La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les PME

*Par Hugues Bertrand, Jean-Luc Lamoureux et Nathalie Vermel**

L'expression "gestion prévisionnelle des emplois et des compétences" désigne un ensemble de méthodes et de pratiques de gestion dont l'objet est la prise en compte explicite, dans le management et la gestion des emplois et des personnes, du caractère évolutif des activités des entreprises.

Les causes peuvent en être cherchées dans plusieurs directions : évolution et différenciation des marchés et des produits, transformations des techniques de production ou de distribution, réorganisation du travail visant à mobiliser énergies et compétences de façon plus efficace. Ces processus ne sont assurément pas nouveaux, mais aujourd'hui l'élargissement de l'espace concurrentiel, le raccourcissement de l'horizon temporel, les redéploiements ou les réadaptations rapides et incessantes qu'ils impliquent, obligent les entreprises à penser et gérer leurs structures, leur organisation, leurs méthodes et techniques de gestion en les rendant aptes à une adaptation permanente.

Elles doivent répondre à une double contrainte, le plus souvent contradictoire : améliorer leur efficacité immédiate en utilisant mieux les compétences dont elles disposent ou qu'elles peuvent se procurer ; préparer simultanément les compétences, individuelles et collectives, dont elles auront besoin demain, et qu'elles ont du mal à identifier aujourd'hui. Si elles ne mettent l'accent que sur l'efficacité immédiate, elles courent le risque d'être dépourvues et non préparées demain ; si elles mettent trop l'accent sur le futur, elles prennent celui de ne pas survivre aujourd'hui.

La réponse à cette exigence apparemment contradictoire est l'intégration dans l'organisation du travail et des processus productifs d'un principe d'adaptabilité et d'évolutivité permanente. Ce principe est à l'origine du vaste renouvellement managérial actuel.

Il a également des incidences lourdes sur les méthodes de gestion des ressources humaines, comme sur les systèmes de relations sociales dans les entreprises : gérer les ressources humaines d'une entreprise, ce n'est pas seulement utiliser au mieux les compétences dont elle peut disposer aujourd'hui, c'est aussi préparer celles dont elle aura besoin demain ; *"garantir l'emploi"*, c'est d'abord maintenir ou améliorer l'employabilité des personnes. C'est pourquoi on peut observer, depuis plusieurs années, des modifications profondes des dispositifs et des méthodes de gestion des personnes qui tendent à se *"professionnaliser"*: analyse des fonctions, des emplois, des compétences, des métiers, dispositifs d'évaluation des personnes, politiques de formation, de rémunération sont l'objet de travaux et d'expériences nouvelles.

Les entreprises cherchent comment adapter leurs méthodes et leurs pratiques à ces exigences

* Respectivement Professeur de sciences économiques à Paris VII et consultants à Innovence.

pressantes. Elles le font à tâtons, sans toujours bien savoir où faire porter leurs efforts, ni comment les intégrer dans leurs pratiques managériales.

Certaines grandes entreprises, qui disposent d'importants départements de gestion des ressources humaines, ont engagé de lourdes opérations de *"GPEC"* visant à mieux anticiper et préparer les évolutions à venir, ainsi qu'à se doter d'outils et de méthodes de gestion ad hoc. Les résultats en sont inégaux : des analyses des emplois et des métiers trop détaillées ont pu conduire à la confection d'"*usines à gaz*" dont on ne sait pas se servir; la coordination avec les responsables opérationnels s'avère difficile; des aléas économiques imprévus peuvent venir bousculer le bel ordonnancement de travaux ou de concertations délicats. Les méthodes sont incertaines, les résultats mal maîtrisés, mais l'on sait au total assez bien ce qui se fait, les qualités et les limites de ces démarches, et l'on peut commencer à en faire une analyse critique utile tant pour les entreprises que pour les parties prenantes concernées.

Il n'en va pas de même dans l'univers multiple des petites et des moyennes entreprises. Tout d'abord, les départements "*ressources humaines*" lorsqu'ils existent, n'ont pas les mêmes moyens, ni la même possibilité de prendre du champ. La gestion des personnes, des emplois intègre de façon moins distincte méthodes, outils, pratiques et résultats, approches fonctionnelles et objectifs opérationnels. Il y est plus difficile de désigner des opérations formellement identifiables à ce qu'on appelle "*GPEC*" dans les grandes entreprises. Quelques opérations connues, parfois fortement médiatisées, conduites dans quelques entreprises-vitrines permettent-elles de savoir, ou même d'imaginer, ce qui se passe ailleurs, dans un ensemble aussi vaste et hétérogène ? Le simple accès à l'information est délicat et difficile. Comment détecter des entreprises ayant engagé des opérations nouvelles ? Comment décider de leur exemplarité ? Comment seulement accéder à de telles entreprises ?

Tel est le constat a l'origine de l'étude-enquête présentée dans cet article, dont l'objet peut être décrit sommairement comme suit : identifier des PME ayant conduit des actions "intéressantes" en matière de gestion des emplois et des compétences, rattachables autant que possible à l'idée de GPEC telle qu'elle a été définie plus haut; rencontrer des "*acteurs*" concernés par ces opérations ; analyser, à la lumière de leurs présentations contradictoires des faits, les causes, les méthodes, les effets de ces opérations et le bilan qui peut en être dressé aujourd'hui, c'est-à-dire au moment des entretiens.

Qu'est-ce qui incite les entreprises à s'engager dans une opération de type GPEC ?

Pour bien comprendre la nature des opérations examinées et en mesurer la signification, il convient de préciser quelques éléments sur les choix d'entreprise effectués. Ainsi, avons-nous conservé dans notre échantillon que les entreprises ayant engagé des opérations de type GPEC (cf encadré méthodologique). L'échantillon retenu ne saurait donc en rien être représentatif des PME en général, tout au plus peut-il donner des indications sur les PME ayant mis en route des opérations de GPEC. Il faut ajouter que les entreprises ayant engagé des actions limitées à la seule formation ont été éliminées à priori, ceci afin d'éviter de retenir une majorité d'entreprises n'ayant à commenter que de simples activités de formation. La plupart des opérations engagées engendrant des actions de formation de soutien, celle-ci occupe une place importante, mais le mode de sélection retenu empêche qu'elle occupe la première place. Aussi, le résultat intéressant que livre le tableau ci-après est la prédominance des opérations d'analyse des emplois par rapport aux dispositifs d'appréciation ou de rémunération.

La GPEC comme moyen d'y voir plus clair et de mieux répartir emplois et compétences dans les secteurs productifs des entreprises

Il a paru utile de classer les opérations mises en œuvre dans les 25 entreprises examinées en grandes catégories d'actions, définies par nos interlocuteurs. On a ainsi défini douze "*actions-types*" ordonnées par ordre de fréquence décroissante.

L'élément commun le plus évident est l'analyse des emplois de l'entreprise. Elle répond le plus souvent à deux grands type d'objectifs;

- Mieux répartir les tâches et les responsabilités entre les différents postes de travail ou les familles de postes : l'objectif est d'améliorer la performance collective par une augmentation de la productivité des hommes.

- Mieux situer les emplois les uns par rapport aux autres en apportant de l'ordre et de la lisibilité dans un système commun devenu difficile à déchiffrer, "*c'est la pagaille, on y voit plus clair !...*" : tâches et organisation du travail évoluant très vite, il s'agit de reprendre une vue d'ensemble de l'entreprise, son organisation, ses postes, ses "métiers".

Les autres actions-types (plan de formation, dispositif d'appréciation, changement de grille de qualification, analyse des compétences, etc) sont

La méthode d'enquête

La détermination des 25 PME de l'enquête a demandé du temps. Comment identifier des entreprises inconnues ayant mené des opérations de type "GPEC" intéressantes sans les avoir préalablement rencontrées ? Cette contradiction n'a pu être résolue qu'à l'aide de contacts intermédiaires décentralisés (associations professionnelles notamment) capables de déceler de telles entreprises, puis de procurer l'introduction personnelle indispensable pour pénétrer dans ces petites sociétés.

L'exercice était rendu encore plus délicat par deux exigences assignées à l'enquête : sortir du cercle des PME "connues", celles qui servent usuellement de référence pour illustrer des formes de gestion sociale innovantes, rencontrer un nombre suffisant de PME au sein desquelles les organisations syndicales fussent présentes afin de mieux connaître leurs attitudes et leurs modes d'association à ces opérations. La faible présence syndicale dans les PME rendait plus compliqué le travail de détection.

Nous nous étions fixés comme exigence d'entendre dans chaque entreprise des personnes ayant des points de vue différents. Cette exigence s'est révélée à l'usage très utile et même indispensable. En revanche, elle nous a fermé quelques portes, notamment dans les entreprises dans lesquelles l'opération avait été un échec, les Directions étant alors peu favorables à une enquête contradictoire.

L'enquête étant de nature exploratoire et qualitative, nous avons choisi une définition extensive du concept, toujours flou, de PME (de 50 à 1 000 salariés) en mettant toutefois l'accent sur les entreprises de 50 à 500 salariés (environ 2/3 de l'échantillon final). Il n'a pas paru souhaitable de descendre au-dessous de 50 salariés en raison de la nature très particulière de la gestion du personnel dans les très petites entreprises.

Les critères de sélection

Les critères convenus avec les maîtres d'ouvrage du Ministère du Travail étaient les suivants :

- *L'effectif : 25* PME, soit un nombre permettant une analyse qualitative indicative, mais sans prétention à la représentativité scientifique
- *La taille :* des entreprises de 50 à 1 000 salariés environ, avec une préférence pour celles de 50 à 500 salaries
- *L'implantation géographique :* environ un tiers en Ile de France, deux tiers dans des bassins d'emplois d'autres régions
- *L'activité :* un tiers dans l'industrie, deux tiers dans des activités tertiaires
- *Le statut juridique :* prédominance du secteur privé
- *L'ancienneté dans la démarche :* ne prendre en considération que des opérations engagées ou "achevées" (en excluant les projets)
- *La pluralité des points de vue :* pouvoir rencontrer d'autres acteurs que les responsables de l'entreprise, notamment les responsables syndicaux lorsqu'ils existent
- *La profondeur de pénétration :* les PME trop connues étaient exclues
- *L'autonomie :* seules les PME disposant d'une réelle autonomie dans la gestion de leurs ressources humaines étaient acceptées, ceci n'excluant pas des filiales "autonomes" de grands groupes.

L'anonymat ayant été souhaité par une bonne part des entreprises enquêtées, aucun nom, aucune indication identifiante ne sont donnés dans cet article.

Accès aux entreprises

La détection, puis l'accès aux PME n'est pas une tâche facile pour les raisons déjà indiquées. Elle a été toutefois moins difficile en province (3 régions couvertes) où les PME et leurs réseaux de relations sont plus visibles que dans la région parisienne où la visibilité, l'accessibilité et la disponibilité sont plus faibles, tant dans les entreprises que dans les associations ou organismes intermédiaires.

Les canaux utilisés ont été des associations patronales ou des responsables de personnel, des associations à vocation spécialisée (en direction de l'emploi), des directions régionales du travail. Les organisations syndicales, peu présentes dans les PME, n'ont guère pu être utiles ; les grandes associations ou fédérations d'employeurs n'avaient pas la disponibilité requise ; enfin, les sociétés de conseil étaient peu enclines à faire connaître leur portefeuille de clients.(1)

Les entreprises de l'échantillon

Les entreprises de l'échantillon étaient dans une situation économique plutôt favorable : 80 % d'entre elles avaient connu une croissance de leur activité au cours des deux années précédentes ; plus de la moitié avaient augmenté leur effectif pendant cette période.

Comme les tableaux en annexe l'indiquent, il s'agit d'entreprises très variées par leur statut (avec une prédominance de S.A. : ont été acceptées des filiales de groupe, à condition que la gestion de leur personnel fut véritablement autonome), par leur taille et par leurs activités. La plus petite a 40 salariés, la plus grande (1400 salariés) a été conservée en raison de son intérêt particulier.

Entretiens et traitements des résultats

L'enquête a eu lieu du 4 mai au 20 juillet 1992.

Elle se déroulait sous la forme d'une série d'entretiens (en règle générale entre 3 et 5 par entreprise) partant d'un questionnaire très ouvert, compte tenu de la grande variété des opérations examinées.

Ces entretiens portaient sur :

- les caractéristiques générales des entreprises enquêtées (statut, effectif, chiffre d'affaire, position sur leurs marchés, etc),
- les événements clés récents (souvent à l'origine de ces opérations),
- les causes et les objectifs de ces opérations,
- la nature des opérations (thèmes, méthodes, outils, acteurs, difficultés),
- les résultats et leur analyse par les divers acteurs.

La sythèse de ces entretiens a été condensée en trois pages normalisées par entreprise (entreprise, opérations résultats) (2)

Les traitements ont été effectués à partir de ces éléments normalisés. L'enquête demeure toutefois principalement qualitative.

---

(1) Ont droit à notre gratitude particulière : la Chambre de Commerce et d'Industrie de Dunkerke, l'Union Patronale de Dunkerke, l'association Avertir (Poitou Charentes), le Centre des Jeunes Dirigeants, l'ANDCP, le CJDES, la société Innovence, les DRTE d'Ile de france, de Picardie, du Nord et du Poitou Charentes. Les 25 entreprises de l'échantillon ont été décelées, puis contactées par leur entremise.

Qu'il soit également permis ici aux auteurs d'exprimer leur gratitude à tous ceux et toutes celles qui, dans ces entreprises, ont accepté de nous consacrer une part de leur temps et de nous faire profiter de leurs réflexions.

(2) Pour plus de précisions, se reporter au rapport "Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises de taille moyenne", 1992, disponible au Ministère du Travail (DARES).

PRÉSENTATION DES OPÉRATIONS DE GPEC

Les actions-types	A ce qui a été produit	B ce qui est projeté ou reporté	Total A + B
- Analyse des emplois (fonctions, postes, compétence, métiers) actuels et futurs	24	/	**24**
- Réalisation d'actions de formation ou élaboration d'un plan de formation (annuel, triennal, individualisé)	9	7	**16**
- Mise en place d'un dispositif d'appréciation (entretiens individualisés ou questionnaires d'auto-appréciation) à partir de l'analyse des compétences requises par l'occupation des postes	10	3	**13**
- Ajustement ou changement complet de grille de repérage des qualifications	8	2	**10**
- Analyse approfondie des potentiels, des compétences ou des besoins de formation de personnes	4	4	**8**
- Réorganisation (du travail, des services de production,...)	6	1	**7**
- Rémunération (ajustement ou changement complet de grille)	5	1	**6**
- Élaboration d'une stratégie, d'un plan ou de scénarios d'évolution	3	2	**5**
- Conception d'un plan de recrutement	3	1	**4**
- Système ou dispositif spécifique de gestion de la mobilité et des évolutions individuelles	1	3	**4**
- Réalisation d'un audit social (ou audit de climat)	3	/	**3**
- Réalisation d'un audit organisationnel	1	/	**1**

presqu'invariablement déduits de ces analyses d'emploi, qui en constituent le fondement. Les compétences attendues des personnes sont déduites de celles requises par les emplois existants (éventuellement futurs) : les référentiels de compétences sont construits à partir des emplois. Nous n'avons pas rencontré de cas où ils seraient réexaminés ou resynthétisés en partant des personnes, c'est-à-dire où la stratégie de l'entreprise intégrerait explicitement les compétences de ses membres. Comme dans les grandes entreprises, ce sont les personnes qui doivent s'adapter aux emplois, et non l'inverse : la formation sur mesure et le recrutement sélectif sont les instruments privilégiés de ces ajustements.

Ce sont prioritairement les secteurs de production de l'entreprise qui sont concernés par ces opérations (qui peuvent se limiter à ces seuls secteurs). Ces opérations débouchent dans un grand nombre de cas (cf. tableau) sur la mise en place d'une nouvelle grille de classification propre à l'entreprise, et d'un dispositif d'appréciation des salariés par leurs responsables.

Enfin, les effets de ces opérations se font sentir plus vite que dans les grandes entreprises, d'une part parce qu'elles demandent moins de temps, par un effet mécanique de taille, d'autre part parce que leurs résultats sont plus immédiatement perceptibles.

Les causes profondes : plus souvent internes (organisation) qu'externe (concurrence)

La GPEC peut être analysée comme un ensemble d'actions permettant d'anticiper et de favoriser l'adaptation des individus et des organisations à des contraintes externes ou internes nouvelles. A l'origine de ces opérations, il est rapidement apparu au cours des entretiens, que nos interlocuteurs avaient tendance à confondre, dans l'explication des causes, les "*causes profondes*" et les "*événements déclencheurs*", c'est-à-dire les mutations appelant des modifications des méthodes de gestion et les événements permettant ou décrivant la décision d'engager une opération. Même s'il subsiste une marge de flou, cette distinction n'est pas sans intérêt.

La recension, à partir des entretiens, des causes profondes des opérations engagées a permis de dresser le tableau ci-après.

Dans l'examen de ce tableau, il convient de se souvenir que les entreprises de notre échantillon sont, dans leur ensemble, dans une position économique favorable. Nous avons essayé d'analyser le lien entre "*cause profonde*" et stratégie de manière plus fine selon la nature des "*contraintes*" rencontrées.

LES CAUSES PROFONDES

Causes (1)	Fréquence d'apparition
- Pression concurrentielle	9
- Nécessité impérieuse d'y voir plus clair dans les emplois	7
- Problèmes organisationels	6
- Inadaptation des compétences	4
- Absence de maîtrise de la masse salariale	4
- Difficulté à fixer les bons professionels	3
- Investissement important	3
- Caractéristiques du marché de l'emploi local	2
- Rentabilité de l'entreprise	2
- Intégration massive de nouveaux salariés	1

(1) Plusieurs causes pouvant se conjuguer, le total est supérieur à celui des entreprises de l'échantillon.

Les contraintes externes

On a pu les classer en trois grandes catégories :

Stratégie d'adaptation active (2 entreprises) :

Ces entreprises engagent de nouvelles stratégies industrielles ou commerciales. Pour les mettre en œuvre, elles doivent adapter tout ou partie de leur personnel, productif en premier lieu, aux nouvelles exigences techniques et organisationnelles qu'elles impliquent : par exemple, la maîtrise de nouveaux outils techniques (conduite de micro, tuneliers téléguidés, interprétation d'images vidéo, techniques d'enroulement filamentaire et CFAO-GPAO associées) permettant de capter de nouveaux marchés.

Stratégies d'adaptation réactive (2 entreprises)

Ces entreprises subissent une évolution défavorable de leurs marchés. Elles cherchent les moyens de faire des gains de productivité, de remotiver leurs salariés, de les qualifier, d'améliorer la qualité également pour reconquérir des parts de marché et redresser leur rentabilité.

Les actions organisationnelles engagées, par exemple : améliorer la prise de commande, rationaliser la maintenance, évaluer le risque client, etc... conduisent à la mise en place de procédures nouvelles et à une reconfiguration des emplois et des compétences.

Stratégies de développement extensif (2 entreprises)

Ces entreprises, en pleine croissance, rencontrent des difficultés pour recruter le personnel qualifié dont elles ont besoin, au niveau local

(bassin d'emplois) ou national. Elles ont engagé des opérations internes de redéfinition des profils professionnels dont elles ont besoin (fonctions, compétences) et mettent en place les dispositifs de formation-adaptation des salariés anciens ou futurs qualifiés selon leurs attentes : ici des animateurs-gérants de succursales, là des maçons-canalisateurs, etc.

Les nécessités internes

Il n'est pas aisé de faire le départ entre contraintes externes et nécessités internes, les opérations *"internes"* ayant toujours pour but de répondre in fine à des objectifs "*externes*". Cependant, il est apparu que, contrairement à ce qu'on pouvait attendre, en s'en tenant à une lecture simple des causes des opérations engagées, les nécessités internes l'emportaient sur les contraintes externes. Ainsi a-t-on pu les classer en trois grandes catégories.

Amélioration de la rentabilité par un meilleur management de la ressource humaine (5 entreprises)

Ces entreprises, quoique jouissant d'une position économique solide, ressentent la nécessité et la possibilité d'améliorer leurs résultats et leur position concurrentielle future par une meilleure utilisation de leurs ressources internes. Elles visent à réduire la progression trop rapide de la masse salariale ou à améliorer le rapport qualité-coûts de services importants.

Elles s'engagent dans des opérations de redéfinition fine des postes de travail et des fonctions, des responsabilités, des compétences disponibles dont elles attendent une réorganisation plus efficiente, par exemple "*que la charge de travail descende des cadres vers les employés, et non qu'elle monte des employés vers les cadres...*" ; une modification progressive du climat et du contrat social d'entreprise lui permettant de dépasser des rigidités qui, aujourd'hui encore supportables, ne le seraient plus demain.Il est à noter que la plupart de ces entreprises ont en commun une forte présence syndicale et des accords d'entreprise contraignants.

Réorganisation consécutive à une croissance très vive (4 entreprises)

Le développement de ces entreprises a engendré une croissance régulière ou soudaine (fusions-acquisitions) de leur effectif. L'organisation interne, la répartition des tâches, la gestion ne sont plus adaptées à leur taille : elles doivent "*remettre à plat leur fonctionnement*" afin *"d'y voir plus clair"*.

Ces opérations commencent le plus souvent par un audit socio-organisationnel, se prolongent dans une analyse des emplois, s'achèvent dans une réorganisation forte et la mise en forme de règles collectives mieux formalisées (grilles de classification communes, grilles de rémunération ad hoc, modalités d'avancement, charte de mobilité, etc).

Réponse à une attente sociale ou professionnelle pressante (6 entreprises)

Les comportements individuels (démissions, démotivation, absentéisme) ou collectifs (mouvements sociaux) tendent à désorganiser l'entreprise : "*les bons s'en vont, les mauvais restent et s'installent...*", "*c'est la pagaille : chacun est affecté et payé on ne sait comment...*", "*on ne sait pas recruter et faire progresser les salariés...*".

Les opérations correspondantes sont fortement orientées vers la révision des grilles de classification, la redéfinition des profils et des postes d'embauche, des niveaux de rémunération, etc.

Des opérations en apparence très proches ont donc des causes bien différentes. Les grandes causes ont été identifiées dans cet échantillon (1). Mais l'existence d'une "cause" ne suffit pas à engendrer une opération GPEC, encore faut-il qu'un événement ou une volonté se manifeste pour "*déclencher*" la décision. Le tableau ci-après présente les "*événements déclencheurs*" recensés.

Les événements déclencheurs

Comme pour les causes profondes, la liste n'a pas été établie a priori mais à partir des résultats des entretiens.

EVENEMENTS DECLENCHEURS	FREQUENCE D'APPARITION (I)
- Volonté du DG ou du DRH	7
- Difficultés ou échecs de recrutement	5
- Difficulté à fixer les bons professionnels	4
- Situation conflictuelle larvée	4
- Conflit déclaré (mouvement social)	2
- Menace d'intervention de l'Etat	2
- Baisse du C.A. ou de la rentabilité	2
- Succession du dirigeant	1
- Investissement important	1
- Survie de l'entreprise	1
- Embauche massive	1
- Opportunité d'un financement LIGE	1

(I) Plusieurs événements peuvent être associés, le total est donc supérieur au nombre d'unités de l'échantillon.

(1) Seulement 21 entreprises ont pu être classés dans ces catégories fines reliant causes et stratégies.

L'événement déclencheur est presque toujours interne puisqu'il est lié directement à la décision et au décideur. La prévalence de la *"volonté du DG ou du DRH"* n'est pas surprenante car ces opérations ne peuvent réussir qu'à la condition de bénéficier du soutien certain et avéré de la Direction Générale. Ce constat, déjà fréquent dans les grandes entreprises, devient une évidence dans les petites.

Les *"difficultés ou échecs de recrutement"* illustrent souvent la difficulté de définir correctement et de manière coordonnée (DRH, responsables opérationnels) les *"requis"* d'un emploi. L'analyse des emplois a pour objet d'améliorer cette coordination.

La difficulté à *"fixer les bons professionnels"* est à la fois un événement déclencheur et une cause profonde car l'accumulation de départs finit par engendrer la décision d'y remédier. Mais quels que soient les efforts déployés pour élargir l'espace d'évolution des (bons) professionnels, il demeure toujours étroit dans une petite entreprise. On peut même se demander jusqu'à quel point une opération GPEC réussie n'a pas dans les PME une double propriété : envisager de nouvelles évolutions professionnelles possibles, mais aussi révéler les limites de ces évolutions, et donc des résultats qui peuvent en être attendus au sein d'une petite entreprise.

On avait déjà noté enfin l'importance des situations conflictuelles dans la mise en route d'opérations de GPEC.

Des résultats encore incertains

Avant de présenter les *"résultats"* de ces démarches, quelques observations préalables s'avèrent nécessaires.

Tout d'abord, dans la plupart des entreprises rencontrées, les opérations de GPEC étaient en cours, à des degrés divers d'avancement : les personnes rencontrées avaient donc plus une perception anticipée qu'une analyse dûment argumentée des résultats obtenus ou entrevus.

En second lieu, l'appréciation des résultats dépend de l'idée que se sont faits les différents protagonistes des objectifs poursuivis. Les visions de ces objectifs sont à peu près homogènes dans certaines entreprises, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de répondre à des attentes sociales, mais elles peuvent aussi être très divergentes. Dans telle entreprise, l'opération ne porte pas le même nom selon les acteurs et répond à des objectifs très différents. Pour le Directeur Général, il s'agira par exemple d'appuyer un redéploiement stratégique ; pour le responsable ressource humaine, d'améliorer la qualité des recrutements et d'homogénéiser les rémunérations ; pour les responsables opérationnels, de clarifier les critères d'affectation ; pour les salariés ou leurs représentants, de la préparation technique d'inquiétantes opérations de réorganisation.

L'appréciation des opérations et de leurs résultats est donc sujette à caution. C'est pourquoi elle est présentée par catégorie d'acteurs avant que ne soient risquées quelques propositions d'analyse plus larges.

Les points de vue des acteurs

Les responsables d'entreprises

Ils n'ont pas été rencontrés en nombre suffisant pour qu'il soit possible d'émettre un jugement assuré. Ceux qui ont été rencontrés, préoccupés avant tout par les résultats et la stratégie externe de leur entreprise, prennent une certaine distance. Distance technique : la lourdeur et la complexité technique de certaines opérations les rend méfiants ou perplexes et souvent impatients. Distance hiérarchique : ils attendent de leur responsable des ressources humaines qu'il règle les affaires vite et bien afin qu'on puisse "avancer". Des délais impératifs leur sont imposés. Ainsi, dans une entreprise en croissance rapide dans laquelle il fallait remettre de l'ordre après des fusions-acquisitions hétérogènes, le PDG déclare : *"Ça a l'air de plaire à mon DRH et de donner satisfaction aux organisations syndicales (nota : l'entretien avec ceux-ci confirment cette appréciation), donc c'est une bonne opération. Mais qu'on en finisse vite et qu'on passe à autre chose..."*

Les responsables du personnel

Ce sont les premiers concernés par ces opérations : en tant que maîtres d'ouvrage, en tant qu'animateurs-responsables auprès des autres acteurs de l'entreprise (DG, responsables opérationnels, salariés, syndicats, cabinets de conseil), en tant qu'utilisateurs finaux (parmi d'autres) enfin.

Ils sont engagés dans des opérations techniquement délicates, le plus souvent nouvelles, qui les amènent à élargir considérablement leur espace d'intervention : ils faisaient de l'administration du personnel, voilà qu'ils pilotent des enquêtes lourdes dans les directions opérationnelles sur les emplois et les compétences, donc sur l'organisation du travail.

Avec l'éventuelle transformation des méthodes et outils d'évaluation, de programmation des formations, des règles de principes de mobilité, c'est tout un système qui se met, ou pourrait se mettre en place et qui modifie radicalement leur position dans l'entreprise. Ils étaient souvent des administrateurs du personnel attentifs aux problèmes humains. Ils deviennent des gestionnaires de ressource humaine, s'arment de méthodes, ou les dis-

cutent, en mesurent les avantages et les inconvénients : ils se professionnalisent. Simultanément, ils se trouvent impliqués dans l'organisation du travail, la répartition des tâches et des responsabilités, éventuellement l'élaboration de nouvelles filières de mobilité. Leurs relations avec les responsables opérationnels se compliquent et deviennent plus délicates. Leur poids augmente mais les oblige à se montrer prudents, en complétant leur fonction hiérarchique par une fonction de méthodologue actif auprès des responsables opérationnels. Ils sont amenés à conduire de délicates actions de "*changement*" et à développer les compétences correspondantes : animation, méthodologie, diplomatie, communication, vision stratégique. Quelle que soit la part qu'ils assurent de ces taches, elle les oblige à essayer d'atteindre une dimension nouvelle qu'ils ne sont pas toujours certains de maîtriser. Cette professionnalisation comporte aussi un danger : celui de se couper, par une technicité accrue, un langage plus ésotérique, du reste de l'entreprise. Ce danger, réel, est toujours perçu, mais pas toujours facile à prévenir.

Les responsables du personnel ont donc le plus souvent une appréciation positive de ces opérations et de leurs résultats : clarification des emplois, des affectations, des recrutements, des rémunérations, des évolutions, amélioration des dispositifs de formation, d'évaluation, meilleure connaissance des compétences et des profils nécessaires et disponibles. Mais aussi crainte d'appareils trop lourds, insuffisamment adaptés et évolutifs, mal compris ou mal reçus, et finalement difficiles à gérer, ou tout simplement à faire accepter. Nécessité enfin de redéfinir leur place dans l'entreprise, sa stratégie, ses actions, sans avoir nécessairement le poids, les moyens ou la capacité de le faire.

Les salariés (employés, ouvriers, compagnons, machinistes, maçons, etc)

Dans le déroulement des opérations, du travail de conception à celui de validation, les salariés ne sont presque jamais impliqués. Leur vision de ces opérations est donc limitée et déformée. Il y a souvent un décalage important entre les discours émanant des services du personnel, leur écho à travers les responsables opérationnels et les bruits perçus par les salariés. Seuls sont clairement perçus les résultats tangibles (changement de grille de classification, de rémunération, participation à des entretiens d'appréciation). La logique générale leur échappe. Il semble qu'on puisse distinguer néanmoins deux types d'attitudes :

- les salariés les plus anciens sont plutôt sensibles aux menaces, mal connues, accompagnant les changements éventuels à venir : leur expérience et leur savoir-faire seront-ils pris en compte, leur rémunération risque-t-elle d'être affectée, leurs espoirs de promotion vont-ils être déçus ou, pire, prépare-t-on des "*charrettes*"?

- les salariés plus récents voient en général les choses sous un jour plus favorable. Ils en attendent une évolution de leurs fonctions, de leurs possibilités de progression, de leur rémunération, une meilleure reconnaissance de leurs compétences (d'autant plus qu'ils ont été recrutés à des niveaux de formation usuellement supérieurs à ceux de leurs aînés) et de leurs capacités d'adaptation.

Les personnels d'encadrement (cadres opérationnels, agents de maîtrise, chefs d'équipe ou de chantier, etc)

Ceux qui ont été associés à la démarche l'ont été dans un cadre contraint : méthodologie "*parachutée*", par un cabinet de conseil par exemple. Ils doivent répondre, s'adapter, voire piloter certaines opérations sans en avoir une véritable maîtrise.

Leur réaction va de la résistance passive "*attendre que ça passe*", à l'animation ou au pilotage du projet lorsqu'ils y ont été associés, à des formes de récupération conformes à leurs besoins propres, "*je ferai mieux passer mes propositions d'affectation*" (nota : grâce a une argumentation objectivisée...).

Avec tantôt un intérêt motivé et précis, surtout lorsqu'ils ont été associés, tantôt philosophie ou ironie, ils acceptent en général de se livrer à des opérations d'analyse d'emplois, de compétences, de besoins de formation, d'animer des équipes, de modifier des entretiens d'évaluation, etc. Mais ils le font à leur manière, en suivant leurs propres objectifs, et non sans méfiance à l'égard du service du personnel.

Les représentants syndicaux

Leur présence est faible dans les PME de moins de 200 salariés (une entreprise sur deux dans notre échantillon). Ils sont le plus souvent mal à l'aise face à ces opérations dont ils sont toujours informés mais auxquelles ils ne sont jamais associés. En outre, dans les petites entreprises, il leur est difficile d'établir une séparation claire entre leur position de salarié et celle de représentant syndical.

Deux sortes de raisons semblent les inciter à adopter des attitudes réservées. Tout d'abord, la crainte d'être conduits, en s'engageant dans la démarche, à cautionner des dispositifs servant à instruire de nouvelles procédures de licenciement : ils en sont donc réduits à un rôle consultatif passif. Ensuite, ils sont partagés entre la nécessité de défendre les intérêts des plus anciens sur un mode revendicatif traditionnel centré sur les rémunérations, et le souci de promouvoir les intérêts des nouveaux qui aspirent à élargir leur espace d'évolution contraints par les statuts et l'ancienneté, ou la non prise en compte de compétences nouvelles.

Leurs attitudes oscillent en conséquence. Ils font des aller-retour dans les instances de consul-

tation en fonction de la montée de leurs craintes ou de leurs espoirs, puis de nouveau des valses hésitations lorsqu'ils sont sollicités de signer un accord d'entreprise. Parallèlement, ils tiennent souvent un double discours : public, il est réservé, méfiant ou hostile, "*la gestion prévisionnelle des licenciements*", ou "*il fallait s'y prendre 15 ans plus tôt (cf. les anciens)*"; privé, il est beaucoup plus favorable, "*il était temps !*", "*on va enfin y voir clair et mettre un peu d'ordre*", etc.

Il faut ajouter que le contenu technique de ces opérations, des procédures suivies (groupes de travail, comités de pilotage, etc) les met mal à l'aise et tend à les mettre en position d'observateurs critiques.

Résultats : des opérations utiles mais lourdes et difficiles à maîtriser

Résultats "techniques"

On a pu voir que la démarche centrale des opérations de GPEC est l'analyse des emplois et des compétences qu'ils sont supposés exiger. Cependant, les concepts, les méthodes, les outils, le vocabulaire même de la GPEC ne sont pas stabilisés : autant de consultants, autant d'entreprises, autant de méthodes et de critères pour analyser les emplois et les compétences. Ici, on part des postes de travail concrets qu'on analyse en grandes catégories de fonctions et de responsabilités selon 3 grandes rubriques, là il y en 7 ou 8; ailleurs on part des fonctions et responsabilités collectives de services ou de départements dont on étudie la répartition entre les divers postes de travail. Le concept d'"*emploi-type*", très répandu à la suite des travaux du CEREQ, désigne parfois un niveau hiérarchique, parfois un ensemble de postes appartenant à un même secteur d'activité, ou encore des emplois comparables entre différents secteurs d'activité de l'entreprise.

Ces choix ne sont pas neutres, ni sur l'organisation et les orientations stratégiques qu'elle privilégie, ni sur la manière de désigner les emplois et les responsabilités, la manière de reconnaître et valoriser les individus, puis de les faire évoluer.

Cette clarification et cette actualisation, les nouvelles dynamiques qu'elles peuvent éventuellement impulser, sont le plus souvent perçus comme utiles, voire indispensables (même si parfois on ne sait pas comment s'en servir...)

Mais le coût élevé, le temps nécessaire, la complexité et la délicatesse des opérations les rendent lourdes pour de petites structures. On commence par le plus rapide, ou ce qui apparaît comme le plus nécessaire, l'analyse des emplois, et on a tendance à y rester.

La place des responsables du personnel, leurs relations avec les responsables opérationnels pouvant s'en trouver fortement modifiés, certains parlent de "*la prise du pouvoir par les* DRH". Les opérations de GPEC sont sensibles aux relations de pouvoir qui pèsent sur leur utilisation, leurs effets ou, simplement, leur poursuite.

Limites sociales

Comme on l'a vu, autant d'entreprises, autant de méthodes et de critères. Les entreprises, à travers ces opérations, poursuivent des objectifs internes, mais elles engendrent des transformations qui les dépassent. La GPEC permet de mieux adapter les salariés aux emplois de l'entreprise mais elle accentue le morcellement du marché du travail. Chaque entreprise crée ou rénove son "*marché interne*", se dote d'un "*système-maison*" de classification des emplois et de reconnaissance des compétences. Ce faisant, elles produisent des solutions locales qui peuvent avoir des effets globaux fâcheux : l'amélioration de l'espace de visibilité et de circulation interne dans chacune peut rendre au contraire brouillés et plus difficiles la visibilité et l'espace de circulation global, dans la branche notamment.

Ces méthodes ont en commun de toujours partir des emplois et de leur analyse : les compétences identifiées sont toujours déduites des exigences techniques des postes. Le résultat en est la détection des écarts entre les compétences requises et celles maîtrisées par les personnes, et l'éventuelle programmation de méthodes d'adaptation des individus à leur poste. La démarche symétrique n'est pas pratiquée : à partir des compétences maîtrisées et du potentiel d'acquisition des personnes, comment organiser le travail et définir les emplois; ou encore quels enseignements en tirer pour les choix stratégiques de l'entreprise ?

Le plus souvent, le prolongement de la démarche se limite à une rénovation de l'entretien annuel d'appréciation ou à sa généralisation. Trois entreprises s'étaient engagées plus loin (bilan de potentiel et de compétences) mais sans parvenir à en intégrer véritablement les résultats dans leurs règles et méthodes de gestion.

On sait donc établir la photo des emplois à un moment donné (carte des emplois, classification, etc) mais on ne sait pas animer le film, c'est-à-dire concevoir et maintenir un processus dynamique de gestion des emplois et des compétences, redessiner et gérer des filières de mobilité nouvelles. L'anticipation des évolutions futures, difficile, est inévitablement limitée, lorsqu'elle existe.

Dans plusieurs entreprises, la démarche a été interrompue après "*la photo*". Seule une entreprise a construit un système cohérent visant à élargir l'espace de circulation des personnes dans l'entreprise selon d'autres principes que la mobilité ascensionnelle hiérarchique. Mais il n'est pas certain que le résultat soit à hauteur des espérances. En effet, bien qu'il s'agisse d'une des plus grosses

PME de notre échantillon, l'éclairage des cheminements envisageables au sein de l'entreprise en fait apparaître l'étroitesse, comme le révèle cette réaction : "*On nous dit qu'on est bien, qu'on peut évoluer... mais si les postes visés sont occupés, à quoi ça sert ?*" (point de vue d'un salarié), et symétriquement : "*Ca fait 4 ans que je lui donne le maximum en entretien d'évaluation, il n'a pas bougé puisqu'aucune place ne se libère...* " (point de vue du supérieur).

Ces quelques phrases illustrent certaines limites de la GPEC dans les PME. Certes, on peut clarifier, voir mieux, "*objectiviser*" un peu plus, mais cela permet aussi de mieux cerner les limites du marché interne de l'entreprise, de l'espace promotionnel et des marges d'évolution offertes à ses membres, même performants ou méritants. Plus l'entreprise est petite, plus ce sont les barreaux de la cage que les phares de la GPEC éclairent...

Au total, le bilan, s'il est plutôt positif, doit être nuancé. Dans la plupart des cas rencontrés, il s'agit moins de gestion prévisionnelle ou anticipée que de mise à jour, d'actualisation et de clarification des emplois, des compétences, des grilles et des critères de classification.

Sans qu'on puisse encore en mesurer l'ampleur, les entreprises qui engagent des opérations de GPEC modifient la nature du contrat social : entre la gestion administrative se référant à des grilles statutaires fondées sur la reconnaissance d'une "*qualification*" et d'une expérience (ancienneté) générales et l'identification formalisée de compétences requises et possédées précises, il y a un hiatus. Même s'il a toujours existé, il est accentué par l'explicitation et la formalisation desdites compétences.

Cette transformation du contrat social accentue dans certaines entreprises l'opposition entre "*anciens*" et "n*ouveaux*" salariés.

Même lorsque ce n'était pas un objectif annoncé, ou envisagé, ces opérations produisent des outils nouveaux de sélection par les compétences. Les opérations de GPEC participent insensiblement à la mise en place de nouvelles procédures de sélection qui permettent à chaque entreprise de mieux séparer ceux qu'elles considèrent comme "*bons*" de ceux qu'elles considèrent comme "*mauvais*". Le résultat peut en être très favorable s'il permet une meilleure adéquation entre les entreprises et leurs "*collaborateurs*", mais il peut être défavorable s'il ne permet pas simultanément à ceux qui ne seraient pas à leur place dans une entreprise selon ces critères d'en pouvoir retrouver une autre leur convenant mieux. Le risque serait que des processus d'adaptation locale plus efficaces conduisent à une adaptation globale qui le serait moins faute de connexion et de coordination entre ces niveaux. Il est donc indispensable que la réorganisation des marchés internes à laquelle la GPEC contribue soit complétée par une réorganisation de marchés professionnels adéquate, c'est-à-dire recourant à des critères rapprochables d'identification des compétences.

*
* *

La GPEC telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui dans les PME-PMI doit engendrer des améliorations micro-économiques : par une meilleure adéquation des hommes et de leurs compétences aux postes, à l'organisation du travail et à son évolution, par une amélioration de la qualité des recrutements et des plans de formation. On assiste à une professionnalisation de la fonction ressource humaine et à une modification du rôle des responsables du personnel.

La différence avec les grandes entreprises semble moins devoir être cherchée dans les méthodes et les outils de la GPEC, qui apparaissent très proches, que dans la nature des problèmes à résoudre. Tandis que les difficultés de recrutement et de fidélisation de bons professionnels, plus nettes dans les PME, peuvent en laisser attendre un moyen d'améliorer et d'élargir les évolutions possibles, l'étroitesse de leurs marchés internes limite objectivement la marge d'amélioration envisageable.

Plusieurs dangers apparaissent en outre : celui d'une transformation d'opérations de classification - mise en ordre - lisibilité en opérations de sélection - exclusion, avec les dangers qu'elle comporte ; celui d'un morcellement du marché du travail tel que, globalement, la mobilité inter-entreprises des salariés en soit rendue plus difficile. Le risque existe que des améliorations locales n'aient pas pour effet une amélioration d'ensemble.

Pour qu'il n'en soit pas ainsi, plusieurs conditions devraient être réunies. Tout d'abord, pour que l'amélioration de méthodes de gestion des compétences des individus par les entreprises tourne à l'avantage du plus grand nombre, les appareils d'éducation et de formation devraient inciter massivement les individus à s'adapter et à apprendre. Cela suppose une amélioration qualitative et quantitative de ces services. Dans le cas contraire, les effets pervers l'emporteraient.

Mais les pouvoirs publics devraient aussi se donner pour objectif d'harmoniser, ou de rapprocher, les méthodes et les concepts utilisés. C'est probablement par une action auprès des partenaires sociaux (syndicats de salariés et associations d'employeurs), et peut-être des cabinets de conseil, qu'ils peuvent y parvenir, notamment en privilégiant l'élaboration de méthodes et de critères communs dans la négociation de branche. A l'action des entreprises sur leurs marchés internes doit correspondre une action plus large, des pouvoirs publics et des partenaires sociaux, sur l'organisation, ou la réorganisation, des "*marchés professionnels*".

Devrait aussi répondre au développement de l'analyse des emplois, celui des bilans de compétences des personnes. Ceci justifie et renforce certaines orientations récentes, notamment le droit au bilan professionnel personnalisé.

Mais c'est aussi au sein de l'entreprise qu'un nouvel équilibre doit être trouvé. L'entreprise est productrice de compétences. Le véritable enjeu de la GPEC devrait être de repenser les modes d'organisation du travail (organisations qualifiantes) et d'évolution des salariés (mobilités qualifiantes) pour assurer cette production de nouvelles compétences. Or, on en est encore bien loin. Elle devrait aussi être conçue pour outiller non seulement les entreprises en meilleurs instruments de gestion, mais également les salariés en meilleurs instruments de meilleurs choix. ■