

Patrick Gilbert

La gestion prévisionnelle des ressources humaines



La Découverte

9 bis, rue Abel-Hovelacque
75013 Paris

Remerciements. Cet ouvrage tire sa substance de cours organisés depuis le milieu des années 1990 dans le cadre du master « Management avancé des ressources humaines » de l'Institut d'administration des entreprises de Paris (université Paris-Sorbonne) et du Certificat de gestion des ressources humaines d'HEC Genève. Il est aussi le fruit d'interventions conduites auprès des adhérents de l'association Entreprise et Personnel. Aux uns et aux autres, je dédie spécialement cet ouvrage.

Je remercie très amicalement Dominique Bouteiller (HEC Montréal), Bernard Galambaud (ESCP-EAP), Frédérique Pigeyre (université Paris-XII) et Michel Parlier (ANACT) qui retrouveront ici l'écho de nos échanges parfois passionnés, mais toujours fructueux. Ce livre est aussi un peu le leur.

Mes remerciements vont également à Claudine Gillot qui a accepté de relire le manuscrit final malgré ses très nombreuses occupations.

ISBN 2-7071-4695-1

Le logo qui figure au dos de la couverture de ce livre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, tout particulièrement dans le domaine des sciences humaines et sociales, le développement massif du photocopillage.

Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc qu'en application des articles L. 122-10 à L. 122-12 du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris). Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est également interdite sans autorisation de l'éditeur.

Si vous désirez être tenu régulièrement informé de nos parutions, il vous suffit d'envoyer vos nom et adresse aux Éditions La Découverte, 9 bis, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris. Vous recevrez gratuitement notre bulletin trimestriel **À la Découverte**. Vous pouvez également retrouver l'ensemble de notre catalogue et nous contacter sur notre site **www.editionsladecouverte.fr**.

© Éditions La Découverte, Paris, 2006.

« Pour répondre à un besoin d'aujourd'hui, qu'on n'avait pas su prévoir avant-hier, on compromet alors — et parfois définitivement — ce qu'il serait nécessaire d'avoir dans quelques années. »

Gaston Berger, extrait de *Prospective*, n° 4, 1959.

« Si l'on peut en finir du passé avec l'oubli, on n'en finit pas de l'avenir avec l'imprévoyance. »

Félicité Robert de LAMENNAIS,
Mélanges religieux et philosophiques.

Introduction

Toute gestion est (plus ou moins) prévisionnelle, dans la mesure où elle est située dans le temps et s'inscrit dans la durée pour une optimisation de ses choix. « Faire de la gestion prévisionnelle », c'est donc simplement renforcer cette orientation, tenter d'accroître l'ambition de la gestion, en éclairant les choix. Cette exigence s'impose en gestion des ressources humaines (GRH : voir Dietrich et Pigeyre [2005] ¹), comme dans tout domaine relatif à la mise en œuvre des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre ses objectifs. En pratique, cela revient à mettre l'accent sur la phase de préparation des décisions, qu'il s'agisse des options engageant le personnel à long terme (choix des niveaux de qualification à l'embauche, politique de formation, etc.) ou de la prise de décision plus quotidienne (mettre sur pied une action de formation, fixer le montant d'une augmentation individuelle, orienter un collaborateur, etc.).

Pour être traité au fond, ce sujet suppose de dépasser son apparence immédiate — un ensemble de techniques et d'outils d'analyse et de prévision — et de prendre un peu de hauteur de vue. Cette perspective n'est-elle pas d'ailleurs celle de la prévision ?

Depuis toujours, la connaissance du futur constitue l'un des principaux sujets de préoccupation du genre humain. Aussi n'est-il pas étonnant que l'on ait imaginé, dès l'aube de

1. Les références entre crochets renvoient à la bibliographie en fin d'ouvrage.

l'humanité, des méthodes et techniques pour répondre à cette préoccupation. Les premières approches (astrologie, divination par l'écaille de tortue, géomancie...), on le sait, n'étaient guère rationnelles. Il ne s'agissait pourtant pas de divertissements anodins auxquels étaient soumis des individus oisifs car, aussi loin que l'on remonte dans le temps, la « science » prophétique a été associée à la décision et à l'exercice du pouvoir.

Les modes archaïques de connaissance du futur ne peuvent évidemment pas être confondus avec la prévision. Si, en première approche, la prévision a quelque chose à voir avec les discours sur le futur, tous les discours sur le futur ne sont pas de la prévision. En quoi la prévision, particulièrement celle qui porte sur les ressources humaines, se démarque-t-elle des discours passés sur le futur ?

L'approche prévisionnelle n'est pas l'objet mystérieux d'une science à part. Il n'est donc pas nécessaire de « croire » en la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) pour la mettre en œuvre. En revanche, il est indispensable d'en avoir la volonté. Gérer, c'est préparer, organiser, mettre en œuvre et contrôler des processus de décision, ce qui suppose à la fois un dessein et une détermination. Ces phases successives concourent à un même résultat : faire en sorte que l'organisation dispose en temps voulu des ressources dont elle a besoin, en nombre et en qualité, pour assurer sa mission.

En gestion comme en économie, la prévision est « une étude relative à une période future, chiffrée ou non, d'un phénomène, d'une grandeur ou d'un ensemble de grandeurs » (*Le Petit Robert*). Ce qui la distingue des autres tentatives de connaissance du futur, c'est une forme de raisonnement instrumenté — fondé sur des instruments — qui s'appuie sur un travail argumenté d'analyse. Plus précisément, la prévision désigne l'application à des domaines déterminés (technologie, économie, relations internationales) de méthodes systématiques d'interrogation de l'avenir telles que les projections, extrapolations, scénarios, etc.

La prévision est-elle nécessaire à l'action ? L'homme d'action peut rechigner à s'y engager, pour déplorer ensuite les effets de son imprévoyance. Il ne manque pas de personnages illustres pour affirmer l'utilité de la prévision. Selon la formule de

Léonard de Vinci : « Ne pas prévoir, c'est déjà gémir. » Autrement dit, pour éviter demain de se plaindre de la situation du moment, il faut se projeter dans l'avenir. Plus près de nous, Auguste Comte, en fixant à la sociologie un programme découlant de son adage « Savoir pour prévoir, prévoir pour pouvoir », aurait tout aussi bien pu inspirer le projet d'une gestion prévisionnelle. Les sciences de gestion, en tant que sciences de l'action, ne peuvent se détourner de cette exigence. Ne dit-on pas d'ailleurs : « gérer c'est prévoir » ?

Mais, dans un monde changeant, la connaissance du futur ne peut être qu'imparfaite, vague et incertaine. L'expérience nous enseigne que l'évolution extrêmement rapide de l'environnement rend bien difficile de faire des prévisions, même à un horizon limité. Les attentes sur les événements éloignés se fondent sur des bases fragiles et incertaines. Il peut donc être tentant de laisser les choses se faire, c'est-à-dire de ne rien faire, de naviguer entre les écueils du futur, optant, selon la formule consacrée, pour la politique du « chien crevé au fil de l'eau », sans projet, en suivant le courant des événements.

Acte de volonté, à la fois indispensable et complexe, obligeant à prendre le temps de la réflexion pour mieux s'engager dans l'action, la gestion prévisionnelle se présente d'emblée comme paradoxale. Elle est relativement facile en période de stabilité et lorsque le temps de la réflexion ne fait pas défaut ; mais son intérêt est alors limité. À l'inverse, quand l'incertitude gagne et que s'exerce la pression de l'urgence, elle devient indispensable ; mais elle est alors un exercice bien difficile à mener.

Soumise aux exigences et aux préoccupations des époques qu'elle a traversées, la GPRH a connu bien des métamorphoses depuis ses balbutiements des années 1960. En s'appuyant sur elle, les entreprises ont progressivement mis en place un ensemble de démarches et d'outils visant la rationalisation de leur GRH. En quoi consiste cette GPRH ? Qu'est-ce qui la légitime ? Comment et par qui se construit-elle ? Quels en sont les effets ? Telles sont les questions au centre de cet ouvrage.

Pour avancer des réponses, nous nous efforçons, dans un premier chapitre, de cerner précisément la GPRH dans l'ensemble du système de ressources humaines, d'en expliciter

les enjeux et les principes de structuration qui s'exercent à la fois à l'échelle de l'organisation et à celle de la société.

Puis, dans le chapitre suivant, nous entreprenons un exposé panoramique de notre sujet. La perspective historique est particulièrement mobilisée. L'organisation de ce chapitre repose sur une structure en périodes, de la gestion planifiée des effectifs qui marque, dans le courant des années 1960, les débuts de la GPRH à la gestion prospective des âges qui semble émerger au début des années 2000. Chaque conception est examinée en replaçant la gestion prévisionnelle dans son contexte socio-économique (situation d'emploi en particulier) et gestionnaire (lien avec la stratégie).

Le troisième chapitre se focalise sur le modèle de référence : celui qui prédomine depuis le début des années 1990 et qu'on appelle souvent la « gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences » (GPEC). Ce modèle est analysé en tant qu'instrumentation de gestion à travers une grille de lecture qui prend en compte aussi bien les aspects les plus visibles de la GPRH (les outils de gestion prévisionnelle) que les aspects moins évidents qui correspondent à une véritable philosophie gestionnaire.

Le quatrième chapitre propose un bilan nuancé de la GPRH à partir des recherches les plus récentes. Il expose aussi la part que peut prendre l'évaluation de la pratique dans une démarche de gestion prévisionnelle, ainsi que les points de vigilance que livre l'analyse des réalisations des entreprises.

I / Anticipation et prévision en GRH

Si la définition de la GRH ne va pas de soi [Dietrich et Pigeyre, 2005], que dire de celle de la GPRH ? Les engouements, comme les désenchantements qu'elle suscite, ne sont sans doute pas étrangers à la difficulté de cerner la notion. Certains voudraient en faire le remède miracle à la crise de l'emploi, pendant que d'autres — et parfois les mêmes, une fois la fièvre militante retombée — voient en elle une véritable « usine à gaz ». Éloignés de ces passions, nous voudrions tenter de préciser les contours de la GPRH, sa place dans un système de GRH en évolution et les facteurs qui influent sur sa conception comme sur sa mise en œuvre.

Fondement et objet

GPRH : de quoi parle-t-on ?

Dans l'entreprise, le besoin de raisonner sur l'avenir s'impose au gestionnaire, quel que soit le domaine dans lequel il exerce son activité. L'application des méthodes de prévision concerne aussi bien les marchés, les prix, les indicateurs financiers que les ressources humaines. Chaque grande fonction de l'entreprise peut donc s'approprier ces méthodes en les adaptant à la nature des ressources et aux enjeux qui leur sont associés.

Cependant, appréhender la gestion des ressources humaines dans une perspective prévisionnelle ne va pas de soi. Nous avons

besoin d'avoir une compréhension claire de la nature de ces ressources. En sciences de gestion, on entend par « ressources » les éléments nécessaires à la réalisation et à la commercialisation de biens et services nécessaires au marché. Au nombre de ces ressources, les « ressources humaines ». Celles-ci sont un facteur de production particulier, qu'on ne peut considérer simplement comme des « objets bruts de calcul économique » [Martory et Crozet, 1998]. Acteurs et sujets, d'origines et de projets divers, inscrits dans des structures sociales qui ne se limitent pas au monde du travail, les ressources humaines appellent des régulations complexes. Gérer les ressources humaines consiste moins à gérer des personnes qu'à gérer la contribution qu'elles peuvent apporter, ou apportent, au fonctionnement des organisations, à la définition et à la réalisation des objectifs organisationnels.

Le développement de démarches prévisionnelles suivies par les entreprises en matière de personnel est un phénomène qui date d'une quarantaine d'années. Pourtant, c'est encore un domaine mal balisé. En particulier, il n'existe pas de terminologie admise par tous et consacrée par l'usage [Baron, 1993]. En gestion des ressources humaines, la gestion « prévisionnelle » peut être également nommée « préventive » [Thierry et Sauret, 1993], « anticipée » [Mandon, 1990], « anticipatrice » [Egg, 1988], voire « anticipative » [CNPF, 1992]. Elle peut être intitulée « gestion prévisionnelle du personnel, des effectifs, des emplois ou des compétences », voire associer plusieurs de ces vocables (l'expression la plus courante aujourd'hui est celle de « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », ou GPEC).

Face à la profusion des vocables et des formes de la gestion prévisionnelle, Louis Mallet [1991] a proposé d'adopter le terme générique « gestion prévisionnelle des ressources humaines » : « La GPRH recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avènements possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines » (p. 10). Cette définition nous convient pour l'essentiel. Cependant, nous inscrivant dans un mouvement qui s'est amorcé dans les années 1990, nous souhaitons marquer l'articulation de la prévision et de l'action.

Il s'agit d'étendre la gestion prévisionnelle au-delà des seules études prévisionnelles. Il n'est pas inutile de rappeler, à l'instar d'Éric Vatteville [2003, p. 134], qu'en gestion, les prévisions sont réalisées pour agir, et non pas seulement « pour savoir ». En outre, la définition proposée par Mallet semble donner la priorité à la méthode des scénarios. Or celle-ci n'est qu'une modalité technique parmi d'autres.

Exprimée dans des termes simples, ceux du langage de l'action, la GPRH est habituellement mobilisée par une entreprise pour répondre à trois questions génériques :

- de combien de salariés aura-t-on besoin dans le futur pour pourvoir les emplois qui seront alors disponibles ?

- quelles sont les ressources humaines qui seront nécessaires pour survivre et prospérer ?

- quelles actions conduire pour tenter de réduire de façon anticipée les écarts constatés entre les besoins et les ressources ou, pour le moins, d'en limiter les effets négatifs ?

Ces questions illustrent les productions attendues d'une GPRH moderne, qui sont à la fois d'ordre quantitatif (les effectifs) et d'ordre qualitatif (les compétences). Autrement dit, d'une part, les effectifs disponibles dans l'entreprise doivent correspondre à ses besoins et, d'autre part, le personnel disponible doit disposer des compétences nécessaires. Inscrivant la GPRH dans le double registre de la réflexion (les études nécessaires à la connaissance des emplois et des ressources) et l'action (les politiques et pratiques de GRH), elles appellent aussi à préciser la place de la gestion prévisionnelle dans le système de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

La GPRH dans le système de gestion des ressources humaines

En théorie, toute entreprise est plus ou moins orientée par une politique générale, conçue par la direction générale. Cette politique est le fruit des analyses par les dirigeants des environnements auxquels ils sont confrontés. Elle est déclinée en sous-politiques fonctionnelles (financière, commerciale, industrielle, ressources humaines) qui jouent le rôle de cadre de référence pour les différentes décisions qui seront prises. Générale ou fonctionnelle, la politique, dans son principe, s'impose aux

pratiques (recrutement, formation, rémunération...) en leur fixant des buts et des critères à respecter.

Mais, on le sait bien, la politique ne suffit pas à elle seule à inspirer les pratiques. Il y a loin de la coupe aux lèvres et des étages de direction générale au terrain. Si l'on ne veut pas que les politiques demeurent à l'état de discours, des règles doivent préciser comment faire le lien entre une politique d'entreprise, la description d'un problème de gestion et les choix opérés (quel candidat recruter ?, quelle personne promouvoir ?, comment fixer une augmentation individuelle ?, quelle formation décider ?, etc.). Bernard Galambaud [2002, p. 20] distingue différents types de règles : celles du marché, celles d'administration et celles de gestion. Les premières, celles du marché, reposent sur une philosophie libérale : elles se limitent à indiquer « comment les acteurs peuvent se rencontrer pour se mettre éventuellement d'accord ». De telles règles ne peuvent conduire qu'à une grande hétérogénéité des pratiques et à un affaiblissement de la cohérence du système de gestion. L'application d'une politique repose, en principe, sur des règles formalisées, directives, soit qu'elles déterminent les mesures qu'il convient de prendre dans différentes circonstances (règles d'administration), soit qu'elles définissent le processus que les acteurs doivent suivre pour aboutir à une décision (règles de gestion). Par exemple, une politique de valorisation des « seniors » se traduira par l'interdiction de faire mention de l'âge dans la bourse d'emploi interne. Ou encore, une politique d'individualisation des rémunérations s'exprimera à travers des règles fixant des taux d'augmentation individuelle en fonction du niveau de performance constaté.

Bien entendu, dans un monde de rationalité limitée, il arrive que les pratiques dérogent aux règles et s'éloignent du cadre politique qui prétendait les inspirer. Lorsque le phénomène est patent, lorsque l'exception prime la règle, la cohérence du système de GRH est gravement mise en défaut. Le doute s'installe alors sur la réalité de la GRH. Est-elle bien de la gestion [Galambaud, 2002] ? Il revient au pilotage de la performance RH de veiller à cette cohérence. Reconnaissons-le, il y a encore beaucoup à faire dans ce domaine. Mais si la fonction Ressources humaines ne parvient pas à progresser sur ce point, dans le contexte actuel de recherche généralisée de performance, ne lui

faudra-t-il pas justifier en permanence l'évolution de ses coûts ? Elle risque alors, adoptant une position défensive, d'être contrainte de renoncer progressivement à une partie de ses activités, notamment celles consacrées à la préparation de l'avenir. La réalité d'une GPRH apparaît alors comme l'analyseur de la capacité politique de la direction responsable de cette fonction, la direction des ressources humaines (DRH).

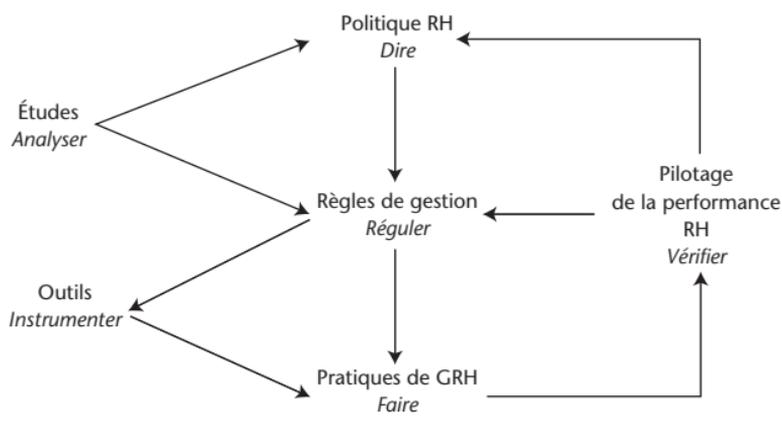
Bien sûr, la DRH n'a pas l'exclusivité de la gestion des ressources. Nombre de pratiques ne se gèrent pas uniquement au niveau de services dédiés à la fonction, mais au sein de la ligne hiérarchique. C'est la hiérarchie qui, aux niveaux les plus élevés, est souvent à l'origine des démarches de GPRH. Mais c'est bien à la DRH qu'il revient de traduire une volonté d'anticipation en actions (formalisation de règles de gestion et organisation des pratiques qui en découleront). Quand ces actions se limitent à la réalisation d'études et à la mise en œuvre d'outils, il est évident que la DRH n'exerce pas l'ensemble des rôles qui lui sont dévolus (voir section suivante « L'influence décisive des rôles assignés à la fonction Ressources humaines »).

Quelle est la place de la GPRH dans cet ensemble ? Une tendance, véhiculée par certains techniciens du domaine, consiste à la réduire à un ensemble d'études de gestion (diagnostics, analyses) et d'outils. Mais sa portée est plus large : contribuer à renforcer la cohérence du système de GRH en réduisant les décalages entre la politique et les pratiques de GRH, d'une part, et, d'autre part, entre les pratiques elles-mêmes.

On peut remarquer qu'en première approche, le concept même de gestion prévisionnelle relève du pléonasme [Galambaud et Gilbert, 1994]. Toute gestion n'est-elle pas prévisionnelle, dans la mesure où l'acte d'aujourd'hui du gestionnaire construit bel et bien demain ? Aussi le vocable « prévisionnel » a-t-il pour principale vertu d'appeler l'attention des décideurs sur le fait que l'avenir est à construire et qu'ils le construisent, consciemment ou non, chaque fois qu'ils prennent une décision. Et à tout prendre, si l'avenir est effectivement construit, qu'il le soit le plus consciemment possible !

La GPRH n'est pas une sous-spécialité de la gestion du personnel à l'égal du recrutement ou de la formation (tous deux comportent une dimension prévisionnelle). Ce n'est pas un

Représentation du système de GRH



compartiment de la gestion comme la gestion de la masse salariale ou des cadres. La gestion prévisionnelle n'est pas affaire de territoire. En particulier, il serait particulièrement malheureux de l'opposer à la gestion courante du personnel. Cette opposition distingue des actes, des décisions qui concerneraient le quotidien, des actes, des décisions qui concerneraient le futur. Mais, dans une entreprise, où se construit effectivement le futur ? Ne se construit-il pas, chaque jour, dans les diverses décisions de gestion que peut prendre tout gestionnaire ? Le futur ne se construit pas en un lieu (il peut en revanche s'y penser) ; sa construction est disséminée dans tous les processus de décision de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle n'est rien d'autre que l'introduction du temps, de façon consciente, dans la gestion, en amont du système de GRH en éclairant les décisions par des analyses appropriées, en aval en contribuant au pilotage de la performance RH. La gestion prévisionnelle n'est rien d'autre que l'introduction dans « la tête des décideurs » d'une réflexion sur le futur qui pèse réellement sur les décisions qu'ils s'approprient à prendre aujourd'hui.

Cette conception ne découle pas simplement du discernement de tel ou tel spécialiste chargé de la GPRH. Elle dépend beaucoup

de la situation de la fonction Ressources humaines dans l'entreprise.

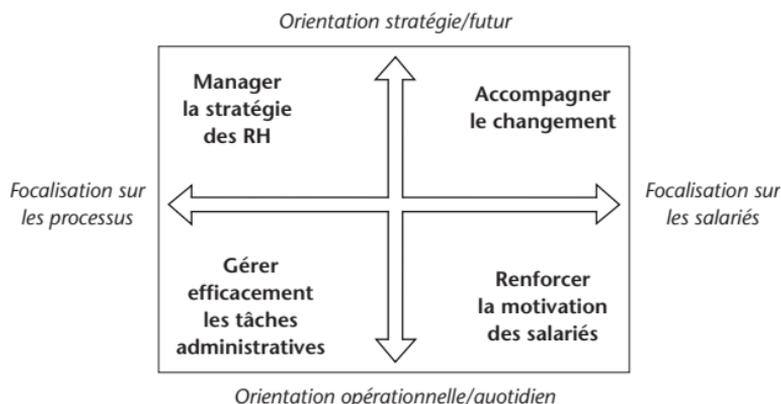
L'influence décisive des rôles assignés à la fonction Ressources humaines

La réalité d'une gestion prévisionnelle est tributaire des choix politiques de l'entreprise. Mais, comme l'observe Jocelyne Barreau [1999], dans certaines entreprises ces choix ne sont pas clairement formulés, voire ne sont pas faits, la fonction Ressources humaines restant ancrée dans le quotidien. L'existence d'une GPRH sera donc subordonnée à la place qu'occupe cette fonction dans l'entreprise. Pas plus que la GRH, la GPRH n'est l'affaire exclusive de spécialistes, mais elle suppose tout de même un niveau de préoccupation et un degré de formalisation des dispositifs de gestion qu'on ne rencontre guère que dans les grandes organisations.

Rôles de la fonction Ressources humaines

Pour illustrer les rôles de la fonction Ressources humaines, il peut être utile de s'appuyer sur un modèle. Parmi les plus diffusés, nous retiendrons celui de Dave Ulrich [1996]. Par ce modèle, Ulrich tente de dépasser l'image parfois paperassière de la fonction Ressources humaines et d'ouvrir de nouveaux horizons pour ses rôles futurs. Il estime que, dans la concurrence à laquelle se livrent les entreprises, la fonction Ressources humaines a été sous-employée parce que trop souvent limitée à la gestion administrative du personnel et à la mise en œuvre des plans de licenciement. Pour qu'elle puisse être un levier majeur de compétitivité, il propose quatre grands rôles (ou missions) : l'expert administratif, le champion des salariés, l'agent de changement et le partenaire stratégique. Chacun de ces rôles a son utilité — Ulrich parle de « portefeuille de rôles » —, la fonction Ressources humaines doit s'efforcer à travers eux de créer de la valeur pour les salariés, les investisseurs et les clients de l'entreprise.

Un modèle bidimensionnel des rôles de la GRH



Source : d'après Ulrich [1996].

Les quatre rôles de la fonction Ressources humaines peuvent être visualisés sur un schéma articulé autour de deux dimensions : la première, permettant de distinguer les missions RH davantage focalisées sur les processus de celles concentrées sur les hommes. La seconde, faisant office de ligne de démarcation entre celles tournées vers la gestion du quotidien et celles orientées vers une gestion plus stratégique, davantage centrées sur l'atteinte d'objectifs futurs.

Nous n'insisterons pas sur les limitations qu'impose à la GPRH une orientation de la fonction trop étroitement centrée sur le quotidien, pour nous centrer sur les deux rôles orientés vers le futur en les reliant à des modes d'entrée privilégiés dans le processus de gestion prévisionnelle.

Selon Ulrich, en tant que *partenaire stratégique*, la fonction Ressources humaines doit orienter ses efforts vers la mise en œuvre de la stratégie de son entreprise. Au niveau central, sur la base d'un diagnostic organisationnel, elle propose une stratégie fonctionnelle et des plans d'action. Sur le terrain, elle tente d'aligner les pratiques de GRH aux grandes orientations de l'entreprise. Ce rôle est en accord avec un mode d'entrée dans la GPRH par le processus de planification stratégique de l'entreprise ou d'une de ses unités. La référence à la stratégie est habituelle

dans les ouvrages spécialisés, en particulier dans le monde anglo-saxon où le *human resource planning* est souvent assimilé au processus qui relie la stratégie de l'entreprise aux politiques de GRH. Mais devenir « partenaire stratégique » ne se décrète pas. Encore faut-il qu'il y ait une stratégie, qu'elle soit formulée et que le directeur de cette fonction (le « DRH ») soit impliqué, d'une manière ou d'une autre, dans la prise de décision stratégique.

En tant qu'*agent de changement* (rôle « accompagner le changement »), la fonction Ressources humaines apporte une contribution active à la transformation des organisations. Elle peut intervenir en amont pour vérifier la faisabilité du changement et identifier les conditions de succès (diagnostic), le préparer (formation, communication interne) et, au cours de celui-ci, pour encourager et diffuser le changement. La notion d'agent de changement recouvre des activités d'une grande diversité. S'il est généralement attendu que les équipes RH accompagnent le changement en organisant des programmes de formation spécifiques et des opérations de communication interne, il est plus rare de leur confier un rôle de pilote, voire de facilitateur, dans ce changement. Ce rôle favorise une entrée de la GPRH par les changements d'organisation du travail, les évolutions de structure ou l'introduction de nouvelles technologies. La GPRH s'établit alors dans le cadre d'un changement planifié, voire négocié, lorsque le changement remet en cause la relation entre certains salariés et l'entreprise. Dans le second cas, il ne s'agit plus simplement de corriger un écart au sein d'arrangements existants, mais de redéfinir un cadre contractuel [Gazier, 1991, chapitre II].

S'ils apparaissent plus nobles, les rôles de partenaire stratégique ou d'agent de changement ne peuvent évidemment pas s'exercer aux dépens des deux autres rôles qui constituent le socle de la fonction Ressources humaines. Comment pourrait-on, en effet, espérer crédibiliser une orientation vers le futur si le quotidien, la gestion courante, n'était pas correctement assuré ?

Les transformations actuelles

La place de la fonction Ressources humaines ne peut être considérée de manière statique. La fonction Ressources humaines se retrouve aujourd'hui quelque peu chahutée, pressée de résoudre à son niveau ce qu'il faut bien appeler des paradoxes organisationnels [Quazza et Gilbert, 2006]. Les exigences sont nombreuses et parfois contradictoires, les défis difficiles à relever. Par exemple :

- des exigences de disponibilité et d'opérationnalité. Cela n'est pas nouveau et correspond au côté « pompier » du professionnel de la GRH, un gestionnaire de crises auquel on a recours quand la situation réclame un traitement en urgence. Mais s'ajoute la mission supplémentaire de porter dans l'entreprise la responsabilité du sens du travail et de la cohérence vécue par chaque collaborateur. Répondre simultanément à ces deux exigences peut obliger à quelques contorsions ;

- des exigences d'efficacité et de productivité. Tout DRH doit, sous le regard conjoint de sa direction générale et de sa direction financière, contribuer positivement à la valeur de l'entreprise, d'abord en diminuant les coûts de fonctionnement de sa direction et corrélativement ses effectifs. Pour autant, il lui est également demandé de développer une offre plus importante et plus contributive, notamment dans l'accompagnement du changement et dans la « GRH stratégique » ;

- des exigences d'élargissement de ses contributions. Après la communication interne et l'organisation du travail, la fonction est interpellée sur les questions de diversité, de mise en avant des minorités, de valorisation des personnes en fin de carrière... Mais, s'il est exigé d'acquérir rapidement la maîtrise de ces nouveaux domaines, c'est — comme nous venons de le voir — avec des moyens qui restent identiques, voire en régression ;

- des exigences d'intégration plus forte au management général de l'entreprise, dans la mesure où la fonction Ressources humaines est appelée à se comporter à l'instar de toutes les autres fonctions en apportant sa contribution à la performance globale. De ce fait, les DRH sont beaucoup plus fréquemment qu'auparavant intégrés aux différents comités de direction qui correspondent à leur aire de responsabilité. Cependant, cette

participation à des instances de direction ne donne pas toujours voix au chapitre lorsqu'il s'agit de prendre des décisions cruciales, même si ces questions touchent au personnel. Dans de nombreux cas, ce qui est attendu du DRH qui siège au comité de direction est autant ou plus une mise en œuvre « intelligente » qu'une participation argumentée à la décision collective.

Comme on le voit, l'évolution des enjeux place la fonction Ressources humaines au centre de fortes contraintes. Dans cette configuration, il est extrêmement important qu'elle soit assurée de ses fondements, des concepts et du référentiel stratégique sur lequel elle va construire ses politiques et préparer l'avenir.

L'emploi, au centre de la gestion prévisionnelle

Quel que soit le nom qu'on lui donne, la GPRH est toujours intimement liée à la question de l'emploi (et du chômage) au niveau de l'entreprise comme à celui de la société. Elle vise à éclairer les choix de l'entreprise dans ce domaine, tout en s'inscrivant dans le cadre réglementé des politiques nationales d'emploi.

Éclairer les décisions en matière d'emploi

Confrontée à une situation d'emploi, par exemple un besoin de travail additionnel ou, à l'inverse, une réduction de la charge de travail, une entreprise dispose, en théorie, comme l'a schématisé Bernard Gazier [1991, p. 214], d'une gamme de décisions possibles.

Dans le cas d'un travail additionnel, elle peut embaucher des salariés à la qualification correspondant exactement aux besoins ressentis ou embaucher des travailleurs moins qualifiés et les former. L'entreprise peut aussi promouvoir des travailleurs déjà embauchés et les remplacer par des salariés moins qualifiés qu'elle embauchera. Elle peut encore ralentir le rythme des départs en retraite ou avoir recours aux heures supplémentaires et aux missions d'intérim. Elle peut enfin externaliser le travail à réaliser en le confiant à des entreprises sous-traitantes ou à des consultants.

Dans le cas inverse d'une réduction d'une charge de travail, l'entreprise peut réintégrer une partie de sa sous-traitance et limiter le recours aux heures supplémentaires. Elle peut aussi tenter d'accélérer le rythme de départ à la retraite. Une autre formule, qui peut avoir sa justification économique (maintenir en place des compétences spécifiques à l'entreprise), consiste à supporter le coût de salariés potentiellement ou temporairement inoccupés. Enfin, l'entreprise peut décider de licencier.

Dans ce cadre, l'objectif d'une GPRH est de permettre à l'entreprise d'anticiper le changement pour éclairer ses choix en matière d'emploi, afin :

- d'assurer une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre les compétences détenues par les salariés et les exigences des emplois ;

- de préparer les salariés d'aujourd'hui à occuper les emplois de demain, en menant des analyses précises sur l'évolution des métiers et des activités, et ses conséquences en termes de besoins de compétences ;

- de mettre en œuvre des processus de développement des compétences adaptés aux salariés, tout en leur donnant plus de visibilité sur leur devenir professionnel.

Des initiatives encadrées par le droit du travail et les politiques d'emploi

Gérer de façon prévisionnelle suppose de bien identifier les marges de manœuvre et les initiatives possibles, ainsi que les contraintes qui pèsent sur l'action. En particulier, l'employeur est libre de ses choix de gestion, mais cette liberté est conditionnelle. Les décisions en matière d'emploi ne relèvent pas uniquement d'un calcul microéconomique. Elles obéissent à des déterminants institutionnels. Le pouvoir de gestion du chef d'entreprise est encadré par le droit du travail. Il est subordonné aux politiques d'emploi nationales, c'est-à-dire à des instruments spécifiques dont les pouvoirs publics se sont dotés pour améliorer la situation de l'emploi ou atténuer certaines des conséquences du sous-emploi. Il est contraint par les mesures en faveur des bas salaires, de la réglementation des heures supplémentaires, de l'âge légal de départ en retraite (et de l'âge

Une négociation triennale sur la GPEC

Depuis la loi du 18 janvier 2005 (art. L. 320-2 et L. 320-3 du code du travail), modifiant le droit du licenciement économique, les grandes entreprises se voient imposer une obligation triennale de négociation sur la GPEC, sauf à être couvertes par un accord de groupe sur ces thèmes. *A minima*, cette négociation doit porter sur :

- les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires ;
- la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences et d'accompagnement de la mobilité ;
- les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et les modalités de leur accès à la formation professionnelle.

de travailler), du droit à la formation, des conventions collectives de branche.

Si les politiques d'emploi sont souvent vues comme des contraintes par l'entrepreneur, elles peuvent aussi lui apparaître comme des opportunités à d'autres moments. Il en est ainsi lorsque les initiatives de l'état visent à réduire le coût du travail (exonération à l'embauche du premier salarié, abatement en faveur des emplois à temps partiel, exonérations accompagnant le contrat emploi-solidarité...), à favoriser la création d'entreprises (aides aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprises) ou encore l'employabilité de la main-d'œuvre par la réforme du système de formation.

En bref, les initiatives des entreprises en matière d'emploi sont orientées par un « droit de l'emploi » [Petit, 2005] qui s'intéresse aux dispositifs associés aux politiques d'emploi nationales. Le recours aux heures supplémentaires, comme le partage du travail *via* l'aménagement du temps de travail et les mesures d'âge (préretraites et retraites), sont très subordonnés à ce droit.

L'extension des obligations d'adaptation à l'évolution des emplois et de reclassement n'a cessé de s'étendre en lien avec l'évolution du droit du licenciement économique. Cette exigence a atteint la dimension prévisionnelle des ressources humaines à travers l'obligation introduite par la loi du 18 janvier

2005 de mettre en place un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La prégnance des modèles d'emploi sociétaux

On désigne par modèle d'emploi « l'ensemble articulé des systèmes de formation, d'emploi et de protection sociale » [Tchibozo, 1998]. Il y a système parce que l'ensemble de ces éléments est en interaction. Le système de formation détermine la qualification des travailleurs qui, à son tour, influence le statut de l'emploi, la rémunération et la productivité. Productivité et rémunération sont elles-mêmes en interaction.

Ces modèles sont variables selon les pays. Il est intéressant de les comparer, non pas seulement pour découvrir d'autres usages, mais aussi pour prendre un peu de distance par rapport au modèle d'emploi français et mieux cerner sa singularité. Ainsi, en France, l'accès très ouvert (non sélectif et peu onéreux) des bacheliers à l'enseignement supérieur conduit à un niveau moyen de qualification élevé, mais aussi à un emploi à statut social et économique avantageux (stable, offrant des possibilités de carrière et une bonne rémunération). Ce type d'emplois, qui constitue la référence sociale, incite à la croissance de la productivité du travail et à la raréfaction de l'emploi offert. Si le dispositif de protection sociale atténue les effets de ce système sur les exclus en affaiblissant ses impacts sociétaux, il en renforce aussi la cohérence. À l'inverse, aux États-Unis, l'accès à l'enseignement supérieur est onéreux et sélectif. Le système productif peut proposer des emplois peu qualifiés, précaires et faiblement rémunérés. L'emploi est plus abondant, les gains de productivité finançant la création d'emplois plutôt que la hausse des rémunérations. Dans ce contexte, l'emploi à statut n'est pas la référence. En outre, la protection sociale étant faible, le demandeur d'emploi est plus enclin à accepter les emplois proposés.

Dans le cadre d'une recherche comparative [Louart, 2001 ; Béduwé et Planas, 2002] portant sur les processus à l'œuvre dans la gestion de l'emploi et des qualifications par les entreprises, il apparaît que les modèles d'emploi ne font pas qu'opposer « vieux » et « nouveau » mondes. En la matière, les différences sont grandes au sein même de l'Europe. Par exemple, le modèle

d'emploi français place au centre les diplômés. Sur la forme, une administration centralisatrice applique un contrôle pointilleux sur l'emploi en s'appuyant sur une volumineuse réglementation sociale. L'État, qui a le monopole de la délivrance des diplômes, a aussi un rôle déterminant dans la structuration des relations du travail (il en est de même dans les autres pays latins comme l'Italie et l'Espagne). Toutefois, il développe, vis-à-vis des entreprises, des incitations compensatrices (allègement de charges, aides financières...) et leur laisse, sur le fond, beaucoup de libertés.

Le paysage de l'emploi et de l'éducation varie considérablement dès lors que l'on passe la Manche. Le modèle britannique est très marqué par le libéralisme économique, dans un contexte où l'État est peu interventionniste et la responsabilité individuelle fortement valorisée. L'appareil éducatif manque de moyens. Les entreprises contractualisent directement sur le marché du travail ; les rapports de forces entre employeurs et salariés sont fonction de la rareté des compétences recherchées. La diversité des cursus et des institutions au Royaume-Uni s'oppose à la standardisation et l'intégration de l'appareil scolaire en France.

Après la France, le modèle allemand est celui dans lequel la réglementation publique est la plus marquante. Mais, dans ce pays, à la différence de la France, les corporatismes professionnels tiennent en main une formation professionnelle très intégrée à l'économie. Le système dual (formation alternée en entreprise et école professionnelle), qui représente la partie la plus importante de la formation professionnelle initiale, est, par définition, plus marqué par la préoccupation de fournir la main-d'œuvre qualifiée nécessaire à l'économie que les systèmes où prévaut le « tout scolaire » comme en France. En outre, la négociation de branche est centrale dans les relations du travail et la formation continue est dégagée de l'influence prescriptive de l'État.

Quant à l'Italie et l'Espagne, ces pays sont marqués par des tensions structurelles entre appareils productifs, avec des secteurs très modernes et très ouverts à la concurrence et d'autres restés fortement traditionnels. L'Italie apparaît plus individualiste, son système éducatif plus décalé des besoins professionnels.

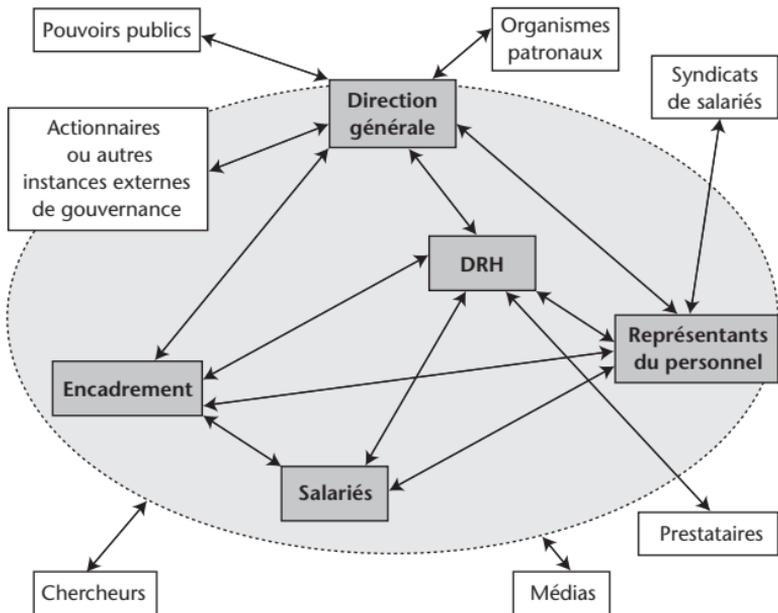
Dans ce pays, l'importance de l'économie souterraine et le dynamisme des districts industriels semblent demeurer une constante.

En arrière-plan de ces modèles nationaux, on entrevoit des influences culturelles. Si l'on suit les analyses de Geert Hofstede [2002], il est tentant de mettre en rapport le rejet de l'incertitude (recherche de sécurité, formalisation des règles, méfiance à l'égard des jeunes) qui prévaut en France avec le modèle d'emploi national et ses conséquences sur la GRH dans les organisations. Cependant, à elle seule, l'explication par les cultures nationales est insuffisante. On ne peut comprendre les pratiques de gestion comme des expressions directes des spécificités culturelles propres à chaque pays. Il est nécessaire, comme le suggère Yves-Frédéric Livian [2004], de s'interroger aussi sur « les processus par lesquels ces éventuelles cultures nationales passent dans la réalité » (p. 18). Le jeu des acteurs sociaux constitue une clé de lecture de ces processus.

Le jeu des acteurs sociaux

La mise en place d'une politique active de gestion de l'emploi met en jeu tous les acteurs de la vie sociale, qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Le rôle des acteurs est donc primordial dans la réussite d'une démarche de GPRH. Ainsi que l'ont souligné Alain Roger et Olivier Roques [1999], les logiques d'acteurs ne convergent pas naturellement. Structurellement, la direction générale d'une entreprise est plutôt centrée sur l'atteinte d'objectifs généraux et la prise en compte de l'emploi comme variable globale du pilotage d'une entreprise. La ligne hiérarchique, elle, se focalise sur l'atteinte des objectifs locaux qui lui sont assignés et qui s'inscrivent habituellement dans un cadre budgétaire annuel. Elle est attentive à l'accompagnement du salarié pour faciliter l'atteinte de ses propres objectifs. Quant au salarié, il est évidemment surtout préoccupé de la mise en œuvre de ses aspirations professionnelles. On comprend qu'une direction des ressources humaines puisse éprouver quelques difficultés à associer ces points de vue dans une démarche prévisionnelle.

Gestion des ressources humaines et réseau d'acteurs



Loin de limiter l'influence des acteurs sociaux (membres de l'organisation ou acteurs externes), l'abondance des règles engendre des zones d'incertitude dont les acteurs se saisissent pour développer des relations de pouvoir. Au nombre de ces acteurs, il y a l'État et ses services déconcentrés, ainsi que les institutions représentatives du personnel, mais aussi bon nombre d'autres protagonistes, comme le fait apparaître notre schéma.

Les acteurs internes

La direction générale, dans laquelle on englobera le comité de direction, est responsable de la définition de la stratégie globale de l'organisation et de l'atteinte des objectifs stratégiques. Elle a pour rôle principal d'examiner et d'approuver les stratégies de ressources humaines, et ce, en fonction du plan stratégique global de l'entreprise.

Le directeur des ressources humaines (DRH) est, en principe, responsable de la gestion stratégique des ressources humaines. Ce rôle est facilité s'il fait lui-même partie du comité de direction. Il peut influencer en amont la formulation de la stratégie générale de l'entreprise lorsqu'il est vraiment intégré à la direction générale ou intervenir *a posteriori* pour traduire une stratégie d'entreprise qui s'alignera sur les orientations générales. Il assure la coordination avec la direction générale sur l'ensemble des problèmes généraux de la fonction. Enfin, il constitue la principale source d'expertise en gestion des ressources humaines pour le comité de direction. Le directeur des ressources humaines n'est pas toujours placé à ce niveau et il est rarement impliqué dans la prise de décisions portant sur le long terme [Roger et Roques, 1999]. Dans ce cas, il est à craindre que les pratiques de GRH n'obéissent essentiellement à des préoccupations tactiques et opérationnelles à court terme.

Dans les grandes organisations, le DRH s'appuie sur un personnel administratif et sur des spécialistes. Le personnel administratif des services du personnel est responsable de l'entrée et du contrôle des données administratives. Il a des tâches à remplir dans l'ensemble des domaines de gestion. Il serait risqué de considérer sa contribution comme secondaire, car la fiabilité des données de base conditionne la qualité des études prévisionnelles. Les spécialistes, au nombre desquels, dans les grandes organisations, les spécialistes de la GPRH, tiennent deux sortes de rôles, selon leur place dans la structure. Leur rôle est de support logistique lorsqu'ils assistent les responsables hiérarchiques dans leurs responsabilités sociales, ainsi que le font les responsables des services du personnel et leurs adjoints. Ils peuvent aussi, c'est un autre rôle, réaliser les diverses études requises par le fonctionnement du système de gestion du personnel telles que l'identification des besoins, l'analyse des ressources et l'élaboration des solutions techniques de gestion.

L'encadrement est, plus que tout autre acteur, investi de la responsabilité de la gestion du personnel. C'est lui qui met en œuvre, au niveau individuel, la plupart des outils et procédures de gestion des ressources humaines. Mais envisager l'encadrement comme seul gestionnaire de son personnel ne constitue en aucun cas une voie de progrès. Le fait de considérer que ces

tâches sont de la responsabilité de la hiérarchie ne constitue pas en soi une avancée : le rôle d'un service fonctionnel ne consiste-t-il pas à remplir des tâches qui ont été déplacées hors de la voie hiérarchique ? Dans le domaine de la fonction Personnel comme dans les autres, la tâche des responsables opérationnels est de faire le meilleur usage possible des ressources qui leur sont allouées. Ils doivent permettre aux membres de leur groupe de travail d'apporter leurs contributions selon leurs compétences et s'efforcer de développer celles-ci.

Le salarié est intéressé au premier chef par la GRH, puisqu'il est le destinataire final des actions de gestion. Mais le statut de partenaire dans les actes de gestion sociale ne lui est reconnu que depuis peu. Si la fonction Ressources humaines est une fonction partagée, il faut bien voir que le salarié a été longtemps exclu de ce partage. Pour Bernard Galambaud [1983, p. 13], la gestion des ressources humaines reste un mystère pour le plus grand nombre : « Au sein de la plupart des entreprises, des directeurs du personnel affirment définir, conduire et mettre en œuvre des politiques sociales, des politiques de gestion du personnel. Pourtant, la plupart des salariés de ces mêmes entreprises sont peu capables d'identifier ces politiques. »

Les salariés ne sont pas présents seulement en tant qu'individus, ils le sont aussi dans des instances de représentation du personnel. Longtemps, les « relations sociales » avec le comité d'entreprise, les délégués du personnel, les représentants syndicaux ont d'ailleurs constitué, avec l'administration du personnel, l'essentiel de la mission des directions du personnel, et c'est largement autour de cet enjeu que s'est structurée la fonction. La baisse de l'influence syndicale, en particulier dans le secteur privé, se traduit par un moindre poids de cet acteur.

Le rôle le plus crucial est généralement reconnu à la direction générale. C'est vrai, dans le sens où aucune stratégie de ressources humaines ne peut avoir de succès si elle ne bénéficie pas du soutien de la haute direction. Cela signifie que tous les membres de l'entreprise doivent percevoir que l'effort de développement des ressources humaines reçoit un appui non équivoque de la haute direction. Cependant, l'on connaît des volontés directoriales qui trouvent difficilement la voie de la réalisation. Par ailleurs, comme l'a montré Michel Crozier, les

dirigeants ne sont pas les seuls à influencer la stratégie et n'ont pas le monopole de l'action dans le domaine.

Si le rôle de l'encadrement est appréciable, il ne doit pas être non plus considéré comme exclusif. Ce qui fait son importance réside moins dans son pouvoir de décision, souvent faible aux niveaux inférieurs de la hiérarchie, que dans son pouvoir effectif de mise en application. D'une manière générale, il convient de considérer que l'efficacité de la fonction n'est pas seulement tributaire des hautes instances politiques, de l'autorité hiérarchique ou des seules compétences des professionnels de la fonction. Il faut compter avec tous, y compris ceux qui, même à un niveau modeste, peuvent faire avancer ou bloquer les situations.

Les acteurs externes

Les relations professionnelles sont le fait de trois types d'acteurs : les pouvoirs publics, les organisations syndicales et les organisations patronales. Selon que l'on se place du point de vue de l'un ou de l'autre, la perception des interactions, des rôles de chacun varie. Nous l'avons vu, le rôle de l'État, tout particulièrement en France, est très structurant pour ce qui relève de la gestion de l'emploi. Comme l'affirme Bernard Gazier : « On ne peut en fait pas concevoir la relation d'emploi hors des interventions de l'État, que celles-ci soient directes, obligatoires, ou indirectes, facultatives » [Gazier, 1993, p. 8].

Les pouvoirs publics fixent le cadre et les règles des négociations collectives. L'État décide de la représentativité de certains syndicats en fixant les critères de cette représentativité. Il est à la fois arbitre et engagé dans les dynamiques des négociations. Organisations patronales et organisations syndicales défendent l'intérêt de ceux qui les mandatent : d'un côté, l'entrepreneur, de l'autre, le salarié. L'entrepreneur protège sa logique d'investissement, de réduction des coûts de production, de productivité. Le salarié tente d'améliorer son niveau de vie, son revenu et ses conditions de travail. Cependant, aujourd'hui, les syndicalistes sont obligés d'intégrer des notions de gestion et les contraintes du marché pour combattre les employeurs sur leur propre terrain, afin d'avoir des arguments de poids et d'être entendus

dans les concertations. Les employeurs, de leur côté, ont intérêt à favoriser le dialogue social, non seulement dans une conception minimaliste de ce dialogue, afin d'éviter les grèves qui paralysent l'activité de production, mais plus largement pour s'accorder avec les salariés sur les finalités et les modalités des changements qui traversent le monde du travail.

Les organisations syndicales et patronales interviennent au niveau politique global, c'est-à-dire dans le cadre des relations avec le gouvernement, ainsi qu'au niveau interprofessionnel et de branche. La tendance actuelle est à l'effacement de ces niveaux de négociation au profit de l'entreprise. Ces organisations sont aussi engagées dans le paritarisme qui peut être défini comme la gestion commune par les syndicats reconnus et les organisations patronales d'organismes sociaux tels que les caisses d'assurance-maladie, d'assurance-vieillesse ou d'assurance familiale, les OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés) dans le champ de la formation professionnelle ou encore les caisses d'assurance-chômage.

Les prestataires (consultants, sociétés de services aux entreprises), bien qu'extérieurs à l'entreprise, peuvent être considérés comme des acteurs internes pendant le temps de leur intervention. Les consultants, de plus en plus sollicités, peuvent être appelés par le directeur des ressources humaines lorsqu'un type d'expertise est requis et non disponible au sein de l'organisation. Leur rôle, même lorsqu'il se limite à réaliser une étude (audit social, évaluation des postes...) ou à apporter un service ponctuel (recrutement, formation), peut influencer fortement le processus de gestion par la présence, les méthodes et la conception même du management qu'ils véhiculent.

Le rôle de l'administration du travail est étroitement dépendant du type de régime politique et du cadre normatif, national et international dans lesquels il s'inscrit : lutte contre la discrimination dans le monde du travail, respect du droit et des règlements, etc.

Sans prétendre à l'exhaustivité et sans entrer dans le détail de l'analyse, il nous faut aussi évoquer l'influence des clients, les actionnaires ainsi que les collectivités territoriales dont les rôles respectifs, directs ou indirects, sur le fonctionnement social de l'entreprise sont loin d'être négligeables.

La dynamique de renouvellement des modèles de GPRH

La GPRH est née et s'est renouvelée dans un jeu d'alliances et de coopérations entre ces différents acteurs, au sein d'un réseau social complexe :

- des grandes entreprises utilisatrices de la GPRH dans les secteurs publics et privés ;
- des sociétés de conseil spécialisées qui inspirent les précédentes ;
- des associations professionnelles agissant comme catalyseurs et agents de liaison entre praticiens, d'une part, et entre praticiens et consultants, d'autre part ;
- des organismes de formation dispensateurs des savoirs qui irriguent le réseau.

Dans le courant des années 1980, à ces acteurs classiques sont venus s'ajouter les acteurs institutionnels : pouvoirs publics assurant un financement de certains acteurs du réseau, organisations professionnelles suscitant des réalisations dans les entreprises. Ainsi qu'en témoigne l'évolution du code du travail, le législateur s'est de plus en plus intéressé à la GPRH qui occupe, au début des années 2000, une place significative tant en ce qui concerne la négociation collective sur l'emploi (art. L. 132-12, L. 320-2, L. 322-7 du code du travail) que la formation professionnelle (art. L. 934-2).

Le scénario de constitution et de renouvellement des conceptions de la GPRH peut être résumé de la façon suivante : dans un contexte socio-économique déterminé, une « technologie » nouvelle au sens large (recherche opérationnelle, micro-informatique, ingénierie des ressources humaines...), portée par des spécialistes (consultants, analystes de la technostructure), rencontre une demande sociale, affichée par des responsables d'entreprise. Les PME, dans lesquelles la prise en charge du caractère prévisionnel de la gestion du personnel est souvent la prérogative du dirigeant et où la domination du court terme est plus forte, restent toujours un peu à l'écart du mouvement, du moins à ses débuts. Quelques spécialistes et responsables d'entreprise échangent ensemble sur un « terrain neutre », par exemple dans le cadre d'une association professionnelle, pour trouver un ajustement entre les possibilités de la technologie et les problèmes

qui se posent dans les entreprises. Après un début de formalisation, des interventions de conseil sont conduites dans les entreprises, surtout les grandes, parce qu'elles disposent de moyens de financement et qu'elles emploient elles-mêmes des spécialistes qui sont en mesure de communiquer avec les consultants.

Les débuts de réalisation donnent lieu à des témoignages qui font l'objet d'articles publiés dans des revues spécialisées, revues techniques et revues professionnelles pour les consultants, revues professionnelles pour les praticiens. Une demande de GPRH se fait jour et se développe. Depuis les années 1980, cette demande s'est trouvée amplifiée par des enjeux de société dont les pouvoirs publics sont les porteurs. Des programmes de formation se mettent en place pour diffuser le nouveau savoir auprès des praticiens. Les nécessités de la pédagogie et la recherche de notoriété conduisent à la publication d'ouvrages. La tendance nouvelle s'affirme en se démarquant des précédentes vis-à-vis desquelles elle développe une critique pour s'affirmer et justifier la spécificité de son discours.

Passé les premiers temps, les expériences des entreprises sont analysées par les chercheurs et commentées de façon plus nourrie par l'ensemble des observateurs (organismes patronaux, syndicats, journalistes...). La situation d'emploi évolue et le scepticisme à l'égard du courant de la GPRH qui prévaut se développe. Dès lors, les éléments sont en place pour l'avènement d'une nouvelle conception.

La dynamique de mise en œuvre dans l'entreprise

Si, comme nous venons de le voir, la conception des modèles de GPRH est une construction sociale, il n'en va pas différemment de la mise en œuvre de ces modèles dans l'entreprise. Cette mise en œuvre ne peut découler simplement d'un état de l'art technique asservi à des objectifs de politiques sociales. Elle est, comme l'ensemble de la GRH, le résultat de jeux entre acteurs [Louart, 2003].

S'intéressant plus spécifiquement à la gestion des compétences — mais, *mutatis mutandis*, son raisonnement peut être étendu à l'ensemble des formes de GPRH —, Anne Dietrich [2003, p. 220-223] propose une lecture à trois niveaux de mise en

œuvre. Au premier niveau, la direction de l'entreprise et la DRH, engagées dans un processus de rationalisation, produisent des argumentaires managériaux, des outils et des règles de gestion. Au deuxième niveau, le management intermédiaire s'efforce de concrétiser les objectifs qui lui sont assignés en élaborant des règles d'action. Au troisième niveau, les équipes de travail mobilisent des compétences dans le cadre d'une nouvelle définition de la professionnalité. Dietrich insiste sur le deuxième niveau, caractérisé par la gestion d'un processus interactif de négociation entre les deux autres niveaux, afin d'instaurer une relation de coopération. Elle souligne que le passage du premier au deuxième niveau n'est pas de simple application, comme on pourrait l'imaginer dans une approche purement technique.

II / Évolution des conceptions

Partant du constat de la multiplicité des formes de GPRH, ce chapitre vise à apporter des éléments de repérage sur son évolution et les conditions de sa structuration. Nous commencerons par présenter les conceptions qui se sont succédé depuis les années 1960, décrivant le contexte de leur apparition, les principales idées qui les sous-tendent et la manière dont elles marquent encore le domaine. Chaque type de GPRH sera illustré par une réalisation caractéristique. Nous proposerons, en conclusion du chapitre, une analyse des conditions d'émergence de ces conceptions, la manière dont elles se sont structurées et renouvelées.

La planification des effectifs

*L'ambition rationalisatrice et la naissance
d'une ingénierie du personnel (années 1960)*

Au cours des années 1960, une conception de gestion technique visant la rationalisation des opérations de gestion du personnel se développe, notamment à travers l'automatisation administrative. L'informatique de gestion naissante libère partiellement les services du personnel des tâches d'administration et de paie. Les chefs du personnel s'efforcent de mettre en œuvre des outils élaborés et de préparer l'avenir. Dans ce contexte, l'entrée de la prévision dans la gestion du personnel

s'est faite en quelque sorte au nom de la science, grâce au progrès de la recherche opérationnelle et à l'avènement de l'informatique. Les premières recherches ont été faites dans l'armée américaine, les grandes industries, l'administration publique, les compagnies aériennes. En France, les expériences significatives de gestion prévisionnelle des ressources humaines ont débuté dans les années 1960.

« L'ère de la gestion scientifique a commencé », proclament Robert Faure, Jean-Paul Boss et André Le Garff [1967] dans le petit ouvrage qu'ils consacrent à la recherche opérationnelle et, précisent-ils, « grâce aux méthodes de la recherche opérationnelle, et plus spécialement à celles de la simulation, l'accumulation des chiffres aboutit à un résultat qualitatif : on ne s'intéresse plus aux nombres exacts, mais à leur signification relative, de laquelle dépend l'orientation du choix. Ainsi les calculateurs deviennent-ils des moyens de gestion prévisionnelle. Un bel avenir attend les méthodes scientifiques de gestion » (p. 126).

Ce message a semble-t-il été entendu par les spécialistes de la gestion du personnel. En effet, quelques années plus tard paraît un livre consacré à des réflexions et expériences de gestion prévisionnelle. La filiation avec la recherche opérationnelle est directe, puisque *Approches rationnelles dans la gestion du personnel* [Benayoun et Boulier, 1972] est le fruit d'un groupe de travail de la section Recherche opérationnelle de l'AFCEP (Association française pour la cybernétique économique et technique). Créé fin 1969, ce groupe était composé de responsables du personnel, de chercheurs opérationnels, d'informaticiens et de psychologues d'entreprise et d'administration (RNUR, RATP, Air France, Kodak-Pathé, Shell, Éducation nationale...) ainsi que de consultants (AVA, Quaternaire Éducation, SIA, SEMA). Le travail de groupe restreint à l'origine à la gestion prévisionnelle des effectifs s'est étendu à d'autres sujets (formation et appréciation du personnel, notamment). Le processus de création de la gestion prévisionnelle semble avoir été similaire en Grande-Bretagne où les réflexions initiales sur le *manpower planning* ont été formulées au sein de l'Operational Research Society.

Une gestion planifiée des effectifs à la Compagnie générale de géophysique

Les sociétés internationales de prestations de services se trouvent fréquemment confrontées à des problèmes de mise à disposition prévisionnelle des personnels qui leur sont nécessaires pour exécuter leurs contrats. Ces problèmes ont une incidence notable sur les coûts de revient, puisque de la qualité de la prévision dépend le coefficient d'utilisation du personnel, rémunéré en première approximation indépendamment de cette utilisation. Cet enjeu justifie un effort d'analyse et de gestion prévisionnelle appuyé sur une application informatique.

Dans le cas traité, il s'agit d'assurer des prestations de durée souvent inférieure à une année avec du personnel mobile d'un pays à l'autre.

Le programme, nommé « Système cybernétique de prévision des besoins aléatoires en personnel de prestation de service » prend en compte cinq

paramètres d'utilisation des ressources :

- la localisation territoriale, variable d'une année à l'autre ;

- la probabilité d'obtention de contrats, variable d'un type de clientèle à l'autre et d'une année sur l'autre ;

- les durées des contrats, illustrées par une loi de distribution logarithmique normale, variable selon le type de prestation ;

- l'effectif par contrat ; variable en volume et en composition selon les contrats et les années.

La clé de l'action repose sur la « survie » (sorties par démission, licenciement, départ en retraite, promotion vers une autre catégorie) et le renouvellement (par embauche ou par promotion en provenance d'une autre catégorie) de ces effectifs.

Le processus cybernétique est destiné à fixer, en dernier ressort, le programme de recrutement conduisant à l'emploi maximal du personnel.

Source : d'après Hoeraene et Ledoux [1972].

Les modèles de gestion prévisionnelle sont constitués sur une base purement numérique et se limitent à ce qui est calculable. Ils interviennent essentiellement dans la gestion économique à long terme des effectifs. Il y eut à l'origine quelques tentatives pour intégrer des éléments qualitatifs et une certaine fascination pour des travaux nord-américains allant dans ce sens. Mais les réalisations en la matière furent peu nombreuses. Ces modèles utilisés sont de deux sortes :

- les modèles de simulation qui portent, par exemple, sur les évolutions démographiques, les hypothèses concernant la structure des emplois, l'estimation d'écarts quantitatifs entre besoins et effectifs disponibles à l'horizon de la prévision. Ils ont pour objet de prévoir les conséquences d'un choix politique. Ce choix sera exprimé par les valeurs de variables, tels que les taux

de recrutement annuels par type de postes, les taux de promotion, les taux de mobilité, etc. Le modèle simule année après année l'évolution de la structure des effectifs sur la base définie *a priori* et fournit les résultats de la politique envisagée. Il est alors possible de déterminer les conséquences de cette politique et de savoir si elle répond aux intentions des dirigeants ou si elle est susceptible de créer des problèmes ;

— les modèles d'optimisation qui visent à déterminer par calcul la valeur optimale de certains paramètres, par exemple le taux de promotion interne à la position cadre et le taux de recrutement annuel de jeunes cadres diplômés, de sorte que ces paramètres respectent certaines contraintes imposées (limiter l'évolution de la masse salariale à tel montant ou le nombre des cadres non diplômés à tel pourcentage de la population totale des cadres, etc.). Difficiles de maniement et opaques pour l'utilisateur, les modèles d'optimisation ont eu une application très réduite.

Bilan et actualité : une ambition recentrée

On relève un échec relatif de cette période quantitativiste : les dirigeants n'y ont pas cru, les professionnels de la gestion du personnel maîtrisaient mal les techniques, certains aspects de gestion de la main-d'œuvre, parmi les plus critiques, étaient oubliés et, surtout, il y avait un abîme entre les réflexions de brillants ingénieurs et les préoccupations du terrain. Pendant que, dans les services d'étude des sièges sociaux, certains pensaient l'avenir de la gestion du personnel, dans les usines, le contenu de la fonction restait assez traditionnel. Une enquête de l'Association nationale des directeurs et chefs du personnel (ANDCP) en 1958 sur la région Rhône-Alpes donnait comme tâches les plus fréquentes du service du personnel : les sanctions, la paie, la médecine du travail, la sécurité, les cantines, l'assistance sociale, les vestiaires-douches, le pointage, le logement et les systèmes de retraite.

Les principes sur lesquels se fondaient les prévisions laissaient de côté les évolutions de l'environnement (développements de la technologie, de la concurrence, du marché du travail, de la législation sociale, etc.) et celles du système social

Les plans objectifs moyens du ministère de l'Équipement

Depuis longtemps déjà, au sein de la fonction publique, le ministère de l'Équipement fait figure de précurseur en matière de gestion du personnel. Il s'est notamment illustré dans le domaine de la gestion prévisionnelle des effectifs associée à une démarche de planification. Il s'agit d'une contractualisation sur la base d'une part d'engagements des directions départementales de l'équipement (DDE) portant sur l'amélioration de la qualité, en termes de services rendus aux usagers dans divers domaines et de performance interne, et d'autre part d'engagements de l'administration centrale sur un budget global de fonctionnement (emplois, crédits).

Chaque DDE élabore un plan objectifs moyens (POM) triennal sur la base d'une lettre de cadrage de la direction centrale fixant, conformément à l'accord signé avec le

ministère du Budget, les effectifs prévisibles à échéance de trois ans. Le POM comporte une réflexion stratégique sur l'évolution des missions de la DDE ainsi qu'une définition des objectifs à moyen terme et des plans d'action permettant de les atteindre. Pour chacun des grands domaines d'activité sont élaborés des plans prévisionnels des moyens (personnel et crédits de fonctionnement) à affecter. Ces analyses permettent de constituer un plan de gestion prévisionnelle des effectifs répartissant les effectifs par domaine d'activité et par grandes catégories. Ce plan doit respecter le volume indiqué par la lettre de cadrage de l'administration centrale mais a toute latitude pour proposer des modifications dans la répartition entre catégories. élaboré au niveau local, avec la contribution des unités infradépartementales (subdivisions), le POM est ensuite discuté puis validé par les directions centrales compétentes pour chaque domaine d'activité.

interne (en particulier, les contre-pouvoirs des organisations syndicales). Examinant les politiques de personnel à un niveau général et anonyme, les modèles de gestion prévisionnelle se concentraient sur quelques aspects des politiques de personnel tels qu'une structure de postes ou une prévision d'embauche. L'importance croissante de la population cadre a souligné la nécessité d'adopter une perspective plus globale et plus qualitative.

Recentrée sur l'évaluation des besoins de dotation à court et à long termes et l'analyse des projections touchant les départs à la retraite, la gestion prévisionnelle des effectifs reste pourtant d'actualité. Elle constitue même une exigence renforcée dans le cadre d'un contrôle de gestion sociale [Martory, 2003]. Les entreprises sont confrontées à la nécessité d'anticiper leurs besoins en matière d'effectifs de façon à pouvoir s'adapter en amont de

toute évolution prévisible de ses produits, de ses marchés et de la concurrence. Cette anticipation permet d'engager « à froid » des plans d'ajustement tant en termes quantitatifs (gestion de la masse salariale) que qualitatifs (gestion des compétences).

Depuis les années 1990, des initiatives ont été prises pour réduire le poids financier du secteur public tout en le rendant plus efficace. Tout comme le secteur privé, il est désormais sensibilisé aux réflexions sur l'évolution en masse des effectifs, sous la forme modernisée d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC). Cependant, bien qu'elle soit *a priori* adaptée à la nature du monde administratif, elle ne semble progresser que lentement compte tenu de la difficulté pour l'administration de maîtriser les facteurs d'évolution de l'activité (surdéterminés par les choix politiques), et des contraintes issues de la rigidité de ses modes de gestion. Par ailleurs, à la différence des entreprises du secteur marchand, dans l'administration, la tendance la plus habituelle consiste à partir des effectifs comme donnée d'entrée, et non à considérer ceux-ci comme le résultat d'une projection stratégique.

La gestion prévisionnelle des carrières

*L'influence de l'école des relations humaines
sur la gestion du personnel (1970-1975)*

Au début des années 1970, les discours d'entreprise promeuvent l'idée d'une convergence du progrès économique et du progrès social. Cette position est influencée par le choc représenté par les événements de mai 1968 (violentes manifestations d'étudiants, grève générale sur fond d'aspirations sociales nouvelles et de contestation du taylorisme...) et, pour certains, par les travaux de l'école nord-américaine des relations humaines. Sur cette conception, des structures de réflexion sur les problèmes sociaux de l'entreprise se mettent en place un peu partout.

Le premier ouvrage, en langue française, entièrement consacré à la GPRH, et présentant, en plus des méthodes, des éléments de doctrine, a été publié au début des années 1970 [Jardillier, 1972].

Il est l'œuvre d'un psychologue, Pierre Jardillier, consultant au CENTOR (Centre d'études et d'assistance pour l'organisation humaine des entreprises). Le souci de rationalité est toujours présent, en particulier à travers le concept de gestion intégrée : la gestion est conçue comme un système dans lequel les différentes composantes interagissent.

Mais la gestion intégrée s'accompagne, selon la formule de Jardillier, d'une recherche d'un « management à visage humain ». L'auteur écrit en effet dans son avant-propos : « Les méthodes décrites dans ce petit livre sont pratiquées par les entreprises qui entendent rationaliser et systématiser ces possibilités d'allier le développement de l'homme à celui de l'entreprise. »

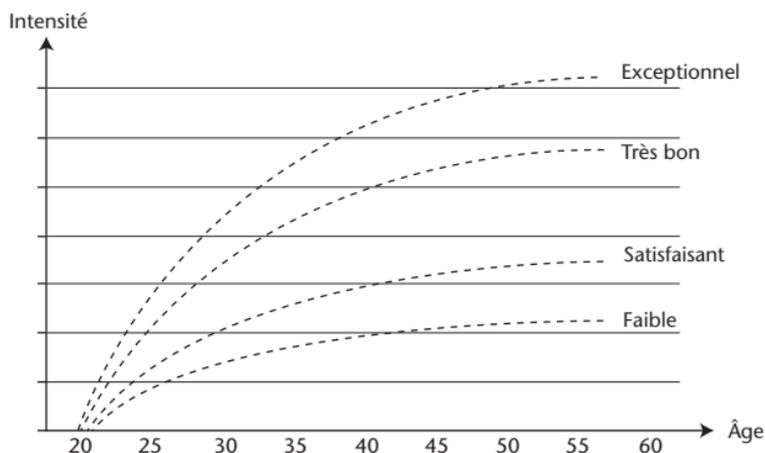
Pour Jardillier, l'objectif de la gestion prévisionnelle du personnel est la prévision des affectations individuelles conformes aux besoins de l'entreprise et aux aspirations des individus. Si la gestion prévisionnelle est celle des individus, elle est précédée d'une démarche quantitative et collective qui porte sur les besoins et les possibilités. Mais sur les neuf chapitres que comprend l'ouvrage cité, un seul est consacré à l'étude prévisionnelle des besoins.

Cette orientation de la GPRH a surtout été appliquée à la gestion des cadres et plus précisément à la gestion de leur carrière (c'est pourquoi nous l'appelons « gestion prévisionnelle des carrières »). À l'époque, l'argument était le suivant : face à l'entreprise, le cadre poursuit des objectifs multiples. Il attend d'elle une rémunération, mais également des possibilités de « se réaliser » : un statut, une formation, etc. Les cadres attendent de l'entreprise qu'elle leur offre des carrières plutôt que des emplois.

À la différence de la gestion prévisionnelle des effectifs, la gestion prévisionnelle des carrières répond à des préoccupations de gestion des individus. Elle procède d'une recherche anticipée d'adéquation des individus aux emplois de l'entreprise. Ses outils habituels sont la définition de fonction, l'appréciation du potentiel et les organigrammes de remplacement.

À la suite du premier choc pétrolier, l'intérêt pour la prévision marqua une pause. Les procès en incapacité faits aux prévisionnistes de tous domaines n'ont pas manqué d'atteindre la GPRH. Au reflux de l'intérêt porté à la prévision en matière de

Exemple de courbes de carrière



Remarque : l'intensité exprime, par exemple, un niveau de responsabilité, un statut ou une rémunération annuelle.

personnel correspond d'ailleurs un net ralentissement des publications portant sur ce thème.

Une restauration de ce second courant de la gestion prévisionnelle s'est amorcée au début des années 1980 sous l'impulsion de Louis Mathis [1982], pseudonyme adopté par un groupe de concertation des responsables de personnel émanant de la Fondation nationale des entreprises publiques. On retrouve dans cet ouvrage l'orientation humaniste de la période précédente. En témoignent les objectifs développés en première partie :

— « Faire converger objectifs économiques et finalité humaine » ;

— « Assumer une responsabilité civique et sociale » ;

— « Faire de chacun un partenaire » ;

— « Anticiper les risques sociaux ».

Si le discours général est plus « communicant », les procédures et outils sont similaires. Cette prise de position traduit le souci de certains dirigeants du secteur public de sortir de la gestion de masse, pour fonder la gestion du personnel de ce secteur sur l'adaptation réciproque des emplois et des personnes,

La gestion intégrée des cadres de Merlin-Gerin

Dans le début des années 1970, Merlin-Gerin s'efforce de donner un caractère intégré à sa gestion du personnel. Elle se consacre d'abord aux cadres. Une équipe de développement et formation des cadres apporte une aide à la hiérarchie dans ce domaine. Une commission de douze à quinze dirigeants, nommés par le secrétaire général, se réunit régulièrement avec cette équipe, notamment pour actualiser les classifications de postes et proposer les personnes à promouvoir. Tous les postes ont été évalués et classés en dix niveaux, correspondant à une plage de salaire. Un entretien annuel de carrière est systématisé. De plus, des plans de carrière sont établis pour les cadres à haut potentiel et des plans de remplacement pour chaque poste. Ces derniers sont actualisés chaque année. Le développement personnel sert de guide dans l'élaboration de plans de formation réalisés en application de la toute nouvelle loi de juillet 1971.

Source : d'après Laufer, Amado-Fischgrund et Trepo [1978].

à l'instar du secteur privé. Cette conception de la gestion prévisionnelle s'est révélée à l'usage trop centrée sur les individus et pas assez organisationnelle.

Bilan et actualité : une remise en cause de la notion classique de carrière

La gestion prévisionnelle des carrières devait beaucoup de son impulsion à la prééminence de la structure bureaucratique et de la figure sociale montante du cadre. Or l'une et l'autre sont remises en question.

Dans son acception traditionnelle, la notion de carrière désignait un chemin de vie professionnelle prédéfini, linéaire et ascendant, régi par des règles strictes et préétablies. Cette notion ne fait plus recette. Le contrat moral, qui définit implicitement les relations entre employeur et salarié, a changé de nature. Fidélité, confiance et engagement à défendre leurs intérêts, telles étaient les attentes implicites des employeurs vis-à-vis des cadres ; pour leur part, les cadres attendaient de leur entreprise, surtout si elle était de taille importante, sécurité, promotion et progression de carrière. Les transformations des entreprises (externalisation, cession d'activités, aplatissage des structures hiérarchiques, fusions, acquisitions, etc.) remettent en question

la structure bureaucratique sur laquelle se fondait le modèle de carrière traditionnel. À ce modèle s'est substitué celui — probablement tout aussi fantasmé que le précédent — de « carrière nomade » [Cadin, Bender et de Saint-Giniez, 1999], construite par un cadre « acteur de sa carrière » et qui dépasse les frontières de l'entreprise.

Les changements de comportements des employeurs sont patents. Un cas emblématique est celui de la banque. La carrière au sein d'une banque en partant de la base pour atteindre, au terme d'un certain nombre d'années d'expérience, les échelons de direction constituait hier une hypothèse vraisemblable. C'est une représentation désormais dépassée et, en tout cas, ce n'est plus la norme. Les parcours professionnels sont beaucoup plus « accidentés » que par le passé : on peut certes rester toute sa vie dans le même établissement bancaire mais, au vu des bouleversements de l'organisation et de la structure des services, il faut être prêt à exercer des activités nouvelles — sans pour autant gravir d'échelons. Aussi la promotion interne a-t-elle un avenir beaucoup plus aléatoire que par le passé. L'avancement n'est plus aussi systématiquement lié à l'ancienneté.

La figure sociale du cadre proche de la classe dirigeante symbolisait la réussite au sein du salariat. Selon Paul Bouffartigue [2001], cette figure est indissociable de l'âge industriel taylorien exaltant la séparation entre les concepteurs et les exécutants. Après avoir été banalisée pendant les années 1990, elle est à présent en cours d'effacement. Se distinguant moins des autres catégories de salariés, la catégorie des cadres perd peu à peu son caractère symbolique.

Si la notion de carrière reste toujours d'actualité, pour les entreprises comme pour les chercheurs [Guerrero, Cerdin et Roger, 2004], d'autres notions comme celle, moins linéaire, de « parcours professionnel » sont venues la concurrencer. Plus contextualisée (carrière du secteur public, carrière des expatriés...), plus individualisée, plus diversifiée (gestion des chercheurs, des commerciaux...), marquée par les préoccupations démographiques (fins de carrière), la gestion de carrière s'éloigne de la visée planificatrice et uniformisatrice qui animait les grandes entreprises pendant les Trente Glorieuses.

La gestion prévisionnelle des emplois

Quand la GPRH se voulait « citoyenne » (années 1980)

Aux chocs pétroliers de 1973 et 1979 succède une période d'austérité, de restructuration et de « dégraissage ». La gestion des effectifs devient plus serrée, la mobilité interne est un mot d'ordre. C'est à cette époque que le terme « gestion des ressources humaines » prend le sens qu'on lui connaît aujourd'hui, soit une approche stratégique qui relie la gestion du personnel à la réalisation des objectifs de l'entreprise. L'idée centrale est qu'une entreprise qui sait utiliser efficacement le potentiel de ses salariés peut posséder un avantage compétitif face à la concurrence.

Le renouveau de la GPRH s'est amorcé, sur cette base, au début des années 1980, en réponse aux déséquilibres de la situation de l'emploi et de l'aggravation du chômage combinée à des déficits sectoriels ou locaux de main-d'œuvre. Il ne s'agit plus d'optimiser une gestion du personnel en période de croissance, mais de prévenir les crises, à la suite de réductions massives d'effectifs, en particulier dans l'industrie lourde (charbonnages, sidérurgie). Plus ambitieux, certains voudraient réintroduire l'emploi dans la stratégie économique de l'entreprise [Thierry *et al.*, 1983].

Les grandes entreprises industrielles ont été les premières à mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois (Cogema, Danone, Framatome, Renault, Rhône-Poulenc...). Certaines réalisations ont connu un retentissement médiatique : l'opération ISOAR menée à l'usine Peugeot de Mulhouse ou encore le projet « 1 000 = 1 000 » de Merlin-Gerin. Les expériences sont plus tardives dans le tertiaire (essentiellement banques et assurances). Dans d'autres secteurs, tels que le commerce, le bâtiment, la plasturgie, les transports ou le textile, les réflexions sur l'emploi et l'évolution des métiers ont plutôt été menées au niveau des branches professionnelles.

Le projet de gestion prévisionnelle de l'emploi se développe dans différents cercles de réflexion (Institut de l'entreprise, institut Entreprise et Personnel). En 1981 se crée l'association Développement et Emploi dont l'objectif est de développer de nouvelles approches de l'emploi.

La gestion prévisionnelle de l'emploi se bâtit sur une critique des précédentes conceptions de la GPRH. Témoignant de l'esprit de l'époque, Guy Le Boterf [1988] déclare : « La gestion prévisionnelle des effectifs ne suffit plus [...]. Les démarches projectives et prévisionnelles qui "fonctionnaient" bien en période de croissance assurée et régulière doivent maintenant être complétées par une réflexion prospective. La planification "dure" cherchant à aller dans le détail de chaque décision, devient souvent contre-productive par sa rigidité : elle doit faire place à des démarches de management stratégique » (p. 19). Le Boterf propose le schéma directeur des emplois et des ressources humaines comme outil de management stratégique, selon lui plus adapté à un contexte incertain et instable.

La gestion prévisionnelle des emplois devint une « affaire d'État » lorsque le Premier ministre déclara le 27 septembre 1988, au forum des comités d'hygiène, sécurité et conditions de travail, qu'elle était pour les entreprises une « ardente obligation ». Les pouvoirs publics s'efforcent, par différentes voies, de pousser les entreprises à internaliser les coûts associés à la gestion de l'emploi.

Le 7 décembre 1988, le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, Jean-Pierre Soisson, annonce en Conseil des ministres un dispositif d'« aide à la modernisation négociée des entreprises ». Ce dispositif se traduira quelques années plus tard par des mesures (notamment par des moyens financiers accrus) incitant les entreprises à anticiper le traitement de leurs problèmes sociaux liés aux évolutions technologiques et organisationnelles. Au nombre de ces mesures, certaines portent directement sur la mise en place de démarches prévisionnelles : les contrats d'études prévisionnelles signés avec des organisations professionnelles de branche et les contrats LIGE (Ligne d'innovation pour la gestion de l'emploi) qui contribuent au financement d'actions de gestion prévisionnelle faisant appel à des consultants extérieurs.

Cette orientation de la GPRH s'inscrit progressivement dans le cadre des réflexions des pouvoirs publics qui l'envisagent comme un acte de gestion permettant à l'entreprise d'accroître sa réactivité et son adaptabilité aux fluctuations de son environnement, dans l'intérêt bien compris du personnel.

Gestion prévisionnelle des personnes et des emplois au Crédit agricole-Caisse régionale des Ardennes

La Caisse régionale des Ardennes — l'une des 85 caisses que compte le Crédit agricole à l'époque — compte 540 salariés répartis entre un siège social et un réseau de 66 points de vente regroupés en 9 agences principales. Dans le cadre de grandes directives politiques données par la Fédération nationale du Crédit agricole, la Caisse régionale des Ardennes fonctionne un peu comme une PME.

En cette fin des années 1980, elle est confrontée à une évolution des marchés bancaires et à celle des technologies utilisées. Une fusion avec deux caisses voisines est prévue afin de renforcer le poids de l'entreprise sur le marché régional. Ce renouvellement des structures pose des

exigences fortes pour les ressources humaines. Le Crédit agricole entend préparer ces évolutions sans recourir au licenciement économique, afin de conserver la cohésion sociale et maintenir la motivation du personnel.

La Caisse régionale éprouve le besoin d'harmoniser le langage en matière de gestion de l'emploi. Une nomenclature de l'emploi, régulièrement réactualisée, est mise sur pied au niveau national. Ce travail a été réalisé en s'appuyant sur le Répertoire opérationnel des emplois-métiers (le ROME) de l'ANPE. Dans les Ardennes, l'analyse des emplois existants est conduite de manière participative, avec des membres de l'encadrement et de la direction.

Les résultats de la démarche de GPPE servent de base à l'établissement du plan de formation et constituent une aide à l'établissement du plan de recrutement.

Source : d'après Hellouin [1992].

Bilan et actualité : contribution de la gestion prévisionnelle de l'emploi à la responsabilité sociale de l'entreprise

Au début des années 1990, la gestion prévisionnelle des emplois fait l'objet de certaines critiques. Elle résiste mal à un contexte économique peu porteur. On constate, avec le retournement de la conjoncture, que l'emploi est resté une variable d'ajustement. Les études « prévisionnelles » suivent souvent plus les décisions qu'elles ne les préparent. Les bases techniques du modèle de référence sont mises en question. La gestion prévisionnelle de l'emploi est considérée par les entreprises comme une approche trop rigide. Par ailleurs, l'idée d'entreprise citoyenne, « soi-disant très préoccupée des questions de l'emploi », a fait long feu [Linhart, 1994].

Cependant, à sa manière, la gestion prévisionnelle de l'emploi a contribué à ouvrir l'entreprise sur la cité. L'idée que les entreprises doivent prendre en considération les aspects

économiques, sociaux et environnementaux nous revient aujourd'hui à travers la notion de « responsabilité sociale des entreprises » qui élargit le référentiel classique de la gestion des ressources humaines en l'étendant, notamment, au respect de règles d'équilibre de la société civile. Les démarches de gestion des ressources humaines intégrant les variables sociétales, en dehors du cadre de contraintes légales, demeurent cependant encore l'exception.

La gestion anticipée des compétences

La montée de l'individualisation de la GRH dans les organisations flexibles (années 1990)

Les revers subis par la gestion prévisionnelle des emplois ont souvent amené les entreprises à revoir leur copie. Rythmées par les vagues successives des fusions et des acquisitions, les politiques de ressources humaines ont appris à distinguer prévision et prédiction et à corriger en conséquence leurs hypothèses de départ. La gestion des compétences, qui caractérise ce nouvel état d'esprit, vise en théorie à conduire le salarié à mobiliser et à combiner les ressources utiles à l'amélioration de son employabilité.

Dans le discours managérial, il ne s'agit plus, comme dans la période précédente, de sortir de la logique des plans de licenciement, mais de « gérer l'incertitude » sur l'évolution du contenu des activités, donc des emplois. Les entreprises cherchent plutôt à favoriser l'adaptation à un environnement perçu comme durablement turbulent et à développer l'« employabilité » de leurs salariés.

Le virage de la gestion prévisionnelle des emplois à la gestion prévisionnelle des compétences est vraiment pris au début des années 1990. Les consultants eux-mêmes participent à cette rupture ; ainsi Bernard Bruhnes [1991] qui déclare qu'il y a une autre manière de faire de la gestion prévisionnelle : la « gestion anticipée des compétences », « parce que le mot emploi » évoque plus souvent un nombre qu'une qualification, la quantité que la qualité ». En fait, pour un temps encore, les pratiques de GPRH

seront estampillées « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC).

La GPRH constitue le vecteur principal de la gestion des compétences dans de nombreuses entreprises. Elle est parfois introduite dans le cadre d'une approche managériale (Aérospatiale, en 1991 ; Alcatel CIT, en 1992), mais plus souvent encore à l'issue d'une négociation collective. Ainsi, dès 1990, des accords sont conclus dans le secteur industriel, dans la banque (accord-cadre sur la gestion anticipée des emplois et des compétences à la Société générale) et dans l'assurance (accord Emploi-Formation-Mobilité prévoyant un plan d'action sur les nouvelles compétences, au GAN).

À cette époque, EDF-GDF, qui avait mis en place, vers 1985, un dispositif de gestion prévisionnelle des effectifs sur dix ans, introduit une orientation qualitative dans cette gestion prévisionnelle, qui devient « gestion anticipée des emplois et des compétences ». L'entreprise veut ainsi anticiper sur l'évolution des métiers par des groupes techniques intermétiers et par la mise en place progressive d'un dispositif d'information et d'implication des salariés.

Du point de vue de l'intensité de la négociation collective sur la gestion prévisionnelle des compétences, l'année 1992 est remarquable, qu'il s'agisse de l'industrie ou du tertiaire : accord pour la gestion des emplois et des compétences chez Clemessy ; accord sur la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences chez Philips Composants ; accord sur la gestion anticipée des compétences chez Pechiney ; accord sur la gestion de l'emploi et des compétences chez Groupama Central ; accord-cadre signé au Crédit mutuel. Le 14 mai 1992, la Sécurité sociale innove en créant, par un accord collectif, une classification des emplois comportant un dispositif de développement des compétences. La même année, la direction de l'emploi du Conseil national du patronat français (devenu MEDEF en 1998) publie un guide sur la « gestion anticipative des emplois et des compétences ». La gestion des compétences s'ancre désormais au cœur de la GRH, dans les systèmes de qualification.

Les PME ne sont pas en reste. Une enquête auprès de vingt-cinq PME s'étant engagées dans une opération de type GPEC montre que les méthodes et outils utilisés sont très proches de

ceux qui ont cours dans les grandes entreprises [Bertrand, Lamoureux et Vermel, 1993]. Plus spécifiquement, huit entreprises de la plasturgie montent ensemble « Action développement des compétences ». Le 10 décembre 1993, la direction de l'usine RCO de Venizel (Aisne) signe, avec deux organisations syndicales de salariés, la CGC et la CGT, un accord sur un système original de qualification-classification baptisé « 3i » (initiative et investissement individuel). Cet accord porte sur 200 des 220 salariés de cette unité de fabrication de carton ondulé. Les compétences sont exprimées par les chefs de service. Cette hiérarchie analyse les besoins de compétences en cohérence avec le plan stratégique de l'entreprise. Des simulations de l'évolution de la masse salariale sont alors réalisées. Les compétences, requises par l'organisation souhaitée, sont alors présentées pour validation à la direction. Lorsque la validation est acquise, la hiérarchie peut, à l'occasion des entretiens annuels, proposer à ses collaborateurs d'acquérir ces nouveaux modules.

Le 28 juin 1994, l'industrie pharmaceutique conclut trois accords porteurs d'une logique de classification fondée sur la reconnaissance des compétences individuelles des salariés. Bien qu'ils résultent de pratiques très diversifiées, ces dispositifs sont nommés « gestion des compétences ». Les cartes des métiers et les répertoires des emplois des entreprises sont ainsi de plus en plus souvent complétés de « référentiels de compétences ».

La notion de compétences gagne le droit du travail. Le « bilan de compétences » [Joras, 2002] s'analyse comme un droit du salarié, droit inscrit dans le code du travail (article L. 931-21, suite à une loi du 31 décembre 1991). Relevons, à ce propos, le rôle formellement prévu du bilan de compétences dans les dispositifs de réinsertion des demandeurs d'emploi, comme les plans d'aide au retour à l'emploi.

Pendant cette période, on voit aussi les consultants structurer une offre abondante en termes de méthodes. Pour la plupart, ils ont accompagné les entreprises dans de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, souvent sur la lancée des démarches de GPEC. Ceci leur permet d'élaborer un savoir-faire qui va peu à peu se stabiliser et faire l'objet d'une certaine formalisation dans des ouvrages spécialisés qui constituent pendant une dizaine d'années des guides pour l'action des DRH [Thierry

et Sauret, 1993], COROM [Michel et Ledru, 1991], Quatenaire [Le Boterf, 1994] et l'INSEP [Fluck et Le Brun-Choquet, 1992].

À la fin des années 1990, la gestion anticipée des compétences amorce, à son tour, une crise [Defélix, Dubois et Retour, 1997]. La gestion des compétences elle-même n'est plus un moteur de renouvellement des pratiques gestionnaires. On peut déjà percevoir le signe d'une transition vers un « ailleurs » de la gestion des ressources humaines. En témoignent les tentatives de renouvellement terminologique. Pour Jacques Igalens et Aline Scouarnec [2001], à la gestion des compétences semble succéder un nouveau paradigme : la « gestion *par* les compétences ». Il y a gestion *par* les compétences lorsque la notion de compétence se substitue à d'autres notions, comme celle de poste, pour assurer le fonctionnement d'une organisation. La gestion *des* compétences serait donc plus restrictive que la gestion *par* les compétences qui, elle, met en jeu le fonctionnement global de l'entreprise.

Cette orientation de la GPRH apparaît comme un révélateur des évolutions de la GRH, désormais plus manifestement partagée avec les autres acteurs de l'entreprise, mais aussi plus individualisée. Selon Paraponaris [2000], aux nouvelles formes d'organisation, en particulier au mode d'organisation par projets, sont attachés des enjeux liés aux enjeux de gestion des compétences. Celle-ci tend à être directement prise en charge par les équipes participant aux projets. On notera également la montée du modèle individualisant de GRH, lui-même relié aux formes d'organisation adhocratiques, c'est-à-dire celles où le travail est organisé en fonction de la nature des problèmes à résoudre, pour répondre de façon spécifique aux besoins du client [Pichault et Nizet, 2000].

Alors qu'en France, à son origine, la gestion des compétences n'entraînait pas *de facto* une gestion individualisée, on relève un changement de perspective, perceptible notamment à travers la GPEC, qui, de l'approche collective qui avait dominé jusqu'au début des années 1990, s'oriente vers une approche individualisée. Pour Anne Joyeau et Didier Retour [1999], cette individualisation est une réponse des entreprises à un environnement plus incertain, plus instable. Il existe une littérature abondante soulignant la dimension collective de tout système productif et

La gestion anticipée des compétences dans une entreprise de travail temporaire

Ce groupe de travail temporaire est implanté en France et dans plusieurs autres pays d'Europe ainsi qu'au Canada. Dans le peloton de tête des entreprises françaises de travail temporaire, il compte un personnel permanent de 1 200 personnes dont 800 commerciaux répartis dans près de 300 agences.

Décidé par le directeur général, le projet de gestion des compétences vise la mise en place, pour la France, d'une évaluation des compétences, justifiée par une volonté de moderniser la GRH (avantage concurrentiel) et une démarche qualité de certification ISO 9002. Il s'agit d'aider les managers à développer les compé-

tences de leurs collaborateurs, dans un contexte qui relevait jusqu'à présent d'un modèle paternaliste de GRH et qu'il s'agit de transformer. La priorité est sur les emplois d'agence (assistante d'agence, chargé de recrutement, commercial et responsable d'agence).

Les travaux conduits par la DRH et le directeur qualité pour mener à bien le projet sont les suivants :

- la définition du contenu des fonctions d'agence (missions et activités) ;
- la constitution d'un référentiel de compétences ;
- la spécification des conditions de passage d'une fonction à une autre, et de progression de compétences dans une fonction ;
- la formation des évaluateurs ;
- le lancement des premières évaluations.

mettant en exergue la notion de compétence collective, soit comme communauté de pratiques intégrées par le collectif [Dubois et Retour, 1999], soit comme capacité à coconstruire une solution *ad hoc* intériorisée par le collectif [Zarifian, 1999], soit encore comme « l'élaboration d'une pensée collective nouvelle » issue des interactions entre les individus. [Wittorski, 1997]. Pourtant, les dispositifs de gestion n'en continuent pas moins à privilégier la voie de l'individualisation de la relation salariale.

La GPRH n'est plus la prérogative des entreprises industrielles et du secteur public qui l'avaient vue naître. Elle se diffuse désormais très largement dans les entreprises de services dans lesquelles elle constitue un vecteur de rationalisation (voir encadré).

Bilan et actualité : bilan provisoire et perspectives

On prête à l'approche compétence la vertu de diffuser un langage commun sur le travail et de permettre à des salariés de différents niveaux et de différentes fonctions d'échanger à partir du même référent. Elle contribuerait ainsi à une responsabilisation accrue des employés dans leur propre développement professionnel. En outre, lorsqu'on parvient à relier plusieurs champs fonctionnels de la GRH aux référentiels, la gestion anticipée des compétences peut être vue comme un moyen d'intégration des sous-systèmes de gestion des ressources humaines entre eux et d'optimisation des multiples processus de la GRH. En ce qui concerne les individus eux-mêmes, elle peut contribuer à un positionnement personnel plus clair, à une meilleure connaissance de son emploi, de soi-même et de ses voies d'amélioration, ainsi qu'à une prise en charge plus active des étapes de son parcours professionnel.

Toutefois, prise dans son ensemble, au-delà des aspects purement prévisionnels, la « logique compétences » n'est pas sans poser certains problèmes. Malgré l'aura de modernité qui l'entoure, la gestion des compétences ne peut être interprétée uniquement sous l'angle du progrès. Elle comporte certains risques pour l'organisation comme pour l'individu. Pour l'organisation, les risques peuvent être exprimés en termes d'appréciation insuffisante des moyens nécessaires à la mise en place d'une telle démarche.

Du côté des individus, on remarque, dans certains cas, un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail. La gestion des compétences engendre aussi de nouvelles règles de concurrence entre les employés. Enfin, consommatrice de temps, d'énergie et d'engagement personnel, la « course à l'employabilité » n'est pas sans entraîner quelques « accidents de parcours ».

Au début des années 2000, la gestion des compétences semble avoir recouvert l'ensemble du champ de la gestion des ressources humaines. Pourtant, force est de constater que la « logique de compétence » bute sur une logique d'ordre social et culturel qui fonde les décisions de gestion sur d'autres critères que celui de compétence [Aubret, Gilbert et Pigeyre, 1993]. Les entreprises

Une appréciation insuffisante des moyens

Ce qui est surestimé	Ce qui est sous-estimé
<ul style="list-style-type: none"> - la motivation des employés à continuellement développer leur capital-compétence ; 	<ul style="list-style-type: none"> - la réticence ou la difficulté à composer avec certaines logiques d'action et certaines rationalités (ex. : ancienneté) ;
<ul style="list-style-type: none"> - la disponibilité des responsables opérationnels qui se trouvent fortement sollicités dans ce type d'approche ; 	<ul style="list-style-type: none"> - la complexité logistique de l'ensemble du processus ;
<ul style="list-style-type: none"> - la capacité des directions des ressources humaines à piloter et à « contrôler » le système ; 	<ul style="list-style-type: none"> - la charge d'actualisation de toutes les données contenues dans les référentiels et dans les évaluations individuelles ;
<ul style="list-style-type: none"> - l'appui de la haute direction sur le moyen terme. 	<ul style="list-style-type: none"> - les risques d'ordre juridique (contestations, poursuites, etc.) qui peuvent être entraînés par la perception du caractère arbitraire de certaines décisions sensibles touchant aux affectations, aux promotions ou aux augmentations de salaires.

Source : d'après Bouteiller et Gilbert [2005].

éprouvent aussi des difficultés à définir les modalités concrètes de reconnaissance des compétences et à articuler à travers cette notion l'ensemble des processus de GRH [Pigeyre, 1994].

Au-delà de la gestion anticipée des compétences, le futur de la GPRH est incertain. On se risquera toutefois à évoquer un modèle émergent, celui de la gestion prospective des âges, et à discuter de sa viabilité pour aborder ensuite les tendances d'évolutions concernant la GPRH dans son ensemble.

Vers une gestion prospective des âges ?

L'âge : une variable de gestion qui s'impose (années 2000)

Le vieillissement des populations européennes est un phénomène aujourd'hui largement connu. Le « baby-boom » de l'après-guerre, fait démographique d'ampleur, étend ses effets

Transformation de la population active française

(scénario : fécondité à 1,8 enfant par femme, mortalité tendancielle, solde migratoire à 50 000)

Année horizon	Population au 1 ^{er} janvier (en milliers)	Part des 0-19 ans (en %)	Part des 20-59 ans (en %)	Part des 60 ans ou plus (en %)	Solde naturel de l'année (en milliers)
2000	58 744	25,6	53,8	20,6	209,5
2010	61 061	23,8	53,1	23,1	145,9
2020	62 764	22,5	50,2	27,3	86,6
2030	63 927	21,3	47,6	31,1	45,4

Source : Chantal et Laure, *Projections démographiques pour la France, ses régions et ses départements à l'horizon 2030*, INSEE, août 2002.

depuis de nombreuses années. Les données démographiques font état du vieillissement de la population active et d'une baisse de la natalité appelée à perdurer. Les départs à la retraite seront de moins en moins compensés par l'embauche de jeunes. Cette tendance, pourtant manifeste et irréversible, n'est apparue que tardivement comme relevant d'un débat de société. Elle a été très peu anticipée par les entreprises.

Les prévisions de l'INSEE (voir tableau) montrent qu'à partir de 2010, les tranches d'âge les plus jeunes diminuent fortement, alors que la population âgée de plus de 60 ans augmente considérablement. Pour les échéances plus éloignées, il convient bien sûr d'être prudent sur les chiffres indiqués. Les approches prospectives en matière d'évolution des populations sont soumises à de nombreux facteurs dont les progressions sont difficilement appréciables.

En 2001, dans un rapport au Conseil économique et social, Bernard Quintreau [2001] tirait la sonnette d'alarme : la France va devoir faire face aux départs massifs en retraite des enfants du baby-boom dans un contexte de faible taux d'emploi des salariés de plus de 55 ans. En étayant cette analyse, le rapport identifiait les objectifs essentiels qui devaient sous-tendre une gestion prévisionnelle des âges, mobilisant l'ensemble des acteurs sociaux.

Il faut dire que, depuis 1975, directions d'entreprise, salariés, partenaires sociaux et gouvernements ont convergé dans le sens

d'une élimination précoce des salariés les plus âgés du fait de leur qualification jugée insuffisante, de la nécessité de la lutte contre le chômage et du souhait affiché de favoriser l'embauche des jeunes.

Les initiatives des entreprises pour une nouvelle gestion des âges

La découverte de l'âge comme critère de gestion du personnel n'est pas récente, mais les pratiques qui en découlaient n'étaient guère vertueuses, qui tendaient à inscrire la période de pleine activité professionnelle dans un laps de temps extrêmement court que l'on peut situer entre 30 et 45 ans. En définitive, on observe que l'âge joue surtout comme critère d'exclusion : on ne recrute guère de salariés ayant 50 ans et plus, ceux qui sont en place ne bénéficient plus guère de la formation [Richet-Mastain et Brunet, 2002].

Quelques grandes entreprises se sont efforcées de poser la question du vieillissement des salariés dans des termes nouveaux, d'anticiper le retournement démographique et de tenir compte de l'allongement de la durée du travail. Leurs pratiques s'organisent en fonction de données conjoncturelles et des intentions politiques de leurs directions générales. Il résulte de cette alchimie quatre grandes formes d'action ou voies d'entrée, dans la gestion des âges.

Ce diagnostic peut être réalisé à deux niveaux :

- en entreprise, il recouvre des études de la situation démographique, des études de l'évolution des métiers et des éventuelles pertes de compétences, voire des enquêtes d'opinion sur les représentations du travail (voir par exemple le dispositif Adages à la Sécurité sociale, présenté dans l'encadré) ;

- dans un bassin d'emploi régional ou local, des études regroupant des grandes et petites entreprises sont conduites par une instance de coordination, telle que l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

En lien direct ou non avec ce diagnostic, de nombreux accords de méthode (Thalès, Air France, EADS...) proposant des dispositifs de fin de carrière ont été conclus au cours des années 2002 et 2003. Ces accords comportent un volet de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Un axe fort est le maintien

de la cohésion sociale et la mise en place de priorités d'action touchant à la relance de la trajectoire professionnelle.

À côté des formules d'aides au départ ou de reconversions aujourd'hui bien rôdées, on a vu naître des formes d'action plus inédites, procédant d'initiatives de directions générales ou d'accords collectifs. C'est le cas, par exemple, de l'accompagnement des salariés en dernière partie de carrière vers des fonctions moins opérationnelles, plus transversales telles que le conseil, l'audit, la formation, le tutorat, le détachement, voire des missions externes dans le cadre de détachements plus ou moins longs.

Les chiffres ne disent pas tout : le profil de la main-d'œuvre change aussi en termes d'attentes à l'égard du marché du travail, et ce, chez toutes les catégories d'âge. Les intervenants du monde du travail doivent donc relever le double défi de la cohabitation intergénérationnelle et de l'ancrage des conditions de travail dans les besoins de main-d'œuvre, jeune comme vieillissante.

Certaines entreprises s'orientent vers la capitalisation et la valorisation des compétences (voir par exemple le projet Transfert et renouvellement des compétences à la SNCF). D'autres, aux populations moins qualifiées, vont vers l'aménagement des postes ou du temps de travail, en luttant contre toute forme de pénibilité et en mettant en œuvre des actions de préservation de la santé. Dans cette orientation, Renault et PSA modifient l'ergonomie des chaînes de montage.

Les initiatives en la matière existent donc, mais sont encore de portée très limitée. Malgré la prise de conscience collective du problème du sous-emploi des 50-64 ans, les discriminations persistent, tant dans les pratiques de recrutement (d'après une enquête nationale réalisée en 2004, à compétences égales, un senior reçoit presque quatre fois moins de propositions d'entretien qu'un trentenaire) qu'en matière de formation.

À la lumière de comparaisons européennes, l'Inspection générale des affaires sociales a publié un rapport [IGAS, 2004] recommandant une réorientation des politiques publiques de l'emploi, dans le sens d'une mixité des âges, facteur de cohésion sociale. Le rapport propose enfin de mieux coordonner l'observation sociale, de lier la gestion des âges, le développement des

Le programme Adages : un dispositif de gestion des âges à la Sécurité sociale

Adages (Agir pour le développement de la gestion des âges) est un programme de réflexion et de formation sur les enjeux et méthodologies de l'analyse démographique et sur les points clés de la gestion des âges et du vieillissement. Il participe de la volonté de l'Ucanss de contribuer au développement d'une dynamique de gestion prévisionnelle des ressources humaines au sein des organismes de Sécurité sociale.

Il repose sur trois éléments clés :

- des données démographiques de plusieurs niveaux (international, national, entreprise, Sécurité sociale), dûment analysées, et une mise en perspective avec des enjeux économiques, sociaux, culturels, gestionnaires : pédagogie et sens des données chiffrées, ouverture des

connaissances sur d'autres « mondes » ;

- l'élaboration du diagnostic démographique d'organismes locaux et les scénarios d'évolution associés *via* des méthodologies d'analyse démographique et un logiciel d'analyse et de simulations démographiques, Démo-Graphe, base de la formulation de stratégies et plans d'action de GPRH : apprentissage collectif de méthodes de gestion renouvelées et apprentissage de l'anticipation « au quotidien » ;

- les représentations collectives et individuelles sur les liens vieillissement/travail sur les problématiques posées par des collectifs de travail recomposés démographiquement et sur les voies d'anticipation et de gestion envisageables.

Source : intervention de M.-H. Cabé (Ucanss), colloque « De la gestion par l'âge à la gestion de tous les âges », *Entreprise et Personnel*, 18 novembre 2003.

compétences et l'évolution de l'organisation du travail. Il suggère par ailleurs d'inciter au retour à l'emploi ou au maintien dans l'emploi des seniors, d'aménager les transitions entre activité et inactivité, de faciliter le dialogue social sur la gestion des âges et de sensibiliser l'opinion et les acteurs économiques et sociaux à la reconnaissance de l'expérience. L'IGAS prévient que la clé du succès dépend du comportement des acteurs économiques et sociaux et de l'évolution des mentalités. Force est de constater que dans ce domaine, les transformations sont lentes et qu'il faudra plus qu'une gestion prospective des âges pour induire les changements nécessaires, car une véritable culture du départ anticipé s'est installée en France. Pour les entreprises, les préretraites ont constitué pendant longtemps le moyen évident de réduction des effectifs, puisqu'il était généralement bien accepté par les salariés, les syndicats et financé par l'État. Il faudra du temps pour infléchir cette tendance.

De nouveaux outils d'analyse

L'intérêt pour la gestion des âges a conduit à actualiser et approfondir les moyens classiques d'étude des enjeux associés aux pyramides des âges. Rappelons que ce que l'on désigne par pyramide des âges est un mode traditionnel de représentation d'une population qui consiste en un diagramme représentant la répartition de cette population par sexe et par âge. Les effectifs sont portés horizontalement et les âges verticalement. Habituellement, les âges moins élevés se situent à la base et les données relatives aux hommes se trouvent à la gauche de celles sur les femmes.

Si cette représentation est intéressante, c'est qu'elle permet de poser trois questions clés engageant la préparation de l'avenir : la question des carrières (possibilités et conditions de la promotion, organisation des parcours professionnels), la question du vieillissement (particulièrement aiguë dans les univers de production) et, enfin, la question du renouvellement des effectifs (transfert et renouvellement des compétences, conditions de recrutement et d'intégration).

Les démographes distinguent plusieurs formes de « pyramides » des âges selon qu'elle est élargie au sommet ou à la base ou au contraire « ventrale ». Les gestionnaires peuvent utilement recourir à cette typologie des formes pour raisonner dans la durée. S'appuyant sur l'examen des bilans sociaux, Jean-Marie Peretti [1999] a dégagé cinq types de pyramides des âges, chacune d'elles présentant, à des degrés divers, des avantages et des risques :

- la forme cylindrique (cylindre de référence) sur laquelle les effectifs sont également répartis sur l'ensemble des classes d'âge, et qui offre un équilibre entre les générations et facilite l'évolution de carrière, n'existe qu'à l'état d'idéal ;

- la « poire écrasée » (structure pyramidale), à l'origine de la dénomination de pyramide. C'est une « pyramide jeune ». Elle se caractérise par une forte proportion de jeunes et une faible proportion de travailleurs âgés. On la rencontre dans les entreprises nouvelles et dans celles dans lesquelles des recrutements massifs de jeunes se sont accompagnés de départs de seniors non moins importants. La masse salariale est relativement plus faible

que dans les autres cas. Le potentiel d'évolution est élevé. En revanche, les coûts de formation peuvent y être importants ;

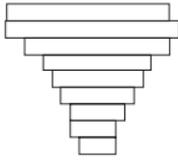
— la « toupie », qu'on appelle aussi « ballon de rugby » (structure en losange), doit sa forme à une faible proportion de jeunes et de seniors. Elle se rencontre dans les entreprises où prédomine une génération intermédiaire. Cette forme dite « pyramide vieillissante » a pour elle de ne pas présenter de situations collectives extrêmes à gérer (beaucoup de seniors et/ou de jeunes). Mais elle offre peu de marges de manœuvre et entretient un blocage des promotions. Si les embauches se réduisent, elle évolue vers la structure en pyramide inversée ;

— le « champignon » (structure en pyramide inversée), comportant une forte proportion de travailleurs âgés et une faible proportion de jeunes. Cette forme, dite « pyramide vieille », pose des problèmes d'évolution dans le temps (charges salariales élevées, indemnités de départ en retraite...). On l'associe aussi à une faible capacité de changement ; la perception d'enjeux positifs associés à un changement étant limitée par la perspective proche d'une fin de carrière. Cependant, elle permet de traiter les sureffectifs en douceur (flux continu de partants non remplacés). En outre, les nombreux départs en retraite offrent une opportunité de renouvellement de la structure, *via* le renouvellement de la population ;

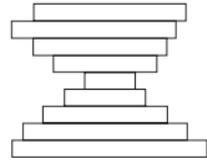
— la « pelote de laine » (structure en sablier), composée d'une forte proportion de jeunes et de seniors, nourrit le choc des générations, surtout, souligne justement Peretti [1999], lorsque les jeunes et les anciens se voient confier des responsabilités différentes. Elle offre cependant aux jeunes des possibilités relativement nombreuses d'accès à des postes de responsabilités (postes de milieu de carrière). Avec les départs en retraite et si les recrutements de jeunes se poursuivent, elle évolue vers une structure pyramidale.

À la question « qu'est-ce qu'une "bonne" pyramide des âges ? », la réponse est qu'il n'existe pas d'idéal en la matière. En tout cas, l'idéal n'est pas toujours une pyramide composée majoritairement de jeunes. Qu'importe qu'une entreprise soit majoritairement composée de seniors, s'il suffit de quelques semaines pour devenir expert dans le domaine. En outre, pour l'entreprise qui programmerait l'arrêt de ses activités, la pyramide « idéale »

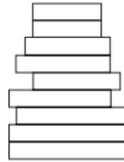
Les formes typiques de pyramides des âges



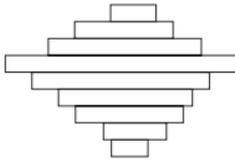
Structure
en pyramide
inversée
(« champignon »)



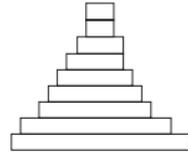
Structure en sablier
(« pelote de laine »)



Structure
en cylindre



Structure
en losange
(« toupie »)



Structure
en pyramide
(« poire écrasée »)

est celle dans laquelle la plupart des salariés approchent de l'âge de départ en retraite. Il ne s'agit pas d'un cas d'école. Qu'on pense à la situation qui fut celle des Charbonnages de France.

Les pyramides témoignent de l'histoire de la gestion des âges des entreprises et indiquent leur avenir probable. Aussi doivent-elles être lues dans leur dynamique et non pas seulement dans leur morphologie à l'instant t . Ainsi, lorsque le nombre de recrutements baisse et que la durée de la vie professionnelle s'allonge, la pyramide des âges perd sa forme de pyramide pour prendre celle d'un cylindre, voire d'une toupie si le recrutement diminue en dessous du seuil de remplacement. Les fluctuations annuelles des entrées et des sorties de personnel s'impriment par ailleurs dans la pyramide, véritable mémoire révélant longtemps après qu'elles se sont produites les crises passées d'une entreprise, comme elles le font au niveau d'un pays. De même, elles traduisent les phénomènes de remontée temporaire du recrutement.

Définitions et exemples : gestion des âges *ex ante* et *ex post*

	Définitions	Exemple de gestion des âges
Gestion des âges <i>ex ante</i>	Ensemble des décisions structurant la pyramide des âges.	Rééquilibrage des pyramides.
Gestion des âges <i>ex post</i>	Gestion de la main-d'œuvre âgée.	Gestion des deuxièmes carrières.

Source : Monti [2003].

Moyen de gestion collective, l'étude démographique conserve son intérêt lorsqu'on l'applique à l'analyse de la structure d'âge par équipe de travail [Delay, 1999]. S'interroger sur le poids relatif des différents groupes d'âge peut s'inscrire dans une approche qualitative des comportements au travail. La visualisation graphique d'une distribution des âges appelle différentes questions, par exemple : inconvénients possibles de décalages trop nets entre le groupe d'âge dominant d'une population par rapport à celui de sa clientèle ou de ses partenaires industriels, complémentarité entre classes d'âge au sein des équipes (coopération, transferts et renouvellement des compétences).

Pour intéressantes qu'elles soient, remarquons, suivant la distinction introduite par Régine Monti [2003], que ces techniques restent inscrites dans le cadre d'une gestion des âges *ex post*, centrée sur les mesures prises face à une pyramide d'âge donnée. La gestion des âges *ex ante* qui, elle, serait véritablement prévisionnelle, concerne les décisions et les actions qui concourent à façonner les structures par âge des entreprises sur le plan quantitatif et qualitatif. Ce type de gestion des âges reste encore à construire.

Permanences et changements*Des constantes dans la structuration de la GPRH*

La structuration de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et les différentes formes qu'elle a prises au cours de sa jeune histoire ne sont pas dues au hasard. Des éléments plus ou

Synthèse comparative des conceptions de la GPRH

Conceptions de la GPRH	Contexte d'emploi	Modèles stratégiques	Théorie sous-jacente	Instruments caractéristiques
Gestion planifiée des effectifs (années 1960)	Croissance économique rapide et chômage limité (2 %). Craintes de pénurie de main-d'œuvre.	Planification stratégique.	Management scientifique.	Modèles de simulation et d'optimisation.
Gestion prévisionnelle des carrières (1970-1975)	Plein emploi, jusqu'à la récession de 1974-1975 (en 1977, 5 % de chômage).		École des relations humaines.	Plan individuel de carrière, organigramme de remplacement.
Gestion prévisionnelle des emplois (années 1980)	Crise de l'emploi (1985 : chômage 10 %).	Analyse concurrentielle (Michaël Porter)	Entreprise citoyenne.	Répertoire des métiers, carte des emplois.
Gestion anticipée des compétences (années 1990)	Le chômage est considéré comme structurel. Il atteint 12,2 % en 1995. Développement de situations particulières d'emploi : CDD, intérim...	Approche « ressources ». La compétence comme avantage concurrentiel.	Modèle de production flexible.	Référentiel de compétences.

Source : d'après Gilbert [1999] et Cadin *et al.* [2002].

moins liés permettent de comprendre son évolution : le contexte d'emploi, les modèles stratégiques dominants, la théorie sous-jacente de l'organisation et les instruments caractéristiques qui découlent des possibilités offertes par les techniques de gestion.

L'emploi constitue le centre de gravité de la GPRH. Parfois, celle-ci s'en éloigne. Mais toujours elle y revient. Le rapport de l'emploi à la stratégie a cependant évolué. Au début des années

1980, certains ont voulu établir l'emploi dans la stratégie économique de l'entreprise [Thierry *et al.*, 1983]. Au début des années 2000, il semble plus raisonnable d'évoquer, à l'instar d'Éric Vatteville [2003], un « management stratégique de l'emploi », que nous voyons comme un ensemble de décisions et d'actions concernant les ressources humaines et permettant d'anticiper ou du moins de se prémunir face à un avenir peu prévisible et incertain.

La gestion prévisionnelle des effectifs est née en période de croissance, dans une situation d'emploi favorable où les évolutions de carrière s'effectuent au sein des mêmes entreprises. Cette tendance se nourrit à la source du management scientifique. Enfin, nous l'avons dit, elle a bénéficié de la recherche opérationnelle et de l'informatique. Le problème central de gestion est de trouver, de choisir et de conserver des gens.

Tout comme la conception précédente, la gestion prévisionnelle des carrières a son origine dans la période de plein emploi. Elle correspond au besoin de fidélisation des cadres diplômés recrutés par les entreprises. Elle s'efforce de conjuguer satisfaction au travail et efficacité économique. Elle s'appuie sur les enseignements de l'école des relations humaines.

La gestion prévisionnelle de l'emploi est marquée par la crise de l'emploi, dont ses promoteurs voudraient atténuer les effets et prévenir les nouvelles menaces. Plus précisément, son essor a accompagné la transformation des structures d'emploi liée à l'accroissement de la pression de la concurrence internationale et aux mutations technologiques. Elle relève d'une recherche d'arbitrage entre l'économique et le social par des entreprises décrites comme « citoyennes ».

La gestion anticipée des compétences prolonge la tendance précédente. Moins formalisée que la gestion prévisionnelle de l'emploi, elle adapte davantage ses outils aux objectifs poursuivis. L'ambition n'est plus de garantir le plein emploi mais de favoriser l'employabilité des salariés dans des entreprises et un marché vus comme flexibles.

En 2006, les conditions ne nous paraissent pas réunies pour faire de la gestion prospective des âges le successeur désigné de la gestion anticipée des compétences. Relayée et amplifiée par les médias, la question démographique se pose certes à la société

dans son ensemble. Mais, dans les entreprises, elle n'est pas (encore) perçue comme un enjeu justifiant la mobilisation de moyens adéquats. En outre, en ce qui concerne la conceptualisation même de la GPRH, autant les approches précédentes s'enchaînent selon une logique de dépassements critiques successifs, autant la gestion prospective des âges apparaît plus comme l'accent mis sur une variable spécifique de gestion.

Un nouveau style de gestion prévisionnelle

Les conceptions que nous venons d'exposer correspondent à des idéaux-types. Le mélange des genres est fréquent. En outre, comme toujours en gestion des ressources humaines, les conceptions nouvelles n'ont pas donné lieu à l'éradication des précédentes. Ce que l'on observe aujourd'hui est plutôt une sédimentation des différentes conceptions. Bien qu'il soit en rupture par rapport à ceux qui l'ont précédé, le nouveau modèle de GPRH leur est largement redevable.

En analysant la succession des conceptions de la GPRH et la manière dont les auteurs proposent de les mobiliser dans l'action, on note une série d'évolutions :

- la GPRH implique désormais des acteurs plus nombreux (au début, seuls quelques spécialistes étaient concernés) ;
- elle se concentre davantage sur l'analyse des données utiles, en relation avec des objectifs plus précis ;
- on est passé de modèles mathématiques des origines à des approches moins élaborées, mais souvent plus utiles ;
- les qualités intrinsèques des instruments apparaissent moins déterminantes que leur appropriation par l'utilisateur ;
- les résultats sont plus souvent traduits en plans d'action s'inscrivant dans des stratégies pluriannuelles.

Les projets d'entreprises témoignent de réalisations s'inscrivant dans ces orientations. Cependant, aucune d'entre elles ne peut servir de modèle. Dans les grandes organisations, la GPRH varie dans son étendue, sa profondeur et sa qualité selon les éléments de contexte et les talents de ses promoteurs.

III / Structure du modèle de référence

Les démarches de gestion prévisionnelle reposent pour l'essentiel sur un schéma standard, un « modèle de référence » qui inspire les pratiques professionnelles. Au début des années 2000, la séquence des activités conduites par les entreprises dans ce domaine s'inspire beaucoup de celle préconisée par le modèle. Compte tenu de spécificités introduites par les consultants et des objectifs poursuivis, certaines démarches prévisionnelles peuvent s'en éloigner sur certains points, tout en s'y conformant pour l'essentiel.

C'est à lui que les entreprises se reportent généralement pour conduire leur GPRH, soit de façon exhaustive, soit de façon plus ciblée. Dans une approche exhaustive, la démarche prévisionnelle est systématique et étendue à l'ensemble du personnel. Dans une approche ciblée, elle est appliquée à des problèmes prioritaires, selon des modalités arrêtées en fonction des populations et des objectifs poursuivis.

Ce modèle est le plus souvent désigné par l'expression « gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ? » (GPEC) qui a reçu une forme de consécration institutionnelle avec le volet « emploi » de la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005. Comme son nom l'indique, c'est un hybride qui emprunte à deux conceptions de la GPRH : la gestion prévisionnelle de l'emploi et la gestion anticipée des compétences.

Un cadre d'analyse : la GPEC comme instrumentation de gestion

Pour en décrire la structure, nous aborderons la GPEC comme une instrumentation de gestion, c'est-à-dire comme un ensemble d'instruments de gestion — ce que l'on appelle aussi « méthodes » et « outils de gestion » — engagés dans un processus de transformation des pratiques de GRH. Ce cadre d'analyse, mettant en évidence les fondements conceptuels et idéologiques de la gestion prévisionnelle, est destiné à penser sa pratique au-delà des considérations habituelles d'intendance, mais sans toutefois ignorer celles-ci.

À la suite des travaux précurseurs de Michel Berry [1983], la littérature ayant ouvert la boîte noire formée par les outils de gestion s'est notamment attachée à comprendre et décrire leur structure. Nous avons proposé de l'analyser [Gilbert, 1998] à travers une grille de lecture décrivant les quatre niveaux sur lesquels la GPEC se fonde, comme tout outil de gestion, en parcourant le chemin qui a conduit à sa conception, d'un pôle spéculatif à un pôle pratique, autrement dit de l'abstrait au concret.

Le quatrième niveau, « niveau argumentatif », surplombe l'ensemble ; il contient les logiques de raisonnement qui justifient la GPEC, lui confèrent un droit d'existence. Il est constitué des croyances, normes de comportement, théories, hypothèses implicites, à l'origine de l'instrumentation et qui révèlent l'esprit dans lequel elle est mise en œuvre, la « philosophie gestionnaire » qui l'imprègne. À ce niveau, la GPEC est essentiellement caractérisée par la vision socio-économique, prospective et intégrée de la GRH que lui ont imprimée ses concepteurs.

Le troisième niveau, « niveau conceptuel », est celui où l'on trouve les notions générales et abstraites auxquelles il est fait appel et qui peuvent être des notions de sens commun ou des concepts savants. C'est à ce niveau que se situe la terminologie en vigueur dans le domaine (anticipation, emploi-type, compétences...). Ces notions signalent un projet, mais aussi un rejet d'autres notions avec lesquelles elles sont en tension. Par exemple : les notions d'emploi-type et de compétences s'inscrivent dans un dessein visant à affranchir la GRH de la notion de

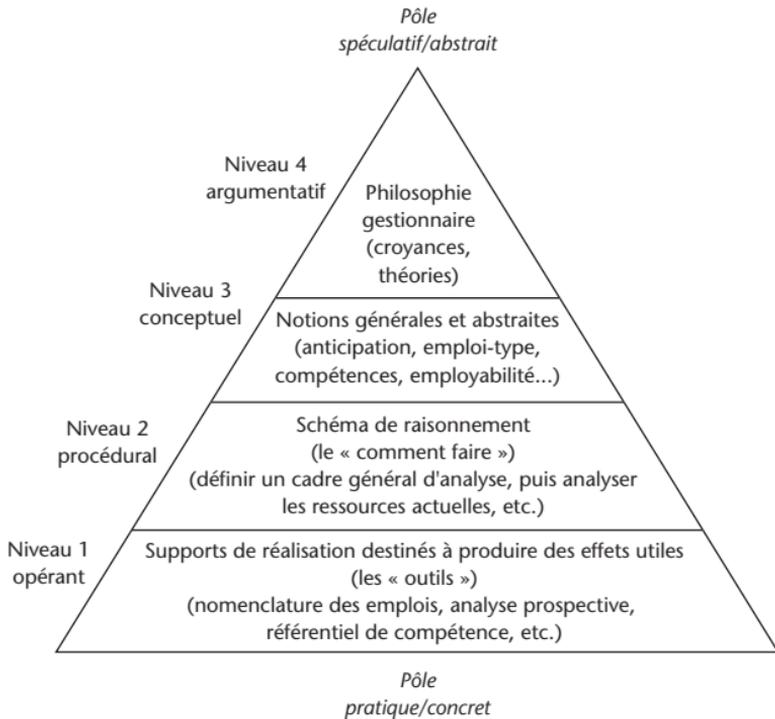
poste ; l'usage de la notion de compétences est concomitant d'une recherche d'émancipation par rapport à la notion de qualification ; portée par une recherche de flexibilité accrue, la notion d'employabilité tend à se substituer à celle de sécurité de l'emploi.

Le deuxième niveau, « niveau procédural », est celui du « comment faire », du procédé idéal par lequel l'entreprise doit passer pour assurer la bonne réalisation de sa gestion prévisionnelle, en gardant bien le contrôle de toutes les opérations. Il comporte une description du chemin à emprunter pour mettre en œuvre l'instrumentation : « définir un cadre, puis analyser les ressources actuelles et ensuite leur évolution, etc. ». Cette description peut comporter quelques variantes de détail qui ne remettent pas en cause le schéma d'ensemble. Par exemple, on peut débiter par l'analyse des ressources ou par celle des emplois. À ce niveau, la GPEC est une marche à suivre, fruit d'une expérience accumulée, plus ou moins rationalisée et remise en forme par les consultants.

Enfin, le premier niveau, dit « niveau opérant » (ou logistique), comprend les caractéristiques techniques, visibles et concrètes de l'instrumentation (les supports de réalisation), destinées à produire des effets utiles. La GPEC s'exprime ici à travers une batterie d'outils, du répertoire des métiers aux itinéraires professionnels-types, en passant par les référentiels de compétences.

Traduisant des préoccupations différentes de celles du concepteur de l'outil (niveaux 3 et 4) à celle de l'utilisateur (niveaux 1 et 2), ces quatre niveaux sont complémentaires et emboîtés, du niveau argumentatif, celui de la philosophie gestionnaire, au niveau opérant, celui de la réalisation pratique. Chaque niveau contient des clés d'explication des niveaux suivants. Par exemple, la détermination d'un mode opératoire implique la prédétermination des paramètres sur lesquels il se fonde. Aussi, pour comprendre l'usage d'un référentiel des compétences (niveau procédural), il ne faut pas s'arrêter à ses caractéristiques techniques, « descendant » vers le niveau opérant. Il faut au contraire « remonter » aux niveaux supérieurs qui en définissent le cadre théorique ou idéologique (niveau conceptuel) et en justifient l'application (niveau argumentatif).

Structure de la GPEC comme instrumentation de gestion



Dans notre présentation du modèle de référence de la GPRH, nous parcourons successivement ces quatre niveaux, avec quelques aménagements destinés à faciliter la compréhension d'ensemble : regroupement du niveau procédural et du niveau opérant, développement final sur les outils informatiques qui occupent une place significative dans le modèle.

La philosophie gestionnaire

Les prémisses de la gestion prospective

D'aucuns opposent prévision et prospective. Or il n'y a opposition que lorsque prévision se confond avec projection, où

l'avenir n'est envisagé que comme une simple extrapolation du passé. En fait, la GPEC et la prospective sont parentes : toutes deux sont nées de la recherche opérationnelle, dont elles se sont ensuite écartées. Alors que la planification ne reposait que sur l'extrapolation des tendances à l'œuvre dans le présent et le passé, la GPEC, tout comme la prospective, ambitionne à présent d'inventer des solutions, après avoir identifié les problèmes auxquels des solutions peuvent être trouvées.

Elle partage avec la prospective la plupart de ses prémisses, telles que :

- l'environnement est dynamique, ses structures socio-économiques se transforment et des structures nouvelles apparaissent ;

- certains types de changements sont, pour une part au moins, identifiables ;

- connaissant les modèles fondamentaux de changement, on peut le plus souvent agir sur leur orientation et leur rythme ;

- en outre, il existe une liberté de choix à l'intérieur de ce cadre ;

- ayant conscience de cette liberté, on peut, en référence à un système de valeurs et à des objectifs, modifier l'avenir.

L'intégration stratégique et opérationnelle

Vue comme condition première de l'efficacité d'une GPEC, l'exigence d'intégration marque le modèle de référence : intégration d'enjeux économiques et sociaux, intégration de processus individuels et collectifs, intégration de la démarche dans le fonctionnement global de l'entreprise, intégration entre les différentes composantes de la démarche prévisionnelle.

Conçue comme le volet emploi/ressources humaines de la planification d'entreprise, la GPEC est vue comme étroitement articulée à la stratégie générale de l'entreprise et aux choix des dirigeants. Elle doit découler d'une volonté exprimée au niveau le plus élevé par la direction générale de l'entreprise. Les scénarios retenus sont toujours marqués par des choix politiques ; la GPEC ne peut donc valablement résulter de l'initiative isolée d'une direction des ressources humaines.

Le caractère intégré de la gestion prévisionnelle ne porte pas que sur les décisions stratégiques, il est également requis aux autres niveaux de décision et entre ces niveaux eux-mêmes : en amont, compatibilité des modes d'entrée dans la démarche prévisionnelle, en aval, cohérence entre les plans d'action.

Des segmentations spécifiques

Peu étudiée dans les ouvrages de GRH, à de remarquables exceptions près [Dietrich et Pigeyre, 2005, chapitre III], la segmentation est une opération fondamentale dans la gestion du travail qui consiste à construire des catégories particulières de salariés et d'emplois qui vont faire l'objet, selon des critères plus ou moins explicites, de traitements particuliers. L'un des points originaux de la GPEC vient de ce qu'elle s'émancipe des découpages gestionnaires habituels et introduit de nouvelles segmentations, tant dans l'analyse et la reconnaissance du travail que dans l'organisation de ses pratiques, sa méthode.

Dans l'analyse du travail, les notions d'emploi-type et de compétences expriment, on le verra ci-après, une vision nouvelle de la GRH qui vient rompre avec les conceptions et les usages habituels, ce qui ne va pas sans difficulté car, comme l'explique Xavier Baron [1993], la GPEC doit s'affronter à des traditions de gestion antérieures qui, elles, sont bien connues et solidement installées.

D'un point de vue méthodologique, la GPEC distingue deux volets dans la gestion de l'emploi : un volet collectif et un volet individuel. La GPEC s'inscrit dans le volet collectif, qui vise à mieux maîtriser les écarts entre besoins et ressources (à la fois qualitativement et quantitativement) à moyen terme. Le volet individuel (c'est-à-dire concernant les évolutions professionnelles individuelles) est en aval de la GPEC et reste l'affaire de la ligne hiérarchique.

L'« écart zéro » comme idéal normatif

L'idée selon laquelle il convient de « réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de

l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) » [Thierry et Sauret, 1993] est au centre de la GPEC.

La notion d'écart, opérationnel ou stratégique (*planning gap*), classique en théorie de la planification, en stratégie et en contrôle de gestion, exprime une différence entre une prévision « toutes choses égales par ailleurs », parfois désignée par le terme de « prévision zéro », et un objectif.

En GPEC, il s'agit de mettre en évidence les écarts éventuels (les pénuries, les manques, les lacunes ou les retards) qui appelleront des décisions, sources d'actions correctives. L'« écart zéro » correspond à une adéquation parfaite, les écarts positifs à des excédents de ressources, les écarts négatifs à des pénuries ou à des déséquilibres.

Les notions sous-jacentes

Xavier Baron [1993] voit la GPEC fondée sur trois concepts de base qui lui sont spécifiques : le concept d'acteur, l'emploi-type et les compétences. Nous ajouterons à celles-ci, en amont, la notion d'anticipation qui imprègne l'ensemble du modèle et, en aval — bien qu'elle se soit invitée plus tardivement au débat, en lien avec la gestion des compétences —, la notion d'employabilité.

L'anticipation

Un élément caractéristique de la démarche de GPEC est l'effort constant pour démarquer cette démarche d'une vision statique de l'analyse prévisionnelle. Pensée comme une discipline nouvelle de gestion, la GPEC est aussi promue comme un instrument d'aide à la décision. Soulignée à son origine, cette orientation est constamment réaffirmée. En témoignent aussi bien les ouvrages précurseurs que les prises de position d'acteurs prenant leur distance par rapport à l'image passive que peuvent véhiculer les études prévisionnelles : la représentation d'un futur subi.

Par exemple, la Direction de l'emploi du CNPF [1992], dans un guide destiné aux entreprises, propose avec insistance le terme de « gestion anticipative des emplois et des compétences » pour

bien marquer l'orientation de cette démarche vers l'action : « Prévoir n'implique pas que l'on agisse en fonction de l'hypothèse émise. En revanche, anticiper les avenir possibles permet de prendre de l'avance, d'agir suffisamment à temps pour entamer un processus d'évolution. » Autre exemple, au début des années 2000, les observatoires de métiers de branches professionnelles annoncent sur leurs sites Internet qu'ils sont engagés dans telle ou telle « étude action ».

Ce point est essentiel pour la pratique car, tout comme la prospective, la GPEC se veut moins un instrument de connaissance qu'une aide à l'action. Si, dans la littérature, l'insistance sur ce point est si forte, c'est sans doute qu'il existe un risque non négligeable d'oublier les contingences de l'action au profit de la pure analyse rationnelle.

L'emploi-type

Repris par la GPEC, le concept d'emploi-type a été élaboré par le CEREQ (Centre d'études et de recherche sur les qualifications) en 1975 pour servir de base à l'élaboration du Répertoire français des emplois qui décrit, à partir d'un même canevas, 800 emplois-types couvrant la plupart des branches d'activité. Le Répertoire a été publié par la Documentation française en fascicules séparés, au fur et à mesure de sa réalisation qui s'est échelonnée de 1976 à 1982. L'emploi-type y désigne « un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activités identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupé par un même individu ».

L'emploi-type regroupe plusieurs postes pouvant être différents par leur intitulé, leur localisation géographique et leur statut. L'intérêt de cette nouvelle notion réside précisément dans son émancipation par rapport aux notions en usage permettant d'aborder des questions nouvelles, sans se perdre dans le menu détail de la gestion individuelle. Xavier Baron [1993] prend l'exemple d'un technicien qualité, d'un analyste marketing et d'un chargé d'études sur les questions de rémunération des cadres pour montrer que, confrontés à l'introduction de nouvelles technologies et à un renforcement des procédures de gestion, ces trois salariés constituent bien une population

homogène du point de vue de l'analyse des emplois et des actions d'adaptation à conduire.

Si, au début des années 2000, le concept d'emploi-type est toujours présent dans les démarches de GPEC, le terme est moins utilisé. Comme l'évoquait en janvier 2005 le conseil d'orientation de l'Observatoire de l'emploi public, le mot « métier » a un sens commun et il est donc plus évocateur.

Le salarié acteur

La notion de salarié acteur, inspirée par la recherche sociologique, a été renforcée par une coopération entre l'association Développement et Emploi et le sociologue Renaud Sainsaulieu, notamment à la faveur d'un rapport public commun sur l'emploi [Sainsaulieu, Monod et Thierry, 1987]. Mobilisée à l'origine dans l'approche collective du travail, elle a été ensuite réinterprétée dans le cadre du modèle individualisant de GRH, axé sur une personnalisation du lien salarial [Pichault et Nizet, 2000].

Dans cette seconde perspective, la GPEC, tout en anticipant les besoins de l'entreprise, s'efforce d'y intégrer les attentes et les potentiels des personnes ayant élaboré un projet d'évolution professionnelle. Le salarié, porteur de compétences (voir ci-après), est invité à une « autogestion » de sa propre évolution professionnelle, dans le cadre d'accords interpersonnels négociés avec son employeur.

La compétence

Dernier terme de l'expression « GPEC », la compétence constitue en quelque sorte la clé de voûte du modèle. Elle est ce que l'on cherche à gérer à travers la GPEC. Par ce concept, les promoteurs de la GPEC entendent réaliser une double connexion. Placée entre besoins (les compétences requises) et ressources (les compétences acquises), c'est par elle que s'exprime l'adéquation dans ses aspects qualitatifs. C'est aussi, seconde connexion, la compétence qui prolonge les analyses globales et permet de passer de la gestion collective à la gestion individuelle. La gestion des ressources humaines se décline alors

dans le langage des compétences : de l'acquisition de compétences (recrutement) à leur cession (licenciement), en passant par leur développement (formation).

L'employabilité

Le sens de cette notion a évolué selon les lieux et les époques. On entend actuellement par « employabilité » la capacité d'insertion professionnelle d'un individu, déterminée par l'interaction entre ses caractéristiques et compétences personnelles, d'une part, et le marché du travail, d'autre part [Gazier, 2003].

L'une des justifications avancées pour le modèle de référence est qu'il favorise l'employabilité des individus en les incitant à se former, à acquérir de nouvelles compétences. Elle apparaît donc *a priori* comme favorable à ces individus. Elle est cependant la notion la plus controversée du modèle, car elle est en lien avec les tendances actuelles de la gestion de l'emploi, consistant en un report de la responsabilité et de la gestion des risques liés à l'emploi sur le salarié.

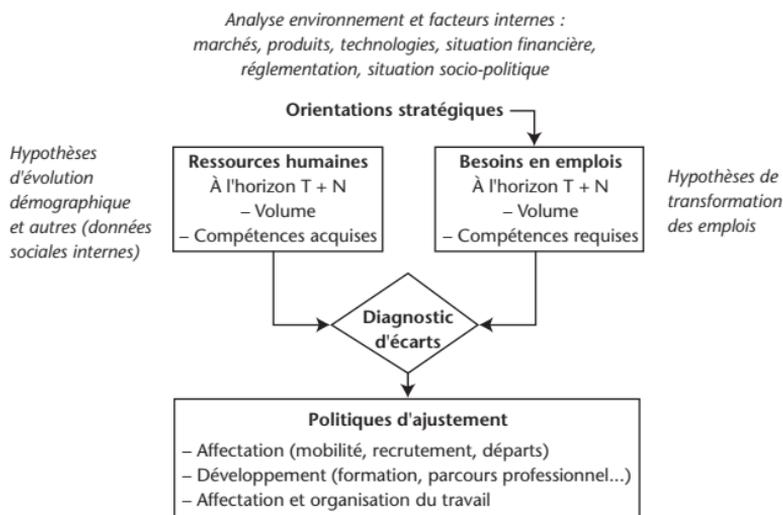
Le processus de mise en œuvre et les outils associés

Une démarche qui se veut à la fois cartésienne et participative

Articulée sur un schéma logique et une instrumentation relativement sophistiquée (par rapport aux domaines classiques de la GRH), la GPEC n'a cependant pas été pensée comme une démarche réservée à des experts. Elle fait appel à la méthode des « groupes métiers » qui a pour vocation de permettre à des professionnels ayant la connaissance d'un métier sous des angles de vue différents, d'échanger et de produire ensemble des informations (descriptions et analyses) sur ce métier.

La démarche se veut donc participative, reposant sur des travaux de groupe associant la hiérarchie de proximité, des professionnels de la gestion des ressources humaines et les titulaires des emplois. Néanmoins, il y a toujours eu en pratique des réticences en ce qui concerne la participation de ces derniers, car, expliquent Dominique Thierry et Christian Sauret [1993],

Le schéma classique de GPEC



« leur présence dans le groupe peut faire surgir des difficultés lorsqu'on parlera de la prospective de l'emploi, et ceci d'autant plus que les informations sont mal connues et peu partagées » (p. 85).

Les travaux de groupe concernent surtout l'analyse des métiers et des compétences, mais ils peuvent être étendus à l'ensemble de la démarche. Sous sa traduction fonctionnelle, le « modèle de référence » peut être représenté par une démarche planifiée, démarche progressivement enrichie au fil des ans. À quelques nuances près, ce cadre de réflexion est reproduit dans différents manuels de gestion des ressources humaines. On peut voir par exemple le schéma cybernétique d'analyse prévisionnelle des ressources humaines de Bernard Martory et Daniel Crozet [1984] ou le schéma de gestion prévisionnelle des effectifs de Jean-Marie Peretti [1990]. On peut résumer cette démarche par un processus combinant analyse et prévision des emplois et des ressources et préparation de l'action, comme suit :

- 1) la définition d'un cadre général d'analyse ;
- 2) l'analyse des ressources actuelles ;
- 3) la prévision de l'évolution des ressources ;

- 4) la prévision des besoins en emplois ;
- 5) le diagnostic besoins-ressources ;
- 6) l'élaboration d'une politique et d'un programme d'action ;
- 7) la mise en place d'un système de contrôle.

Cette succession laisse de côté l'analyse de l'environnement et la formulation de la stratégie générale de l'organisation qui ne relèvent pas directement du processus de GPRH quand il existe un processus de planification stratégique, ce qui est rarement le cas. Dans le cas le plus général, les informations de type stratégique sont supposées recueillies au cours de la quatrième phase.

Nous poursuivons avec la présentation des stades du processus. Pour chacune des phases, on retrouve une brève description et le but de cette phase, les activités essentielles à réaliser et les principales méthodes qui sont disponibles pour accomplir les différentes activités.

Phase 1 : la définition d'un cadre général d'analyse

Approche globale. — Pour réduire de façon anticipée l'écart entre besoins en emplois et ressources disponibles, il est nécessaire de fixer un cadre général d'analyse, c'est-à-dire une représentation des emplois, approprié à cette gestion. Ni les regroupements par grades et catégories de statut, ni l'énumération détaillée des postes budgétaires ne sont pertinents. La multiplicité des nomenclatures officielles et leur caractère souvent trop général ont conduit des entreprises à élaborer leur propre outil de repérage des emplois. La nomenclature des emplois d'une entreprise facilite l'exploitation et la consolidation des données sur l'emploi en fournissant une grille de base commune à toutes les unités. Elle est constituée d'un regroupement de postes concrets, les « emplois-types » d'une entreprise, agencés par familles et sous-familles professionnelles. L'emploi-type y est décrit en quelques lignes. La notion de famille permet d'agréger plusieurs emplois-types selon leur proximité professionnelle, définie en référence à une combinaison de critères, tels que :

- une même nature de travail (par exemple : services à la clientèle, activités d'études...);
- une même discipline technique (par exemple : électricité, mécanique, comptabilité...);

— une même grande fonction de l'entreprise (par exemple : fabrication, recherche et développement, marketing...).

De telles nomenclatures sont établies, souvent en référence avec celle du ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois) disponible dans toutes les agences pour l'emploi, chez les partenaires ANPE et dans la plupart des bibliothèques et des centres de ressources, ou des nomenclatures plus spécialisées, par exemple par profession, comme celle du CIGREF (Club informatique des grandes entreprises françaises) pour les informaticiens, ou celle de l'ADBS (Association des professionnels de l'information et de la documentation) pour les documentalistes, ou encore par branche professionnelle, comme celle établie par la Fédération française des sociétés d'assurances ou par le Leem (industries du médicament) qui regroupe la plupart des entreprises du secteur pharmaceutique.

Le ROME décrit 466 « emplois/métiers ». Cette notion qui constitue l'unité de base de la nomenclature est largement inspirée du concept d'emploi-type. Elle évite d'enfermer les personnes dans des espaces stricts et cloisonnés, non représentatifs du marché du travail et de l'évolution du contenu des emplois. Par exemple, les secrétaires sont regroupées quelle que soit leur spécialisation, dans la fiche emploi-métier « Secrétaire bureautique spécialisée ».

C'est ainsi qu'une entreprise industrielle a procédé pour réaliser la nomenclature des emplois présentée dans l'illustration proposée. Par exemple, le poste de secrétaire de la direction informatique y est répertorié dans un emploi-type de « secrétaire », lui-même rangé dans la famille professionnelle « Administration générale » et, plus précisément, dans la sous-famille « Moyens généraux ». Sous l'intitulé de secrétaire, on lit la définition suivante : « Effectue des opérations de transmission, classement et traitement des informations nécessaires à la bonne marche de l'unité (direction, département ou service) et à ses relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. »

Approche ciblée. — Il n'est pas toujours nécessaire de s'engager dans la réalisation d'une nomenclature des emplois, soit qu'elle existe déjà, soit que le problème d'emploi à traiter ne justifie pas, ou ne permette pas, le déploiement d'une artillerie aussi lourde.

Un extrait de nomenclature des emplois

Familles professionnelles	Sous-familles	Emploi-type (quelques illustrations)
AG : Administration générale	AG 1 : Comptabilité et contrôle de gestion	AG 11 : Agent de comptabilité AG 12 : Comptable AG 13 : Contrôleur de gestion AG 14 : Auditeur interne AG 21 : Gestionnaire des ressources humaines AG 22 : Formateur ...
	AG 2 : Gestion du personnel	AG 31 : Architecte de système AG 32 : Technicien d'exploitation AG 33 : Gestionnaire d'applications ...
	AG 3 : Informatique de gestion	AG 41 : Technicien d'entretien AG 42 : Secrétaire ...
	AG 4 : Moyens généraux	...
CO : Commercial	CO 1 : Ventes	CO 11 : Ingénieur technico-commercial CO 12 : Chargé d'affaires ...
	CO 2 : Achat	...
	CO 3 : Études de marché	...
FA : Fabrication	FA 1 : Fabrication	FA 1 : Technicien de fabrication FA 1 : Ingénieur de fabrication FA 1 : Opérateur ...
	FA 2 : Méthodes et contrôle	...
	FA 3 : Maintenance	...
TE : Technique	TE 1 : Recherche et développement	TE 1 : Technicien de bureau d'études TE 1 : Technicien de conception TE 1 : Ingénieur de recherche ...
	TE 2 : Laboratoires	...
	TE 3 : Qualité	...

On va donc se concentrer sur l'analyse de quelques emplois, ce qui permettra d'alléger et d'accélérer la mise en œuvre d'actions correctives.

Les emplois à analyser seront choisis en raison de différents critères, tels que :

Référentiel de compétences dans une unité de fabrication

Axe	Conduite d'installation	Axe	Organisation du travail
C1	Conduire les installations de la zone assignée	O1	Respecter les normes établies
C2	Ajuster les paramètres des installations	O2	Enregistrer les données dans le système de gestion
C3	Diagnostiquer les dysfonctionnements	O3	Interpréter les indicateurs et agir
C4	Proposer des améliorations significatives	O4	Rédiger les documents de travail
C5	Programmer la fabrication selon les plans	O5	Proposer des améliorations d'organisation
		O6	Coordonner les rotations, postes, vacances
Axe	Sécurité	Axe	Qualité des produits
S1	Collaborer aux actions de sécurité et de santé	Q1	Prélever des échantillons
S2	Évaluer les risques	Q2	Effectuer les analyses assignées
S3	Proposer des améliorations	Q3	Interpréter les résultats et agir
S4	Programmer des actions de sécurité	Q4	Diagnostiquer la cause des problèmes
Axe	Relationnel	Q5	Programmer plan échantillon et test contrôle
R1	Collaborer à la formation du poste	Axe	Maintenance des équipements
R2	Participer aux équipes de travail	M1	Réaliser l'entretien de base
R3	Transmettre l'information générée	M2	Réaliser la maintenance de 1 ^{er} ordre
R4	Former au poste de travail	M3	Réaliser la maintenance de 2 ^e ordre
R5	Détecter les besoins de formation/communication	M4	Réaliser la maintenance de 3 ^e ordre
R6	Contribuer à la formation	M5	Réaliser la maintenance de 4 ^e ordre
R7	Proposer des améliorations significatives		
R8	Animer des réunions		
R9	Concevoir des modules de formation		
R10	Animer des groupes de travail, de projet		

Source : adapté d'un document d'entreprise.

— leur sensibilité supposée à des changements identifiés qui vont avoir une incidence probable sur le volume des emplois (réduction des effectifs) et/ou sur leur contenu. On parle alors d'« emplois sensibles » ;

— l'importance qu'ils revêtent pour le développement de l'entreprise. L'expression en usage est « emplois clés ».

L'élaboration d'un référentiel de compétences, document qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un emploi-type, peut prolonger la nomenclature des emplois. Mais, compte tenu du travail qu'elle nécessite, sa réalisation est le plus souvent limitée à une famille professionnelle (comme dans l'illustration proposée), voire à quelques emplois « sensibles » ou « clés ». En GPRH, à la différence de contextes où la gestion est plus directement orientée vers la personne (orientation, plan de formation individuelle, sélection), la tendance la plus habituelle est de formuler les compétences dans un langage très proche des activités qu'elles permettent de satisfaire.

Phase 2 : l'analyse des ressources actuelles

L'analyse des ressources est un outil classique de la gestion collective et une étape pour l'essentiel bien structurée quant à ses aspects quantitatifs. Elle se fonde très largement sur des méthodes et outils bien connus des spécialistes du contrôle de gestion sociale [Martory, 2003]. Elle vise à obtenir une « photographie » des effectifs réels présents dans l'unité considérée, ventilés par familles professionnelles et, parfois, dans chaque famille par emplois-types. Cette analyse du présent peut être enrichie par une comparaison avec les autres entreprises du même secteur d'activité afin de situer les grandeurs relatives. Il serait exagéré de parler à ce stade de gestion prévisionnelle. Mais la connaissance précise d'une situation met souvent en évidence des anomalies insoupçonnées et peut suggérer des premières actions correctives.

L'analyse quantitative. — Les critères soumis à l'analyse quantitative ont pour eux la simplicité, l'objectivité et la facilité avec laquelle on peut les obtenir. Le fichier du personnel fournit les principaux éléments. L'analyse se concentre le plus souvent sur

Un exemple d'inventaire quantitatif des ressources

Famille professionnelle :
 Effectif instantané :
 Date :

1. Âge (avec distinction hommes/femmes)

$$\text{Âge moyen}^* = \frac{\Sigma \text{âges pour l'effectif instantané}}{\text{Effectif instantané}}$$

$$\% \text{ Jusqu'à 25 ans} = \frac{\Sigma \text{effectif instantané} - 30 \text{ ans}}{\text{Effectif instantané}}$$

% 26 à 35 ans = idem

% 36 à 45 ans = idem

% 46 à 55 ans = idem

% > 55 ans = idem

2. Ancienneté* (avec distinction hommes/femmes)

$$\text{Ancienneté moyenne} = \frac{\Sigma \text{ancienneté pour l'effectif instantané}}{\text{Effectif instantané}}$$

$$\% \text{ Jusqu'à 2 ans} = \frac{\Sigma \text{effectif instantané} - 2 \text{ ans}}{\text{Effectif instantané}}$$

% 3 à 5 ans : idem

% 6 à 15 ans : idem

% > 15 ans : idem

Ancienneté dans le poste actuel :

$$\% \text{ Jusqu'à 3 ans} = \frac{\Sigma \text{effectif instantané} - 3 \text{ ans}}{\text{Effectif instantané}}$$

% de 3 à 10 ans : idem

% > 10 ans : idem

3. Qualification (avec distinction hommes/femmes)

$$\text{Niveau de formation moyen} = \frac{\Sigma \text{niveau individuel de formation}}{\text{Effectif instantané}}$$

(Le niveau de formation est apprécié à partir d'un barème, tel que par exemple, pour la formation initiale, Bac = 10 pts, bac + 2 = 40 pts, licence = 50 pts, master = 80 pts, doctorat = 100 pts ; pour la formation continue, un stage d'initiation = 5 pts, un stage d'approfondissement = 10 pts, un stage de spécialisation = 15 pts.)

$$\text{Coefficient moyen} = \frac{\Sigma \text{Coefficients convention collective}}{\text{Effectif instantané}}$$

* L'interprétation de la moyenne doit être complétée par l'examen de la dispersion des effectifs (pyramides des âges et anciennetés).

l'âge, l'ancienneté, la qualification (formation initiale et continue). Ils peuvent être croisés avec d'autres tels que le sexe, l'affectation géographique ou le service de rattachement.

Malgré son apparence de simplicité, la notion d'effectif ne se laisse pas si facilement cerner. Il est donc nécessaire de préciser clairement la convention adoptée avant de se lancer dans la mesure. Il est commode de s'appuyer sur l'effectif instantané (effectif théorique, présent dans le fichier du personnel au moment de l'analyse). Mais cette approximation n'est pas suffisante lorsqu'il y a des variations importantes d'effectifs au cours de la période. On préférera en ce cas l'effectif moyen annuel :

$$\frac{(\Sigma \text{ effectifs mensuels})}{12}$$

À cette analyse des « stocks » de ressources s'ajoute une analyse des flux, autrement dit du renouvellement du personnel :

- décompte des mouvements d'entrées-sorties ;
- étude des mobilités géographique et fonctionnelle (entre emplois-types).

Parmi ceux qui sont utilisés, l'indicateur le plus simple est le taux de rotation du personnel (*turn-over*) que l'on peut notamment calculer ainsi :

$$\frac{\text{Nombre de départs de salariés durant l'année N}}{\text{Nombre de salariés au 1^{er} janvier de l'année N}} \times 100$$

On peut évidemment affiner l'analyse par métiers, par motif de départ, par classe d'âge ou selon le statut. Par exemple, comme le suggère Vatteville [2003, p. 151], évaluer l'intégration des jeunes embauchés au moyen du ratio suivant :

$$\frac{\text{Salariés de moins d'un an d'ancienneté}}{\text{Embauches de l'année}}$$

Certains indicateurs peuvent être centrés sur une préoccupation spécifique à l'entreprise et à sa politique ; ainsi, une grande entreprise suit régulièrement un ratio de « vulnérabilité de la ligne hiérarchique », calculé comme suit :

$$\frac{\text{Encadrants ayant moins d'un an d'ancienneté}}{\text{Effectif total du personnel d'encadrement}}$$

La connaissance des formes et volumes de renouvellement du personnel est indispensable si l'on veut, lors de la phase suivante, émettre des hypothèses réalistes de prévision d'évolution quantitative des ressources.

L'analyse qualitative. — Comme on l'imagine, cet aspect de l'analyse de ressources ne peut avoir de caractère totalement neutre et impartial. Sa conduite est délicate, mobilise des personnes disposant des informations et des qualités humaines leur permettant de produire une évaluation sinon objective, du moins rigoureuse. Aussi, son application ne se justifie-t-elle que dans une approche ciblée sur quelques emplois-types.

L'objectif est de mettre en évidence les forces et faiblesses d'une population en s'appuyant sur un référentiel de compétences préalablement établi, à partir duquel des personnes ayant une connaissance fine de la population exprimeront leur avis. L'analyse est réalisée par l'encadrement, par les « clients » et les « fournisseurs internes » de l'emploi étudié, par un échantillon de personnes occupant l'emploi et, idéalement, par un groupe composite, dans lequel ces différents acteurs sont représentés.

Les modalités d'analyse sont variables. L'une d'entre elles consiste à ce que chacun formule préalablement ses évaluations sur un support *ad hoc*, construit à partir du référentiel de compétences. Celles-ci seront ensuite débattues en groupe, sous la conduite d'un animateur, de façon à parvenir à des évaluations convergentes. Les thèmes de débat porteront sur les évaluations et leur justification, les écarts de jugement, etc.

Phase 3 : la prévision de l'évolution des ressources

Toute situation, à une période donnée, renferme en elle-même une dynamique qui la conduit, sauf imprévu ou action extérieure, à la situation observée lors de la période suivante. Ce fait est particulièrement marquant dans la gestion du personnel. Les ressources humaines sont caractérisées par des âges, des salaires, des classifications, etc. À un horizon donné, les ressources auront évolué en fonction du vieillissement, du taux de rotation, des règles de promotion, etc., pour produire une situation nouvelle. Pour cerner cet « avenir probable », on

Prévision des effectifs

Familles profes- sionnelles (0)	Effectifs actuels (à la date du...) (1)	Départs prévus à l'horizon de la prévision			Effectifs futurs avant mouvements de personnels à l'initiative de l'entreprise (5) = (1) - (4)
		Retraités (2)	Démissions et autres causes (3)	Total départs (4)	
Administration générale					
Commercial					
Fabrication					
Technique					

s'appuie essentiellement sur deux méthodes : l'étude de la « dérive naturelle » qui permet de déterminer les marges de manœuvre de l'entreprise (que se passerait-il si l'on ne procédait à aucun mouvement de personnel pendant la période ?) et la « projection au fil de l'eau » qui évalue l'impact de la reconduction à l'identique du passé (que se passerait-il si l'on reconduisait les mêmes politiques de ressources humaines pour la période ?).

La *dérive naturelle* qui résulte des départs non maîtrisés par l'entreprise (retraites à l'âge légal, démissions et décès) est déterminée par extrapolation à partir des statistiques portant sur les différents départs des années précédentes (taux de départ moyen observé par le passé). Cela réclame que l'entreprise dispose d'un historique des départs analysés, ou analysables *a posteriori*, par familles professionnelles et par motifs de départ.

Les ressources estimées à l'horizon de la prévision (généralement trois ou cinq ans) s'appuient sur des programmes informatiques de gestion quantitative des effectifs. Cette extrapolation peut être corrigée à partir des données internes et des tendances de cette dérive naturelle (par exemple, réduction probable du taux de démission liée à un marché du travail peu favorable). Au-delà d'un horizon de trois ans, l'expérience montre que la fiabilité de la prévision décroît fortement. Et trois ans, c'est souvent la période nécessaire pour engager des actions d'envergure.

La *projection au fil de l'eau* évalue l'impact de la reconduction à l'identique du passé : politiques de recrutement, politique de promotion, choix de départs du personnel (retraite, démission...). À l'état brut, les résultats de cette projection ne sont évidemment valables que si l'on souhaite conserver les mêmes politiques. Mais ils constituent une base pour la réflexion. La question de leur pertinence (sont-ils à même de répondre aux objectifs de l'organisation, compte tenu de l'analyse prospective ?) sera soulevée à l'issue de la phase 4. Les inadéquations constatées donneront lieu à de nouvelles projections, en modifiant telle ou telle variable du modèle (nouveaux arbitrages entre recrutement et mobilité, modification de la structure des qualifications recrutées...).

Phase 4 : la prévision des besoins en emplois

On sait, compte tenu du travail précédent, comment la situation actuelle conditionne l'avenir. La prévision de l'évolution des ressources fournit l'image d'un avenir probable qui n'est pas forcément conforme à l'avenir souhaitable. Il s'agit donc d'exprimer à ce stade une volonté. Pour pouvoir établir un diagnostic, il faut connaître les besoins de l'entreprise à l'horizon choisi. On sera alors à même d'analyser dans quelle mesure ces besoins seront couverts par les ressources humaines encore présentes dans l'entreprise à ce moment-là. En théorie, quoi de plus facile. En pratique, c'est souvent la phase la plus embarrassante. Ces analyses doivent faire ressortir, dans le contexte de la GPRH, les impacts des changements de l'environnement et des choix stratégiques de la direction sur la GRH.

La détermination des besoins quantitatifs et qualitatifs en emplois peut être réalisée à partir des hypothèses et objectifs du plan à moyen terme de l'entreprise, en matière d'activité, de production, d'investissements, d'évolutions technologiques, de changements d'organisation et des efforts de productivité à réaliser. À partir de la nomenclature des emplois, chaque département évalue le nombre d'emplois nécessaires, à l'horizon de la prévision.

L'approche qualitative des besoins en emplois est souvent rudimentaire lorsqu'elle est exprimée par la hiérarchie directe.

L'analyse prospective : les facteurs d'évolution (externes et internes)

Facteurs économiques (marchés ou produits)	Facteurs technologiques
<ul style="list-style-type: none"> — Attentes de clients. — Part de marché. — Situation financière. — Évolution tarifaire. — Stratégie des concurrents. — Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> — Mise en place de nouvelles applications informatiques, de nouveaux équipements. — Évolution des technologies de production. — Impact des biotechnologies, des « technologies du vivant ». — Etc.
Facteurs d'organisation	Facteurs culturels et sociaux
<ul style="list-style-type: none"> — Évolutions de structures (réorganisations, restructurations). — Organisation de la distribution des produits ou services. — Nouveau partage de responsabilités. — Projets de développement, nouveaux produits. — Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> — Image de l'entreprise. — État du marché du travail externe (en lien avec l'évolution démographique). — Changements de valeurs et effets. — Situation des relations sociales. — évolution des textes réglementaires. — Etc.

Aussi est-elle souvent poursuivie là où des problèmes ont été identifiés (on parle alors d'« emplois sensibles ») par des groupes réunissant des responsables dans la famille professionnelle examinée.

Les principaux facteurs d'évolution sont ensuite repris pour envisager leur traduction sur le volume et le contenu des emplois : nouveaux emplois, disparition de certains emplois, nouvelles exigences du travail, etc.

Dans les grandes organisations, la prévision des besoins en emplois peut aussi mobiliser les techniques et méthodes de la prospective [Godet, 2001]. La plus caractéristique, et certainement la plus populaire, est la méthode des scénarios. En fait, elle recouvre une multitude de techniques : plus ou moins sophistiquées, toutes visant à fournir des hypothèses alternatives sur les futurs probables (scénarios tendanciels) ou très contrastés

par rapport au présent (scénarios contrastés), en décrivant le cheminement associé à chacun de ces futurs.

Phase 5 : le diagnostic besoins-ressources

Les besoins en emplois ayant été cernés, il s'agit à présent de les comparer aux ressources pour réaliser les ajustements nécessaires. La précision et la qualité de la confrontation besoins-ressources sont au cœur de toute démarche de gestion prévisionnelle. Cette analyse est conduite de façon à faire apparaître précisément les excédents et les déficits de ressources (les « écarts »), les uns et les autres constituant des déséquilibres quantitatifs ou qualitatifs.

Les déséquilibres quantitatifs (« écarts quantitatifs ») ont trait aux surplus et/ou aux pénuries d'effectifs qui sont susceptibles d'influencer la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ils concernent, par exemple, l'insuffisance des ressources disponibles pour pourvoir les emplois stratégiques, la réduction du nombre de certains emplois ou, à l'inverse, un besoin très important de ressources pour des emplois nouveaux, etc.

Il ne suffit pas d'avoir un effectif dont le volume est adapté aux évolutions prévues, il faut aussi prévenir le risque d'inadaptation du personnel aux emplois en transformation. Les déséquilibres qualitatifs (« écarts qualitatifs ») peuvent être déterminants. Ces déséquilibres se rapportent aux écarts constatés entre les compétences des salariés employés et les besoins projetés. Les analyses peuvent révéler, par exemple, un manque de formation de l'encadrement, une surqualification de certains salariés, un potentiel limité de certaines catégories de personnel au regard de transformations d'organisation à venir, des compétences rendues obsolètes par l'évolution des technologies, etc.

C'est dans l'analyse de l'écart entre l'avenir probable et l'avenir souhaitable que se définit le champ d'intervention de la politique des ressources humaines et non dans la simple extrapolation du passé. Si l'avenir se construisait uniquement sur le déterminisme du passé, à quoi servirait-il en effet d'exprimer une politique ?

Phase 6 : l'élaboration d'une politique et d'un programme d'action

Une chose est de connaître le but à atteindre et les écarts en volume et en qualité, une autre est de choisir les moyens pour y parvenir. Pour ajuster les ressources à ses besoins, une entreprise dispose de deux types de moyens :

— les moyens d'ajustement internes (mutations, formation, promotion, etc.) ;

Ajustements quantitatifs externes et internes

Modalités de régulation	Manques ressources < besoins	Excédents ressources > besoins
Ajustements internes		
Sur les effectifs	Mobilité interne horizontale ou verticale (promotion).	Mobilité interne horizontale ou verticale (promotion), reconversions internes.
Sur la charge de travail	Réorganisation du travail pour gagner en productivité et réduire le besoin.	Création d'activités de substitution pour utiliser les ressources.
Sur les heures travaillées	Heures supplémentaires, équipes en horaires décalés...	Réduction de la durée du travail ou travail à temps partiel.
Sur les compétences	Formation, tutorat, compagnonnage, <i>coaching</i> , parcours professionnel qualifiant...	
Ajustements externes		
Sur les effectifs	Recrutement, intérim.	Reconversions externes, aides au départ volontaire, retraites anticipées, essaimage, licenciement économique.
Sur la charge de travail	Sous-traitance.	Réinternalisation de travaux sous-traités.
Sur les compétences	Appel à une expertise extérieure (consultants).	

Source : adapté d'un document d'entreprise.

— les moyens d'ajustement externes (embauches, licenciements, recours à la sous-traitance, etc.).

En outre, ces moyens peuvent être subdivisés en ajustements quantitatifs et en ajustements qualitatifs.

Les ajustements quantitatifs. — Ils visent la recherche d'équilibre entre un besoin d'emploi, exprimé par un volume (effectif, charge, heures de travail, compétences), et les ressources disponibles, par hypothèse, à l'horizon de la prévision.

Les ajustements qualitatifs. — Ils sont complémentaires aux ajustements quantitatifs, mais il est plus difficile d'en donner une représentation générale. Nous nous contenterons donc d'une illustration (voir ci-après). Définis localement, en référence aux modes habituels de résolution de problèmes de l'entreprise, à sa culture décisionnelle, ils résultent forcément de choix encore plus contingents que les précédents.

Phase 7 : la mise en place d'un système de contrôle

Il ne suffit pas d'avoir pris des décisions et d'engager un programme d'action, encore faut-il s'y tenir. Sinon, à quoi bon un échafaudage aussi élaboré ? Il est alors nécessaire de faire périodiquement le point pour vérifier la concordance des faits avec les prévisions établies et les objectifs formulés.

Ce système de contrôle peut comporter deux volets. Le premier est destiné à vérifier la progression vers les volumes d'effectifs nécessaires dans les différentes catégories d'emplois. Le second consiste à suivre l'avancement du programme d'action. La réalisation du programme d'action découlant de la démarche de GPRH est suivie au moyen de tableaux de bord. Elle fait l'objet de points d'avancement en comité de direction (voir encadré p. 87).

Du diagnostic à l'action dans un organisme de recherche

	Techniciens d'études	Ingénieurs de recherche
Diagnostic	Degré de maîtrise collective = 90 %*. Bon niveau scientifique. Personnel expérimenté.	Degré de maîtrise collective = 70 %. Population jeune (recrutement récent). Bon niveau scientifique mais manque d'expérience.
Plan d'action	Programme de gestion de carrière : veiller à bien prévoir la succession par un recouvrement suffisant pour transfert de savoir-faire. Programme de formation : organiser des formations internes pour intégrer les nouvelles techniques.	Programme de recrutement : recruter trois ou quatre « seniors » reconnus pour leur expertise technique. Pratiquer un accompagnement approprié (accueil, intégration...). Programme de formation : définir un plan de formation individuel. Programme de gestion de carrière : éviter des mutations trop rapides. Définir une durée de référence pour occuper les emplois-types de chercheurs.

* Le pourcentage indiqué traduit une tentative pour exprimer sous forme arithmétique un écart par rapport au référentiel de compétence du métier.

Exemples d'indicateurs retenus par un établissement industriel

Degré d'implication dans les actions de formation : nombre de personnes participant aux actions de développement des compétences/nombre de personnes inscrites à ces actions.

Degré d'apprentissage : nombre de compétences obtenues/nombre total de compétences évaluées en dessous du seuil d'efficacité.

Rentabilité du dispositif : coût total du dispositif/effectif concerné.

Les contributions de l'informatique

Le traitement de l'information : enjeu central de la GPRH

Il y a longtemps que la GPRH, par nature appelée à brasser un grand nombre de données, a eu recours aux possibilités offertes par l'informatique. Partageant avec elle une image de modernité et un postulat sous-jacent de rationalité, elle utilise à la fois la logique algorithmique et la puissance de calcul des ordinateurs. Ces apports concernent les deux volets de la GPRH : le volet quantitatif de l'emploi et des effectifs, et le volet qualitatif des personnes.

Sur le volet quantitatif, la maîtrise des prévisions d'effectifs dépend de la richesse et de la qualité des systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) sur lesquels elle s'appuie. Aux fonctions traditionnelles de paie et d'administration du personnel sont venus s'ajouter des modules de planification, désormais intégrés aux progiciels de gestion des ressources présents sur le marché. Ils permettent d'établir des prévisions de la demande d'emplois à partir d'une analyse statistique des historiques, des facteurs déterminants (événements, promotions, besoins formulés par les salariés et les clients...).

Sur le volet qualitatif, déjà à l'époque où la gestion prévisionnelle des carrières prédominait, des applications nouvelles ont été proposées pour imaginer les évolutions possibles des organigrammes, en se fondant sur des hypothèses de succession (organigrammes de remplacement, plans de succession). Ces applications se sont étendues dans la perspective d'une gestion prévisionnelle centrée sur les personnes. Depuis la fin des années 1990, l'informatique s'est mise au service de la gestion des compétences. Deux étapes sont franchies assez généralement : d'abord, la constitution d'un fichier recensant les éléments factuels concernant le salarié (état civil, diplômes, affectations successives), puis son enrichissement par des informations plus qualitatives (compétences, souhaits d'évolution...). Mais ces informations n'ont de sens que si elles concourent à une décision et c'est bien l'aide à la prise de décision qui constitue l'origine de l'abondante offre de progiciels existant sur le marché.

Au-delà de la magie de l'outil

Frank Bietry [2002] explique justement : « La gestion des compétences par les TIC répond à un principe simple de comparaison entre les savoirs acquis par les salariés et ceux requis par l'entreprise » (p. 56). Si le principe est simple, son application est plus difficile. Le recours à des outils informatiques, dans un domaine où le qualitatif a plus de poids que le quantitatif, suppose en préalable de sélectionner les informations pertinentes (dans le respect des informations sur les personnes) pour le gestionnaire qui aura à prendre une décision. Les progiciels lui apporteront une aide importante dans les prises de décision relativement routinières, mais leur apport sera faible dans les cas fréquents de problèmes complexes où des événements viennent contrarier les prévisions. En tout état de cause, l'utilité de ces progiciels dépend beaucoup des objectifs poursuivis.

L'observation des pratiques d'entreprises montre que les résultats d'informatisation les plus satisfaisants se rencontrent dans les cas où la démarche de GPRH préexiste à l'introduction du progiciel. Inversement, l'informatisation rencontre des difficultés manifestes lorsqu'on attend qu'elle fasse seule émerger des pratiques nouvelles. On se gardera donc d'établir une corrélation directe entre tel ou tel progiciel, plus ou moins « avancé », et tel niveau de résultat. Un investissement dans un modeste gestionnaire de fichiers peut s'avérer plus payant que l'achat d'un système-expert de dernière génération.

Aussi efficaces et attractifs que soient les progiciels de gestion des compétences, leur mise en œuvre nécessite un travail préalable dont on ne saurait faire l'économie, comme la définition d'objectifs partagés avec la hiérarchie et les salariés, et la conception de processus de décision partagés en matière de gestion individuelle. Car, si la gestion des compétences est en partie affaire de procédures, automatisées ou non, elle est aussi beaucoup plus largement une affaire d'acteurs [Defélix, 2001]. Les fournisseurs d'outils ne le rappellent pas toujours — on les comprend ; les gestionnaires de ressources humaines, eux, ne doivent en aucun cas l'oublier.

Les études de gestion peuvent être grandement facilitées par les fonctions informatiques comme les traitements statistiques,

les tris de population sur critères, les projections et simulations, les traitements comparatifs... En matière de préparation de l'affectation des personnes aux emplois, l'outil informatique apporte aussi une aide considérable dans le stockage et le traitement des informations sur les emplois et les salariés qui les occupent. En résumé, sa puissance de tri, de simulation, et sa capacité à mettre en rapport ces données seront appréciables pour tout gestionnaire devant éclairer une prise de décision, qui sera souvent le fruit d'interactions avec autrui. À l'aune de la « magie de l'outil », c'est sans doute peu ; mais un gestionnaire raisonnable aurait bien tort de le négliger.

IV / La GPRH à l'épreuve des faits

Au regard des ambitions affirmées et d'une instrumentation relativement sophistiquée, quels enseignements tirer des démarches prévisionnelles en GRH, et particulièrement de celles qui s'inspirent du modèle de référence, la GPEC ? Pour répondre à cette question, nous commencerons par dresser un état des lieux, reprenant les conclusions de travaux récents [Masson et Parlier, 2004 ; Lentic, 2005 ; Gilbert et Parlier, 2005 ; Bouteiller et Gilbert, 2005]. On le verra, le bilan est mitigé et les difficultés de mise en œuvre sont nombreuses. Pour tenter de les comprendre et de les dépasser, nous proposerons ensuite deux clés d'interprétation : les fondements conceptuels du modèle et la manière dont il s'inscrit dans une conduite de changement.

Un bilan en demi-teinte

*Une instrumentation au service
de la rationalisation des fonctionnements*

On reconnaît généralement à la GPEC d'avoir contribué à renforcer la cohérence entre les différents champs de la GRH, plus intégrés dans une vision d'ensemble et plus alignés sur la stratégie [Meignant, 2000]. Avec l'avènement de la gestion des compétences, cette ambition s'est raffermie. Les discours d'entreprise suggèrent en effet une portée très large de l'approche compétence au sein de la GRH par l'usage des référentiels de

compétences dans les pratiques de recrutement, de formation, d'appréciation du personnel, de gestion de carrière et de rémunération. Cette promesse d'intégration se trouve par ailleurs crédibilisée par la modernisation des systèmes d'information et l'usage des progiciels intégrés de GRH qui, tous, offrent des fonctionnalités permettant l'accompagnement d'une démarche prévisionnelle.

Sur ce point toutefois, l'observation attentive des pratiques conduit à un jugement nuancé. Les liens effectifs avec les décisions de GRH restent partiels et, à de rares exceptions près, seuls les processus de formation et de gestion des carrières semblent donner lieu à des réalisations concluantes. L'argument le plus courant est que l'ampleur du travail nécessaire pour réaligner les processus et modifier en conséquence les routines est jugée si importante que l'on a préféré une approche réfléchie et progressive à un changement radical, mais hasardeux.

Cette rationalisation, quoique incomplètement aboutie, a tout de même contribué à accroître la légitimité de la fonction Ressources humaines. Elle a mis en évidence l'intérêt de rassembler, de structurer, d'interpréter, de diffuser des informations qui n'étaient pas toujours recensées ou pas toujours étudiées avec l'attention nécessaire. Dans les unités de travail, les équipes RH ont renforcé leur dialogue avec l'encadrement intermédiaire et partagé ainsi les préoccupations du producteur, de l'exploitant ou du commercial. Dans les comités de direction, les données constituées à la faveur d'une GPEC ont pu consolider la position des directeurs de ressources humaines, en leur apportant à la fois une connaissance plus précise des situations de travail et de leurs évolutions, et des arguments pour affirmer la contribution de la GRH à la performance organisationnelle.

L'accompagnement social des mutations économiques

Sans qu'elle soit un antidote aux licenciements, la GPEC a, selon Alain Meignant [2000], rempli sa fonction en matière de redéploiements internes du personnel qui ont pu être anticipés, préparés, accompagnés et, finalement, traités dans des conditions acceptables. Les dispositifs de gestion prévisionnelle — repérage des emplois sensibles concernés par des diminutions

d'effectifs, identification des emplois d'accès, description des besoins en compétences, construction de parcours de professionnalisation *ad hoc* — ont permis de limiter la « casse sociale ».

La GPEC dans ses derniers développements, centrés sur une gestion prévisionnelle et opérationnelle des compétences, a sans doute aussi contribué à relativiser le poids du diplôme par rapport à des acquisitions en situation réelle de travail. Cette reconnaissance de la valeur de l'expérience constitue un progrès dans un pays dont le modèle d'emploi survalorise la formation initiale et les diplômes aux dépens de l'expérience professionnelle [Aubret, Gilbert et Pigeyre, 2005]. Dans une entreprise où la mobilité est faible, chacun prend peu à peu sa place sur une échelle de statuts figée ou presque. L'intitulé et la valeur supposée du diplôme d'origine suivent le salarié tout au long de sa carrière. Telle était la situation la plus habituelle dans beaucoup de grandes entreprises françaises. Dans une organisation flexible, où la mobilité est forte, les certitudes attachées au diplôme sont bousculées ; ce qui peut être une chance pour le personnel peu diplômé mais doté d'une expérience prisée par l'entreprise.

Mais, revers de la médaille, la GPEC a eu aussi pour effet de mettre en évidence, comme jamais auparavant, ceux et celles qui ne peuvent plus (ou ne veulent plus) développer leurs compétences. Sa fonction qualifiante laisse alors la place à une logique de marginalisation, voire d'exclusion, avec laquelle les directions de ressources humaines ne sont que rarement préparées à composer. Aux « bas niveaux de qualification », victimes du contexte économique, de l'ampleur des mutations technologiques et de l'élévation du niveau de scolarisation, que l'on stigmatisait au début des années 1990, sont venus se substituer les « incompetents ». Il est difficile de voir là un progrès social.

Un apport qui reste incertain

Si, avec Bernard Galambaud [2002], on s'accorde à reconnaître que la gestion des ressources humaines ne remplit son objet que lorsqu'elle concourt directement à la performance organisationnelle, on peut penser que la GPRH, qui est restée une technique au service des directions de ressources humaines [Amadiou

et Cadin, 1996], n'a pas vraiment démontré son efficacité. En aval, la contribution économique de certaines activités a parfois pu être explicitée dans certains référentiels de métier, elle ne s'est pas suffisamment traduite par des gains de productivité ou par un meilleur service apporté au client. En amont, elle n'est pas réellement parvenue à s'inviter au débat stratégique, d'où une certaine confusion entre stratégie, recherche de flexibilité et domination des décisions de court terme [Monti, 2003].

Bernard Gazier [2003] avance des raisons fondamentales de ces difficultés. D'abord, la GPEC a un coût, elle suppose des engagements et un formalisme qui, selon les directions d'entreprise, ne sont pas toujours compatibles avec l'exploitation de certaines flexibilités stratégiques. Elle peut, à l'inverse de l'intention affichée, être considérée comme source de rigidités voire de conflits, la logique socio-économique qu'elle véhicule venant contrarier un débat déjà compliqué.

Malgré cette évaluation mitigée, la prudence s'impose. Les opinions avancées sur la GPRH varient selon les époques et les interlocuteurs. En fait, nous ne connaissons aucune recherche qui ait mesuré systématiquement les effets de la mise en place d'une démarche prévisionnelle. Pas plus que nous ne disposons d'un protocole d'évaluation fiable qui aurait comparé l'efficacité et l'efficacité d'un même ensemble de pratiques de GRH entre un contexte de gestion prévisionnelle et un contexte de gestion traditionnelle.

Les difficultés de mise en œuvre de la GPEC sont généralement attribuées à des phénomènes qui lui sont extérieurs. L'examen des réalisations d'entreprises met pourtant en évidence le rôle du modèle de référence qui se révèle porteur de postulats sous-jacents expliquant, eux aussi, certaines difficultés de mise en œuvre. Certains de ces postulats sont contrariés dans leur traduction en actions. D'autres expriment une vision rationaliste de l'entreprise qui fixe de sérieuses limites à la démarche prévisionnelle en GRH.

Les limites d'une instrumentation

Un outillage complexe

Si l'on considère que le référentiel des compétences et la nomenclature des métiers ont constitué les outils par excellence de la GPEC, force est de constater que ceux-ci n'ont pas toujours été utiles ou même utilisables par les acteurs de terrain [Parlier et Savereux, 2000]. Certains travaux n'ont pu éviter de déboucher sur une documentation très fouillée, laquelle a posé deux sortes de difficultés. La première est celle de l'appropriation par les salariés concernés et leurs responsables d'informations trop abondantes et insuffisamment hiérarchisées. La seconde est celle de l'actualisation de ces documents en fonction des évolutions parfois rapides des tâches.

Dans les grandes organisations, ces outils, bien que visant l'exhaustivité des emplois et des ressources, n'ont pas été toujours convaincants. L'ouverture de vastes chantiers, s'attaquant simultanément à tous les emplois de l'entreprise et s'efforçant d'en débusquer la « plus petite compétence commune », aboutit à un niveau de détail que ne parviennent pas à maîtriser les utilisateurs et qui, dès lors, livre des informations encombrantes, voire inutiles.

Des postulats fondateurs chahutés par le terrain

Le « modèle de référence » se donne à voir comme un enchaînement de procédures, une suite d'actions préorganisées conduisant à des résultats prévus. Mais on peut aussi l'appréhender comme un système déductif qui lie stratégie d'entreprise et décisions opérationnelles de gestion au travers de postulats, ceux qui constituent la philosophie gestionnaire à la base du modèle (voir la section « La philosophie gestionnaire » dans le précédent chapitre). En effet, le modèle dans son ensemble et les procédures qui l'accompagnent manipulent, avec la force de l'évidence, des propositions implicites — et en même temps affirmées comme légitimes et incontestables. Ces postulats sont plus ou moins masqués derrière le « comment faire » d'une procédure et, de ce fait, rarement interrogés.

Une première série de postulats concerne l'adoption évidente des prémisses de la prospective. Rappelons que la prospective repose sur des anticipations qui admettent des incertitudes qualitatives et quantitatives. En fait, l'influence de la prospective dans le champ de la gestion des ressources humaines est restée très discrète, car les démarches « prévisionnelles » ont été plus souvent réactives que prospectives, la dimension anticipatrice de la GPEC étant reléguée au second plan [Monti, 2003]. La GPEC a sans doute permis une analyse plus précise de l'existant [Cadin, Guérin et Pigeyre, 1997], tant pour les ressources humaines mobilisables que pour les besoins. Mais là n'était pas l'ambition initiale.

La deuxième série de postulats porte sur la possibilité d'introduire aisément des segmentations spécifiques en lieu et place des catégories antérieures (grades, postes). Or cette transformation ne va pas de soi. Les appellations des emplois-types ne se substituent pas facilement aux modalités de gestion actuelles. La notion de catégorie professionnelle est une construction complexe, résultat d'une histoire politique et sociale qui ne se laisse pas aisément déloger, notamment parce qu'elle constitue le support d'identités collectives. Aussi constate-t-on en général une coexistence des concepts : les vocables nouveaux, venant se superposer aux anciennes appellations. Les plus anciens sont évidemment plus prégnants que les nouveaux, compte tenu de leur enracinement dans les conventions collectives et dans les mentalités, et de leur présence dans les systèmes d'information.

La troisième série de postulats est d'essence normative : l'obligation de parvenir à un « écart zéro ». L'adéquation homme/emploi n'est que l'une des adéquations possibles. Elle limite le lien salarial à une dimension purement contractuelle, position légitime mais qui est en contradiction avec les efforts d'intégration communautaire manifestés dans le même temps (« management participatif », notamment). La définition de la gestion comme consistant à réduire des écarts est elle-même très restrictive. On pourrait soutenir, au moins aussi valablement, que gérer consiste à piloter un processus de prise de décision, ou encore que gérer, c'est arbitrer entre les projets à moyen terme et les contraintes du court terme.

Si l'on considère que c'est le travail qui crée de la valeur pour le client et l'actionnaire, si l'on pense que la qualité, la réactivité, l'innovation sont des dimensions qui caractérisent le travail dans les organisations d'aujourd'hui, il faut alors reconnaître aux salariés des capacités d'initiative et de responsabilité, lesquelles s'accordent mal avec le modèle *adéquationniste* où, comme le souligne Philippe Zarifian [1999], il s'agit d'ajuster les capacités des personnes aux tâches prescrites, en restant dans le cadre d'organisation traditionnel, celui du modèle taylorien.

Une quatrième série de postulats suppose la possibilité d'analyser les besoins en emplois, en fonction du plan stratégique. Mais l'observation montre que, dans les faits, l'idéal rationnel d'intégration de la gestion des ressources humaines à la stratégie se heurte à de nombreux obstacles. Beaucoup d'entreprises déplorent un « manque de visibilité stratégique ». À la première de ses étapes, la démarche de gestion prévisionnelle se trouve donc enrayée parce qu'il n'existe pas d'orientations stratégiques formalisées et/ou communicables.

Le fondement même de la démarche — le caractère prévisible des besoins — peut être attesté dans le cas d'entreprises publiques qui sont en capacité de définir des objectifs à moyen voire long terme dans le cadre de missions de service public ou de commandes de l'État, mais il est vigoureusement contesté par les entreprises privées qui, non seulement interviennent dans un environnement économique incertain mais sont, de plus, soumises aux soubresauts propres à l'évolution de leurs structures (fusions-acquisitions, *turn-over* des dirigeants...) : « Si la seule chose certaine est le changement, il est difficile de convaincre de la pertinence d'un modèle basé sur une culture de la planification » [Meignant, 2000].

Depuis le début des années 1990, la stratégie d'entreprise s'est profondément modifiée. Les outils de la décision stratégique [Allouche et Schmidt, 1995] ont eux-mêmes évolué. Malgré cela, le « modèle de référence » n'a pas suivi cette mutation. Il continue à véhiculer l'idée qu'elle est un acte purement rationnel duquel découleraient, en ligne droite, les décisions de gestion des ressources humaines. Or, ne devient-il pas évident, comme le relèvent Patrick Joffre et Gérard Koenig, qu'« il ne s'agit plus tant aujourd'hui de s'organiser dans la régularité que

de vivre dans la discontinuité » [1992, p. 126] ? En outre, le découplage entre une analyse de l'existant, supposée neutre, réalisée dans les premières phases de la démarche, et l'étude prévisionnelle des besoins, dans un second temps, l'on introduit les visées stratégiques de l'entreprise, est elle aussi discutable. Dès l'amont d'une démarche de GPRH, la qualité de la structuration de l'information n'est-elle pas dépendante des visées stratégiques de l'entreprise ?

Des postulats aux difficultés de mise en œuvre

Les postulats doivent être rapportés à certaines difficultés de mise en œuvre de la GPEC : complexité des démarches, poursuite d'analyses sans débouchés concrets, coupure de la GPEC par rapport aux décisions opérationnelles... On constatera ainsi que ces difficultés ne sont pas dues à des dérives dans l'application du modèle de référence, mais sont pour partie des conséquences d'une inadaptation partielle de celui-ci à la réalité des fonctionnements gestionnaires.

Ainsi la lourdeur des démarches n'est-elle que le résultat « naturel » de l'application du programme de travail considérable proposé par le modèle. La difficulté à intégrer la GPEC dans l'ensemble de la gestion des ressources humaines s'explique dès lors que la GPEC est posée comme un domaine en soi, en vecteur de modernité érigé contre les pratiques « traditionnelles ». En introduisant une division du travail entre les stratèges (les spécialistes de la gestion prévisionnelle) et les exécutants (les professionnels de la « gestion courante » du personnel), le modèle engendre évidemment certaines résistances. Quant au problème du « passage du collectif à l'individuel », véritable bouteille à l'encre de la GPEC, c'est une production inhérente au modèle qui prescrit de travailler longuement sur des analyses générales (définitions d'emplois-types, études de population, etc.) avant d'aborder les aspects concrets de la gestion. Par ailleurs, ce problème peut en masquer un autre, plus prosaïque celui-là : l'impuissance à passer de l'étude à l'action, c'est-à-dire à prendre les décisions opérationnelles de recrutement, de formation, de gestion de carrière, etc. Il est vrai que la profusion

des analyses d'emplois et de compétences crée rarement les conditions de l'action.

Cette critique étant posée, il n'en demeure pas moins qu'avec la même instrumentation de gestion, des entreprises parviennent à des résultats opposés. Certaines ont tiré un profit manifeste des démarches prévisionnelles qu'elles ont engagées. Les limites conceptuelles du modèle de référence n'expliquent donc pas tout. Il ne suffira pas de le perfectionner, de le simplifier ou de l'amender pour parvenir à des résultats plus profitables. Les outils ne déterminent pas directement l'action, il faut considérer les postulats qu'ils incorporent en relation avec les contextes dans lesquels ils interviennent, les acteurs qui les utilisent et ceux qui sont destinataires des effets produits, ainsi que leurs usages effectifs. Cette perspective conduit à étudier les relations entre la GPRH et le changement organisationnel.

GPRH et changement organisationnel

Les interactions entre gestion prévisionnelle et changement

Les liens entre GPRH et changement organisationnel sont multiples, ils se développent sur plusieurs plans. Anne Joyeau [2003] le montre en envisageant la GPRH à la fois comme un outil de conduite du changement organisationnel et comme un levier du changement organisationnel. En tant qu'outil de pilotage, la GPRH peut servir un changement dont elle n'est que le vecteur technique. En tant que levier de changement, elle oriente l'organisation dans des directions inédites. Dans cette analyse, GPRH et changement sont deux entités distinctes entretenant un rapport de complémentarité. Il nous paraît fructueux d'envisager un troisième cas dans lequel la démarche de mise en œuvre de la GPRH est, en elle-même, considérée comme un changement, voire, suivant l'invitation de Louis Mallet [1989], comme un « outil d'apprentissage du changement ». La démarche de gestion prévisionnelle peut apparaître alors non plus comme un outil d'adaptation réactive à la stratégie, mais comme une démarche proactive apportant une contribution originale aux grands projets de l'entreprise et inspirant ses choix

organisationnels, ceux-ci ne pouvant ignorer les compétences effectivement maîtrisées par le personnel.

Précisons d'emblée que notre intention est de nous écarter de la posture dans laquelle le changement organisationnel n'est envisagé que comme une trajectoire linéaire, parcourue par une « machine de gestion », allant d'un point A (la situation d'origine) à un point B (la situation d'arrivée). Conduire le changement se résumant alors à réduire la durée du voyage et à débayer les obstacles qui se présentent au cours du trajet.

Plus proche de notre perspective, Andrew Pettigrew [1987, 1990], chercheur à l'université de Warwick (Royaume-Uni), a élaboré une vision holiste du changement, qui incorpore différents niveaux d'analyse articulant contexte, contenu et processus de changement. Le contexte comprend aussi bien le contexte externe (environnement macroéconomique, sectoriel, politique et sociétal) que le contexte interne à l'entreprise (histoire, culture et structure de l'entreprise) ; il s'agit, à ce niveau, d'identifier et d'évaluer le rôle des facteurs déterminants ou interdépendants sur le processus et les effets engendrés. Le contenu du changement concrétise dans le temps et l'espace les effets du changement et concerne l'ensemble des composantes organisationnelles soumises à des transformations. Le processus de mise en œuvre privilégie la dimension chronologique du changement, la succession d'événements et de décisions, fruit de l'action et de l'interaction des acteurs. C'est de ce cadre d'analyse que nous nous inspirerons.

Le contenu du changement visé par la GPRH a fait l'objet dans les pages précédentes de longs développements. Nous n'y reviendrons pas directement, nous intéressant plutôt à ses relations avec les deux autres niveaux d'analyse : le contexte et le processus. Ce dernier sera étudié à la fois sous l'angle de la contribution des acteurs et sous l'angle du « pilotage » de projet.

L'influence du contexte

Le contexte (interne et externe) de l'entreprise fournit le besoin, l'exigence à laquelle la démarche va s'efforcer de répondre. Il fixe également la faisabilité du projet, par rapport aux contraintes, aux moyens disponibles et aux possibilités

réelles d'intervention. Aussi générale et universelle soit-elle dans son inspiration initiale, la démarche prévisionnelle doit être façonnée aux contours de l'organisation, de l'unité et de la population-cible, le tout en relation avec l'environnement socio-économique de l'entreprise. Dans les expériences réussies, on relève la présence des éléments suivants :

- des enjeux positifs et forts qui font que la démarche prévisionnelle a été perçue comme une source d'avantages et de bénéfices par un grand nombre d'acteurs parmi les plus influents ;

- une culture de l'anticipation, ou tout au moins une pratique de la réflexion prospective ;

- des équipes de professionnels de la GRH bien installées dans l'entreprise et considérées comme légitimes. Les orientations de la politique sociale sont explicites et connues ;

- une structure homogène, coordonnée avec une pratique habituelle de la coopération interunités. À l'inverse, une organisation fortement divisionnalisée et éclatée entre de multiples centres de décisions constituerait une contre-indication pour la conduite d'une démarche à l'échelle de l'ensemble de cette organisation ;

- un environnement stimulant (menaces et/ou opportunités identifiées), sans pour autant inhiber l'action collective ; comme c'est le cas en situation de crise aiguë, quand les composantes d'une même organisation sont en compétition pour l'accès aux ressources.

La nécessaire appropriation des acteurs

Élaborant des outils relativement abstraits, détachés des contingences quotidiennes, la démarche peut rencontrer du scepticisme de la part de ceux à qui elle est supposée apporter une aide réelle. Il s'agit donc de travailler les enjeux, condition de la mobilisation des acteurs [Masson et Parlier, 2004, p. 32-52], et de rendre intelligibles pour la hiérarchie et l'ensemble des salariés le sens des analyses réalisées.

Dans les expériences réussies, on relève le plus souvent que :

- même si l'entreprise a décidé de recourir à l'appui de consultants externes, elle ne s'est pas abandonnée à eux,

mobilisant des ressources internes pour le diagnostic et la conduite de la démarche ;

— le « pilote » interne du projet, celui qui avait la responsabilité effective du projet, était préparé, à la fois par son implication effective dans l'entreprise (connaissance de la structure et des activités du site faisant l'objet de la réalisation, appartenance à des réseaux de relation informels facilitant le pilotage du processus) et par la connaissance théorique et pratique des méthodes de GPRH. En outre, l'expérience est plus concluante lorsque le responsable du projet dispose de moyens d'action (formation, gestion des carrières individuelles, etc.) ou travaille en collaboration avec les détenteurs de ces moyens ;

— la conduite du projet de GPRH n'était toutefois pas l'affaire d'un individu unique, mais partagée par un collectif d'acteurs (idéalement, un groupe projet associant des professionnels de la GRH et des membres de la ligne hiérarchique) ;

— l'encadrement de proximité, qui joue un rôle central dans les décisions relatives à la gestion des individus et des équipes, était fortement impliqué tant dans le diagnostic que dans la préparation des actions qui en découlent.

Un pilotage du changement maîtrisé

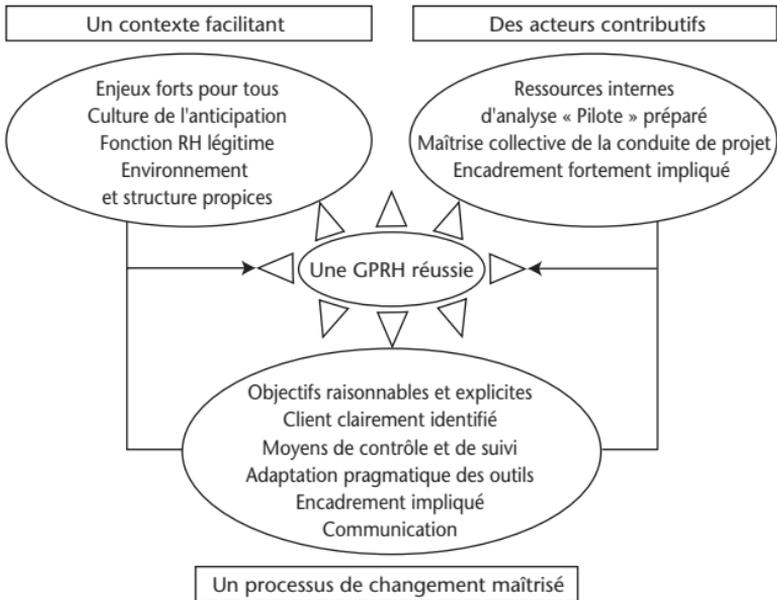
Une démarche de gestion prévisionnelle suppose la mise en œuvre d'une démarche de conduite de projet qui doit être contrôlée et favoriser l'implication des différents acteurs. Les expériences réussies s'appuient sur :

— des objectifs réalistes et explicites. *A contrario*, les « utopies gestionnaires » visant une transformation radicale de la GRH *via* une démarche prévisionnelle ont une chance réduite d'atteindre leur objectif ;

— des bénéficiaires de la démarche prévisionnelle (« clients » internes) clairement identifiés ;

— des moyens de pilotage (en amont un cahier des charges, ensuite un échancier et des indicateurs de résultats) pour contrôler l'efficacité de la démarche, repérer à temps les éventuelles dérives et agir en conséquence ;

— l'organisation d'une communication spécifique (entretiens, participation à des groupes de réflexion, etc.). Cette

Vue d'ensemble des conditions de réussite


communication est d'autant plus efficace qu'elle souligne les enjeux positifs de la démarche, du point de vue des destinataires du changement (salariés dont les membres de la ligne hiérarchique) et non pas d'abord de celui de l'équipe dirigeante ;

— des outils adaptés au contexte de l'entreprise et aux usages recherchés (formation, gestion de carrière...). Les outils les plus efficaces sont ceux qui savent se faire oublier. Ils sont forgés à la main des utilisateurs, façonnés dans le langage de l'entreprise, ce sont des « instruments interactifs d'échange » et non des outils rigides, ce qui facilite leur partage et l'appropriation du plus grand nombre ;

Sans constituer une garantie absolue de succès, la présence simultanée de ces critères est positivement corrélée à l'atteinte des objectifs d'une gestion prévisionnelle. À l'inverse, ils constituent autant de handicaps quand ils font défaut.

Pour illustrer le rôle des critères précédemment décrits, nous avons choisi deux cas d'entreprise. Pour répondre à des enjeux

vitaux, toutes deux ont entrepris une démarche de gestion prévisionnelle. L'une et l'autre emploient un personnel très qualifié. L'une et l'autre se sont fondées sur le modèle de référence, les notions et les outils de GPEC. Il existe donc une similitude certaine entre les deux réalisations. Mais elles diffèrent sur un point essentiel : le résultat de la démarche. La démarche de Patrolconstruct aboutit à une situation plus favorable, alors que celle d'Hitechxy symbolise l'échec patent. Nous verrons (encadrés) que l'analyse du contexte et celle du processus de changement fournissent les clés d'explication.

La réussite de la démarche ne doit rien à la chance. Elle s'explique facilement à partir de l'analyse du contexte, des relations entre acteurs et du processus de changement.

Le cas Patrolconstruct

Le contexte. — Les enjeux sont partagés par les membres du métier. Des spécialistes RH intégrés à la famille professionnelle interviennent en support du métier dans un rapport de coopération étroite avec la ligne hiérarchique. La fonction RH est bien assise. L'organisation RH épouse la structure par familles professionnelles et métiers qui se trouve être celle que met en avant la GPEC. Le fonctionnement du métier, fondé sur la coopération, constitue un élément favorable à la démarche. L'environnement met directement en cause les pratiques de GRH : aussi bien la perte de savoir-faire que l'inadéquation entre les exigences exprimées par les clients et les compétences détenues des équipes.

Les acteurs. — Il y a longtemps déjà qu'il existe une GRH par familles professionnelles, des spécialistes RH assistant le responsable de famille. Le pilote de projet a une expérience pratique dans un domaine similaire et une bonne connaissance de l'entreprise. Il existe une maîtrise collective de la conduite de projet, des savoir-faire collectifs en matière d'ingénierie. L'encadrement est fortement impliqué dans la démarche : il participe activement aux groupes de travail (emplois-types, analyse de compétences, plan d'affectation du personnel).

Un cas de réussite : Patrolconstruct

Il y a longtemps déjà que cette entreprise pétrolière structure sa gestion des ressources humaines par familles professionnelles : par exemple, la famille « raffinage » ou la famille « comptabilité-gestion ». Ces familles sont transversales à l'organisation de l'entreprise. Le contrôleur de gestion d'une raffinerie est, par exemple, géré dans la famille « comptabilité-gestion » et non dans la famille « raffinage ». Chaque famille a en charge son recrutement, la formation de ses membres et le développement de leur carrière. Le responsable de la famille est le directeur central de la fonction considérée et il est assisté de divers « chefs de métiers ». Ces derniers bénéficient de l'assistance de spécialistes de ressources humaines. Bien entendu, les responsables des équipes « construction » vont inscrire leur action dans ce cadre structurel.

Le métier « construction », qui a pour responsable le directeur d'une division technique qui relève lui-même de la famille « techniques pétrolières », se caractérise par une forte culture industrielle et une forte dimension internationale. Chaque cadre a connu la vie de l'expatrié. Les équipes « construction » comptent trois cents personnes environ. Elles sont composées essentiellement de techniciens et d'ingénieurs, répartis sur plusieurs dizaines de sites d'exploration où elles ont en charge la conception des installations, le management de projets industriels, le contrôle tant du matériel que des travaux. Ces techniciens et ingénieurs sont affectés sur les divers sites pour des durées variables dépendant de la mission à effectuer. Compte tenu des enjeux liés à l'exploration pétrolière, les choix de personnel sont d'une importance majeure tant pour faire face aux exigences opérationnelles immédiates que pour maintenir voire développer le savoir-faire des équipes.

Or une étude menée par la famille « techniques pétrolières » sur l'évolution de ses métiers, fait ressortir l'inadéquation croissante entre les exigences exprimées par les clients et les compétences détenues par les ingénieurs et techniciens des équipes « construction ». Il est alors reproché aux responsables des équipes d'avoir toujours répondu aux demandes dans une optique de court terme et d'avoir de la sorte dégradé progressivement le savoir-faire collectif des équipes. Il est donc urgent d'élever le niveau de savoir-faire des ingénieurs et techniciens en développant notamment une réelle polyvalence. Faute de quoi, le maintien du métier à l'intérieur de l'entreprise pourrait se poser...

Les responsables des équipes « construction » décident alors de s'engager dans un projet collectif de gestion prévisionnelle dont l'idée maîtresse est celle de parcours de professionnalisation matérialisés par une succession d'emplois à tenir, en lien avec des formations. Il s'agit de concrétiser le principe de développement des compétences par confrontation à des situations variées associées à des acquisitions de connaissances. La GPEC est lancée avec une très large participation des équipes. Des points d'avancement sont régulièrement communiqués, lors des réunions d'équipes et par un support d'information propre au métier.

Sept mois après le lancement de l'opération, une enquête externe constate que :

- les parcours de professionnalisation sont en cours de réalisation ;
- la polyvalence se développe ;
- le taux de satisfaction des clients s'accroît ;
- les décisions d'affectation sont réfléchies et ne sont plus, pour l'essentiel, des réactions aux demandes des clients ;
- les actions de formation sont clairement finalisées (objectifs, moyens, durée, calendrier de réalisation).

Le processus de changement. — L'objectif est clairement défini : relever le niveau de savoir-faire des ingénieurs et techniciens. La détermination du périmètre concerné par la démarche prévisionnelle est réaliste : l'opération précisément ciblée concerne le métier « construction ». Le client interne est bien identifié et l'analyse est fondée sur les besoins de ce client. Les moyens sont en adéquation avec les finalités : il existe effectivement un problème d'anticipation que la GPEC peut traiter. La GPEC est rapidement déclinée en actions concrètes (formation, affectation...). Des moyens de communication sont mobilisés. La démarche d'ensemble repose sur des groupes de travail et une implication globale.

Ce cas se situe aux antipodes du précédent, si l'on examine les trois grands critères identifiés comme ayant un lien avec la réussite de la démarche.

Le cas Hitchxy

Le contexte. — Les salariés ne sont pas impliqués dans le projet, ils le subissent, n'en perçoivent pas les enjeux. La mission de la direction des ressources humaines n'est pas encore bien connue. Les processus de GRH de l'entreprise étaient jusqu'alors largement informels. Le climat social n'est pas favorable : mauvaise ambiance, grève. L'environnement est instable, l'analyse en trois ans guère possible sur le marché très évolutif de la haute technologie. Le problème que rencontre l'entreprise (nouvelle génération de produits peu fiables) n'est que secondairement un problème de RH. Crise financière.

Les acteurs. — Le DRH est un ancien consultant récemment embauché qui ne connaît pas l'entreprise. Il n'y a pas de savoir-faire collectif sur la conduite de projet de changement. Seule la direction générale s'est engagée. La ligne hiérarchique est peu engagée dans la démarche.

Le processus de changement. — La définition de l'objectif reste floue, le projet vise à fournir des outils. Il n'est pas précisément ciblé : toutes les fonctions de l'entreprise semblent concernées. Le client du processus n'est pas clairement identifié.

Un cas d'échec : Hitechxy

L'entreprise étudiée est spécialisée dans les produits haut de gamme. Ses technologies font appel à la chimie et à l'électronique. Elle est présente en France, où sont installées ses équipes d'études et de fabrication, et à l'étranger à travers une multitude de petites filiales de distribution. Les marchés concernés sont essentiellement industriels. Elle a été créée il y a une vingtaine d'années par une poignée d'ingénieurs issus d'une grande entreprise d'électronique professionnelle. Aujourd'hui, elle compte environ mille salariés, tous très qualifiés, dont cinq cents à l'étranger. Elle a longtemps bénéficié d'une forte croissance de son chiffre d'affaires (40 % certaines années).

Les fondateurs sont encore présents dans l'entreprise et ils lui ont donné un style particulier. Ils ont créé l'entreprise sur des bases opposées à celles qu'ils connaissaient dans le groupe industriel qu'ils avaient quitté. Ils voulaient un fonctionnement flexible, relationnel, en réaction à la lourdeur des structures qu'ils avaient connues. Le système d'évaluation est paritaire : chacun est apprécié par un collectif composé du chef direct, du chef de niveau N + 2, des collègues et d'un élu du personnel. Autre exemple, à fort impact symbolique : il existe une grande transparence dans les rémunérations. Par ailleurs, comme s'en étonnera le directeur des ressources humaines, « il n'y a pas de machine à compter le temps ». La présence au travail repose sur l'intériorisation de la contrainte, non sur la mesure rationnelle du temps.

L'entreprise traverse, dans le début des années 1990, une période de crise. La trésorerie est fragile et il faut

s'appuyer sur les banques pour terminer le mois. La nouvelle génération de produits s'avère peu fiable. La société mère fait des pertes importantes. Un conflit s'est fait jour entre les ingénieurs maison et les ingénieurs diplômés récemment embauchés. Une grève se déclenche, mais reste limitée : deux heures d'interruption du travail... pendant l'heure du repas. Face à cette situation sociale nouvelle, le directeur général décide de créer une direction des ressources humaines (cette fonction lui était jusqu'alors directement rattachée) et de moderniser la GRH de l'entreprise. Il embauche à cette fin un ancien consultant, qu'il nomme DRH.

Dès son arrivée, le DRH effectue un diagnostic sur la situation sociale de l'entreprise. Il conclut qu'il est nécessaire de « remettre de la rationalité, de la cohérence ». La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) lui paraît l'outil adapté à cette transformation. L'objectif du projet est de constituer des outils de gestion des ressources humaines, au nombre desquels une grille d'évaluation des compétences et un modèle, le descriptif des emplois, fondé sur le concept d'emploi-type.

La démarche retenue, dont le lancement est annoncé deux mois après l'arrivée du DRH par une note de service (parce que, expliquera-t-il, « il fallait aller vite et engager rapidement des actions concrètes »), comporte un volet collectif et un volet individuel. Le volet collectif, prévu dans un premier temps, consiste en un long travail de description des emplois dans chaque secteur, destiné à établir un « plan de gestion anticipée des emplois et des compétences » à trois ans, après une évaluation des besoins en compétence de l'organisation actuelle et future.

À l'issue de cette « évaluation des situations collectives » est prévue une « évaluation des situations individuelles » destinée à déterminer le niveau de classification atteint par chaque personne.

Un groupe projet est constitué autour du DRH, avec des membres de ses équipes, deux directeurs et des intervenants extérieurs. Bien que des oppositions virulentes soient venues des consultants internes, le DRH a décidé de maintenir le cap.

Un observateur extérieur rencontre le DRH un an plus tard. Il constate la situation suivante :

- le temps supposé nécessaire à la mise en œuvre de la GPEC a été largement dépassé ;

- la démarche de GPEC n'a pas été au-delà des analyses d'emplois et, pour certains emplois, de la définition des compétences requises ;

- les évaluations individuelles qui devaient suivre n'ont pas eu lieu.

Le diagnostic est établi par le DRH seul. La GPEC n'apparaît pas de manière évidente comme une démarche adaptée à la situation. C'est un projet long et lourd, sans retombées concrètes. La communication se limite à une note d'information interne. Peu de gens sont concernés. La démarche est conduite en référence exclusive à un état de l'art technique. L'absence d'objectif précis rend impossible toute velléité de contrôle, d'où un dépassement du temps et un projet non abouti.

Conclusion

Depuis ses origines, la GPRH est prise entre deux évidences : la nécessité de prévoir et la difficulté extrême de cette ambition. Selon les époques, l'accent est mis tantôt sur l'une, tantôt sur l'autre.

Pionnier de la GPRH, Pierre Jardillier [1972] notait déjà : « La gestion prévisionnelle du personnel se développe : ses objectifs et ses moyens ont progressé. Aujourd'hui encore, cependant, elle demeure dans la direction moderne des entreprises, un domaine tout à la fois à part et sous-développé. » Plus près de nous, Jacques Rojot et Bernard Merck [1990], tout en soulignant les avantages potentiels de la GPRH, déploraient, eux aussi, qu'elle reste encore, à de rares exceptions près, « un concept plus théorique que pratique ». Plus récemment encore, en 1998, l'exploitation de l'enquête « Réponse » de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale (DARES) révélait la rareté des entreprises mettant en œuvre une gestion prévisionnelle. Dans une définition large de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (évaluer à la fois les besoins futurs en main-d'œuvre ou en compétences et les besoins en compétences de l'ensemble du personnel), 15 % seulement des entreprises pratiqueraient la GPEC.

En fait, si l'on examine de plus près les résultats de l'enquête, il apparaît que la pratique de la GPEC est fortement corrélée à la taille de l'entreprise : 9 % des entreprises de 10 à 19 personnes la mettent en œuvre, contre 42 % des entreprises de

1 000 personnes et plus. La pratique de démarches prévisionnelles s'accroît au fur et à mesure que grandit l'entreprise. La structuration d'une GPRH ne fait donc que suivre, avec un retard bien compréhensible, celle d'une GRH.

Quelle que soit l'époque, les entreprises ont des difficultés à anticiper, à avoir une réelle vision des mutations en cours, et donc à maîtriser les risques économiques et sociaux associés à ces mutations. Au début des années 2000, il semblerait que les entreprises tendent à privilégier la flexibilité sur l'anticipation [Dietrich et Pigeyre, 2005], pensant parfois ainsi, à moindre coût, échapper aux exigences de la réflexion prospective. Mais le modèle d'organisation flexible constitue moins une alternative à l'anticipation qu'un de ces facteurs de structuration, l'orientant dans un sens moins mécaniste.

Dans une enquête réalisée par entretiens auprès d'une quarantaine de grandes entreprises [Aleza *et al.*, 2005], les auteurs avancent l'idée d'une GPEC de « deuxième génération », « plus ciblée, plus concentrée sur les priorités de l'entreprise », cherchant moins « l'exhaustivité et l'examen détaillé de tous les emplois et de toutes les compétences », « plus simple et plus opérationnelle, plus connectée au terrain », « plus prospective que strictement prévisionnelle » et, finalement, « plus modeste ». Attendons les bilans à venir pour juger de la réalité de cette avancée.

Régulièrement, les spécialistes déplorent l'insuffisance des pratiques et, pourtant, la gestion prévisionnelle continue de s'étendre. La nouveauté d'aujourd'hui devient référence habituelle le surlendemain. Il suffit de parcourir des ouvrages précurseurs pour noter cette progression. Par exemple, Jardillier [1972], écrivant sur la gestion prévisionnelle, dessinait les contours de ce qu'on appelle aujourd'hui « gestion des ressources humaines ». Après l'avoir déclarée moribonde, on évoque aussitôt le renouveau de la GPRH. Nous ne pouvons que souligner, après d'autres observateurs du domaine [Mallet, 1989, p. 67], que le développement des techniques de gestion s'éloigne beaucoup d'un schéma linéaire.

Ce qui est sûr, c'est qu'aujourd'hui, plus qu'hier, le vieil adage « gérer c'est prévoir » reste d'actualité. Cette assertion est pleinement vérifiée en situation de crise, car le besoin d'anticipation s'accroît quand progresse l'incertitude et qu'on ne sait ce qui va

arriver. C'est justement parce qu'on ne compte plus sur un avenir défini qu'il est utile de développer le prévisionnel. En tant que réducteur d'incertitude et moyen de maîtriser les risques liés à celle-ci, la gestion prévisionnelle des ressources humaines est donc l'une des clés principales de l'efficacité, pour les organisations comme pour les individus qu'elles emploient.

Repères bibliographiques

- ALEZRA C., BARDIER G., OBADIA A., SIMONET J. et VERREAUX J. L. [2005], « Anticiper l'emploi », *Les Cahiers Bernard Bruhnes*, n° 15.
- ALLOUCHE J. (dir.) [2003], *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris.
- ALLOUCHE J. et SCHMIDT G. [1995], *Les Outils de la décision stratégique*, La Découverte, « Repères », Paris, 2 tomes.
- AMADIEU F. et CADIN L. [1996], *Compétence et organisation qualifiante*, *Economica*, « Gestion Poche », Paris.
- AUBRET J., GILBERT P. et PIGEYRE F. [1993], *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*, PUF, Paris.
- [2005], *Management des compétences*, Dunod, Paris, 2^e édition revue et augmentée.
- BARON X. [1993], « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise », *Cahiers français*, n° 82, La Documentation française, p. 3-18.
- BARREAU J. [1999], *Gérer le travail*, PUR, « Didact Économie », Rennes.
- BÉDUWÉ C. et PLANAS J. [2002], « Hausse d'éducation et marché du travail. Rapport final du projet TSER EDEX », rapport pour la Commission européenne, *Cahier du LIRHE*, n° 7, mai, Toulouse.
- BENAYOUN R., BOULIER C. et al. [1972], *Approches rationnelles dans la gestion du personnel*, Dunod, Paris.
- BERRY M. [1983], *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de recherche en gestion, École polytechnique, Paris.
- BERTRAND H., LAMOUREUX J.-L. et VERMEL L. [1993], « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les PME », *Travail et Emploi*, n° 57 bis, p. 67-78.
- BIETRY F. [2002], *E-GRH : entre promesses et interrogations*, éditions Management et Société, Colombelles.

- BOUFFARTIGUE P. [2001], *Les Cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute, Paris.
- BOUTEILLER D. et GILBERT P. [2005], « Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord », *Relations industrielles*, vol. 60, n° 1, p. 3-28.
- BRUHNES B. [1991], « Démythifier un sigle », *Partenaires*, avril.
- CADIN L., BENDER A.-F. et SAINT-GINIEZ V. de [1999], « Les carrières nomades, facteur d'innovation », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p. 58-67.
- CADIN L., GUÉRIN F. et PIGEYRE F. [1997, 2002], *Gestion des ressources humaines*, Dunod, Paris, 2^e édition revue et augmentée.
- CNPF [1992], *Gestion anticipative des emplois et des compétences*, Direction de l'Emploi, Paris.
- DEFÉLIX C. [2001], « Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 41, juillet-août-septembre, p. 33-45.
- DEFÉLIX C., DUBOIS M. et RETOUR D. [1997], « GPEC : une gestion prévisionnelle en crise », *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Presses HEC, Montréal, p. 83-99.
- DELAY F. [1999], « Nouveaux modes de gestion des âges en entreprise », *Sociétal*, n° 25, juin, p. 45-50.
- DIETRICH A. [2003], « La gestion des compétences : essai de modélisation », *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Vuibert, « AGRH », Paris, p. 215-239.
- DIETRICH A. et PIGEYRE F. [2005], *La Gestion des ressources humaines*, La Découverte, « Repères », Paris.
- DUBOIS M. et RETOUR D. [1999], « La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 5, n° 2-1, p. 225-243.
- EGG G. [1988], « La gestion anticipatrice des personnels et des emplois », *Actualité de la formation permanente*, n° 97, novembre-décembre.
- FAURE R., BOSS J.-P. et LE GARFF A. [1967], *La Recherche opérationnelle*, PUF, « Que sais-je ? », Paris.
- FLUCK C. et LE BRUN-CHOQUET C. [1992], *Développer les emplois et les compétences : une démarche, des outils*, INSEP, Paris.
- GALAMBAUD B. [1983], *Des hommes à gérer*, ESF, Paris.
- [2002], *Si la GRH était de la gestion*, Liaisons, Paris.
- GALAMBAUD B. et GILBERT P. [1994], *La Gestion prévisionnelle des ressources humaines en question*, Entreprise et Personnel.
- GAZIER B. [1991], *Économie du travail et de l'emploi*, Dalloz, Paris.
- [1993], *Les Stratégies des ressources humaines*, La Découverte, « Repères », Paris.
- [2003], « L'employabilité », in ALLOUCHE J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, p. 418-427.

- GILBERT P. [1998], *L'Instrumentation de gestion*, Economica, Paris.
- [1999], « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives », *Revue française de gestion*, n° 124, p. 66-75.
- GILBERT P. et PARLIER M. [2005], « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : fondements, bilan et mise en œuvre », in WEISS D. (dir.), *Ressources humaines*, Éditions d'Organisation, Paris, 3^e édition, p. 491-524.
- GODET M. [2001], *Manuel de prospective stratégique*, tome 2, Dunod, Paris, 2^e édition.
- GUERRERO S., CERDIN J.-L. et ROGER A. [2004], *La Gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Vuibert, « AGRH », Paris.
- HELLOUIN V. [1992], *Vers une gestion prévisionnelle des emplois*, Centre Info, Paris.
- HOERAENE D. et LEDOUX Y. [1972], « Un système cybernétique de prévision des besoins aléatoires en personnel de prestation de service à la Compagnie générale de géophysique », in CLOUGH D.J., LEWIS C.C., OLIVER A.L., *Manpower Planning Models*, The English Universities Press, Londres, p. 423-444.
- HOFSTEDE G. [2002], *Culture's Consequences*, Sage, Beverly Hills.
- IGALENS J. et SCOUARNEC A. [2001], « La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 40, avril-mai-juin, p. 2-16.
- INSPECTION GÉNÉRALE DES AFFAIRES SOCIALES (IGAS) [2004], *Rapport annuel 2004 : gestion des âges et politiques de l'emploi*, La Documentation française, Paris
- JARDILLIER P. [1972], *La Gestion prévisionnelle du personnel*, PUF, Paris.
- JOFFRE P. et KOENIG G. [1992], *Gestion stratégique : l'entreprise, ses partenaires adversaires et leurs univers*, LITEC, « Les essentiels de la gestion », Paris.
- JORAS M. [2002], *Le Bilan de compétences*, PUF, Paris, 3^e édition.
- JOYEAU A. [2003], « Du que changer au comment changer : analyse de l'interaction entre gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et changement organisationnel », in KLARSFELD A. et OIRY E., *Gérer les compétences*, Vuibert, Paris.
- JOYEAU A. et RETOUR D. [1999], « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : entre contrôle et autonomie », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 31-32-33, p. 127-143.
- LAUFER J., AMADO-FISCHGRUND G. et TREPO G. [1978], *Monsieur Personnel et le développement des hommes*, Flammarion, Paris.
- LE BOTERF G. [1988], *Le Schéma directeur des ressources humaines. Un outil du management stratégique*, Éditions d'Organisation, Paris.
- [1994], *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Éditions d'Organisation, Paris.
- LENTIC [2005], *Étude des pratiques basées sur les compétences en entreprise*, rapport final de recherche, IWEPS/Université de Liège.

- LINHART D. [1994], *La Modernisation des entreprises*, La Découverte, « Repères », Paris.
- LIVIAN Y.-F. [2004], *Management comparé*, Economica, Paris.
- LOUART P. [2001], *Hausse d'éducation, demande productive et comportement des employeurs*, rapport de synthèse, projet européen EDEX-WP 3.
- [2003], « Les acteurs de la GRH », in ALLOUCHE J. (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, p. 641-656.
- MALLET L. [1989], « Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines : de nouveaux outils d'apprentissage du changement ? », *Formation Emploi*, n° 25, p. 66-77.
- [1991], *Gestion prévisionnelle de l'emploi*, Liaisons, Paris.
- MANDON N. [1990], « Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences », *CEREQ, Bref*, n° 57.
- MARTORY B. [2003], *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, Paris.
- MARTORY B. et CROZET D. [1984], *Gestion des ressources humaines*, Nathan, Paris.
- [1998], *Gestion des ressources humaines*, Dunod, Paris, 3^e édition 2002.
- MASSÉ P. [1967], « Prévision et prospective », in BERGER G., *Étapes de la prospective*, PUF, « Bibliothèque de la perspective », Paris, p. 99-129.
- MASSON A. et PARLIER M. [2004], *Les Démarches. Compétences*, Éditions de l'ANACT, Lyon.
- MATHIS L. [1982], *Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines*, Éditions d'Organisation, « Personnel ANDCP », Paris.
- MEIGNANT A. [2000], *Ressources humaines : déployer la stratégie*, Liaisons, Paris.
- MICHEL S. et LEDRU M. [1991], *Capital compétence dans l'entreprise, une approche cognitive*, ESF, Paris.
- MONTI R. [2003], *La Gestion prospective des âges des populations larges*, thèse de doctorat, CNAM, Paris.
- PARAPONARIS C. [2000], « Gestion des compétences et production des connaissances dans le management par projet », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 36, juin, p. 3-17.
- PARLIER M. et SAVEREUX S. (dir.) [2000], « Reconnaître les compétences : des démarches d'entreprises », *Les Cahiers de l'ANACT*, n° 15, Éditions de l'ANACT, Lyon.
- PERETTI J.-M. [1990], *Fonction personnel et management des ressources humaines*, Vuibert, Paris.
- [1999], « Enjeux démographiques et politiques de ressources humaines : gérer les baby boomers », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p. 37-46.
- PETIT F. [2005], *Droit de l'emploi*, Montchrestien, Paris.
- PETTIGREW A.M. [1987], « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 6, p. 649-670.
- [1990], « Longitudinal field research on changes. Theory

- and practice », *Organization Science*, vol. 1, n° 3, p. 267-291.
- PICHAULT F. et NIZET J. [2000], *Les Pratiques de gestion des ressources humaines*, Le Seuil, Paris.
- PIGEYRE F. [1994], « La compétence : un nouvel outil pour la gestion de l'emploi ? », *La GRH, science de l'action ?*, 5^e congrès de l'AGRH, Montpellier, p. 129-138.
- QUAZZA J.-P. et GILBERT P. [2006], « Les transformations récentes de la fonction Ressources humaines », in ALLOUCHE J. (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris.
- QUINTREAU B. [2001], *Âge et emploi à l'horizon 2010. Dynamique de la population active et emploi : la gestion prévisionnelle des âges à l'horizon 2010*, Les Éditions des Journaux officiels, Paris.
- RAY J.-E. [2004], *Droit du travail, droit vivant*, Liaisons, Rueil-Malmaison, 13^e édition.
- RICHE-MASTAIN L. et BRUNET F. [2002], « Quel rôle l'âge joue-t-il dans la gestion du personnel ? », *Problèmes économiques*, n° 2768, p. 18-21.
- ROGER A. et ROQUES O. [1999], « Le rôle des acteurs sociaux dans la mise en place d'une GPEC », *Actes du IX^e congrès de l'AGRH*, Lyon.
- ROJOT J. et MERCK B. [1990], « La gestion prévisionnelle des ressources humaines, beaucoup de promesses peu d'utilisateurs », *Perspectives de l'entreprise et recherche en GRH*, actes du 1^{er} congrès de l'Association française de gestion des ressources humaines, p. 507-540.
- SAINSAULIEU R., MONOD N. et THIERRY D. [1987], *Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise*, rapport pour la Délégation à l'Emploi.
- SAINT-GINIEZ de V. et BERNARD A. [1996], « L'analyse des compétences et l'attribution du potentiel, deux modes de décision contradictoires dans la recherche d'une meilleure performance organisationnelle ? », *Performance et Ressources humaines*, Economica, Paris.
- TCHIBOZO G. [1998], *Économie du travail*, Dunod, « Topos », Paris.
- THIERRY D. et SAURET C. [1993], *La Gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences*, L'Harmattan, Paris.
- THIERRY D. et al. [1983], *L'Emploi dans la stratégie socio-économique de l'entreprise*, FNEGE/DE, Paris.
- TREPO G. [1998], « La gestion des compétences : un outil stratégique », *Sciences humaines*, n° 80, mars, p. 34-37.
- ULRICH D. [1996], *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston.
- VATTEVILLE E. [2003], *Management stratégique de l'emploi*, EMS, « Management et Société », Caen.
- WITORSKI R. [1997], *Analyse du travail et production de compétences collectives*, L'Harmattan, Paris.

- ZARIFIAN P. [1996], « Pour une nouvelle compétence », *Stratégies ressources humaines*, n° 20, p. 32-36.
- [1999], *Objectif compétence*, Liaisons, Paris.

Glossaire

Anticipation : l'anticipation ne s'arrête pas à la simple prévision. Elle suppose des décisions et une préparation de l'avenir. Plaçant cette notion en position centrale, la gestion prévisionnelle des ressources humaines se veut moins un instrument de connaissance qu'une aide à l'action.

Activité : ensemble de tâches identifiées au travers de verbes d'action permettant de définir le contenu de la tâche et le niveau de compétences requis pour l'exercer.

Bilan de compétences : le bilan de compétences a pour objectif de permettre à des individus d'analyser leurs compétences tant professionnelles que personnelles, ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et éventuellement un projet de formation. Le bilan peut être effectué sur l'initiative du salarié ou à la demande de son employeur.

Compétence : cette notion a donné lieu à des définitions très différentes selon les usages scientifiques ou sociaux qui en sont faits. Globalement, on s'accorde pour définir les compétences comme des caractéristiques individuelles ou collectives

attachées à la possibilité de mobiliser, de manière efficace, dans des contextes donnés, un ensemble de connaissances, de savoir-faire et de comportements.

Écart : le but généralement assigné à la GPRH est de réduire de façon anticipée les écarts, quantitatifs et qualitatifs, entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise. L'idéal étant l'« écart zéro ». L'écart quantitatif signale un manque ou un excédent de main-d'œuvre par rapport au besoin dégagé par l'analyse. On est en présence d'un écart qualitatif quand on constate une insuffisance ou, au contraire, un excédent par rapport aux exigences des emplois.

Emploi : a) en gestion des ressources humaines : une situation de travail rémunérée, occasionnelle ou permanente, à temps partiel ou à temps complet. Cette situation est déterminée par l'organisation du travail et la politique de ressources humaines de l'entreprise qui en fixe les conditions d'exercice ; b) au sens macro-économique : le terme « emploi » désigne une globalité d'emplois, comme lorsqu'on parle de « plein

emploi » ou de « politique d'emploi ».

Emploi-type (parfois appelé « métier » ou « emploi/métier ») : ensemble homogène de situations de travail suffisamment proches du point de vue des activités mises en œuvre pour être considéré globalement. L'emploi-type agrège plusieurs postes de travail.

Emploi sensible : emploi-type dont le volume ou le contenu peuvent être profondément modifiés en raison des évolutions prévues.

Employabilité : capacité à être employé sur le marché du travail. Elle dépend à la fois de l'origine et des conditions de l'offre et de la demande sur ce marché. Le maintien et le développement de cette capacité relèvent à la fois du salarié et de l'organisation.

Facteur d'évolution : variable de contexte (interne ou externe), de nature économique, organisationnelle, technologique, culturelle ou sociale, dont on estime qu'elle aura une influence sur le volume et/ou sur le contenu des emplois (nouveaux emplois, disparition de certains emplois, nouvelles exigences du travail, etc.).

Famille professionnelle : regroupement d'emplois-types ayant une même finalité, cohérents entre eux par la communauté des savoir-faire techniques, mais incluant des différenciations liées à des domaines de spécialisation ou à des niveaux d'expertise. Une famille peut être déclinée en sous-familles ou spécialités. Elle constitue l'espace habituel d'évolution professionnelle pour tout salarié occupant l'un ou l'autre des emplois-types qu'elle englobe.

Flexibilité : abondamment mobilisé par la littérature managériale, ce terme désigne la capacité d'une

entreprise ou d'une de ses unités à s'adapter à un changement prévu ou non. La flexibilité du travail, qui intéresse plus directement la GRH, peut être obtenue en interne (modulation du temps de travail, mobilité) ou en externe (appel à la sous-traitance, contrats précaires...).

Groupe métier : groupe de travail chargé de la description des activités et compétences d'un métier. Il est habituellement composé de personnes appartenant au métier et d'autres avec lesquelles ceux qui exercent ce métier sont en relation.

Logique de compétence : une logique est une manière cohérente d'organiser et de structurer des idées. Elle fournit des règles et des contenus d'argumentation permettant de délimiter ce qui relève ou ce qui ne relève pas de cette logique. Dans le champ professionnel, la logique de compétence est sommairement opposée à des logiques de poste, de statut, de qualification. En réalité, ce qui doit être remarqué, ce n'est pas tant la radicalité de l'opposition que la focalisation qui est faite sur les capacités d'adaptation des personnes aux situations professionnelles dans lesquelles elles sont placées.

Poste de travail : au sens fonctionnel, désigne un ensemble d'activités déterminant l'affectation du personnel au sein d'une structure.

Répertoire des métiers : liste ordonnée et hiérarchisée des emplois d'une entreprise (d'un bassin d'emploi, d'une branche professionnelle...) déterminée qui constitue la base de toute GPRH.

Référentiel de compétences : document qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un emploi-type.

Table des matières

Introduction	3
I Anticipation et prévision en GRH	
<hr/>	
Fondement et objet	7
GPRH : de quoi parle-t-on ?, 7	
La GPRH dans le système de gestion des ressources humaines, 9	
L'influence décisive des rôles assignés à la fonction	
Ressources humaines	13
Rôles de la fonction Ressources humaines, 13	
Les transformations actuelles, 16	
L'emploi, au centre de la gestion prévisionnelle	17
Éclairer les décisions en matière d'emploi, 17	
Des initiatives encadrées par le droit du travail et les politiques d'emploi, 18	
□ Encadré : <i>Une négociation triennale sur la GPEC</i> , 19	
La prégnance des modèles d'emploi sociétaux, 20	
Le jeu des acteurs sociaux	22
Les acteurs internes, 23	
Les acteurs externes, 26	
La dynamique de renouvellement des modèles de GPRH, 28	
La dynamique de mise en œuvre dans l'entreprise, 29	
II Évolution des conceptions	
<hr/>	
La planification des effectifs	31
L'ambition rationalisatrice et la naissance d'une ingénierie du personnel (années 1960), 31	

□ Encadré : <i>Une gestion planifiée des effectifs à la Compagnie générale de géophysique</i> , 33	
Bilan et actualité : une ambition recentrée, 34	
□ Encadré : <i>Les plans objectifs moyens du ministère de l'Équipement</i> , 35	
La gestion prévisionnelle des carrières	36
L'influence de l'école des relations humaines sur la gestion du personnel (1970-1975), 36	
□ Encadré : <i>La gestion intégrée des cadres de Merlin-Gerin</i> , 39	
Bilan et actualité : une remise en cause de la notion classique de carrière, 39	
La gestion prévisionnelle des emplois	41
Quand la GPRH se voulait « citoyenne » (années 1980), 41	
□ Encadré : <i>Gestion prévisionnelle des personnes et des emplois au Crédit agricole-Caisse régionale des Ardennes</i> , 43	
Bilan et actualité : contribution de la gestion prévisionnelle de l'emploi à la responsabilité sociale de l'entreprise, 43	
La gestion anticipée des compétences	44
La montée de l'individualisation de la GRH dans les organisations flexibles (années 1990), 44	
□ Encadré : <i>La gestion anticipée des compétences dans une entreprise de travail temporaire</i> , 48	
Bilan et actualité : bilan provisoire et perspectives, 49	
Vers une gestion prospective des âges ?	50
L'âge : une variable de gestion qui s'impose (années 2000), 50	
Les initiatives des entreprises pour une nouvelle gestion des âges, 52	
□ Encadré : <i>Le programme Adages : un dispositif de gestion des âges à la Sécurité sociale</i> , 54	
De nouveaux outils d'analyse, 55	
Permanences et changements	58
Des constantes dans la structuration de la GPRH, 58	
Un nouveau style de gestion prévisionnelle, 61	

III Structure du modèle de référence

Un cadre d'analyse : la GPEC	
comme instrumentation de gestion	63
La philosophie gestionnaire	65
Les prémisses de la gestion prospective, 65	
L'intégration stratégique et opérationnelle, 66	
Des segmentations spécifiques, 67	
L'« écart zéro » comme idéal normatif, 67	
Les notions sous-jacentes	68
L'anticipation, 68	

L'emploi-type, 69	
Le salarié acteur, 70	
La compétence, 70	
L'employabilité, 71	
Le processus de mise en œuvre et les outils associés	71
Une démarche qui se veut à la fois cartésienne et participative,	71
Phase 1 : la définition d'un cadre général d'analyse,	73
Phase 2 : l'analyse des ressources actuelles,	77
□ Encadré : <i>Un exemple d'inventaire quantitatif des ressources,</i>	78
Phase 3 : la prévision de l'évolution des ressources,	80
Phase 4 : la prévision des besoins en emplois,	82
Phase 5 : le diagnostic besoins-ressources,	84
Phase 6 : l'élaboration d'une politique et d'un programme d'action,	85
Phase 7 : la mise en place d'un système de contrôle,	86
□ Encadré : <i>Exemples d'indicateurs retenus par un établissement industriel,</i>	87
Les contributions de l'informatique	88
Le traitement de l'information : enjeu central de la GPRH,	88
Au-delà de la magie de l'outil,	89

IV La GPRH à l'épreuve des faits

Un bilan en demi-teinte	91
Une instrumentation au service de la rationalisation des fonctionnements,	91
L'accompagnement social des mutations économiques,	92
Un apport qui reste incertain,	93
Les limites d'une instrumentation	95
Un outillage complexe,	95
Des postulats fondateurs chahutés par le terrain,	95
Des postulats aux difficultés de mise en œuvre,	98
GPRH et changement organisationnel	99
Les interactions entre gestion prévisionnelle et changement,	99
L'influence du contexte,	100
La nécessaire appropriation des acteurs,	101
Un pilotage du changement maîtrisé,	102
Le cas Patrolconstruct,	104
□ Encadré : <i>Un cas de réussite : Patrolconstruct,</i>	105
Le cas Hitechxy,	106
□ Encadré : <i>Un cas d'échec : Hitechxy,</i>	107

Conclusion	109
Repères bibliographiques	112
Glossaire	118