

# La gestion prévisionnelle de l'emploi :

## *les conceptions des directions*

par Martine Burdillat (\*)

**L**es grandes entreprises engagent des actions visant à mieux anticiper les mouvements qui s'opèrent dans le domaine de la gestion de l'emploi. Pour une part, ce fait récent est déterminé par une obligation légale (article L132-27 du Code du Travail) qui introduit les "germes" d'une gestion prévisionnelle en intégrant dans la négociation annuelle l'examen des prévisions d'emploi. On ne peut cependant réduire les préoccupations des grandes entreprises aux réponses apportées à cette contrainte légale. Non seulement la loi n'impose aucun cadre impératif à la GPE, puisqu'elle n'apporte pas de précisions sur les modalités de cet examen [DENKIEWICZ, 1991], mais les raisons de l'orientation nouvelle en matière d'emploi dépassent largement le souci de répondre à des obligations juridiques.

On cherche dans cet article à expliciter ces raisons, c'est-à-dire à déterminer les "mobiles" conduisant les directions des entreprises à se lancer dans des démarches souvent lourdes, qui remanient en profondeur le système de gestion des ressources humaines. En effet, avant l'engagement de ces démarches, ni la stratégie sociale, ni même la politique de l'emploi ne faisaient l'objet d'une négociation globale [J. FREYSSINET, 1981].

Les données utilisées pour conduire cette analyse ont été recueillies en 1991. A cette époque les réflexions et les consultations sur la prévision en matière d'emploi étaient engagées depuis deux à trois ans dans les entreprises étudiées. Ce délai est relativement important pour construire des repères de gestion et de négociation de l'emploi; cela signi-

fie que l'engagement de démarches prévisionnelles, et a fortiori la signature d'un accord sur l'emploi ont impliqué un travail conséquent de direction. Les accords d'entreprises résultent en effet d'un processus important de concertation entre les directions et les organisations syndicales mais également, ce qui est moins fréquemment souligné, entre les directions et le système hiérarchique [cf. Encadré n° 1]. Dans la plupart des cas, des simulations ont été effectuées pour anticiper et évaluer les mouvements de classification et leurs coûts en terme de masse salariale, avant la signature des accords.

L'objet de cet article est de rendre compte de ce travail des directions et des conceptions de l'emploi qu'il a permis de faire émerger. Le point de vue exposé ici se situe en quelque sorte en amont des pratiques analysées dans ce numéro [cf. l'article de C. Gavini]; ce point de vue doit également être confronté à celui des autres acteurs impliqués, les organisations syndicales [cf. l'article de L. Merlin dans ce numéro] et les salariés.

Deux types de matériaux ont été utilisés pour conduire l'examen des conceptions des directions en matière de prévision d'emploi et repérer les axes autour desquels se sont construites leurs démarches. Les matériaux de base résultent d'une série d'entretiens réalisés auprès des responsables des directions de cinq grandes organisations (quatre entreprises et l'ANPE). Ces entretiens, analysés selon une grille unifiée, éclairent les justifications de l'engagement d'une démarche prévisionnelle, et les modalités retenues et permettent de cerner les acteurs impliqués [Cf. Encadré n° 2].

Le second type de matériaux résulte de l'analyse des accords signés récemment dans deux grands groupes industriels, Péchiney et Usinor-Sacilor.

(\*) GIP Mutations Industrielles, et chargée de Mission à la MIRE.

## ENCADRE N° 1 Contenu - temps d'un accord

### Temps pour "l'accord E".\*

#### Diverses réunions

#### Année N-2 (6 mois)

- Groupes techniques	10 R x 06	60	
- Séminaire	03 J x 10	30	
- Rencontres avec Fédérations	05 J x 02		10

#### Année N-1

- Groupes techniques	05 R x 03	15	
- Groupes paritaires de réflexion	11 J		70
- Groupes paritaires techniques	02 x 06		12
- Réunions plénières	02 x 04		08
- Séminaire juillet	01 x 12	12	

#### Année de la signature

- Groupes	08 x 03 + 11 x 06	90	
- Information	04 x 02 + 02 x 03	14	
- Groupe pilote	11 x 02	22	
- Groupes paritaires techniques	08 x 06 + 04 x 03		60
- Commissions Plénières	01 x 06 + 07 x 03		27
- Information diverses	06 x 02 + 04 x 03	24	
		267	187

- Hiérarchie et Direction Affaires Sociales	: 67 réunions	→ 267 heures
- Partenaires	: 40 réunions	→ 187 heures

**soit 107 réunions**

\* Document interne émanant d'un groupe ayant signé un accord.

L'examen des attendus fait ressortir certains des objectifs et domaines associés à l'engagement d'un changement de la gestion des emplois selon un processus qui innove par rapport à ce que prévoit le Code du Travail.

Nous commençons par présenter les éléments factuels qui, dans les accords et dans les démarches prévisionnelles, caractérisent le contexte et les attendus des actions engagées du point de vue des directions. Nous cherchons ensuite à qualifier les enjeux et la problématique associés à ces nouvelles pratiques de gestion de l'emploi, à partir de l'analyse des objectifs énoncés et des moyens de gestion mis en œuvre.

## Les accords d'entreprise : attendus et objectifs

Les deux accords examinés ici se réfèrent à des objets différents, mais ils présentent, du point de vue de leurs attendus, des similitudes.

L'accord signé dans le groupe Péchiney porte "sur le changement de l'organisation du travail", l'accord appliqué à Usinor-Sacilor et signé par le GESIM (Groupement des Entreprises Sidérurgiques et Minières) s'intitule "Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle dans les entreprises sidérurgiques": ACAP.2000 (1).

On retrouve dans les attendus des deux accords le principe d'un lien à construire entre la performance, la compétitivité et la gestion de la main-d'œuvre. Le préambule de l'accord signé par Usinor-Sacilor affirme que "la performance d'une entreprise sidérurgique passe de manière évidente par la compétence de ses salariés et donc la maîtrise qu'ils ont de leur métier". L'accord Péchiney énonce que "Le développement de la compétitivité

(1) Accords signés par l'ensemble des organisations syndicales, à l'exception dans les deux cas de la CGT. L'accord Péchiney date du 13.11.91, celui de Usinor-Sacilor date du 17.12.90.

*des entreprises du Groupe et l'amélioration des conditions de travail et d'emploi des salariés sont deux objectifs étroitement associés qui doivent faire l'objet d'une approche intégrée dans le cadre d'une démarche de changement des organisations".*

Dans les deux cas, la responsabilité de l'entreprise se trouve engagée concernant l'identification et la définition des conditions susceptibles de faire évoluer le travail ou l'activité professionnelle. L'"entreprise" évoquée ici renvoie à une double construction.

La première est **institutionnelle** : elle définit le périmètre de l'accord et donc les signataires et les garants de l'accord. Dans le cas de Péchiney, l'accord s'applique aux "entreprises du Groupe", et les Comités d'Entreprise et d'Etablissement sont les partenaires désignés par le processus de concertation. Dans ACAP 2000 les notions de Groupe ou de Société ne jouent aucun rôle. C'est une option délibérée, explicitement mentionnée dans l'accord ; l'entreprise est entendue dans une acception plutôt économique alors que dans le cas de Péchiney la définition retenue de l'entreprise coïncide plutôt avec celle du droit des sociétés [G. LHUILIER, 1993] ; dans ACAP 2000, l'entreprise est "*l'organisation orientée vers une activité productive propre dont les résultats se trouvent dégagés de manière autonome du point de vue comptable et financier*". L'établissement dans cet accord est défini comme "*la réunion des moyens financiers, matériels et immatériels agencés en vue d'atteindre, par une activité continue, un but à caractère technique*". Les partenaires désignés pour l'application et le suivi sont les représentants des organisations signataires réunis au sein d'une "Commission d'application et de suivi" mise en place dans chaque établissement. Une réunion annuelle par entreprise se tient pour faire le point. Une commission d'application et de suivi est mise en place au niveau du GESIM, elle prend connaissance des positions prises par les entreprises.

La seconde construction de l'entreprise émergeant des accords se lit à travers les précisions concernant **les acteurs responsables** de la mise en œuvre. L'accord ACAP 2000 désigne comme parties prenantes : l'entreprise qui assure les conditions et les moyens d'une redéfinition et d'une validation des compétences ; les salariés qui "*prennent en main leur propre déroulement de carrière et acceptent de mettre en œuvre les compétences acquises et reconnues*"; l'encadrement qui est défini comme ayant "*une forte responsabilité dans l'organisation des conditions de réalisation du travail*". Dans l'accord Péchiney, les parties prenantes sont plus habituelles : il s'agit prioritairement des "directions" et des "institutions représentatives du personnel". On peut lire cet accord comme un engagement réciproque à définir les moyens susceptibles de rendre effectif l'élargissement de la négociation annuelle prévu par le Code du Travail, en donnant un contenu

notamment aux articles L132-28, L132-29 et L432-1-1 et 432-3.

On note toutefois, comme dans ACAP 2000, la mention particulière au rôle actif de l'encadrement dans la définition des changements de l'organisation et des modes d'évaluation des compétences des salariés.

Les deux accords désignent assez précisément les objectifs de changement en matière de gestion de l'emploi et des compétences. L'accord Péchiney a pour objet de les faire partager ; c'est un accord sur les raisons, les objectifs et les acteurs du changement. ACAP 2000 précise "*les orientations et principes qui seront les références à respecter lors de la mise au point dans les établissements des procédures d'application*". Sans fixer de procédures types, cet accord, du fait des orientations et principes qu'il énonce en matière de parcours professionnels, définit de fait de nouveaux droits et devoirs pour les salariés et inscrit un "*nouveau type de relations entre l'entreprise et ses salariés*" (Titre VI de l'accord).

La "logique compétences" qui est mise en œuvre à Usinor-Sacilor ne constitue pas seulement un discours sur la qualification et l'organisation, elle se décline en principes actifs et opératoires pour la gestion des salariés. Sans remettre en cause les garanties contenues dans l'Accord National de 1975 sur les classifications, les parties signataires s'engagent à rechercher les principes qui, progressivement, vont permettre la conduite de l'activité professionnelle. En d'autres termes, des évolutions de l'Accord de 1975 sont envisagées par les signataires.

La situation du salarié, en termes de classification et de rémunération, n'est pas remise en cause par l'engagement de l'accord. Dans ce domaine, les droits sont acquis même dans les cas où la position de classification est supérieure à celle qui résulterait d'une évaluation des compétences. "*Toutefois, précise l'accord, il conviendra de mettre en place les mesures de formation, de changement d'emploi permettant de redresser la situation dans les meilleurs délais*". L'écart enregistré s'apparente à un dysfonctionnement. Le traitement de ce dysfonctionnement se fait par rattrapage qualitatif, permettant d'harmoniser les références des compétences et celles de la classification. Les droits et les avantages acquis par l'Accord National de 1975 sont reconnus, en même temps qu'est précisé le caractère dominant de la nouvelle instruction des savoirs portée par la "logique compétences". Celle-ci ne décline pas systématiquement, mais elle institue le reclassement comme une règle acceptée.

Cette règle, qui peut être analysée comme un donnant-donnant contraignant, encadre désormais les rapports entre le salarié et l'entreprise ; elle oblige en effet le salarié vis-à-vis du déroulement

de sa carrière, et l'entreprise vis-à-vis des emplois offerts au salarié. Le salarié est, d'un côté, soumis à une implication contractuelle via l'entretien professionnel et doit supporter une part de responsabilité dans son parcours professionnel; la "logique compétences" désigne, de l'autre côté, l'obligation pour l'entreprise d'assurer les conditions de l'exercice de cette responsabilité nouvelle du salarié.

Le caractère contractuel de cet accord apparaît encore dans le "droit de recours"; ce droit donne au salarié la possibilité de remettre en cause les conclusions de l'entretien professionnel ou les décisions qui en ont été tirées. L'entretien professionnel instruit des faits relatifs aux compétences

## **ENCADRE N° 2**

### **Présentation de l'enquête**

L'enquête a été menée dans quatre entreprises et à l'ANPE. Trois des entreprises appartiennent au secteur de la métallurgie (Bull, Thomson, Usinor-Sacilor), l'autre au secteur des services (EDF). Deux des organisations sont des structures où l'emploi est défini par un statut (ANPE-EDF).

Cinq monographies ont été réalisées selon une grille de lecture et de présentation homogène distinguant :

- 1) le contexte et la problématique de la gestion prévisionnelle de l'emploi, les niveaux déclencheurs et les opérateurs de la démarche,
- 2) les méthodes utilisées et les moyens mobilisés, les termes selon lesquels les hiérarchies, les salariés et les partenaires sociaux sont impliqués.
- 3) les principes retenus pour la généralisation et la pérennisation de la démarche,

Cette homogénéité de présentation s'appuie en réalité sur des matériaux d'importance inégale. L'accès au terrain n'a pas été approfondi de la même façon, pour des raisons d'opportunité ou qui tiennent au degré d'avancement de la démarche.

Le nombre d'interviews réalisées est variable d'une entreprise à l'autre; les conditions d'enquête permettent de distinguer trois cas de figure :

- les entreprises où des interviews ont été réalisées auprès de responsables des directions centrales des Ressources Humaines (ou du Personnel et des Affaires Sociales) : ANPE, EDF;
- les entreprises où des interviews ont été réalisées auprès des personnes occupant ces mêmes fonctions, et également auprès de responsables des Ressources Humaines dans des établissements et des Divisions (Usinor-Sacilor, Thomson-CSF, Bull);
- les entreprises dans lesquelles des études sur la gestion des emplois ont été conduites parallèlement à cette enquête (Usinor-Sacilor, Bull).

Cette enquête a donné lieu à la rédaction d'un rapport, M. BURDILLAT - E. TITAUD [1991], La GPE et les nouvelles approches de l'emploi dans l'entreprise, GIP "M.I.", Juin 1991.

des salariés, il équivaut à l'établissement d'un cahier des charges sur lequel les deux parties s'engagent. Sa remise en cause est prévue, donc possible : elle est traitée comme un litige.

Il n'est pas certain que la "logique compétences" donne lieu, dans la pratique, à des processus aussi inspirés du contrat formalisé que ceux qui viennent d'être décrits. Mais "l'évolution des mentalités" et la "nouvelle conception des relations" entre les divers partenaires dans l'entreprise qui servent de modèle idéal pour définir les règles de l'emploi devraient, au cours des cinq ans prévus par l'accord, instituer des références inédites pour la construction des relations salariales.

## **L**es démarches prévisionnelles : mobiles et moyens

Nous utilisons le terme de "démarche" pour qualifier ce qui, dans le cadre de la GPE, correspond à la mise en place, par les directions, d'un processus négocié entre des systèmes d'acteurs non réductibles aux partenaires sociaux institués (directions/syndicats). Nous examinons les éléments qui accompagnent ce processus et nous cherchons à identifier les objectifs et les contenus autour desquels il cherche à structurer de nouvelles pratiques.

Ces questions présentent d'autant plus d'acuité que ce sont les Directions des Ressources Humaines (DRH) qui ont dans tous les cas conçu l'approche prévisionnelle. Les DRH sont issues de ce que l'on appelait auparavant "la fonction personnel", cette dernière voyait son champ d'action professionnel fortement spécialisé autour de deux figures dominantes de la gestion des salariés : le juridique et l'administration du personnel (le contrat de travail, les classifications et la paix sociale) [A. Jeammaud - A. Lyon-Caen, 1982]. Les contextes qui président à l'engagement d'une démarche prévisionnelle déplacent ces références; l'introduction du marché et plus largement l'évolution des activités et des missions de l'entreprise modifient profondément la nature de l'exercice. En fait l'économique ne fonctionne plus comme un motif, une boîte noire pour la fonction spécialisée dans la gestion des salariés; il déplace les modes de construction de la variable emploi.

## **L**e contexte de la démarche

Les éléments ayant fait émerger la question prévisionnelle en matière d'emplois sont divers selon les entreprises. Une distinction s'opère notamment entre la situation des entreprises situées sur un marché concurrentiel et ayant accès à des possibi-

lités d'externalisation de la main-d'œuvre, et celle des entreprises qui, en raison de leur règles statutaires, n'ont pas la possibilité d'avoir recours à ces formes de gestion de la main-d'œuvre (ANPE, EDF). Nous verrons toutefois que certaines préoccupations sont communes à l'ensemble des grandes organisations enquêtées, quelles que soient leurs réalités statutaires. L'apparition de ces traits communs, qui brouillent les repères habituels, doit être vérifiée par des analyses plus approfondies que celles que nous permettent nos données. La confirmation de tels rapprochements pourrait notamment illustrer le rôle dominant des règles et des pratiques sociétales dans la construction nationale de l'espace de la qualification et de la mobilité [J.J. SYLVESTRE, 1986].

On peut classer en trois groupes les données ou problèmes associés à l'ouverture de la démarche dans les entreprises étudiées selon qu'ils concernent la qualification des salariés, les effectifs, ou des évolutions d'activité.

question de l'emploi et du travail est mise en relation avec des modifications touchant les façons de produire.

Les trois entreprises appartenant au secteur dit concurrentiel (Bull, Thomson-CSF, Usinor-Sacilor), où il n'existe pas un statut protégé de l'emploi, rencontrent des problèmes de **sur-effectif** et gèrent des plans sociaux. Les deux entreprises plus particulièrement confrontées à ce problème au moment de l'engagement d'une démarche prévisionnelle (Bull et Thomson-CSF) ont opté pour des stratégies différentes de gestion. Thomson CSF a organisé dans un premier temps un processus partenarial de gestion de l'emploi en négociant un accord-cadre recouvrant trois volets (2) : l'analyse prévisionnelle des emplois et des qualifications; les moyens d'une gestion préventive des emplois et des qualifications; le traitement social des sur-effectifs. Cet accord-cadre n'a pas été reconduit. Chez Bull, à l'inverse, le contexte prolongé de réduction d'effectifs a conduit la direction à ne pas

#### SITUATION DE CHACUNE DES ENTREPRISES

	Qualification interne	Effectif	Activité
<b>ANPE</b>	Evolution des compétences des salariés	Effectif → embauche	Redéfinition des missions
<b>EDF</b>	- Evaluation des compétences des salariés - mobilité	Effectif →	Diversification sur-capacité à valoriser
<b>Usinor-Sacilor</b>	Ouverture des carrières Déséquilibre de la pyramide des âges	Effectif →	Fermetures de sites - compétitivité productivité
<b>Bull</b>		Effectif → Plans sociaux	Renouvellement des gammes de produits et des marchés
<b>Thomson CSF</b>		Effectif → Plans sociaux	Réduction des marchés

Dans tous les cas, la mise en place d'un processus de gestion prévisionnelle des emplois résulte d'un contexte marqué par une réorientation des activités. Au moment de l'enquête, c'est-à-dire, rappelons-le, à l'issue de deux à trois années de maturation, les préoccupations prévisionnelles en matière d'emploi s'articulent fortement aux préoccupations de la production. Qu'il s'agisse de la production de biens ou de services, que cette production soit marchande ou de service public, la

envisager la négociation d'un accord sur les aspects prévisionnels de l'emploi. Il apparaît que la question des effectifs, et plus particulièrement la gestion de "plans sociaux", rendent toujours difficiles

(2) Cf. l'accord de groupe signé le 26 septembre 1990 entre la direction de Thomson et les syndicats CFDT, CFE-CGC, CFTC et CGT-FO, in *Législation Sociale* n° 6436 du 8 octobre 1990.

l'énoncé et le traitement partenarial de l'évolution des qualifications et des compétences. Le fait que Usinor-Sacilor ait engagé simultanément une réduction des effectifs et la signature d'un accord de gestion des compétences rend particulièrement intéressant le suivi de la mise en œuvre de la démarche dans cette entreprise [C. GAVINI, op. cit.].

Pour trois des entreprises, les données concernant la **qualification interne** des salariés déterminent le contexte prévisionnel. Le statut de l'emploi explique en grande partie ce fait dans les cas d'EDF et de l'ANPE, organisations où existe une forte corrélation entre démarche prévisionnelle des emplois et exigences accrues d'une mobilité interne des salariés. Cette corrélation est également présente chez Usinor-Sacilor de sorte que les "contraintes" de statut ne déterminent pas, à elles seules, la préoccupation qualificationnelle. Le regroupement qui s'opère entre ces trois entreprises paraît paradoxal si l'on s'en tient à l'examen formel de leurs différences statutaires. Ce regroupement pourrait manifester l'émergence d'une sensibilité, sinon d'une réponse, communes à ces trois entreprises, aux problèmes posés par les systèmes nationaux de mobilité [J.J. SYLVESTRE, op. cit.].

On doit noter que dans le cas de l'ANPE, l'engagement d'une démarche prévisionnelle s'accompagne de modifications assez importantes dans le domaine de la gestion et du statut du personnel; ces modifications ont de fait allégé, conjoncturellement, le poids des règles statutaires et budgétaires :

- en 1990, de façon exceptionnelle, un cadrage pluriannuel permet d'envisager sur trois ans la gestion d'une autorisation d'embauche importante. En gestion courante, les effectifs de l'Agence sont fixés annuellement par la loi de finances;

- le statut du personnel a fait l'objet d'une renégociation ouvrant la possibilité d'accords-cadres dans plusieurs domaines (classification, formation, évaluation, aménagement du temps de travail...);

- parallèlement à l'augmentation de ses effectifs (environ 2 000 embauches en trois ans), l'Agence a obtenu une reconnaissance de la qualification de ses agents et non des emplois qu'ils occupent; ainsi au moment de l'enquête, la moitié des agents d'exécution ont été reclassés dans des emplois plus qualifiés, sur la base de l'évaluation de leurs compétences professionnelles.

## **L**es objectifs de la démarche

Après avoir décrit les contextes qui président à l'engagement d'une démarche prévisionnelle, nous cherchons à identifier les problèmes qu'elle permet de formuler et les objectifs d'évolution que les

directions lui associent. Ces problèmes servent de révélateur du statut de la variable emploi dans l'entreprise. En anticipant l'emploi, en le gérant de façon prévisionnelle, quel contenu l'entreprise donne-t-elle à "l'emploi", comment le définit-elle?

Dans notre enquête deux ensembles de données permettent de répondre à cette question. D'une part, les descriptions et les arguments mis en avant par les responsables des directions lors des entretiens et dans les documents internes de travail; d'autre part, l'analyse des méthodes de travail retenues et des outils mis en place pour engager la mise en œuvre de la démarche.

Le croisement des objectifs annoncés et des moyens associés au déroulement de la démarche nous permet de caractériser l'état d'avancement de la démarche et d'identifier des difficultés particulières pour la mettre en œuvre. Nous exposons principalement les problèmes partagés par l'ensemble des entreprises enquêtées, ceux dont l'énoncé commun permettrait de saisir quelque chose de l'ordre d'un invariant actuel de la prévision de l'emploi.

Deux problèmes traversent toutes les organisations enquêtées et apparaissent centraux dans la définition d'une approche prévisionnelle de l'emploi : le problème de la liaison avec la stratégie de l'entreprise; le problème de la définition de nouvelles règles en matière d'emploi.

## **L**emploi et la stratégie de l'entreprise

Énoncer la nécessité de relier l'emploi avec la stratégie équivaut à établir a contrario le diagnostic que ces deux réalités étaient auparavant disjointes. Dans toutes les entreprises, la définition de cette relation se heurte en effet à un état des lieux dissociant fortement les modes de gestion de l'emploi et les modes de gestion des autres univers ou composantes de l'entreprise (le technique, le marché, l'organisation, les missions...).

L'évocation systématique de cet objectif laisse apparaître un enjeu majeur associé dans tous les cas à l'engagement d'une démarche prévisionnelle : la définition de modalités de coordination permettant de penser et de gérer la main-d'œuvre dans un cadre plus unifié que celui construit par les configurations antérieures de l'entreprise.

Dans tous les cas, la traduction, pour l'emploi, de la réalité stratégique s'opère en termes d'activités; selon les contextes, sont évoqués les diminutions d'activité, le couple diminution/réorientation des activités, ou la réorientation des activités (ANPE-EDF).

## Les activités en réduction : un usage préventif du prévisionnel

Les méthodes retenues dans les deux entreprises confrontées à des réductions d'effectifs (Bull et Thomson-CSF) s'appuient sur un outil de gestion de l'emploi centralisé dont les finalités visent à assurer une visibilité globale des effectifs. Dans les deux cas, on note le rapprochement des temporalités de prévisions d'emploi avec celles des prévisions des activités.

Dans l'une des entreprises, la période désignée comme pertinente pour analyser l'emploi en prévisionnel correspond avec celle du "plan budget à moyen terme" (plan glissant sur trois ans, réévalué annuellement). Ce plan rassemble toutes les données qui permettent de définir les contours du futur : identification des marchés, prévision des prises de commandes, prévisions des chiffres d'affaires reconvertis en heures de travail et en niveau d'effectifs. Depuis l'adoption d'une GPE, l'évaluation des besoins en ressources humaines s'effectue à partir de ces données et permet l'évaluation des écarts qui séparent les ressources nécessaires des ressources présentes. L'appréciation de ces écarts, dans la mesure où elle peut s'élaborer à moyen terme, permet d'envisager des actions (formation, out-placement, reclassement, mobilité...) en se libérant de la pression des événements et de l'improvisation qui l'accompagne forcément.

Dans ces deux entreprises, le lien emploi/stratégie est commandé par le second terme. Il s'agit en fait d'un ajustement de l'emploi dont l'anticipation assure une direction améliorée. Dans les deux cas, les processus désignent une double responsabilité du suivi de l'emploi : les DRH et les "patrons" opérationnels et économiques de l'activité. Cette configuration laisse, à l'évidence, moins d'autonomie aux établissements ; la gestion du personnel est désormais encadrée par des résultats moins localisés de l'activité.

Cette responsabilisation des directions générales dans la démarche prévisionnelle en matière d'emploi est un fait notable dans les cinq cas analysés. Elle concrétise la préoccupation stratégique et assure le désenclavement de l'emploi de la préoccupation plus strictement liée au problème des relations sociales et juridiques assurée jusqu'alors par les fonctions ayant en charge l'administration et la gestion du personnel.

## Les activités en réorientation : la nécessité qualificationnelle

Pour les trois entreprises ne se trouvant pas, ou moins, confrontées à des disparitions d'activités (ANPE, EDF, Usinor-Sacilor), la problématique stratégique sollicite la démarche prévisionnelle d'emploi à partir de données concernant les quali-

fications collectives. La stratégie fait l'objet d'une réorientation dont la main-d'œuvre est partie prenante : les qualifications de la main-d'œuvre s'inscrivent comme un des moyens permettant d'atteindre les objectifs de compétitivité ; la démarche prévisionnelle, sa problématique et ses méthodes, a pour finalité de repérer les cheminement et les moyens adaptés.

Dans deux entreprises (ANPE, EDF), un état des lieux global des emplois a été réalisé dans une optique de gestion (GPE). La démarche suivie à EDF présente certaines homologues pour ce qui concerne le volant GPE avec celle adoptée par les deux entreprises confrontées à une réduction des activités. Un répertoire des métiers de l'entreprise a été établi. Les emplois des 147 000 salariés ont été regroupés et classés au sein de 250 "métiers". Cet état des lieux permet de définir d'une part, les métiers transversaux à l'entreprise, d'autre part les métiers spécifiques à une direction.

A l'ANPE, c'est l'objectif d'une typologie des "activités" à atteindre qui a constitué le principe de l'établissement d'un état des lieux. Une analyse préalable a déterminé la recombinaison des métiers par un regroupement et un décloisonnement des activités (3). La négociation sur les métiers avec les partenaires sociaux s'est ouverte sur la base de la présentation des regroupements de ces activités par emploi-type.

La démarche suivie à l'ANPE se distingue de toutes les autres du fait qu'elle place les compétences actuelles des agents au centre du dispositif. L'existence d'un statut à l'ANPE imposait en grande partie cette option ; elle a conduit à considérer que les compétences actuelles des salariés ne sont pas indépendantes de celles visées pour le futur. Le présupposé sur lequel s'appuie la démarche engagée à l'Agence est qu'on ne peut pas faire de distinction entre les compétences et ceux qui les utilisent [J. MAGAUD - K. SUGITA, 1992] ; cela conduit à définir des cibles de professionnalisation et la description d'itinéraires tenant compte des compétences acquises mais également de leur mode d'acquisition par les agents.

L'objectif visé est d'atteindre une capacité professionnelle caractérisée par une performance collective à rendre des services immédiats et qualifiés. Cette façon nouvelle d'envisager le service rendu ne peut se concrétiser dans le cadre actuel de l'organisation et des formes de la spécialisation du travail en vigueur. L'écart entre l'actuel et le futur se manifeste en termes de capacités collectives d'équipes ; ces capacités reposent davantage sur une modification de l'organisation du travail que sur la somme

(3) Cette analyse a été réalisée à partir d'une définition des tâches intermédiaires et d'un repérage des exigences de savoirs et de savoir-faire associés à leur exercice. L'ensemble des activités est aujourd'hui répertorié et classifié.

des modifications individuelles de compétences ; c'est la raison pour laquelle on retrouve peu, dans les énoncés des directions de l'Agence, le raisonnement en termes "d'écart individuel" très présent dans les autres entreprises étudiées.

L'exemple d'Usinor-Sacilor permet de décrire un autre processus de liaison stratégie/emploi. L'optique retenue se distingue en effet par l'importance accordée aux "acteurs". C'est la seule entreprise de notre échantillon à ne pas s'être dotée d'un outil unifié de gestion centralisé (GPE). Elle a visé la diffusion des objectifs par la pédagogie et l'exemple. La démarche prévisionnelle en matière d'emploi tend à une appréhension solidaire des différentes composantes de l'emploi : l'utilisation et la valorisation de compétences, l'organisation du travail, l'anticipation des turbulences du marché, les qualifications, les rémunérations et les classifications.

La méthode retenue pour approfondir cette formulation consiste en la création d'"espaces" de réflexion. Un "espace" est composé de 25 personnes, 40 % seulement venant du secteur de la gestion des ressources humaines. Chaque "espace" est présidé par une personnalité choisie en fonction de deux critères : son niveau de responsabilité (par exemple, un directeur d'usine) et la conduite d'une expérience prévisionnelle ou innovante en termes d'organisation. Cette initiative vise l'échange d'informations et l'accumulation collective de la réflexion. Chaque "espace" a produit des compte-rendus et des synthèses largement diffusés.

## **U**ne gestion politique de l'emploi

Que les liens entre la stratégie de l'entreprise et l'emploi s'établissent dans une problématique de réduction ou de réorientation des activités, il s'opère une nouvelle formulation de l'emploi. Cette formulation se traduit d'ores et déjà dans les structures de gestion des hommes. Dans tous les groupes étudiés, la démarche prévisionnelle s'accompagne en effet d'un remaniement profond de "la gestion des ressources humaines" et de la désignation de nouvelles responsabilités et prérogatives en la matière.

Dans le processus qui s'ouvre, le personnel n'apparaît plus comme l'affaire des spécialistes d'une fonction. La réorganisation de la gestion des ressources humaines produit principalement deux sortes d'effets ; en premier lieu, le renforcement du niveau politique des actes de direction du personnel ; en second lieu une action dans le sens d'une unification de la gestion de l'emploi.

Même dans les entreprises qui réduisent encore la prévision d'emploi aux préoccupations légales, l'engagement des directions générales présente une dimension politique qui introduit des réfé-

rences supérieures à celles dont, par tradition, les directions du personnel étaient porteuses. Le renforcement du niveau politique peut s'énoncer de la façon suivante : ce n'est plus "l'employeur" qui traite de l'emploi (la fonction personnel), c'est l'entrepreneur (la direction générale et l'ensemble des responsables de l'activité).

Le second effet conforte l'évolution qui vient d'être évoquée : les démarches engagées concernant "l'entreprise", en sorte que la nouvelle liaison entre l'emploi et l'activité entraîne d'emblée la totalité du territoire de la grande organisation. Que ce processus s'appuie ou non sur un outil de gestion (GPE), l'ensemble de la main-d'œuvre est pris dans ce nouveau regard, de nouvelles références communes concernent l'ensemble des salariés. Ce sont les mêmes objectifs qui guident leur gestion collective. C'était déjà la pratique pour les deux entreprises à statut d'emploi ; il s'agit alors d'un changement des règles au sein d'une même norme. Pour les trois entreprises où une gestion collective unifiée de l'emploi n'était pas de mise, l'influence de la stratégie joue dans le sens d'une **unification-normalisation de la gestion de l'emploi**.

Dans tous les cas, les nouveaux liens qui s'établissent entre l'emploi et la stratégie ont donc pour points d'appui majeurs l'engagement des directions générales et la définition d'une zone d'influence englobant tous les salariés. Quel que soit le lieu du travail, quel que soit le territoire singulier où se personnalise le contrat de travail, un nouveau lien est théoriquement posé entre l'entreprise et chacun de ses salariés à travers la construction du couple stratégie/emploi. Le nouveau regard plus global porté par l'entreprise sur l'emploi crée de nouvelles formes d'inclusion salariale qui déclassent ou relativisent les formes d'appartenance antérieures fondées sur des expériences de proximité (le lieu de travail, le service, l'usine, le chef...).

Les actions de direction des hommes faisaient jusqu'alors l'objet d'un partage fonctionnel dans l'entreprise porteur d'une distinction forte entre la direction du personnel et la direction du travail. Cette "opposition", soulignée par Jeammaud et Lyon-Caen, permettait le déroulement de processus de conduite et d'évaluation des salariés, des qualifications et des emplois relativement foisonnants et distincts. De ce point de vue, la démarche prévisionnelle se présente comme une rationalisation de la direction des hommes autour des références de l'entreprise et du métier, références qui doublent l'expérience du service, du site et de la classification.

Les caractéristiques du mouvement qui s'opère ainsi ne peuvent, selon nous, s'analyser simplement comme une évolution managériale ou du seul point de vue des "relations sociales" dans l'entreprise ; il engage un processus de rupture du cadre de l'expérience salariale dans la mesure où

les changements mis en application sont susceptibles de modifier les représentations et les pratiques antérieures du travail et de l'appartenance à l'usine. *"Lorsque nous faisons l'expérience d'une rupture de cadre, quelle qu'en soit la raison, c'est la nature même de nos croyances et de nos engagements qui, subitement, se trouve bouleversée"* [GOFFMAN, 1991]. Cette mutation implique en effet une remise en jeu des pouvoirs hiérarchiques et des horizons et temporalités du travail. Pour explorer cette idée, examinons maintenant un second trait partagé par l'ensemble des entreprises enquêtées : la définition de nouvelles règles d'emploi.

## Les nouvelles règles d'emploi

Sous cet intitulé deux séries de faits doivent être signalés : les premiers sont relatifs aux évolutions concernant les rapports entre le travail des salariés et leur emploi ; les seconds concernent les modalités pratiques et les outils d'évaluation mobilisés pour réaliser la réévaluation des salariés.

Les démarches prévisionnelles s'accompagnent dans tous les cas d'un engagement de procédures systématiques d'évaluation individuelle des salariés visant à identifier leur employabilité (4) [GAZIER, 1990] [Cf. Encadré n° 3]. Le processus prévisionnel instaure l'évaluation à partir de l'adoption de nouvelles technologies qui présentent la caractéristique de, simultanément, déplacer les lieux et les acteurs de l'évaluation des salariés et d'introduire par la même de nouvelles références. Sous cet angle, les démarches en cours participent de la production de "règles" en ce sens qu'elles recouvrent deux fonctions essentielles : l'étalonnage des comportements passés et la production de références pour les comportements futurs [B. REYNAUD, 1992].

### La diffusion de principes nouveaux

La nouvelle règle d'emploi apparaît d'abord dans les échelons managériaux ; les principes qui la construisent sont imposés par l'autorité mais il est toujours envisagé de les faire partager par les hiérarchies et les salariés. Dans tous les cas étudiés, les contours de ces nouvelles normes, donc le modèle de travail qu'elles désignent, font apparaître les types suivants de régularités :

- la hiérarchie directe ne garantit plus à elle seule l'évaluation du travail. L'intérêt de l'entreprise relativise l'intérêt du service. Cet aspect se

concrétise dans tous les cas étudiés à travers l'adoption de méthodes d'évaluation des salariés qui visent à objectiver et à normaliser l'appréciation des savoirs détenus par les agents. L'appréciation, jusqu'alors largement informelle, portée par la hiérarchie directe, fait l'objet d'une procédure codifiée transmissible et accessible aux salariés. Cette procédure, déjà appliquée aux cadres dans toutes les entreprises étudiées, est en voie de généralisation à l'ensemble des salariés (cf. les entretiens professionnels à Usinor-Sacilor, le projet professionnel personnel à EDF, le bilan professionnel à l'ANPE) ;

- le salarié est défini comme partie prenante de l'identification de sa contribution à l'entreprise. Au-delà des particularités méthodologiques retenues dans tel ou tel cas, l'entretien professionnel vise au consentement ou à l'adhésion du salarié vis-à-vis de l'évaluation de ses compétences, de ses potentiels et de sa carrière. L'entretien professionnel est une démarche de type contractuel entre le salarié et son responsable hiérarchique qui oblige l'un et l'autre. Les obligations du responsable hiérarchique reposent sur son devoir d'information sur l'emploi, et son devoir de connaissance de ses contributions attendues aux "métiers" et à l'"activité" de l'entreprise. Il fournit au salarié les cadres de référence qui permettent d'établir son employabilité et propose les cheminements (filières, formation, organisation...) permettant au salarié de comprendre et d'agir sur sa situation de travail actuelle. Le salarié, informé, participe à la redéfinition de son travail, de ses évolutions et de ses missions. Le type de partenariat impliqué par la démarche prévisionnelle de l'emploi aurait pour objet de mettre en négociation les conditions de la valeur d'échange de la force de travail ; le contrat de travail, continuant d'assurer et de réglementer son usage [B. REYNAUD, 1992].

- la coïncidence entre le lieu actuel d'exercice du travail et la pérennité de l'emploi est relative. La mobilité fait l'objet d'une justification ; les directions l'argumentent à travers l'identification des "compétences" transversales aux structures ; dans le cas de l'ANPE, le nouveau statut du personnel introduit sur ce point des modifications importantes : à l'exception de cas très limités, dans le cadre de l'ancien statut de 1981, un agent ne pouvait pas changer de filière professionnelle ; à niveau de recrutement équivalent, un spécialiste de la demande d'emploi et un spécialiste de l'offre d'emploi ne pouvaient pas intervertir leurs emplois.

- l'inscription du travail dans une dynamique de "carrière". La coïncidence entre le travail actuel et l'emploi devient transitoire ; c'est désormais le travail actuel projeté dans le travail futur qui constitue le garant du maintien de l'emploi. De ce point de vue, les cartographies réalisées des "métiers" constituent des ressources permettant d'identifier des parcours salariaux (recension et diffusion des

(4) Nous retenons ici la définition donnée par B. GAZIER *"l'employabilité est l'appréciation par un employeur des capacités productives d'une personne"*.

## ENCADRÉ N° 3

### Outils d'évaluation des salariés

### Négociation en cours (\*)

**ANPE**

- Modalités d'évaluation en cours de définition  
Problématique retenue : certification des niveaux de compétences acquis par un corps interne d'évaluation qualifié  
Bilan professionnel, propriété du salarié.

classification, formation et évaluation du personnel

- Etablissement de diagnostics ponctuels : validation des compétences acquises et de l'aptitude à exercer d'autres fonctions.

**Bull :**

- Procédure unifiée existante pour les cadres : objectif/performance

- Pas d'outil pour les autres catégories : réflexion et pratiques localisées (tous les syndicats sauf la CGC)

Accord formation et mobilité (tous les syndicats sauf la CGT)

Tendances :

- forte articulation à la formation
- formation diplômante

**EDF**

- Procédure existant pour l'encadrement

- Outil de gestion individuelle en cours de validation pour les autres catégories

- Projet Professionnel Individuel, 2 axes :
  - individu dans son emploi
  - individu dans son parcours professionnel

Négociations en cours.  
Accords cadre nationaux repris dans des accords cadre collectifs locaux

- Démarche contractuelle entre le salarié et son responsable hiérarchique

- Liens avec formation et rémunération

- Pour le personnel d'exécution, objectifs à fixer éventuellement dans le cadre de l'équipe de travail.

**Thomson  
CFS**

- Procédures existant pour l'encadrement.  
Stade actuel : people-review. Les méthodes d'évaluation individuelle ne sont pas mises en place.

Plus d'accord-cadre  
Négociation au niveau des sociétés

**U+S**

Pas de procédure type imposée mais exigences de méthodes :

- évaluation des compétences requises → documentation remise aux organisations syndicales et à la disposition des salariés
- évaluation des compétences acquises

Accord sur la conduite de l'activité professionnelle (tous les syndicats sauf la CGT)

Entretien professionnel recommandé

- liens forts avec formation et organisation.

(\*) Au moment de l'enquête.

"passerelles", des "filiales professionnelles", des mobilités entre services). Ils visent à rendre crédibles des évolutions possibles, et construisent une nouvelle visibilité qualificationnelle.

### La création d'un nouvel espace de qualification

La démarche prévisionnelle conduit dans tous les cas à une remise en cause des fondements et des critères qui ont structuré les comportements passés de l'exercice du travail. On note de façon systématique le déclassement du poste, de la tâche. Ce déclassement s'opère sur deux registres : celui de la forme d'exercice du travail et celui des modalités d'évaluation du travail. L'"emploi" du salarié est envisagé comme une activité ne pouvant plus équivaloir à l'exécution d'une tâche ou la tenue d'un poste. L'"emploi" est ce qui permet de qualifier le devenir de la tâche ou du poste.

*"L'emploi est l'ensemble des tâches qu'une entreprise destine à un individu en fonction de sa propre organisation du travail".* Cette définition de l'emploi retenue par Usinor-Sacilor dans l'accord ACAP 2000 peut s'appliquer aux pratiques définies dans les autres entreprises enquêtées. Il s'agit dans tous les cas du déclassement de la tâche au profit de l'"emploi". Du point de vue de l'entreprise, on pourrait dire que l'emploi est le destin du travail, dans le sens suivant : le travail tend à se définir plus comme un actif destiné à être valorisé par l'entreprise que comme un flux d'entrants dans le processus productif.

La filière de valorisation du travail est généralement désignée par le terme de "métier", notion évoquée dans tous les cas (substitution de la notion de métier à celle de fonction à EDF, identification de 35 métiers à Thomson-CSF, négociation sur les métiers à l'ANPE). Le "métier" est la figure qui oriente le regroupement des tâches et offre une alternative au poste. L'identification des métiers n'est pas une opération simple. Malgré une problématique commune, les entreprises font chacune intervenir des critères qui leur sont propres, même si le contenu donné à la notion de métier présente de fortes homologues d'une entreprise à l'autre ; il s'agit le plus souvent du regroupement des emplois caractérisés par des proximités d'activités. Les proximités d'activités permettent d'identifier un métier à partir de la finalité productive de l'exercice du travail (les métiers industriels, d'études...). L'appartenance au métier est indépendante de la position catégorielle

ou classificatoire ; le métier regroupe, de l'exécution à l'encadrement, tous les emplois qui contribuent au même type d'activités, du point de vue de leur finalité (le métier commercial regroupe le directeur commercial, les représentants de commerce, les secrétaires commerciales).

Dans certaines entreprises, le "métier" s'appréhende quelquefois à partir d'un critère complémentaire lié à la proximité des technicités. La catégorisation fait ici intervenir un regroupement des emplois requérant le même type de professionnalité (ex : le métier d'ingénieur-logiciel, le métier de magasinier).

Quelquefois encore la définition du "métier" résulte d'un mixte entre les deux approches par activité et par technicité. Le plus souvent, les deux définitions coexistent et font l'objet d'usages différents ; le métier par regroupement d'activités amorce une rupture forte avec le raisonnement par niveaux et classifications, dans la mesure où il permet d'appréhender les emplois au sein d'un espace qui prend acte d'un continuum de savoirs participant, au même titre professionnel, à une même finalité productive ou servicielle.

Le "métier" participe à la construction d'un "espace de qualification" [B. MAURINES, 1991] qui introduit une figure de professionnalité collective fondée sur le type de concours à la finalité de l'ensemble. Dans tous les cas, le métier regroupe des emplois intercatégoriels et transversaux aux structures existantes (les services, les directions, les établissements) en sorte qu'elle introduit une référence supérieure (au sens d'un intérêt supérieur) aux leurs. L'introduction du "métier", comme règle-étalon permettant de photographier les emplois introduit donc une représentation inédite de l'existant et se présente comme un modèle nouveau pour son évaluation.

Dans aucune des entreprises analysées, l'instauration, via la gestion prévisionnelle de l'emploi, de nouvelles relations entre salarié et entreprise ne se cantonne à la "contrainte". Aucune entreprise n'envisage de réserver ces normes à une pratique directionnelle du travail et de l'emploi. Les négociations avec les partenaires sociaux sont partout engagées, dans l'optique de parvenir à l'institution d'un partage de ces règles d'emploi. Tout se passe comme si se construisait un complément au contrat de travail à travers la définition progressive et négociée d'un contrat d'emploi, correspondant à la mise en place d'un "ordre juridique local", interne à l'entreprise ■

## BIBLIOGRAPHIE

[1] DENKIEWICZ (B.), 1991 : "Négociation des salaires effectifs", *Liaisons Sociales* n° 11 101, 26 Décembre.

[2] FREYSSINET (J.), 1981 : *Politique d'emploi des grands groupes français*, PUG.

[3] GAZIER (B.), 1990 : "L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation", *Sociologie du Travail* n° 4.

[4] GOFFMAN (E.), 1991 : *Les cadres de l'expérience*, Editions de Minuit.

[5] JEAMMAUD (A.), Lyon-Caen (A.), 1982 : "Droit et direction du personnel", *Social* n° 1, Janvier.

[6] LHUILIER (G.), 1993 : "Le "paradigme" de l'entreprise dans les discours des juristes", *Annales ESC*, Mars-Avril n° 2.

[7] MAGAUD (J.), SUGITA (K.), 1992 : France-Japon un produit, deux façons de faire, Dossier de recherche n° 43, Centre d'Etudes de l'Emploi.

[8] MAURINES (B.), 1991 : La compétence : enjeux et stratégies d'acteurs, *Travail et Emploi* n° 50.

[9] REYNAUD (B.), 1992 : "La règle de droit : outil d'analyse de la relation salariale", *Travail et Emploi* n° 53.

[10] SOUBIE (R.), 1985 : "Quelques observations sur les accords "donnant-donnant"", *Droit Social* n° 9-10, Septembre-October.

[11] SYLVESTRE (J.J.), 1986 : "Marchés du travail et crise économique : de la mobilité à la flexibilité", *Formation-Emploi* n° 14; Avril-Juin.