

Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre

— ■ Rapport pour
la Direction de l'Animation de la Recherche,
des Etudes et des Statistiques

Xavier BARON, Frédéric BRUGGEMAN, Carine CHEMIN-
BOUZIR, Patrick GILBERT (coordinateur)

Volume 1
Analyses

GREGOR,
Octobre 2012

Sommaire

INTRODUCTION	5
LA GPEC : SES ORIGINES ET SON ACTUALITE.....	5
PLAN DU RAPPORT.....	7
PARTIE I.....	9
LES EFFETS DE LA GPEC : UN PHENOMENE A ELUCIDER	9
1. METHODOLOGIE.....	9
2. ENSEIGNEMENTS DES MONOGRAPHIES : LA GPEC AUJOURD’HUI	20
PARTIE II.....	35
ANALYSES TRANSVERSES.....	35
1. LA GPEC, ENTRE INSTRUMENTATION ET INSTITUTIONS.....	35
2. LA GPEC COMME VECTEUR DE SEGMENTATION STRATEGIQUE ET DE CHOIX DE GESTION.....	54
3. ACCORD DE GPEC, FLEXSECURITE ET POLITIQUES DE L’EMPLOI	69
4. RETOUR SUR LES HYPOTHESES EXPLORATOIRES.....	87
CONCLUSION GENERALE.....	93
1 - SYNTHESE DES ANALYSES TRANSVERSES	93
2 - LES POINTS FORTS DE NOS OBSERVATIONS.....	97
BIBLIOGRAPHIE	101

Introduction

L'appel à projet de recherche « Accords d'entreprise sur la GPEC : réalités et stratégies de mise en œuvre » soulignait l'importance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme un sujet à fort enjeu économique et social. Cinq ans après la loi instituant l'obligation de négocier la GPEC pour les entreprises et groupes de plus de 300 salariés, une observation de terrain apparaissait « possible et nécessaire ». L'équipe réunie par le Gregor a choisi de répondre à l'appel à projet en rappelant que la GPEC est un dispositif à la fois relativement récent et une évidence déjà ancienne. Pas plus aujourd'hui qu'hier cependant, la GPEC ne va de soi. Quoi qu'il en soit, la loi a créé une nouvelle dynamique dont les effets restent à mesurer. C'est précisément ce à quoi la présente recherche s'efforce de contribuer.

La GPEC : ses origines et son actualité

Un dispositif récent, pour une évidence ancienne mais qui ne va pas de soi

« Les parties signataires du présent accord sont convaincues qu'une politique active de l'emploi s'impose dans une économie en mouvement ; une telle politique doit viser à l'utilisation optimale des capacités de travail et par conséquent à la réduction des période de non-emploi. Elles affirment leurs responsabilités respectives en ce domaine ». L'alinéa IV du même préambule ajoute : *« les entreprises doivent jouer leur rôle dans une politique de sécurité de l'emploi. Dans tous les cas elles doivent s'efforcer de faire des prévisions de façon à établir les bases d'une politique de l'emploi ».* Cette citation est extraite du préambule de l'accord national interprofessionnel du 10 février 1969 sur la sécurité de l'emploi, dont le titre 1, institue les commissions paritaires de l'emploi et décrit déjà l'architecture d'un dispositif visant à une approche à la fois prévisionnelle et préventive de l'emploi. Dès 1975, la mise en place de l'autorisation administrative de licenciement et le recours aux préretraites éclipsa un temps la recherche et les expérimentations des méthodes, des outils et des dispositifs – autres que les préretraites – permettant la mise en œuvre effective d'une politique à la fois active et de sécurité de l'emploi.

La GPEC n'apparaîtra sous cette dénomination qu'après une bonne décennie, sous la forme d'expérimentations menées par les entreprises et, plus tard encore, sous forme de modifications législatives. La loi du 2 août 1989 et sa circulaire d'application, introduisent ainsi une obligation d'information et de consultation du comité d'entreprise *« sur les prévisions annuelles ou pluriannuelles et les actions, notamment de prévention et de formation, que l'employeur envisage de mettre en œuvre compte tenu de ces prévisions, particulièrement au bénéfice des salariés âgés ou présentant des caractéristiques sociales ou de qualification qui les exposent plus que d'autres aux conséquences de l'évolution économique ou technologique »* (Article L 2323-56).

La GPEC est donc d'invention relativement récente. Sa formalisation « gestionnaire », sous cet intitulé, intervient courant de la décennie 1980¹. Elle connaît depuis un succès de notoriété important, mais qui peine à se concrétiser : la crise économique des années 1991-1993 a démontré que la GPEC ne pouvait, ni même n'avait pour vocation, d'empêcher les réductions d'effectifs voire d'éviter les plans sociaux. Les outils développés appaurent complexes, réservés aux grandes entreprises et d'une portée pratique limitée. Depuis, un certain nombre

¹ Pour une perspective historique et problématique, voir Patrick Gilbert, *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, La découverte, Col. Repères, 2006.

d'expérimentations et d'initiatives de terrain se sont développées, des consultants proposent des prestations dans ce champ et des études ont été réalisées. Avec le temps, la GPEC s'est imposée comme une pratique gestionnaire, limitée, mais bien réelle.

Une dynamique nouvelle créée par la loi

La dynamique actuelle en faveur de la GPEC n'est pas de la seule initiative des entreprises au sens des employeurs. Une situation nouvelle a été créée par la loi du 18 janvier 2005. L'initiative du législateur a relancé une dynamique d'intérêt pour la GPEC. Le texte de loi demande à l'employeur « *d'engager tous les trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur laquelle le comité d'entreprise est informé, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. Elle peut porter également, selon les modalités prévues à l'article L. 320-3, sur les matières mentionnées à cet article* » (article 2245-15 du Code du travail). Capitalisant sur les pratiques existantes, le texte fait un lien explicite (qui donna lieu à de nombreux ajustements dont témoigne le caractère alambiqué de la formulation finale) entre stratégie et gestion prévisionnelle des emplois. Il réfère aux outils et dispositifs (formation, VAE, bilan de compétence, accompagnement à la mobilité) qui ont été mis en place depuis 1969 pour accompagner une politique active de l'emploi dans une économie en mouvement. Il propose enfin une innovation : faire de la GPEC un accord négocié entre directions d'entreprises et représentants des salariés.

Une réelle dynamique s'en est suivie, la DGEFP comptabilisant 279 accords trois ans après la promulgation de la loi et 579 à la fin de l'année 2008. La loi de 2005 s'est accompagnée d'une refonte des instruments de la politique contractuelle d'anticipation et d'accompagnement des mutations économiques. Les EDDF ont été transformés en Engagements de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC), définis par l'article L. 322-10 du code du travail, qui indique que « *l'État peut apporter une aide technique et financière à des organisations professionnelles de branche ou à des organisations interprofessionnelles par le moyen de conventions (...) pour anticiper et accompagner l'évolution des emplois et des qualifications des actifs occupés* ». Un ANI sur la GPEC a été signé le 14 novembre 2008. Dans plusieurs branches, les négociations ont abouti entre la fin de l'année 2008 et le début de l'année 2010. Enfin, quatre ministres ont apposé leur signature au bas de la circulaire DGEFP² du 29 juin, relative au développement de la dynamique territoriale de GPEC.

Ces évolutions donnent du crédit à l'hypothèse selon laquelle il y a « une dynamique de la recherche d'accord ». Un des objets de la recherche a été de vérifier cette hypothèse et d'en vérifier la portée concrète.

² Cette circulaire demande ainsi aux DIRECCTE et Préfets de région de « constituer, avant la fin de l'année 2010, un dispositif régional dédié à la coordination de la GPEC ». Elle affirme ainsi que la GPEC est « devenue un sujet clé du dialogue social et elle s'installe progressivement au cœur des démarches contribuant à la sécurisation des parcours professionnels ».

Une diffusion lente pour des effets qui restent à mesurer

Du préambule de l'ANI de 1969 à la loi de 2005, une succession de textes et de pratiques associées témoigne des tentatives visant à permettre aux entreprises (compétitivité) et aux salariés (sécurité de l'emploi / sécurisation des parcours) de s'adapter au changement. Dans cet ensemble, la GPEC se trouve aujourd'hui dans une situation paradoxale : objet d'un consensus sur son utilité et la nécessité d'en promouvoir la pratique, elle peine à se diffuser effectivement. En dépit de ses avancées la GPEC en France souffre de plusieurs handicaps.

La diffusion de la GPEC reste lente au sein des entreprises cibles. Il est certes normal que le temps de mise au point et de diffusion d'un dispositif de politique active de l'emploi soit long. Les comparaisons européennes montrent qu'il en est de même dans d'autres pays (cf. Borghouts van de Pas. 2012). Ainsi, les « Job Security Organisations » suédoises couvraient en 2000, 34 ans après leur création, 60% du marché du travail de ce pays³.

La diffusion de la GPEC en France ne suit cependant pas ce rythme. Même en prenant le milieu des années 1980 comme point de départ, 25 ans après, 16% des salariés appartenant à une entreprise soumise à l'obligation triennale de négocier sont concernés par un accord et moins de 2% des entreprises soumises à l'obligation ont signé un accord. Les acteurs restent sceptiques sur l'utilité de la démarche.

On notera par ailleurs, qu'à la différence de la France, les fondations pour la sécurité du travail suédoises, comme leurs homonymes autrichiennes, sont des dispositifs qui visent à inclure l'entreprise dans un ensemble large d'acteurs. Les fondations suédoises sont instituées par des accords de branches (dans l'acception suédoise de ce terme) et les fondations autrichiennes incluent des groupes d'entreprises (un donneur d'ordre et ses sous-traitants et fournisseurs dans l'expérience fondatrice de 1987, des regroupements d'entreprises à l'échelle territoriale ou d'une branche ultérieurement) et des acteurs territoriaux, locaux ou régionaux (Borghouts van de Pas, 2012).

Il reste que notre recherche montre que cette lenteur traduit des doutes rémanents, de la part des directions d'entreprises quant à son utilité réelle. De même, ce n'est pas sans suspicion ou ambivalence, aujourd'hui encore, que les organisations syndicales accueillent et soutiennent les démarches associées⁴. Enfin, nous constatons à nouveau la faiblesse de la mesure des résultats obtenus, y compris dans les cas où des engagements ont été pris pour le suivi d'indicateurs. C'est au point qu'il est toujours impossible, par la considération de données quantitatives, de réunir des indices probants que la GPEC permette effectivement d'atteindre les différents objectifs que lui assignent les différents acteurs qui la promeuvent. L'effectivité n'en est pas pour autant nulle ou négligeable, mais pas nécessairement dans l'ordre des finalités explicites sur lesquels des accords ont été obtenus.

Plan du rapport

Le présent volume s'articule en deux grandes parties. La première partie (« Les effets de la GPEC : un phénomène à élucider ») porte sur l'amont et l'aval du travail d'analyse que nous avons effectué.

L'amont, c'est la méthodologie, la manière dont nous avons procédé pour accéder à nos terrains, ainsi que les principales caractéristiques de notre échantillon (signalétique des entreprises, synthèse des accords). Elles sont reprises dans quatre tableaux de synthèse. Sortes d'aide-mémoires, le lecteur pourra s'y référer autant que de besoin et développer sa familiarité avec les entreprises étudiées.

³ Bruggeman F. et Gazier B., (sous la direction de), « *Restructuring Work and Employment in Europe: Management and Policy Responses* » (Edward Elgar - 2008).

⁴ Cf. enquête Oasys WK

En aval nos observations. « Enseignements des monographies : la GPEC aujourd'hui », développe tout d'abord la vision des auteurs sur les évolutions marquantes de la GPEC. L'idée ici est de rapporter les conceptions actuelles de la GPEC que nous avons observée, traduites par les cas étudiés, aux conceptions qui ont prévalu dans les premières mises en œuvre des dispositifs de gestion prévisionnelle. Il s'agit donc ici d'une première synthèse, de nature essentiellement descriptive, sous la forme de constats tirés de l'observation de l'ensemble des cas.

Trois « Analyses transverses » exposent ensuite les principaux enseignements de cette recherche. Elles correspondent à trois registres d'analyse. Un premier registre (« La GPEC entre instrumentation et institutions »), éclairé par les logiques institutionnelles, montre que les attitudes des entreprises sont diverses quant à la façon de marier, ou non, logique de compétitivité économique et logique de sécurisation de l'emploi. Un deuxième registre (« La GPEC comme vecteur de segmentation stratégique et de choix de gestion ») relie la segmentation stratégique et les choix de gestion opérés à l'aide de la GPEC dans les entreprises. Il montre qu'indépendamment des intentions énoncées, les « logiques institutionnelles » s'appliquent distinctement en fonction des configurations de coûts d'acquisition des compétences (relatifs au niveau de l'exigence d'apprentissage interne) et de l'importance stratégique que représentent les emplois ainsi segmentés en métiers. Enfin, un troisième registre (« Accord de GPEC, flexsécurité et politiques de l'emploi »), élargi l'analyse à des considérations plus « macro » en se centrant sur l'identification de la contribution de la GPEC à la flexsécurité.

En conclusion, à partir des observations de terrain et des réflexions qu'elles ont suscitées, nous proposons une synthèse de notre travail sur ces trois lectures et avançons quelques enseignements résumant les points saillants de nos constats.

Partie I

Les effets de la GPEC : un phénomène à élucider

La GPEC fait l'objet de regards multiples et sa définition est loin d'être stabilisée. Selon les auteurs et les domaines d'investigation, elle est tantôt considérée comme un domaine spécifique de la GRH, tantôt comme une orientation spécifique de cette gestion, tantôt comme un outil, tantôt comme une notion juridique, etc.

Certes le législateur a surtout placé la GPEC dans l'ordre de la politique pour l'emploi. Mais on peut douter qu'un accord suffise à « faire politique ». Son existence alimente la présomption de la réalité d'une politique, mais elle n'est pas une preuve suffisante que l'entreprise a bien une « politique de GRH » au-delà de pratiques observables. L'absence de rhétorique GPEC, ou d'accord désigné comme tel, n'interdisent pas de faire de la « bonne » ou de la « vraie » GRH. Notons au passage que ces qualificatifs ne disent rien de la « bonne GRH ». Il renseigne surtout sur l'idée ou le constat qu'il en est des « fausses ».

Pour autant, nous poserons comme hypothèse de travail que le seul fait de négocier et de conclure des accords de GPEC participe de la construction d'une réalité nouvelle, objet des investigations à mener. Eclairer les pratiques réelles de GPEC, pour les décrire, les comprendre, en analyser les conditions d'émergence et de réussite, suppose ainsi un effort de définition.

Cela nous conduit, pour la présente recherche, à affiner la définition même de la GPEC pour dépasser, en les combinant, tout à la fois :

- une approche fonctionnelle qui focalise sur les « intentions » ;
- une approche instrumentale qui décrit des outils dont une large part préexiste ou peut être déployée en dehors d'une démarche de GPEC explicite.

Dans le cadre du présent travail, nous avons proposé de définir l'objet de notre recherche comme *un ensemble de méthodes et outils (une instrumentation) mis en œuvre dans le cadre d'accords ou à tout le moins par une coalition d'acteurs, appliqués aux ressources humaines et à l'emploi, visant à favoriser simultanément, la compétitivité des entreprises, la sécurité de l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels.*

Ce focus, nous conduit en particulier à être vigilant sur la distinction entre :

- D'une part, la visée d'une évaluation de la portée de GPEC non définies par la négociation,
- D'autre part, l'objet d'une évaluation des accords de GPEC, ou des actions négociées et engagées par une coalition d'acteurs, qui intègrent par le dialogue social, ou un dialogue multi-acteurs, une visée et des raisonnements politiques de l'ordre de la prévention.

1. Méthodologie

Le cadre de travail : questions centrales et hypothèses de travail

La recherche conduite par l'équipe s'est portée particulièrement sur deux des champs définis dans l'appel à projet :

- L'influence réciproque de la GPEC et de la GRH (c'est-à-dire entre les accords de GPEC et les pratiques de GRH, notamment pour discerner dans les pratiques sociales celles

qui sont mises en œuvre du fait de l'accord et les autres.

- Les effets des accords de GPEC sur la sécurisation des parcours professionnels.

C'est autour de ces deux questions que s'est organisée la recherche. Pour autant, observant des évolutions de représentation et l'hybridation des finalités, notre synthèse dans ce rapport discutera des observations entre les deux pôles que constituent la logique de compétitivité d'une part, la logique de sécurisation d'autre part, aussi bien dans les dimensions méso économiques, que dans les pratiques de GRH et l'instrumentation.

Pour apporter des éléments de réponses à ces questions, l'observation de l'équipe de recherche a été guidée par quelques hypothèses de travail, tirées de la littérature spécialisée et de l'expérience des auteurs :

1. Les raisons de négociation sont multiples et ne peuvent être réduites au seul désir de se conformer à la loi.

La négociation d'un accord s'inscrit dans une chronologie des rapports entre partenaires sociaux, elle succède à d'autres accords – et à des désaccords. Elle porte donc la trace d'une histoire. Elle est aussi marquée par les enjeux économiques d'une direction d'entreprise, influencée par la conjoncture de l'époque, marquée par la stratégie générale de l'entreprise et son contexte social.

2. La signature d'un accord n'entraîne pas de facto son application.

Sans faire aux acteurs sociaux un quelconque procès d'intention, force est de constater qu'en matière de pratiques de gestion, il y a loin de la coupe aux lèvres. Les moyens peuvent manquer, les acteurs de la négociation peuvent s'effacer, les priorités peuvent changer.

3. Les « fonctions » d'un accord ne se limitent pas aux buts explicitement formulés.

Latentes ou implicites, les fonctions de la GPEC ne se résument pas à celles qui sont affichées dans ses attendus. Par exemple, bien que les partenaires sociaux et le législateur aient tenu à distinguer GPEC et PSE, il peut exister en pratique un lien entre GPEC et licenciement. Ou encore, l'accord peut servir au renforcement de la position d'une direction des ressources humaines dont la création est récente.

4. Les effets d'un accord sont subordonnés au contexte interne et à l'environnement externe de l'organisation.

Il en va ainsi de toute instrumentation, les effets de l'accord sont conditionnés par son appropriation, ses usages. Une instrumentation ne fonctionne jamais du seul fait de ses caractéristiques intrinsèques, mais du rapport qu'elle entretient avec un système d'activité.

5. Des pratiques de GPEC peuvent préexister à la mise en œuvre d'accords de GPEC. Dans ce cas l'accord peut néanmoins produire certains effets sur ces pratiques (notamment mise en cohérence)

Dans les grandes entreprises, les pratiques de GPEC sont apparues dès la fin des années 1980. Certaines d'entre elles ont donc une expérience déjà développée en la matière, y compris au travers d'accords collectifs.

6. Les accords ont parfois entraîné des capacités nouvelles d'acteurs, voire l'émergence d'acteurs nouveaux.

Par ce qu'ils mettent l'accent sur tel ou tel, l'engageant dans l'action pour l'impulser, la porter ou en tirer des droits nouveaux, introduisant parfois des pratiques gestionnaires inédites, les accords GPEC ont pu générer des capacités nouvelles

d'acteurs.

7. La crise financière a entraîné des réactions qui ont perturbé la mise en œuvre des accords.

La crise du système financier international a pu par ses effets sur l'environnement économique national et sur l'emploi mettre entre parenthèses les négociations sur la GPEC.

Les leçons de la constitution d'un échantillon

Nous avons rencontré dans la constitution de l'échantillon d'entreprises sur lequel est basée cette recherche des difficultés plus importantes qu'attendues qui indiquent que l'étude des pratiques de GPEC liées à des accords est un domaine aujourd'hui difficile d'accès. Tantôt ce champ soulève des questions sensibles pour les entreprises lorsqu'il s'agit de présenter et partager leurs pratiques, tantôt les directions d'entreprises ne souhaitent pas exposer leur faible intérêt en pratique pour ce domaine.

Nous avons contacté, par téléphone et courriel, plus de 90 entreprises pour constituer l'échantillon des 12 entreprises à partir duquel a été menée cette étude. Ces entreprises ont été repérées à partir de la liste établie par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (www.anact.fr), des signalements donnés par la presse spécialisée et de nos réseaux professionnels. Dans un ensemble de cas, nous n'avons pas eu de réponse, malgré plusieurs tentatives. Dans la grande majorité des cas, nous nous sommes heurté à une fin de non recevoir. Cette dernière n'a pas toujours été justifiée. Lorsqu'elle l'a été, deux grandes catégories de raisons ont été évoquées : un manque de disponibilité des interlocuteurs de la DRH ou une absence de singularité et/ou de résultats de l'accord. En d'autres termes, dans ce dernier cas, nos interlocuteurs considéraient que l'accord (voire la GPEC) présentait un intérêt mineur, voire pas d'intérêt du tout, ou qu'il était resté lettre morte.

Du même coup l'échantillon sur lequel repose cette recherche présente une identité spécifique : seules les entreprises plutôt satisfaites de leurs pratiques et désireuses de les partager (voire de les valoriser) ont accepté de nous recevoir. En forçant à peine le trait, il est possible de dire que les entreprises qui nous ont reçus sont celles qui sont engagées – d'une façon ou d'une autre – dans une démarche de responsabilité sociale. Les monographies surreprésentent donc des « bonnes pratiques », ou à tout le moins, des pratiques mises en œuvre par des acteurs de bonne volonté quand aux objectifs affichés par le législateur. Elles décrivent donc bien ce qu'il est possible de faire, mais pas la variété de ce qui est – n'est pas – mis en œuvre dans les entreprises ayant signé un accord.

L'échantillon final est le suivant : 4 entreprises sont des filiales de grande taille de grands groupes industriels ; 7 sont des entreprises de moindre taille (3 exercent des activités industrielles et 4 des activités de services, dont 2 exercent des activités parapubliques) ; une seule entreprise, appartenant au secteur industriel, emploie moins de 300 personnes.

Pour respecter l'engagement donné de rendre les cas anonymes, nous avons changé les noms des différentes entreprises dont les accords ont été analysés, la liste finale constituant notre échantillon étant : Electrodom (groupe Electromen), Navale, Motrice (groupe Heavy Metal), Turbo service (groupe Heavy Metal), Nucléosafe, Prévention santé, Petrochimie, Biopharma, C^{ie} des autoroutes, Equipauto, Babytextile et Titreservice. On trouvera dans les tableaux I.2. et I.3., présentés dans les pages suivantes, une synthèse des accords étudiés.

Du point de vue de la GPEC, les cas rassemblés dans l'échantillon présentent les caractéristiques suivantes :

- Electrodom a signé un accord de groupe qui s'applique dans l'ensemble des filiales. Des variantes locales peuvent exister dans cette application mais il n'y a qu'un accord de référence.
- A l'inverse, Motrice et Turboservice appartiennent au groupe TM qui a lui aussi signé un accord de groupe (en 2006, renouvelé en 2009) conçu comme un accord cadre sur la gestion des âges, des accords de GPEC ayant été signés dans les filiales françaises des divisions du groupe, au début de janvier 2008 pour ce qui concerne Motrice et en septembre 2010 pour ce qui concerne Turboservice. Ces deux cas permettent de suivre la dynamique initié en 2006 dans sa déclinaison dans deux activités différentes (Motrice est une entreprise de production industrielle alors que Turboservice à connue une importante reconversion d'une activité industrielle à une activité de service). La signature tardive de l'accord Turboservice, ne perturbe pas l'analyse dans la mesure où le la direction de cette entreprise a décidé de procéder de façon originale : mise en place d'un dispositif de GPEC en 2005/2006 puis engagement, en 2010, d'un processus de négociation d'un accord intégrant les pratiques existantes.
- Le cas de Navale décrit une utilisation de la GPEC dans un contexte de changement culturel, celui du passage d'un statut public à un statut privé et soumis à une claire volonté de mettre en mouvement des salariés encore souvent passifs s'agissant de leur propre devenir professionnel.
- Nucléosafe et Prévention santé sont deux organisations exerçant des activités parapubliques et présentent la particularité de gérer des collectifs de travail de haut niveau de qualification.
- A l'inverse, les activités exercées par la majorité des salariés de la Cie des autoroutes, société de service engagée sur un marché faiblement concurrentiel, ne requièrent pas une formation longue mais des formations spécifiques que le système éducatif ne propose pas. Au-delà, le besoin de « caler » l'automatisation sur les capacités d'adaptation des personnes dans certains métiers les conduit à un effort d'anticipation et surtout, de développement de la mobilité.
- Entreprise disposant de moyens importants, Petrochimie, résultante de restructurations à grande échelle, est l'héritière de traditions de gestion des ressources humaines établies dans l'industrie pétrolière française depuis de nombreuses décennies.
- Biopharma, suite à une prise de conscience des enjeux du fait d'une restructuration utilise le concept même de GPEC, moins pour « prévoir » que dans l'intention de préparer les personnes à la mobilité, au-delà même parfois des besoins immédiatement identifiés et « dicibles ». Comme dans le cas de Navale, la démarche est indissociable d'une conception de la responsabilité sociale, d'un volontarisme qui ne se limite pas à un progrès instrumental.
- Equipauto est un entreprise de petite taille (mais filiale d'un groupe japonais) engagée dans la production d'équipement automobile et durement touchée par la crise de 2008.
- Grosse PME, Babytextile présente la singularité de maintenir l'emploi industriel en France, dans un secteur fortement internationalisé.
- Titreservice enfin est une société de taille encore modeste, mais leader sur son activité et engagée sur un marché en croissance avec un fort développement à l'international. Elle a signé un accord groupe incluant les filiales étrangères. Elle présente la

particularité, s'agissant de la société mère, d'être une SCOP, avec une culture forte et très marquée. Elle est justement confrontée aux limites d'un fonctionnement de PME communautaire au profit d'un fonctionnement de Groupe rassemblant plus de 30 filiales en France et à l'étranger et au besoin d'une professionnalisation des pratiques sociales (et partant, de sa fonction RH).

Le recueil et l'analyse de données

La réalité de la GPEC se laisse difficilement cerner. La comptabilité des accords signés n'est qu'un indicateur très grossier de la diffusion de cette pratique. Les entreprises sont peu enclines à mettre en place des indicateurs de pilotage qui permettraient de rendre compte des effets de ce dispositif. Ce n'est d'ailleurs généralement pas l'usage pour tout le domaine de la GRH (Le Louarn, Wills, 2001), notamment en raison des divergences sur ce qu'il convient de considérer comme performance de la GRH et qui est très contingent au contexte d'entreprise et à ses acteurs (Gilbert, Charpentier, 2004). En matière de performance sociale, dans les organisations les chiffres produits sont objet de débats, de controverses, et on ne les produit qu'avec réticence. Il est vrai que les pratiques de GRH (recrutement, formation, mobilité, etc.) sont surdéterminées. Si l'on peut espérer qu'une GPEC produit bien des effets positifs sur tout ou partie des pratiques de GRH, comment identifier la part qui lui est directement imputable, à côté d'autres facteurs conjoncturels ou structurels ? De ce fait, ce n'est pas dans la voie quantitative et métrologique que nous nous sommes engagés.

Certains auteurs ont défini des observables pour en cerner plus précisément certaines dimensions (Colin, Grasser, 2006). Mais peu d'études cherchent à comprendre les mécanismes à l'œuvre dans les organisations qui mettent en place des dispositifs de GPEC : modes d'appropriation de ces dispositifs, interaction avec d'autres dispositifs, existants, qu'ils soient contractuels ou non, effets sur l'employabilité, etc. Pour apporter des éclairages utiles, nous avons choisi d'aborder la GPEC non pas en tant que construit mesurable, mais en tant que phénomène perçu par les individus eux-mêmes.

La réalisation de monographies, ou étude de cas, est adaptée à cette finalité. Robert K. Yin (2003), auteur de référence en la matière, recommande l'étude de cas pour répondre aux questions « comment ? », mais aussi « pourquoi ? ». L'étude de cas multiple permet en outre de comparer des situations différentes, et de mieux comprendre des éléments spécifiques en fonction des différences et des similitudes entre les différents cas (Eisenhardt, 1989 ; Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Guba et Lincoln, 1981/1985).

Le protocole de collecte des données que nous avons retenu est similaire pour l'ensemble des entreprises étudiées. Près de 200 personnes ont été rencontrées en entretiens individuels ou collectifs⁵. Il y eu au moins un entretien avec un représentant de la Direction générale, un avec la Direction des ressources humaines, un avec un délégué syndical, un avec des salariés de l'entreprise et un avec un membre de l'encadrement direct. Ces entretiens ont été complétés par une étude documentaire de l'ensemble des accords de GPEC signés dans l'entreprise, d'autres accords collectifs en lien avec celui-ci, des bilans sociaux des entreprises, et des éléments de communication publique des entreprises.

Tous les entretiens ont été enregistrés ou ont fait l'objet d'une prise de note extensive quand les interlocuteurs ne souhaitaient pas être enregistrés. Des documents intermédiaires ont été rédigés et soumis aux DRH des entreprises pour validation de la compréhension des faits. Quand les DRH ont émis des remarques, elles ont été intégrées à la description. L'analyse proprement dite a suivi cette phase de rédactions de monographies par allers-retours entre les données et la littérature, et des retours vers les acteurs de terrain ont également été effectués

⁵ Le canevas d'entretien est présenté dans le volume 2 du rapport.

pendant cette phase d'analyse quand les données gagnaient à être complétées (Eisenhardt, 1989).

Les quatre tableaux qui suivent offrent une vue d'ensemble des 12 monographies, tant en ce qui concerne les sites d'observation (tableau I.1) que les caractéristiques (I.2) et les contenus (I.3) des accords de GPEC ainsi que des personnes rencontrées (tableau I.4).

Pour assurer la maniabilité du rapport, nous avons rassemblé dans un ouvrage séparé (volume 2) les 12 monographies, dans lequel nous restituons autant que possible la singularité de chaque cas.

Tableau I.1. – Présentation des 12 monographies (signalétique)

CAS	TAILLE DU GROUPE (SI STRUCTURE GROUPE)		TAILLE DE LA SOCIETE		TAILLE DU OU DES ETABLISSEMENTS ETUDIES (Nombre de salariés ou nombre de sites)	ACTIVITES	STATUT
	Effectifs	CA en M. €	Effectifs	CA en M. €			
Babytextile	3800 salariés		1800 salariés	276	1100 salariés en production	Fabrication et commercialisation de vêtements (en particulier pour enfants)	Société par actions simplifiées
Biopharma	1260 salariés	520			5 sites en France	Pharmacie et chimie	SA
Cie des Autoroutes			1895 salariés	1 110		Financement, construction, maintenance et exploitation d'infrastructures autoroutières	SA
Electrodom	24 900 salariés	4 000	1130	220	800 salariés	Fabrication d'appareils électroménagers	SA
Equipauto	7 500 salariés	1 100	165 salariés	27	165	Équipements automobile	SA
Motrice	93500 salariés	20 923	2 600	8 500	700 salariés	Construction de matériel de transport	SA
Navale			12500 salariés	2,5 milliards d'Euros	14 sites en France	Conception, réalisation et maintenance de sous-marins et navires de surfaces, systèmes et infrastructures associés	SA
Nucléosafe			1768 salariés	Recettes : 316	11 sites en France	Maîtrise des risques associés aux rayonnements ionisants	EPIC
Petrochimie	14000 salariés	5,9 Mds	9000 salariés	5905	30 sites industriels 500 personnes dans l'unité de production étudiée	Chimie industrielle, produits vinyliques et autres spécialités chimiques	SA
Prévention Santé			650 salariés	Budget : 85	2 sites en France	Prévention des risques professionnels (maladie, accidents du travail)	Association loi 1901
Titreservice	376 sociétaires	265			2130 salariés dans les 51 sociétés filiales du groupe,	Emission de titres de services, conception et exploitation de systèmes associés	SCOP holding de SA
Turboservice	93 500 salariés	20 923	1 870	485	1 700 salariés	Maintenance industrielle	SA

Tableau I.2.– Présentation des 12 monographies (caractéristiques des accords GPEC)

CAS	DATE DE SIGNATURE DE L'ACCORD GPEC	SIGNATAIRES	CLAUSE SUIVI, EVALUATION, BILAN	ACCORD PRECEDENT	ENJEUX EXPLICITES
Babytextile	1 ^{er} décembre 2008	Oui, CGT et CFTC	Oui	Non	Définir les mesures d'accompagnement permettant à l'entreprise et à ses salariés de se préparer aux évolutions.
Biopharma	10 mai 2007	Oui	Oui	Non	Faciliter l'adaptation des ressources humaines face à un environnement fortement évolutif et concurrentiel.
Cie des Autoroutes	16 octobre 2008	6 organisations signataires dont UNSA, SUD, sauf la CGT	Non, mais commission GPEC	Non	Se projeter dans l'avenir, former, recruter là où cela sera nécessaire, préserver l'employabilité
Electrodom	20 septembre 2007	Toutes les Organisations Syndicales, sauf la CGT en 2007, qui a signé en 2011	Oui	Non	Fixer les modalités d'information et de consultation des IRP sur la stratégie et ses effets prévisibles sur l'emploi et définir un dispositif de GPEC
Equipauto	Juillet 2007	Oui	Oui	Non	Maintenir un niveau de compétence élevé et la compétitivité
Motrice	8 janvier 2008	Non: 2 signataires sur 5 OS mais les signataires sont majoritaires	oui	Non mais accord de groupe signé en 2006 et renouvelé en 2009	Anticiper et gérer des compétences longues à former
Navale	23 juin 2009	CFDT, CGC, UNSA, CGT non signataire	Oui commission de suivi	Non	RSE : fournir un cadre de réflexion à chaque salarié lui permettant d'être acteur, expliquer les grandes orientations du groupe
Nucléosafe	10 mai 2007	Oui	Oui	Non	Offrir des perspectives de carrière Mettre en place un marché interne des compétences
Petrochimie	23 juillet 2007	CGT a participé aux négociations sans signer	Oui	Oui, mais pas sur tout le périmètre	Anticiper les transformations des métiers. Donner aux salariés une visibilité.
Prévention Santé	30 juin 2009	CGT n'a pas signé.	Non	Non	Procéder aux ajustements et redéploiements nécessaires en anticipant. Offrir des parcours professionnels attractifs.
Titreservice 2130 salariés groupe, 376 sociétaires	23 novembre 2009	Oui, CFDT, FO, CGT	Indicateurs de suivi pour les seniors	Non	Premier accord de groupe, renforcer une culture groupe, construire une instrumentation RH
Turboservice	Janvier 2010	Non : 2 signataires sur 6 OS mais les signataires sont majoritaires	oui	Oui mais antérieur à la loi de 2005 et accord de groupe signé en 2006 et renouvelé en 2009	Développer la gestion et la transmission des savoirs et faire partager les outils de la GPRH

Tableau I.3. – Présentation des 12 monographies (contenu des accords)

INTITULE DES CAS	CARTOGRAPHIE METIERS COMPETENCES	OBSERVATOIRE	PROSPECTIVE METIERS (HORS OBS.)	ENTRETIEN INDIVIDUEL	BILAN DE COMPETENCES, BILAN PROFESSIONNEL	VAE	DIF	AUTRES FORMATIONS	MOBILITE CARRIERE	MESURES RELATIVES AUX SENIORS
Babytextile	Pré- existante	Non	Pré- existant	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui (pour plus de 55 ans de l'usine B : 2j supplémentaires de RTT ; passage à temps partiel bonifié)
Biopharma	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non (mais priorité d'accès à certains dispositifs).
Cie des Autoroutes	Pré- existante à base de classifications	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui. (priorité accès DIF et bilan de compétences. Facilitation passage temps partiel. Cumul emploi retraite pour salariés volontaires « détenant des compétences rares »).
Electrodom	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui (Entretien milieu de carrière à 45 ans ; Rappel accords antérieurs (2007 : pré-retraites ; 2011 : départs anticipés)
Equipauto	Oui	Non	non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui (période de professionnalisation, dispositif 2 ^e partie de carrière : entretien, bilan de compétence, formation et mobilité professionnelle)
Motrice	Non	Pas explicite mais une fonction observatoire	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	Oui (dispositif 2 ^e partie de carrière : tutorat, entretien mi-carrière, priorité VAE, anticipation droits au DIF ; dispositif spécifique pour plus de 55 ans)
Navale	Oui, avec un réseau de responsables de spécialités Groupe	Oui	Oui	Oui	Oui, avec Espaces Conseils Orientation	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui (entretien 2 ^e partie carrière, de temps choisi bonifié, recours au CET abondé, formations préparation retraite dans le cadre du DIF. Possibilité de mi-temps payé 80% en contrepartie d'une participation transmission des savoirs).
Nucléosafe	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui (à partir 45 ans, entretien 2 ^e partie carrière, bilan compétences ; fin carrière : organisation transfert compétences, allègement tps de travail)

Pétrochimie	Oui	Non	Oui	Oui (dispositions à partir 45 ans : entretien 2 ^e partie carrière, bilan de compétences)						
Prévention Santé	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non (mais priorité d'accès à certains dispositifs).
Titreservice	Oui, en cours de finalisation fin d'année 2011	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui (Entretien 2 ^e partie carrière ; maintien à l'effectif d'au moins 5% de plus de 55 ans. Objectif de 20% des salariés de 45 ans et plus d'accès à la formation, développement tutorat, priorité accès travail à temps partiel en fin de carrière)
Turboservice	Oui mais pas dans l'accord	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui (entretien carrière, formation, mobilité, aménagement de fin de carrière et transition entre activité et retraite)

COMMENTAIRE : L'instrumentation de GPEC est, comme on le voit, largement partagée entre les entreprises étudiées. Les mesures relatives aux seniors ont été mises en exergue en raison de la plus grande vulnérabilité de cette population aux risques du marché du travail et parce que les accords la mentionnent habituellement. La place plus réduite consacrée à cette population dans certains accords s'explique en raison d'autres accords signés antérieurement (Biopharma, Motrice et Turboservice). Cependant, ces mesures se présentent le plus souvent comme une simple priorisation de dispositifs de portée générale, comme les entretiens de carrière, ou d'aménagement du temps en fin de carrière. L'âge apparaît ainsi comme un élément de « criticité » (avec deux seuils, 45 et 55 ans). Les accords GPEC ne semblent guère contribuer à la prévention concernant spécifiquement les seniors. D'ailleurs, lorsque des mesures ont été annoncées, leur mise en œuvre est incertaine et leurs effets ne sont guère perceptibles.

Tableau I.4.- Personnes interviewées

CAS	REPRESENTANTS DU PERSONNEL	AGENTS DE DIRECTION ET MEMBRES DE LA DRH ¹	AUTRES SALARIES	TOTAL
Babytextile	3	4	1	8
Biopharma	3	7	15 (dont 13 en 3 interviews de groupe)	25
Cie des Autoroutes	2	9	5	16
Electrodom	2	3	23 (en 3 interviews de groupe)	28
Equipauto	2	2	5	9
Motrice	4	3	13	20
Navale	4	10	16 (dont 12 en 2 interviews de groupe)	30
Nucléosafe	1	3	11	15
Petrochimie	2	4	4	10
Prévention Santé	2	3	4	9
Titreservice	3	5	10 (dont 6 en 2 interviews de groupe (2 sociétés))	18
Turboservice	2	3	3 (en interview de groupe)	8
TOTAL	30	56	110	196 (dont 51 en 9 interviews de groupe)

1 Nous avons réunis agents de direction et membres de la DRH considérant qu'il s'agit d'un groupe d'acteurs ayant des positions relativement convergentes sur la GPEC.

2. Enseignements des monographies : La GPEC aujourd'hui

De l'ensemble des monographies se dégagent des constats sur l'évolution du sens, des contenus et des enjeux de la GPEC telles que nous la connaissons et que nous l'observons depuis le milieu des années 1980.

La GPEC est née sans la loi, mais relève de longue date d'engagements conventionnels (voir plus loin). Elle a connu des accélérations et des ralentissements qui semblent plus marqués par le contexte économique que du fait de la réaffirmation ou de l'absence des incitations conventionnelles ou légales. Tout se passe comme si les périodes de diffusion accélérée de la GPEC étaient favorisées par un certain optimisme, par des perspectives de croissance, par une confiance et une visibilité raisonnable, du point de vue des directions, dans l'avenir des activités. Ainsi, la période (2010-2011) dans laquelle se sont déployées nos observations fait suite à la crise de 2008. Elle est évidemment peu favorable à une telle dynamique, quels qu'en soient les acteurs à l'initiative (pouvoirs publics, directions, partenaires sociaux...). Pour autant, des enseignements peuvent être tirés de notre recherche et des analyses monographiques. Ils montrent que la GPEC a évolué de manière significative relativement à celle qui a été inventée dans les années 1980 et qui a connu des dérives et des critiques dans les années 1990.

2.1. La GPEC n'est plus, en 2012, une instrumentation au service d'une approche « adéquationniste »

L'époque des « usines à gaz » semble bel et bien révolue

De nos observations se dégage le constat général d'une diffusion, certes lente et inégale, de GPEC plus pragmatiques, plus matures, moins fondées sur des instruments et mieux articulées avec les pratiques de management (les managers et les processus de gestion). Si les cas sont divers au regard de l'importance de l'investissement en instrumentations particulières, la GPEC n'est plus le lieu de cette double dérive dont les années 1985 à 2000 ont été trop souvent les témoins ; La dérive « langagière », au profit de GPEC incantatoires, parfois accompagnée et redoublée d'une dérive « instrumentale », dans l'illusion de pratiques qui seraient sensiblement modifiées par la seule vertu des outils (Baron, Vlamynck, 2008).

Parmi les entreprises de notre échantillon, Parmi les entreprises de notre échantillon, une seule se distingue par sa foi en l'outil pour initier des pratiques qui se voudraient « modernes », nouvelles ou sensiblement différentes, avec en l'occurrence des résultats très limités ; Il s'agit de Nucléosafe qui met en avant l'instrumentation, tout en constatant qu'elle est peu utilisée. La dimension instrumentale (inachevée) est d'ailleurs encore mobilisée pour expliquer la faible pénétration de la GPEC. Pour les promoteurs internes de la GPEC, elle serait handicapée par un retard d'informatisation.

D'autres entreprises, pour des raisons différentes, mettent l'accent sur la dimension instrumentale : Titres Services, Turboservice et Navale.

A Titres Services, l'instrumentation est le principal vecteur de déploiement d'une GPEC dont une des vertus sera de marquer techniquement et symboliquement l'existence du groupe en cours de structuration. C'est notamment de l'usage de référentiels transverses aux structures et sociétés (mère et filiales), instrumentant les entretiens annuels, qu'est attendue la diffusion d'une culture et de pratiques communes en matière de GRH. Dans ce cas cependant, l'effort de description et d'élaboration de référentiels de compétences relativement précis et détaillés est resté limité à quelques « grands métiers ». L'usage et l'apport réel de cette instrumentation sont encore à confirmer dans la pratique, le risque de dérive instrumentale n'est pas totalement écarté. Le temps qu'il a fallu consacrer à cet exercice mené sur un mode participatif, les délais qui se sont accumulés et les difficultés rencontrées dans la mise en format « informatique » pourraient bien mettre en doute la centralité de l'outil référentiel.

Navale, capitalisant sur sa culture ingénieur et industrielle, a fait le choix d'un investissement évidemment très important et d'un très haut niveau d'élaboration de l'instrumentation par sa complétude et la participation d'experts opérationnels internes. Très présente, voire impressionnante, l'instrumentation n'est cependant pas l'essentiel. C'est d'abord dans l'articulation avec le « business » que la GPEC trouve sa légitimité, sur l'animation du dialogue social sur la stratégie, dans les études prospectives menées par des opérationnels sur les évolutions quantitatives et qualitatives, et dans la formalisation des processus de renouvellement des compétences et d'orientations.

Turboservice enfin a mis au point un outil sophistiqué reliant la cartographie des métiers, les formations permettant en principe d'acquérir les compétences pour exercer ces métiers et même, les organismes de formation dispensant ces formations.

Dans ces trois cas, l'importance de l'instrumentation n'est cependant pas d'abord liée, selon nos observations, à un excès de confiance dans la « performativité » des instruments en tant que tels mais se présentent surtout comme des gages de respect de la culture de l'entreprise ;

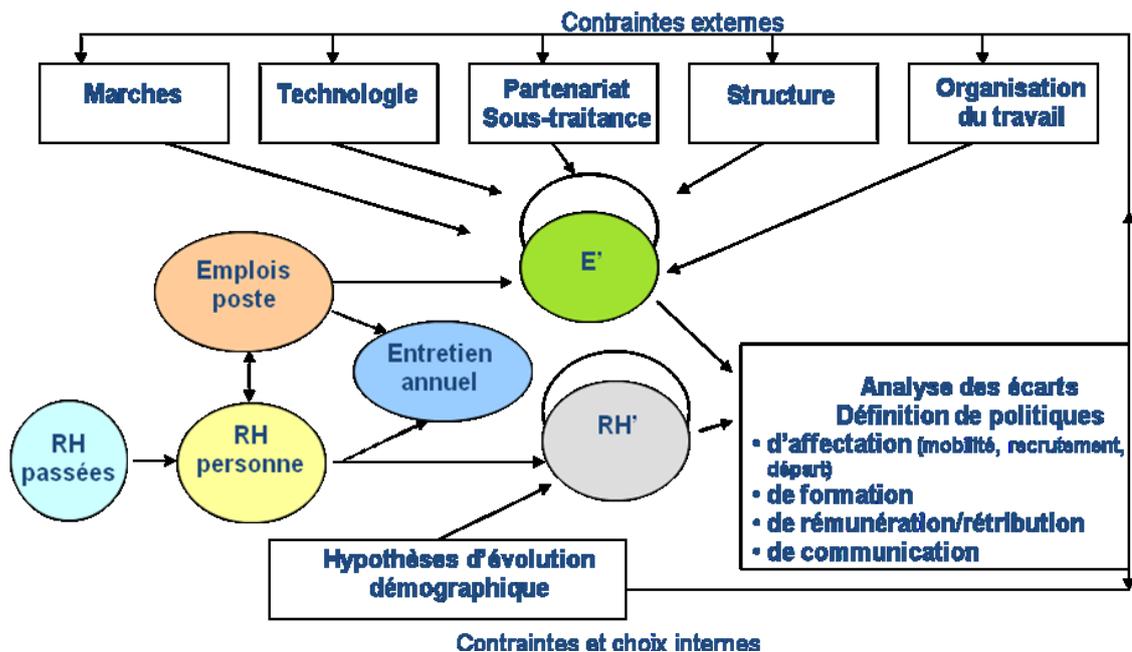
- participative et soucieuse de maintenir un consensus chez Titres Services,
- une culture « ingénieur » et technocratique à Navale, par sa dimension, le degré élevé de formalisation de sa structure et son caractère exhaustif,
- un parti pris en faveur de l'action (en relai des managers) pour Turboservice, insistant sur l'importance de la formation dans un contexte de changement des métiers (de la production vers les services).

Dans tous les autres cas, la part instrumentale de la GPEC est assez limitée. Que les outils aient été élaborés localement (Babytextile, Equipauto, Cie des Autoroutes), hérités de la branche (Biopharma), ou « importée/adaptée » localement à partir d'outils issus des Groupes (Motrice, Pétrochimie), leur importance paraît relative et nous semble ajustée à l'utile et au nécessaire, sinon dans la forme, au moins dans l'usage (Prévention Santé).

L'approche « adéquatniste » de la GPEC recule

Par « adéquatniste », nous qualifions les compréhensions de la GPEC qui anticipent son effectivité, sa pertinence, sa finalité..., d'une capacité augmentée des prévisions et d'une objectivation des écarts prévisibles ou probables. De cette opération « d'aide à la décision » découlerait « naturellement » une capacité accrue de planifier par avance les moyens de réduire ces écarts, notamment par des mobilités selon des parcours professionnels (Baron, 1993). Cette approche adéquatniste de la GPEC est illustrée par la figure I.1.

Figure I.1.- L'approche adéquationniste de la GPEC



On y trouve classiquement au centre, une opération d'évaluation des écarts, le plus souvent instrumentée en principe par des entretiens. Cette compréhension, de manière plus ou moins explicite, fait l'hypothèse qu'il est possible (et légitime) de déduire mécaniquement des politiques d'emploi et de GRH de l'analyse objective des facteurs de changement sur des emplois et des ressources qui évoluent de leur côté essentiellement du fait de lois démographiques. Elle laisse entendre qu'il est toujours possible de mobiliser des moyens efficaces et légitimes pour réduire les écarts, sans conflit de principe ou d'intérêt. Elle tend, dans l'ordre du discours, à réduire le phénomène d'apparition des inadéquations à des « conséquences naturelles » d'évolutions, plus ou moins prévisibles, mais largement présentées comme inévitables. Dans cette compréhension, l'accord se fait par exemple, a priori, sur un recours accru à la formation, ou sur le privilège à accorder à la mobilité interne. Elle fait l'impasse sur la limitation (technique mais également financière) de ces moyens d'adaptation. Elle n'intègre guère l'enjeu d'autonomie qu'exige la notion de parcours (Duclos, 2009) ou les préventions (l'absence d'appétence) des acteurs à « emprunter les chemins tracés pour eux » par des gestionnaires. Si le recrutement fait partie de l'arsenal, la présentation minore le plus souvent le recours à des « décrutements », par voie de PSE ou plus discrètement, à l'aide de plans de départs volontaires et l'utilisation extensive des ruptures conventionnelles. Elle fait l'impasse enfin sur la question de la responsabilité des acteurs dans les inadéquations et sur les jeux toujours possibles de transferts (internalisation anticipée ou externalisation) des coûts associés à ces « écarts ».

Cette approche « adéquationniste » est en recul dans les discours, les compréhensions et les pratiques des cas observés. Ce recul est évidemment lié à l'histoire récente. D'une part, les GPEC n'ont pas suffi et ne suffiront pas à éviter les plans sociaux et la disparition d'emplois. Aucun accord des entreprises observées ne prend d'engagement dans ce domaine. Il y a de ce point de vue une conscience croissante de la part d'irréductibilité des incertitudes, quelle que soit la taille de l'entreprise ou sa volonté de dominer son environnement. La vitesse des évolutions (technologiques mais également sociales), l'élargissement de la sphère de concurrence (la globalisation) et le durcissement des enjeux de compétitivité de court terme (par la financiarisation), limitent très largement la confiance dans les démarches « prévisionnelles et planificatrices », dans des GPEC adéquationnistes. Le sentiment domine que l'avenir est encore plus incertain aujourd'hui qu'il y a 15 ans (crise, globalisation).

D'autre part, la confiance des salariés dans la capacité qu'auraient les entreprises à leur garantir un emploi et une progression à vie est très largement entamée, en même temps que leurs attentes évoluent.

L'obligation de négocier est toujours un argument, mais n'apparaît pas comme une raison suffisante de chercher l'accord

Dans les entreprises de notre échantillon, le souci de la conformité à la loi de 2005 est toujours évoqué. Il contribue sans aucun doute à un débouché sous la forme d'accords. Toutes soulignent avoir saisi l'opportunité de l'obligation de négociation.

A Electrodom par exemple, l'accord a initié certains des dispositifs qui n'existaient pas avant, comme les entretiens de développement professionnel ou la formation. C'est bien la Direction qui voulait mettre ces dispositifs en place, et ils auraient sans doute vu le jour sans l'accord, mais ils n'avaient pas été expérimentés avant l'accord.

L'accord lui-même n'est cependant jamais présenté comme « indispensable » à la mise en œuvre d'une GPEC même si il est toujours apprécié comme utile. Que cela soit dans le cas de renouvellement ou de mise en place nouvelle, la « bonne pratique » qui semble se développer consiste justement à « faire de la GPEC », à en expérimenter des dispositifs (à l'occasion d'une restructuration par exemple), et seulement après, de codifier « ce qui marche » avec les organisations syndicales. Ce n'est pas l'accord qui rend possible la GPEC, c'est l'acquisition d'un savoir faire expérimenté de GPEC et bien sûr le souhait d'en faire un objet du dialogue social qui conduisent à la signature d'un accord.

Dans tous les cas rencontrés à l'occasion de cette recherche, par construction, l'accord a été recherché et obtenu. Dans tous les cas, le fait de tenter d'aboutir à un accord est présenté comme intéressant et évident, dès lors qu'il y a une GPEC préexistante dans les faits, ou consécutivement à une volonté de mettre en œuvre une GPEC, avec ou sans accord du côté de la direction. Même si dans les cas de Navale ou de Motrice par exemple, la proposition de négociation rencontre des attentes des syndicats de salariés, il est frappant de constater que c'est du côté de la direction que la volonté est exprimée, que l'initiative est prise de proposer un texte et de chercher l'obtention de signatures au prix de quelques amendements et ou de compromis, mais dans une approche qui valorise ce qui est déjà en cours ou qui limite le champ de la négociation aux « progrès déjà accomplis ». L'accord est « vendu » alors aux OS comme une manière de relayer la communication, de consolider sur la durée les « bonnes pratiques », et d'en partager le mérite. Bref, l'accord paraît moins un outil nécessaire dans l'ordre d'une effectivité directe ou d'une efficacité accrue des pratiques de GRH que comme objet et vecteur de communication. Les cibles « officielles » de cette communication sont toujours bien sûr les salariés eux-mêmes. C'est clairement le cas chez Biopharma et Equipauto notamment. L'accord et la démarche de GPEC visent cependant surtout les Instances Représentative du Personnel (ce qui va de soi), mais souvent et plus encore, les managers. L'accord à Electrodom s'adresse aux IRP s'agissant de la stratégie, mais comme à Navale, à Cie des Autoroutes ou encore à Titreservice, l'accord est un moyen de proposer/imposer des processus ou des objectifs aux managers. L'accord « légitime », notamment aux yeux des responsables opérationnels, des efforts et parfois même des contraintes que la Direction générale et plus encore les DRH tentent d'imposer dans les pratiques... au nom de l'autorité et de la force de la « chose négociée » et signée, d'une source du droit, d'une règle qui s'impose !

2.2. Une GPEC plus intégrée à la stratégie et à la communication

Le dialogue sur la stratégie paraît de mieux en mieux accepté par les directions, voire, volontairement favorisé au-delà de la demande revendicative

L'accès des Organisations Syndicales à la stratégie (information consultation sur la stratégie) par la GPEC paraît de mieux en mieux acquis, sans produire pour autant de tensions

renouvelées avec les Organisations Syndicales ou soulever des problèmes ou des réserves majeures sur la confidentialité⁶.

Ce n'est pas pour autant que cet accès est aisé. Il reste « techniquement » difficile, notamment dans la gestion du temps et des délais. Le temps qu'il convient de réserver à un minimum de concertation et de dialogue est très contraint par les délais de recueil des données, de leur mise en forme, du respect des étapes de validation à différents niveaux des directions d'entreprises... Sans doute cet aspect peut-il « masquer » une réserve de fond à caractère idéologique sur la légitimité des Organisations Syndicales du point de vue des directions (le soupçon est exprimé à Navale), malgré des rassurements mutuels sur le respect des rôles respectifs. De manière générale cependant, il n'est plus question du côté des directions de se plaindre d'attentes illégitimes des organisations syndicales, ou de se réfugier derrière la nécessaire confidentialité à la bonne marche des affaires. Dans la majorité des situations rencontrées, le fait que les organisations syndicales soient informées, consultées et participent au débat sur la stratégie est au contraire présenté comme un progrès, exprimant ainsi une reconnaissance de leur expertise légitime dans ce domaine. Dans la plupart des cas étudiés, ce dialogue et la diffusion des enjeux qu'il permet est un élément à la mise en œuvre de la politique RH. Toutefois on ne demande pas aux organisations syndicales (ou aux représentants du personnel élus) d'adhérer ou d'accepter des décisions en matières de stratégies. La contrainte de la compétitivité dans des environnements évolutifs reste l'argument. On se plaint ici ou là des excès de demandes de chiffres et de suppléments d'informations dont l'usage et l'analyse par les Organisations Syndicales ne semblent pas, du point vu des managers, à la hauteur des dépenses qu'elles suggèrent (Cie des Autoroutes, Navale...) mais la responsabilité d'information de la Direction n'est pas remise en cause sur le principe. C'est même devenu un « levier », un moment de la mise en œuvre de la stratégie. Dans les entreprises de notre échantillon, c'est largement une « bonne pratique » intégrée à la conduite du changement. On trouve même l'attente, formulée du côté des directions, que les organisations syndicales participent plus encore d'une diffusion de l'information sur la stratégie et le regret d'une réalité de ce relais trop modeste dans ce domaine.

Le dialogue social sur la stratégie à l'occasion de la GPEC est de plus en plus intégré comme un élément de la politique de communication de l'entreprise

Un apprentissage semble bien avoir été réalisé du côté des Directions dont certaines ont connu plusieurs vagues de GPEC. On aurait ici un phénomène d'intégration et même de « managérialisation » de la contrainte légale ou conventionnelle. Dans le cas de la Loi de 2005 on retrouve un phénomène analysé pour les 35 heures par exemple. « La négociation est de plus en plus un outil au service des intérêts managériaux et de l'internalisation organisationnelle du droit, un instrument qui fait du droit non pas une fatalité mais qui, bien utilisé, peut créer de la valeur ajoutée pour les entreprises »⁷, (Pelisse, 2009). Non sans qu'il y ait, ici ou là, des traces de « résistances », il est clair que les employeurs ont appris à s'en servir. Du côté des directions que nous avons rencontré, la GPEC n'est plus guère suspectée de conduire à une limitation du pouvoir de l'employeur (perte de flexibilité, de réactivité...) du fait d'une intégration (relative) des Organisations Syndicales dans le travail d'élaboration de la stratégie. Certains opérationnels des métiers restent méfiants de l'intervention de la fonction RH qui voudrait les inciter, voire les contraindre à la prise en compte de rationalités sociales et/ou de long terme qui orientent différemment leurs décisions d'ajustements à court terme (site industriel de Biopharma par exemple). A Electrodom, la GPEC a été l'occasion d'une plus grande expression de l'influence de la fonction RH (mais celle-ci est bien une partie prenante de l'employeur).

⁶ Cette nouvelle donne peut, dans le cas de Motrice par exemple, constitué l'espace de tensions entre les organisations syndicales (signataires) et les représentants élus du personnel en Comité d'Entreprise.

⁷ L'auteur cite un avocat spécialisé à la clientèle d'entreprise (page 245).

Pour l'essentiel cependant, au regard de notre échantillon, tout se passe comme si nous étions passé à une période dans laquelle les entreprises ont largement fait l'apprentissage des manières d'en jouer. Si l'efficacité de la GPEC, au cas par cas, est toujours en question, sa légitimité n'est plus mise en cause par les managers. De même, du côté des directions, la GPEC est vue comme un vecteur nécessaire de diffusion des messages et des pratiques de gestion (notamment en faveur d'un surcroît de mobilité fonctionnelle) qui leur paraissent porteurs des comportements recherchés. Les Organisations Syndicales sont « invitées », elles sont présentes. Le dialogue est organisé, largement sur le terrain préparé par les directions, mais il est réel. La GPEC est un espace/prétexte/support :

- de justification/explication des incertitudes sur l'emploi qui pèsent sur l'entreprise du fait de la concurrence, des évolutions technologiques ou des décisions de restructuration,
- de diffusion des raisons de contexte et d'organisation des évolutions nécessaires des cultures professionnelles, notamment sur les enjeux de qualité,
- de valorisation de processus ou de solutions d'accompagnement individuel,
- d'explication des contraintes qui justifient un déplacement de la signification même du rapport salarial, d'un *deal* communautaire à un *deal* plus contractuel.

Des organisations syndicales en décalage

C'est du côté des Organisations Syndicales (OS) que l'on trouve les tenants les plus tenaces de la compréhension adéquatiste ou planificatrice de la GPEC. C'est notamment dans leurs rangs que parfois l'on trouve cette « critique » selon laquelle les GPEC que nous avons observé ne « sont pas (encore) de « vraies » GPEC ». Les représentants des OS rencontrés désignent-ils ainsi parfois de « vraie GPEC », une démarche qui serait fondée sur des prévisions qui dimensionneraient de manière chiffrée, le plus précisément et le plus longtemps à l'avance possible, des réductions d'effectifs, au global ou sur certains emplois. L'objectif est clairement énoncé. Il s'agit pour eux de « mettre sous surveillance les politiques d'adaptation », de pouvoir au besoin en dénoncer l'insuffisance et désigner la direction comme responsable. Inversement, les directions y répugnent. Elles évitent la publication de données, souvent au prétexte qu'il ne s'agit que de prévisions intégrant nécessairement une marge d'erreur importante. A l'exception notable de Navale et de Babytextile qui ont pris le risque de publier et faire connaître individuellement la qualité « en déclin » des emplois aux salariés concernés (via l'entretien annuel à Navale), les employeurs rencontrés répugnent à consolider et à publier des écarts chiffrés. La raison avancée est que ces « prévisions » sont nécessairement entachées d'une erreur probabiliste. Ils hésitent cependant de moins en moins à communiquer sur les emplois « à risques » (en déclin) ou « en tension » (ressources manquantes à terme) sans cependant s'engager sur des résultats chiffrés, au-delà de la mise en œuvre de moyens ou de dispositifs.

On trouve ainsi chez les syndicalistes des traces persistantes d'une volonté consistant à imposer aux directions de publier les écarts (entre ressources et besoins), trois ans à l'avance par exemple, ce qui aurait pour mérites :

- de lui faire reconnaître l'essentiel de la responsabilité de cet état de fait,
- de l'engager à négocier et à s'engager par avance sur les moyens de la réduction des écarts,
- de peser pour exclure que l'adéquation soit envisageable par des moyens tels que les PSE ou des restructurations coûteuses en emplois.

Le plus souvent cependant cette critique des Organisations Syndicales est formulée sur un mode mineur. Elle prend plus la forme d'un regret que d'une revendication.

Une faible implication des organisations syndicales des salariés

Ceci explique peut être cela.

La charge militante que pouvait porter la GPEC avec l'espoir d'un effet significatif sur le chômage dans les années 1980 n'est plus présente. La période des années 1990, au-delà de la critique des « dérives instrumentales » a été marquée d'une suspicion, voire d'un procès d'intention à l'égard des directions. Les Organisations Syndicales craignaient d'être commises, compromises par des formes de collaborations, via des accords GPEC, à des opérations de restructurations et de plans sociaux. Dans tous les cas rencontrés de notre recherche, cette crainte est encore exprimée dans l'ordre du discours, mais ne paraît plus déterminante dans les prises de position, ou justement, dans le faible intérêt manifesté par les représentants du personnel que nous avons rencontrés dans les différents cas observés.

Tout se passe aujourd'hui comme si le champ de la GPEC était largement désinvesti par les organisations syndicales. Il faut ici relayer le cas d'entreprises contactées (mais restées hors échantillon par construction) qui n'ont pas réussi à signer (« nos délégués syndicaux ne souhaitent pas négocier ou aboutir ») ou qui ne trouvent plus d'interlocuteurs « disponibles » pour renouveler un accord arrivé à terme. Il faut en effet souligner, au-delà des déclarations de principes sur « l'évidence de la nécessité de faire de la GPEC », la faible implication des organisations syndicales dans pratiquement la totalité des entreprises de notre échantillon (sauf dans le cas de Navale s'agissant de l'accès à la concertation sur la stratégie). Ce « désinvestissement » n'est pas agressif sur un mode négatif. A Titres Services, c'est bien volontiers que les délégués ont accompagné l'initiative de la direction. Aucune opposition de principe à Biopharma. Pas plus de contestation de la démarche voulue par la Direction à Cie des Autoroutes. Ceci n'exclut d'ailleurs pas que tel ou tel syndicaliste ou élu souligne s'y intéresser ou être concerné, mais plus comme salarié ou comme encadrant à titre personnel que comme représentant du personnel. Dans le cas de Biopharma par exemple, parmi les DS rencontrés, quand l'un ne cache pas son désintérêt sur le fond, un autre explique comment il l'utilise et s'y implique comme encadrant, une troisième se félicite de pratiques mieux déployées depuis son engagement à l'occasion de la restructuration qui avait précédé la signature du premier accord. Aucun cependant ne revendique une place importante dans l'initiative, la conception ou la mise en œuvre de la GPEC. Dans le cas de la Cie des Autoroutes par exemple, l'initiative comme la conception et l'animation sont clairement du côté de la Direction, à peine suivie par élus. Notons que symptomatiquement dans ce cas, les organisations signataires invitées à l'occasion de notre enquête ne se sont pas déplacées, à l'exception d'une seule d'entre elles.

Si un gain était attendu dans la possibilité d'investir le champ de la stratégie (objectif important pour les organisations syndicales à Navale par exemple), une fois qu'une « victoire » a été obtenue à travers la déclinaison des conséquences sur l'emploi, il semble que l'enjeu de la GPEC, spécifiquement pour les organisations syndicales, en est d'autant réduit pour l'avenir (sous réserve quand même d'en consolider l'acquis).

Relevons que certaines directions n'ont pas caché leur crainte de manquer d'interlocuteurs du côté des Organisations Syndicales, tantôt pour faire vivre l'accord, tantôt dans la perspective de son renouvellement.

Une des raisons évoquée serait la distance entre les GPEC mises en œuvre, et la forme (ou compréhension adéquationniste) que les organisations syndicales valorisent spontanément. La GPEC, de leur point de vue, ne serait pas assez contraignante pour l'employeur. Elle serait même « récupérée », elle serait devenue « patronale ». Elles regrettent ainsi que la GPEC que les entreprises mettent en œuvre ne soit pas une « vraie GPEC », notamment en ce qu'elles débouchent rarement sur une publication régulière et exhaustive des écarts quantitatifs emploi par emploi. Ce n'est pas pour autant qu'elles contestent l'intérêt ce qui est fait. Dans

tous les cas, les outils, le dialogue et les dispositifs d'information et d'accompagnement individuels offerts aux salariés sont perçus comme utiles et la GPEC comme l'accord sont porté au crédit de l'entreprise comme une étape, un progrès significatif en matière de GRH.

2.3. Permanences de la GPEC : Un projet RH qui peine à embrayer sur les pratiques

Un usage récurrent de la GPEC : « anoblissement » et professionnalisation de la fonction RH

La GPEC est d'origine et d'inspiration technocratique, au sens où la qualité des prévisions et de la planification seraient des garanties de l'optimisation des moyens d'adéquation emplois/ressources. Elle est antilibérale, au sens où l'intervention gestionnaire est postulée comme plus rationnelle et plus efficace à la régulation que celle que peuvent assurer des mécanismes d'ajustement spontané par le marché. Elle a participé d'une promotion gestionnaire de la Fonction Personnel. Cela s'est fait au prix d'une assimilation conceptuelle « des hommes au travail » à des « Ressources Humaines » qui ne va pas sans poser un problème de fond. Ce faisant, courant années 80, la GPEC a certainement été un levier d'anoblissement (de professionnalisation) de la fonction RH.

Cette finalité de promotion de la fonction et de sa professionnalisation est toujours évoquée comme secondaire. Elle est cependant régulièrement présente. Cette finalité (moderniser la GRH) est bien présente à Nucleosafe, Pétrochimie et Prévention Santé. Elle est en appui de la mise en place de la fonction RH Groupe à Titres Services. Cet « effet » de la GPEC est clairement repérable également à Turboservice, Motrice et Electodom. Chez Equipauto, c'est la DRH qui fait les entretiens professionnels. Elle est également présente, mais secondairement à Navale, dans la perspective d'un accompagnement de la mutation de l'entreprise, suite à sa privatisation et sa fusion avec un grand groupe privé. La GPEC est alors une des marques d'une évolution d'une gestion d'origine « administrative » (de la fonction publique) à une gestion d'entreprise privée.

Encadré I.1- La GPEC comme levier de professionnalisation et de légitimation de la fonction RH centrale Groupe

A Titres Services, la GRH est historiquement et traditionnellement bien vécue, sur un mode « favorable » mais dans une tradition de PME laissant une grande responsabilité et des marges de manœuvre importante aux responsables hiérarchiques dans le respect des valeurs. La DRH Groupe, de constitution récente, dispose d'un fort capital de confiance. Elle est composée de personnes issues de l'entreprise, embauchées dans cette fonction ou non. La taille relativement réduite à l'origine et la croissance rapide par des acquisitions récentes d'entreprises elles-mêmes « petites », (souvent moins de 50 personnes) ajoutées à des modes de fonctionnement peu formalistes, expliquent une « fonction RH » encore jeune, en croissance (effectifs et niveaux) mais jusque là peu outillée. Ce fonctionnement est décrit comme rapide et réactif, mais certainement au détriment de la lisibilité en central et d'un minimum de cohérence procédurale dans un groupe devenu important et de plus en plus complexe (produits, activités et implantations internationales). Le groupe en effet est jeune. Les acquisitions sont récentes. La diversité des cultures et des pratiques est encore la règle. La collégialité est rare. Les destins individuels (promotions essentiellement) sont toujours largement, à la main des opérationnels (eux-mêmes parfois encore les « patrons fondateurs »). Ils sont conditionnés par les opportunités existantes au sein de chaque entité. Les opportunités de carrière sont donc limitées par la taille de « marchés internes » étroits. Ces entités filiales ne disposent pas de processus et encore moins de procédures RH identifiées et codifiées. Les opérationnels, largement dans des contextes de PME, étaient et restent spontanément encore en première ligne sur la mise en œuvre des processus de GRH (recrutement, formation, évaluation...). Précisément, la GPEC est venu consolider le choix de placer la fonction RH Groupe (une douzaine de personnes) en position directement opérationnelle. Il lui revient d'assumer l'essentiel des fonctions de gestion RH aussi bien pour Titres Services (les salariés de la coopérative mère) que pour l'encadrement politique et technique de tous les Responsables (ou « correspondants ») Ressources Humaines de toutes les filiales, en France et même à l'étranger. La dispersion géographique et juridique (51 sociétés) des filiales (de 5 à 40 salariés), ne permet en effet à aucune entité, prise

séparément, de constituer à elle-seule une taille critique justifiant un professionnalisme et des moyens RH. La « Démarche GPEC » est de ce point de vue une grande nouveauté. Elle marque symboliquement et techniquement l'apparition d'un début de « GRH formalisée ». C'est aussi « un moment » et un prétexte de centralisation. C'est explicitement un vecteur d'intégration. C'est un levier et un moyen d'une professionnalisation progressive des gestions RH de l'ensemble. Cette responsabilité est confiée à la fonction RH centrale du Groupe qui en est clairement à l'origine. La GPEC fournit ainsi un vocabulaire, des concepts, une traduction des principes de gestion et met ainsi en scène les responsables RH Groupe dans un rôle, d'abord de ressource technique, mais également de contrôle et de pilotage, en commençant par une lisibilité et une traçabilité des effectifs dans l'ensemble des filiales du groupe.

Une influence sensible des contraintes de recrutement sur l'effectivité de la GPEC

Si pour certains cela va sans dire, nos observations convergent sur la confirmation d'un lien très fort entre la réalité de la mise en œuvre de la GPEC avec l'existence de fortes contraintes sur les recrutements, ou plus largement, sur les modalités d'acquisition de compétences. Pour les opérationnels, les ajustements de main d'œuvre, la réduction des écarts entre les besoins nouveaux perçus et les ressources estimées disponibles, sont d'abord pensés en termes de recrutements. La GPEC est « fonctionnelle » dès lors que le recrutement (hors intérim) n'est pas aisé, à court terme au moins (Electrodom, Equipauto). La GPEC est ensuite d'autant plus « utile » que le niveau de professionnalisation exigé et la spécificité des compétences nécessaires induit une difficulté récurrente sur des recrutements éventuels.

Privilégier des mobilités, voire des reconversions internes, pour répondre à des besoins en compétences, suppose cependant en pratique un pouvoir, une légitimité des fonctions RH pour faire pression sur les managers. Il leur faut renoncer à leur réflexe spontané de recourir à des embauches. C'est donc au nom principalement de trois arguments que la GPEC est reconnue comme « efficace » :

- Des cultures « communautaires » maintenues, tendant à valoriser les compétences que constituent une longue appartenance à l'entreprise et une bonne connaissance de sa culture, de son fonctionnement, de ses métiers particuliers. Plus la dimension communautaire est forte, plus il est « légitime » d'accorder une priorité à des candidatures internes sur des recrutements externes. C'est le cas de Titres Services, de Biopharma ou de Navale.
- Une tension à la baisse générale des effectifs, au moins sur certains métiers, accompagnée parfois même de gel des embauches. Dans ces configurations, devenues banales, la direction comme les fonctions RH, en interdisant le comblement des postes nécessaires par des recrutements, rendent « fonctionnelles » des procédures d'orientation, de formations qualifiantes, des mobilités inhabituelles..., générant le plus souvent un délai et un effort de redéfinition des profils recherchés. C'est le cas d'Electrodom (les départs ne sont pas remplacés), Biopharma (avec même un gel institué temporairement au moment de notre enquête) ou de Cie des Autoroutes sur les emplois du réseau.
- Des exigences de niveaux et de spécificités en compétences (notamment sur un bassin local) débouchant sur des difficultés récurrentes de recruter même quand c'est « budgétairement » possible (Pétrochimie, Nucléosafe, Prévention Santé). Certains contournent aussi cette difficulté en « recrutant chez leurs sous-traitants » comme dans le cas de Motrice et de Navale.

Une différence entre liens postulés et liens réels de la GPEC avec les pratiques RH

Dans le plus grand nombre des cas observés, l'effectivité de la GPEC et des pratiques associées est explicitement attendue d'un développement des compétences par :

- la formation (VAE et DIF inclus),

- la mobilité
- les recrutements.

Il est tout à fait frappant de constater dans les entreprises observées, la modestie de la mobilisation effective de ces leviers (pourtant évidents et consensuels) en relation avec les démarches et les instances de GPEC. Cette modestie est lisible dans la faiblesse des résultats mesurés et mis en exergue.

Les limitations en termes de recrutement favorisent la GPEC, mais la GPEC n'influence guère la nature des recrutements

Dans les cas que nous avons observés, les recrutements sont en général limités au strict minimum quand ils ne sont pas gelés. Dans les entreprises rencontrées, hormis Titres Services toujours en croissance, la tendance est à la baisse des effectifs ou à la stabilité (Prévention Santé) sur les courts et moyens termes. Les recrutements ne se présentent pas en nombre suffisant pour répondre de manière crédible à un objectif d'adéquation quantitatif ou qualitatif que la GPEC observe ou anticipe. Quand les recrutements restent une réalité numériquement significative, l'on voit bien qu'ils sont réservés pour le renouvellement des élites, et le pourvoi de postes très spécialisés et qualifiés, selon une logique et des raisonnements explicitement étrangers à la GPEC (Cie des Autoroutes par exemple pour des conducteurs de travaux et chefs de projets, pour le besoin récurrent de pharmaciens chez Biopharma). Si d'un côté, la logique veut que les recrutements participent centralement de la GPEC et de l'adéquation entre les besoins et les ressources, le contexte de faible croissance et de réduction des effectifs limite de l'autre la pertinence et l'effectivité de ce levier à une échelle significative. Notons cependant une disposition rare, relativement contraignante pour la direction, dans l'accord et la pratique de Navale en matière d'alternance. L'entreprise s'est engagé en effet à un objectif minimal d'accueil d'apprentis à hauteur de 3% de ses effectifs et à l'embauche d'une partie d'entre eux à l'issue de leur formation, « d'au moins 30% de ceux positionnés sur des emplois à l'équilibre » et de « 60% de ceux position sur un emploi en développement ».

Plus surprenant, le lien entre la GPEC et la formation reste apparemment très ténu

Dans les cas rencontrés, nonobstant les intentions et les principes énoncés, largement consensuels et peu discutés, la formation semble continuer de « vivre sa vie » de son côté, indépendamment de la GPEC. Cette observation prolonge un constat déjà ancien (Baron, 1990). Sans la relativiser, elle mérite quelques précautions. C'est en partie parce que le lien, quand il existe, n'est pas aisément « tracé » par les systèmes de reporting de la formation. Ce lien paraît clair dans le cas de Turboservice, du fait de la conversion d'un métier de production à un métier de service. Il est également dimensionné à Electrodom, où 20% d'un budget de formation correspondant à 5% de la masse salariale ouvrière est consacré formellement à la mise en œuvre de la GPEC. Ailleurs, nos interlocuteurs trouvent en général à « illustrer » ce lien par la description de cas individuels, signifiants en eux-mêmes, mais insuffisants à démontrer l'existence significative d'un lien statistiquement observable. Ce sont ici quelques mobilités (cohérentes avec la GPEC) accompagnées de formations significatives, souvent de reconversions individuelles (Biopharma). Ce sont là, des formations dispensées à la demande de salariés (y compris en DIF) qui ne l'auraient pas été sans le contexte créé par l'accord et la démarche de GPEC (Equipauto par exemple, mais également à la faveur d'une période de chômage partiel). Si les accords « priorisent » l'accès à la formation ou l'accès au DIF et à la VAE, les réalités observées à travers les données que nous avons pu réunir, ne permettent pas de constater le lien postulé entre la GPEC et la formation. Au contraire, nos interlocuteurs admettent souvent que les plans de formation, contrairement à ce qui est annoncé, continuent d'être élaborés et gérés sans référence directe à la GPEC. Ici les contraintes budgétaires (Electrodom, Equipauto) en seraient une cause, là des départs en préretraite (chez

Motrice) handicapent la mise en œuvre de CQPM, ailleurs, on attend le système d'information qui doit faire le lien. Il reste au final que le lien n'apparaît pas significativement établi.

Dans les cas où le lien est évoqué, on trouve même l'espace d'un paradoxe ; ce qui est justement souligné alors, c'est l'ouverture à des formations qui ne préparent pas à des compétences dont l'entreprise explicite le besoin par la GPEC, mais qui répondent à des attentes individuelles, non directement finalisées à des emplois internes ou à des projets externes (non nécessairement suivis de mobilités en pratique). Les formations accordées dans le cadre du DIF (pratiquement toujours cité dans les accords) sont parfois prioritaires dans l'intention sur des personnes dont l'emploi est menacé (Electrodom, Equipauto, Motrice) ou particulièrement ciblées sur des besoins de compétences critiques. En pratique, malgré les intentions énoncées dans les accords (lesquels il est vrai se contentent souvent de rappeler simplement le droit), il y a toujours une majorité d'entreprises dans lesquels le DIF est d'utilisation rare voire marginale (à l'exception de Equipauto dans le cadre du chômage partiel), notamment du fait d'une absence de volonté d'en multiplier l'accès pour des raisons pratiques comme budgétaires. Il y a cependant dans notre échantillon des entreprises où, au contraire, une volonté est fortement exprimée de faire un usage plus large du DIF. Là cependant (Navale, Cie des Autoroutes, Titres Services), les formations dispensées à ce titre restent également rares voire anecdotiques. Les principales raisons évoquées sont d'une part, une faible appétence constatée des personnes s'agissant de mobiliser cette formule et d'autre part, des budgets de formation qui n'apparaissent pas contraints. Il n'y a pas de raisons alors de diriger des personnes vers le DIF, pour des dépenses qu'il est plus simple de gérer dans le cadre du plan (Biopharma, Titres Services, Cie des Autoroutes). Le fait est que les cas évoqués portent sur des personnes ou des opérations qui ne paraissent pas particulièrement prioritaires ou « fléchées » sur des contenus dictés par (la GPEC de) l'entreprise. Dans un cas comme dans l'autre, on souligne que le recours au DIF (c'est vrai de la VAE pour une réalité statistique encore plus faible) relève de l'initiative du salarié sur l'opportunité comme sur les contenus, lesquels peuvent sans doute participer d'une forme d'employabilité (anglais, internet et outils bureautique), mais guère d'une visée adéquationniste ciblée dans le cadre de la GPEC.

La GPEC participe d'une culture de la mobilité, mais guère du pilotage de celle-ci

De même, contrairement à la place que ce thème prend régulièrement dans les accords, les mobilités (professionnelles) ne paraissent pas significativement multipliées. Elles ne semblent pas même être orientées particulièrement, ni sur des emplois en tension, ni à partir d'emplois sensibles ou en régression. La plupart des accords sont bel et bien marqués par des dispositions censées faciliter la mobilité interne ou externe. Il y a cependant une différence sensible entre les liens postulés (forts, dans les discours et dans les accords) et la faible réalité de ces liens observés (mesurés) avec le développement des compétences. Là encore cependant, une précaution est nécessaire pour rendre compte de nos observations. Il faut sans doute distinguer l'impact de la GPEC sur le degré de mobilité, d'un impact éventuel sur la nature des mobilités. Le premier évolue très progressivement à la hausse, plus vite dans les activités tertiaires que dans les emplois industriels. Le second, hors événements du type restructuration (fermeture, dématérialisation...) reste décidément difficile à tracer statistiquement tant les cohortes paraissent faibles. Dans les entretiens menés, les acteurs convergent pour postuler ce lien sur la « promotion de la mobilité en général » mais sans en estimer l'importance. Sur la nature des mobilités, au-delà d'illustrations particulières de certaines mobilités, nos observations ne permettent pas de constater un lien significatif en termes de type de mobilité, en dehors des flux et mouvements habituels. A l'aune des rares données chiffrées (dont il est généralement dit qu'elles ne sont pas fiables ou pas représentatives de toutes les mobilités) il est donc raisonnable de faire l'hypothèse que la GPEC favorise la mobilité en général (même hors reclassement ou reconversion du fait de restructurations). L'ampleur de l'accélération du phénomène paraît cependant modeste dans

les cas rencontrés, très en deçà en tous cas des attentes (ou des craintes) exprimées ici et là. Il est par contre pratiquement impossible de vérifier le lien avec la GPEC s'agissant de mobilités que l'on pourrait qualifier de ciblées ou « fléchées », et notamment celles qui permettraient, dans l'entreprise, de reconvertir des salariés en emplois sensibles (menacés) vers des emplois critiques (en croissance). Si la GPEC participe d'une « culture de la mobilité », rien ne permet de constater qu'elle permet de faire « bouger ceux qui devraient bouger » (les salariés dont les emplois sont menacés), et pas non plus, qu'elle permet d'orienter significativement les mobilités particulièrement vers les emplois cibles (ou emplois critiques). L'évidence trop simple de la pertinence de mobilités des titulaires d'emplois sensibles vers des emplois critiques se heurte évidemment à des décalages flagrants de niveaux et d'aspirations (dont les contraintes géographiques).

2.4. Un devenir pour la GPEC ?

L'approche « équipement en protection individuelle » face au risque de l'emploi progresse

Moins prévisionnelle et plus « personnelle », moins planificatrice que incitative, ce que la GPEC perd en ambition planificatrice, elle tente de le gagner en focalisant les efforts sur l'obtention d'un surcroît de mobilités réelles. Elle perd en « spécificité » mais se rapproche des pratiques de GRH de type « gestion des carrières », en y ajoutant cependant une visée temporelle accrue et une dose de priorisation. La GPEC jouerait ainsi comme un filtre permettant de mieux ajuster, ou au moins, de spécialiser en partie des moyens de la GRH (d'information, d'études prospectives, d'orientation individuelle, de financement de formation qualifiante...) sur les personnes occupant des emplois « en déclin » ou « sensible », mais également sur les personnes susceptibles de participer à la couverture de besoins en emplois insuffisamment pourvus, sur les « emplois critiques ou en tension » selon les terminologies. On retrouve ici un souci classiquement gestionnaire, dans l'optimisation des moyens de réduction des écarts, dans une recherche de « rendement » des moyens financier et humains consacrés à la GRH. Au-delà de l'aide à la décision, la GPEC se veut ainsi toujours une aide à l'action, mais moins dans des dispositifs collectifs et indifférenciés et plus dans une logique d'équipement du marché interne de l'emploi, voire d'équipement du salarié pour se mouvoir sur les marchés, internes et externes. La sécurisation qui en résulte serait ainsi moins assurée par une gestion planifiée de ceux dont les emplois sont menacés, que par un équipement de tous, en priorisant tout de même en principe les plus « fragiles ». La plupart des accords intègre ainsi une priorisation (des entretiens professionnels, des moyens alloués au DIF, de l'accès aux dispositifs d'accompagnement individuels de la mobilité interne ou externe), mais, on l'a vu, avec des effets directs peu lisibles en pratique. De l'aveu des RH concernés, ce ne sont pas les titulaires les plus fragiles des emplois les plus menacés qui sont mécaniquement servis ou qui se présentent volontairement au bénéfice de ces dispositifs. Reproduisant un phénomène déjà constaté de longue date sur la formation continue, ce sont souvent des personnes qui disposent de ressources, qui connaissent déjà des parcours de progression qui se saisissent de ces nouvelles opportunités pour soutenir leurs projets. La GPEC offre ainsi à ceux-là des moyens accrus, sinon nouveaux, de contourner des difficultés rencontrées dans leur usage des pratiques RH, des systèmes de sélection ou pour accéder à des évolutions professionnelles souhaitées par les voies existant préalablement à la GPEC.

Les accords de GPEC favorisent l'extension des entretiens individuels

Par L'ANI de décembre 2003, un « entretien professionnel » doit être proposé au moins tous les deux ans. En 2004, la loi précise ce droit au profit des salariés de plus de 45 ans pour des « entretiens de seconde partie de carrière », renouvelables tous les 5 ans (à la demande des salariés). Enfin, avec l'article 12 de la loi du 24 novembre 2009, « un bilan d'étape

professionnel » doit être proposé au moins tous les 5 ans à partir de 2 ans d'ancienneté, mais ses modalités restent à définir dans le cadre d'un nouvel accord national.

La GPEC dans tous les accords et cas de pratiques observées se caractérise par une tendance à une banalisation/multiplication du recours à des entretiens de formes et de vocations multiples. De nos observations se dégagent là encore des constats différents et ambivalents. D'un côté, la GPEC, par sa dynamique, les discours, la mobilisation auxquels elle donne lieu est un vecteur de relance et de généralisation de l'entretien annuel, notamment dans sa forme la plus répandue, l'entretien de performance individuel. Par contre, même en déployant des processus spécifiques d'orientation et d'entretiens professionnels, les pratiques restent largement en retrait relativement aux discours.

A Titres Services, c'est par l'intégration des référentiels de compétences dans le processus d'entretien annuel que la GPEC doit devenir concrète pour tous les salariés. Ces référentiels sont l'outil par lequel les managers doivent trouver un levier, un argument, un guide pour mieux « faire leur travail de manager », gérer les compétences de leurs collaborateurs et pas seulement leurs performances. La GPEC a été également le vecteur d'une généralisation de l'entretien annuel de tous les salariés, même modeste en niveau, notamment dans le réseau (péage, entretien des équipements). Biopharma, au-delà des entretiens annuels, a fait d'un dispositif appelé ESCALE, la colonne vertébrale connue de sa GPEC. Ce n'est pas un entretien, mais une série de rendez vous qui sont systématiquement proposés, promus même par la voie hiérarchique et assurée par les professionnels de la fonction RH afin d'accompagner les salariés qui le souhaitent (même sans l'accord de leur managers) dans la construction puis la réalisation d'un projet professionnel personnel. A Nucleosafe, il y a également multiplication des entretiens non sans que cela fasse naître une difficulté corrélative à en assurer l'ensemble. A Navale, renforçant une pratique existante et formalisée par un accord antérieur (2004), l'enjeu de l'entretien annuel (dit d'appréciation) est spectaculairement renforcé par l'indication, depuis la GPEC, du type d'emploi occupé (notamment les emplois menacés à terme). Cet entretien annuel d'appréciation, par le même accord de 2004 est relayé d'un entretien professionnel, toujours avec l'encadrant. Au-delà, l'accord de GPEC propose un dispositif complémentaire, dit « espaces conseil orientation », animé cette fois par des conseillers « dument formés » pour des diagnostics d'orientation, pour recenser les compétences, définir des projets... Si les deux premiers types d'entretien sont faits de manière satisfaisante d'après les personnes rencontrées, les Espaces Conseil Orientation proposés et animés par la fonction RH rencontrent un succès très faible.

Un usage contre intuitif de la GPEC ?

Une grille de lecture émerge ainsi faisant de la GPEC un support d'autres usages (ou finalités) que ceux qu'elle portait dans son origine à la fois militante (pour l'emploi) et « scientifique ». Ce fondement est toujours présent dans les discours et dans les préambules des accords, mais semblent moins « crédibles ». Il y a toujours, à travers la GPEC, l'expression d'une ambition gestionnaire avec une temporalité élargie pour assurer une meilleure sécurité. Celle-ci s'entend toujours aussi bien au sens des emplois pour les salariés que pour sécuriser l'approvisionnement des besoins en « ressources ». Cette compréhension qui était cohérente et fonctionnelle dans des entreprises communautaires, concevait l'objet de gestion, les emplois, comme partie prenante d'un ensemble relativement fermé, durable, et valorisant un compromis fidélité contre protection. Ces entreprises communautaires et ce type de compromis reculent aujourd'hui. Leurs frontières s'ouvrent. La cité, les exigences du client, la concurrence du travail précaire et *low cost* les pénètrent. La GPEC reste sans doute un « projet », mais une fois mise en œuvre, elle est constituée d'un ensemble d'instruments de gestion (supports, procédures, dispositifs) avec leurs vies propres, leurs limites et des usages non nécessairement anticipés. Une fois instrumentée, la GPEC se prête à des usages différents

de ceux qui avaient présidés, dans l'intention, à leur mise en œuvre. Ainsi, les pratiques observées montrent que la GPEC est aussi l'occasion, parfois de manière combinée ;

- De convertir progressivement les Organisations Syndicales à l'acceptation des contraintes de compétitivité (Biopharma, Petrochimie), en privilégiant une finalité de performance dans un contexte concurrentiel (Navale, Cie des Autoroutes), tout en donnant paradoxalement des gages d'une volonté gestionnaire (sécurisante) maintenue.
- D'associer les managers à la GRH, tantôt pour une finalité de sécurisation (Biopharma, Prévention Santé), tantôt en valorisant la finalité de compétitivité (Navale), tout en prenant acte d'une ouverture de cette gestion à une instrumentation tendant à outiller les personnes sur un mode individualisé.
- Convertir les salariés (habités à des processus de gestion largement collectifs) à la perspective d'un effort de prise en charge *par eux-mêmes* de leurs parcours professionnel, en faisant l'effort d'une forme de sécurisation par un outillage spécifique (Nucléosafe, Prévention Santé, Biopharma, Titres Services, Navale, Cie des Autoroutes, Petrochimie).

Ainsi, la GPEC qui se présente en 2012 dans cette recherche n'est pas « moins gestionnaire », elle n'abandonne pas toute ambition de gestion, mais elle se déplace dans son objet et dans son horizon. La fonction RH a cherché et trouvé dans la GPEC dès son origine un levier de promotion, un vecteur de sa reconnaissance comme fonction de gestion à part entière. C'est dans la période 1990/2005 que la plupart des entreprises ont adopté l'acronyme de DRH et de GRH pour désigner leurs fonctions Personnel, associant ainsi leurs activités à celles des autres fonctions et gagner ainsi en « noblesse gestionnaire »⁸. Les « Directions du personnel et des affaires sociales (DPAS) » sont devenues des DRH. Notre recherche de ce point de vue montre une forme de révolution au double sens du terme. La GPEC qui se dessine à l'aune de notre recherche est plus individuelle et plus ouverte sur l'extérieur. Elle intègre la « menace externe », mais également, les apprentis et les séniors. Quelques temps « à part », surplombante, planificatrice, la GPEC s'inscrit désormais de manière largement indissociable dans les pratiques de gestion des hommes. Pour illustrer cette évolution, nous dirons que les tendances résumées ci-dessus militent pour un « retour » à l'acronyme DPAS. Il s'agirait cette fois de désigner ainsi des « directions des personnes et des affaires sociétales » et marquer ainsi, dans ces évolutions sensibles, non pas l'abandon de la gestion, mais une redéfinition de ses formes et de son objet. Elle régule moins par planification que par l'équipement des personnes. Elle traite moins de « ressources » (quand bien même seraient-elles humaines) que des personnes au travail. Elle traite moins des « emplois » (là où ils sont encore) que du travail et d'un travail lui-même en pleine évolution⁹ (Baron, 2012). Elle les traite moins au nom de la seule ambition de rationalisation et de compétitivité mais plus au nom (ou sous la contrainte) des enjeux de la Cité (des injonctions politiques) qui pénètrent l'entreprise, avec au premier chef, le sous-emploi et les enjeux de sécurisation des parcours professionnels des personnes.

⁸ Souvenons-nous de cette « blague » commune dans les années 1980 qui définissait la « gestion de personnel » comme faite de 80% de droit et de 20% de susceptibilité... ou l'inverse !

⁹ Un travail devenu plus relationnel, informationnel et communicationnel, pour une production de plus en plus immatérielle.

Partie II

Analyses transverses

Dans la mise en œuvre des dispositions relatives à la GPEC, l'observation des pratiques des entreprises montre une pluralité des usages de la loi. Nous allons nous efforcer à présent d'en rendre compte tout en dépassant la mosaïque des cas particuliers.

Pour présenter les enseignements de l'étude de cas de façon ordonnée, nous les avons organisées autour de trois axes. Il ne s'agit pas d'un modèle, mais plutôt d'une grille d'analyse permettant des regards complémentaires sur les processus en jeu :

- Le premier axe, celui des pratiques gestionnaires, privilégie la GPEC comme Instrumentation dont l'usage, loin d'être une simple mise en œuvre technique, est structuré à la fois par l'isomorphisme social et par la confrontation entre différentes logiques institutionnelles.
- Au travers du deuxième axe, nous cherchons à examiner l'articulation des réalités économiques et sociales d'entreprises avec leurs pratiques de GRH, en nous intéressant à la GPEC en tant qu'elle contribue à relier segmentation stratégique et choix de gestion. L'analyse contribue à restituer les raisonnements conduits par les entreprises dans leurs décisions en matière d'emploi.
- Le troisième axe porte sur l'organisation sociale du marché. L'objectif de l'analyse est ici de montrer la contribution de la GPEC à la Flexsécurité et aux marchés transitionnels du travail.

1. La GPEC, entre Instrumentation et institutions

La GPEC peut être abordée comme une « technologie économique » (Chiapello, Gilbert, 2011), s'appuyant sur un ensemble d'instruments de gestion – ce que l'on appelle aussi méthodes et « outils de gestion » – engagés dans un processus de transformation des politiques et pratiques de GRH.

Il ressort clairement à l'analyse des cas étudiés, comme des observations que nous avons pu réaliser par ailleurs, que cette « technologie » emprunte partout les mêmes voies, s'appuie sur des dispositifs identiques (d'entretiens individuels, de mobilité, de formation...) qui l'identifient comme « GPEC d'aujourd'hui ». Que l'on soit dans une grande ou une moyenne entreprise, les méthodes et outils sont très proches – au degré de sophistication près. Cette observation avait déjà été faite à propos de la GPEC des années 1990 (Bertrand, Lamoureux et Vermel, 1993). Toutefois cette convergence dans la manière de « faire de la GPEC », la différencie assez nettement de la forme idéale typique qui a inspiré les entreprises au début des années 1990 (cf. par exemple, Baron, 1993). Nous avons longuement insisté sur ce point dans l'introduction du rapport.

Pourtant, au-delà du partage d'un vocabulaire spécialisé, au-delà de l'apparente similitude des discours et des outils et au-delà d'une relative convergence des politiques affichées dans les organisations étudiées, nous constatons que la GPEC n'est pas partout animée par les mêmes intentions. Les manières d'en fixer les priorités, les manières de « l'habiter » et de la faire vivre varient selon les cas. Par ailleurs, au sein d'une même entreprise, des conceptions différentes s'expriment parfois.

Pour rendre compte de ces deux phénomènes, nous nous appuyons sur l'approche néo-institutionnaliste qui repose sur l'observation que les organisations ne se comportent pas rationnellement, au sens de la théorie économique classique. Leur rationalité est encadrée dans des croyances, des scripts qui définissent ce qui est collectivement considéré comme un comportement ou un discours rationnel. Nous postulons, en effet, qu'au-delà des instruments orientés vers une optimalité socio-économique, les processus de gestion des ressources humaines, auxquels concourt la GPEC, sont le fruit d'arrangements institutionnels que recherchent les acteurs de la GRH en quête de légitimité (Allouche, Huault, 2007).

Ces arrangements éclairent à la fois la convergence des formes de la GPEC et les tensions qui la traversent. Pour en rendre compte, nous commencerons par mettre en exergue les clés de lecture mobilisées dans l'analyse (§ 3.1). Nous exposerons ensuite les types de logiques institutionnelles (de buts et de moyens) qui nous sont apparues présentes dans la mise en œuvre de la GPEC (§ 3.2). Nous développerons enfin les réponses stratégiques des entreprises que nous avons identifiées lorsqu'elles sont confrontées à ces différentes logiques (§ 3.3).

1.1. Convergence des formes, tensions dans l'application

A la base de la convergence, l'isomorphisme institutionnel

L'analyse proposée est que des organisations qui interagissent beaucoup entre elles ont tendance à converger dans l'affichage de formes organisationnelles et de pratiques similaires entre elles parce qu'elles cherchent à apparaître légitimes en se conformant aux modèles dominants de ce qui est socialement acceptable ou valorisé. C'est aux pratiques de GRH, dans leur relation avec l'instrumentation de GPEC, que nous nous intéresserons spécifiquement.

Encadré II.1- Le néo-institutionnalisme comme grille de lecture des pratiques de GPEC

Le concept central de l'analyse est celui d'**institution**. Qu'est-ce qu'une institution ? Les acceptions diffèrent. Dans ses usages anciens le terme institution désignait essentiellement une structure sociale, un groupement humain (l'État, l'Église, l'École). Dans le cadre néo-institutionnaliste sociologique qui trouve son origine dans la théorie des organisations (DiMaggio et Powell, 1983/91), une des dernières définitions qui en a été proposée est « un comportement social répétitif allant plus ou moins de soi et sous-tendu par des systèmes normatifs et des compréhensions cognitives qui donnent du sens aux échanges sociaux et permettent ainsi à l'ordre social de s'auto-reproduire » (Greenwood, Oliver, Sahlin, Suddaby, 2008, p. 4-5). Les institutions existent à différents niveaux. Elles se diffusent au sein de communautés d'organisations appelées champs organisationnels.

Le **champ organisationnel** est constitué de l'ensemble des relations qu'entretiennent les dirigeants d'une organisation, dans l'exercice de leurs activités avec les acteurs de l'environnement (Di Maggio et Powell, 1983, p. 148-149). L'existence d'un champ est établie par la reconnaissance mutuelle entre acteurs de différentes firmes de leur interdépendance et par le partage d'une même conception de l'action légitime, du rôle et de la place de chacune de ces organisations. Une fois un champ constitué, des pressions s'y exercent qui contraignent les organisations du champ : c'est le phénomène d'isomorphisme.

L'**isomorphisme**, a été initialement défini par DiMaggio et Powell (1983) comme « *un processus contraignant qui force une unité de population à ressembler aux autres unités qui font face au même ensemble de conditions environnementales* ». L'isomorphisme institutionnel correspond à la recherche de légitimité (ou d'acceptation sociale) par rapport à des interlocuteurs de l'organisation, et repose sur trois principes qui se nourrissent les uns les autres, les isomorphismes coercitif, mimétique et normatif :

- *L'isomorphisme coercitif*, ou influence politique, est issu des pressions formelles et informelles exercées sur une organisation par les organisations dont elle dépend (demandes gouvernementales, loi ...) Le volet emploi de la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 qui a, en quelque sorte, « institutionnalisé » la GPEC, constitue une bonne illustration de ces pressions dont on peut penser qu'elle s'exerce d'autant plus que la puissance publique est

proche de l'organisation observée (détention du capital par l'Etat, marchés publics, etc.). C'est en particulier le cas pour Cie des Autoroutes, Nucléosafe et Navale, qui ont des relations économiques fortes avec l'Etat.

- *L'isomorphisme mimétique* correspond au processus par lequel les entreprises adoptent des réponses standard face à l'incertitude. Quand les objectifs sont ambigus, ou quand l'environnement crée une incertitude symbolique, les organisations peuvent être amenées à se copier entre elles pour réduire l'incertitude. Les modèles se diffusent par le transfert de personnel, le consulting ou les associations d'employeurs. Ainsi, la GPEC a pu apparaître, un temps, comme un phénomène de mode, au motif que le lancement d'une démarche de GPEC semblait reposer essentiellement sur l'imitation d'entreprises renommées dont les initiatives étaient largement médiatisées (articles de presse, trophées, etc.). Titres services est particulièrement concerné par ce type d'isomorphisme.
- *L'isomorphisme normatif* correspond aux processus de professionnalisation pour établir une base cognitive et la légitimité d'une certaine autonomie professionnelle. La formation professionnelle, les réseaux, la socialisation au sein des organisations sont les vecteurs de cette forme d'isomorphisme. La diffusion des démarches de GPEC doit beaucoup aux enseignements qui en ont été donnés dans l'enseignement supérieur (en formation continue à l'IEP de Paris, tout d'abord, puis dans la plupart des programmes des Masters RH). Dans le secteur public, les formations à la GRH ont été encouragées par le ministère de la fonction publique dans le cadre de la mise en œuvre de la GPEC qui a ainsi renforcé l'effort de professionnalisation des gestionnaires (Chanut, Chavas, 2008). Dans l'ensemble des entreprises étudiées, les parcours des salariés des directions des ressources humaines, dont certains ont suivi des cursus spécialisés en GPEC, sont ainsi un facteur d'influence des politiques mises en œuvre.

Le phénomène d'isomorphisme est universel et les principes décrits sont de portée générale. Cela ne signifie cependant pas qu'ils s'appliquent de manière homogène dans toutes les organisations.

Depuis son origine, lorsque le vocable GPEC est apparu à la fin des années 1980, cette instrumentation a un double caractère, en relation avec des visées différentes :

- Elle est mise en œuvre, dans le cadre d'une politique de mobilisation et de développement des ressources humaines, afin d'atteindre des objectifs de compétitivité. C'est ainsi qu'elle est essentiellement présentée dans la littérature gestionnaire spécialisée.
- Elle est aussi, selon l'expression de Dietrich et Parlier (2007), une « technologie visible¹⁰ » mise en place dans le cadre d'accords collectifs, appliqués aux ressources humaines et à l'emploi, visant à la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels.

Un accord GPEC étant signé, ces deux visées se rencontrent-elles ? Sont-elles alors en convergence ? En opposition ? Mènent-elles des existences parallèles ? Pour éclairer ces questions, nous interrogerons la dimension instrumentale en prenant en compte les logiques auxquelles elle est confrontée.

Des tensions liées aux logiques institutionnelles

Greenwood, Oliver, Sahlin, Suddaby (2008) soulignent les résultats de plusieurs études montrant que toutes les organisations ne répondent pas de la même façon aux processus institutionnels. La raison en est que l'isomorphisme se réfère à la relation entre l'organisation et son contexte institutionnel. Or, ces relations sont variées. Elles alimentent des systèmes symboliques, « *des façons d'ordonner la réalité* » (Friedland et Alford, 1991 : 243), « *des ensembles de principes dominants qui prescrivent comment interpréter la réalité organisationnelle, ce qui constitue un comportement approprié, et comment réussir* » (Greenwood et al 2011). Ces systèmes symboliques qu'on désigne par « logiques institutionnelles » sont multiples et potentiellement en contradiction entre eux.

¹⁰ En référence à la « technologie invisible » de Michel Berry (1982)

Les phénomènes d'isomorphisme et de légitimité restent d'actualité dans ce nouveau cadre d'analyse. Mais ils sont complexifiés par le fait que plusieurs logiques existent dans un champ donné, ou qu'une organisation est à l'intersection de plusieurs champs dans lesquels les logiques institutionnelles sont différentes. Les confrontations entre logiques sont particulièrement évidentes lorsqu'une organisation est engagée dans une transition du public vers le privé ; la GPEC apparaît alors comme un médiateur des transformations visées (cas de Navale). Elles sont habituelles dans la plupart des cas parce que des conceptions différentes de la GPEC sont portées par les acteurs internes.

Les organisations sont dans un environnement complexe quand elles sont confrontées à plusieurs logiques, et cette complexité augmente avec le degré d'incompatibilité des logiques entre elles (Kraatz & Block, 2008). Parallèlement, la complexité ouvre des possibilités de choix et permet des comportements plus actifs. Comment les organisations s'y prennent-elles pour répondre à des normes et des attentes sociales variées ?

Pour apporter une contribution à cette question, en y inscrivant la GPEC telle que nous l'avons observée dans cette recherche, on peut d'abord explorer la nature des logiques à l'œuvre dans l'environnement d'une organisation et leur degré d'incompatibilité entre elles. On peut ensuite se demander comment l'organisation dans son ensemble et les acteurs internes des organisations se positionnent par rapport aux différentes logiques. Ces deux points sous-tendent le troisième, qui concerne la façon dont les organisations s'organisent pour répondre à la complexité.

1.2. Les logiques institutionnelles à l'œuvre dans la GPEC

Deux logiques d'objectifs : compétitivité économique vs sécurisation de l'emploi

Correspondant à la double visée évoquée au début de ce chapitre, et qui est consubstantielle à la GPEC, deux types de logiques apparaissent particulièrement prégnants à l'analyse des cas que nous désignerons comme « logique de compétitivité économique » et « logique de sécurisation de l'emploi ». Nous assumons le caractère réducteur de ces appellations pour les besoins de l'analyse. La convergence des deux logiques s'impose lorsque, selon l'expression de Karl Polanyi, les relations économiques sont réencastrées dans les rapports sociaux. Nous témoignerons d'ailleurs plus loin de leur possible hybridation.

La **logique de compétitivité économique** est constituée d'un ensemble de conceptions et de stratégies d'adaptation aux conditions économiques, définies par et pour une organisation. Elle vise l'efficacité et l'économie des moyens (efficience), s'agissant notamment des moyens de réduction des écarts anticipés entre besoins et ressources. Elle est principalement portée par les dirigeants d'entreprise et les organisations patronales. L'effectivité de la GPEC se veut dans la « prévision ». Cette logique trouve sa source dans les conceptions rationnelles de la gestion du personnel, de la planification de la main d'œuvre (Manpower Planning), à la planification des ressources humaines (*Human Resource Planning*), devenue « planification stratégique des ressources humaines » dans le courant des années 1990. Influencée par les conceptions managériales importées d'Amérique du Nord, elle s'est développée, pour l'essentiel, à l'écart de la pression du droit du travail et des conventions collectives.

La **logique de sécurisation de l'emploi** est constituée d'un ensemble de règles imposant des obligations ou conférant des droits à des sujets de droit. Elle vise à protéger les salariés contre les conséquences néfastes sur l'emploi de pratiques d'entreprises, notamment par la promotion de l'employabilité individuelle des salariés concernés par des emplois « en régression ». Elle est principalement portée par le législateur, les syndicats de salariés et de plus en plus, les territoires. L'effectivité attendue de la GPEC est dans la « prévention ». La loi du 18 janvier 2005, orientée vers « *la prévention des suppressions d'emploi par l'accompagnement de l'évolution qualitative de ceux-ci* » (Legrand, 2006) s'inscrit plus

directement dans cette logique ; même si elle n'ignore pas l'autre qu'elle argumente au nom d'une bonne pratique, postulant une convergence d'intérêts.

A ses origines, la gestion *prévisionnelle* de l'emploi, était considérée par certains comme une prérogative de l'entreprise, alors que la gestion *préventive* était du domaine d'initiative de l'individu (sur cette orientation, voir par exemple Ribette, 1988). Dans cette tradition, il serait tentant d'inscrire la sécurisation de l'emploi dans un mouvement d'individualisation de la relation salariale qui pourrait être assimilé à une dérégulation du marché du travail interne et de recul des garanties collectives. L'employeur opérant alors un transfert du risque de l'emploi sur le salarié, d'autant plus facile que la situation de l'emploi est à son avantage. Nul doute que la représentation soit encore présente d'une division du travail d'anticipation recouvrant les deux logiques : à l'employeur, la prévision ; au salarié, la prévention. Toutefois la situation que nous avons observée est plus complexe. L'intervention du législateur investit l'employeur d'une responsabilité en matière de prévention ; et pas seulement de prévision.

Cette logique de buts s'accompagne d'une logique distincte de moyens : à la logique de sécurisation de l'emploi, comme à la logique de compétitivité économique correspondent deux grandes options quant aux logiques de moyens. Soit l'entreprise s'attache plutôt à une valorisation collective, formalisée et centralisée (logique objectivante), soit elle s'oriente vers une valorisation individuelle, assez peu formalisée et décentralisée de ses ressources humaines (logique individualisante).

Deux logiques de moyens dominantes : objectivante vs individualisante

Le développement de la GPEC chemine de concert avec l'évolution des formes organisationnelles. En référence aux travaux de F. Pichault et J. Nizet (2000) sur les modèles de GRH, on peut s'attendre à un lien de continuité avec la GPEC. Dans la perspective de l'école de la contingence structurelle – en particulier de la synthèse opérée par Henry Mintzberg (1979) –, les travaux de Pichault et Nizet relient les modèles de GRH à des configurations organisationnelles. Ces auteurs considèrent que les types de GRH varient d'une configuration à l'autre, et se donnent comme horizon de décrire la diversité des pratiques effectives qui leur correspondent. Ils identifient ainsi cinq idéaux-types de gestion des ressources humaines.

Les deux configurations les plus répandues dans les grandes organisations sont la bureaucratie mécaniste (centralisation, forte division verticale du travail entre opérateurs, standardisation du travail) et l'adhocratie (décentralisation, faible division du travail entre opérateurs, coordination par ajustement mutuel). L'alternative dominante est donc celle d'une GRH qualifiée d'« objectivante » pour les bureaucraties mécanistes, et une GRH qualifiée « d'individualisante » pour les adhocraties, ces entreprises qui souhaitent introduire de la souplesse dans leur mode de fonctionnement et une forte capacité d'adaptation à l'environnement. Dans les deux cas, les règles qui prévalent à l'organisation du travail et à la gestion du personnel sont collectives. Mais dans le cas d'une GRH « objectivante » (bureaucratique), ces règles s'appliquent de façon indifférenciée aux populations répondant à tel ou tel critère administratif – tel l'ancienneté pour les rémunérations par exemple – alors que dans le cas de la GRH « individualisante », la mise en œuvre des règles édictées au niveau central est négociée par chaque salarié avec sa hiérarchie – par exemple, lors de l'attribution de primes de résultats.

Le terme « individualisante » ne s'oppose donc pas à « collectif », dans la mesure où les règles sont édictées en central et sont supposées s'appliquer à tous – par exemple, les procédures de négociation des primes attribuées à chacun s'appliquent à tous. Il s'oppose à la logique mécaniste de la bureaucratie où le respect de la règle prime sur l'adaptation locale. D'accord avec Mintzberg, Pichault et Nizet associent ces pratiques à des contraintes de l'environnement et au contexte interne (âge, taille, système technique). Leurs travaux introduisent cependant la notion de jeux d'acteurs, certains acteurs seraient plus sensibles à telle ou telle contrainte

d'environnement qu'ils mettraient en scène vis-à-vis des autres pour faire valoir de façon détournée leurs intérêts. Les intérêts des acteurs influencent leur perception des pratiques les plus appropriées. Suivant cette piste, on peut considérer ces modèles dans la perspective néo-institutionnaliste, les envisageant comme des schèmes cognitifs « allant de soi » pour les acteurs, s'inscrivant dans les discours et les pratiques c'est-à-dire comme des logiques institutionnelles.

Nous retiendrons donc pour l'analyse de nos cas deux types de pratiques ancrés dans des croyances, la « logique objectivante » (bureaucratique) et la « logique individualisante » (adhocratique). Nous proposons une analyse selon laquelle ces deux logiques sont les deux logiques institutionnelles de moyen qui se confrontent dans les organisations.

La **logique objectivante**, émerge dans des contextes où le marché est stable et où l'organisation du travail est de type mécaniste (standardisation du travail, formalisation des procédures et des modes de communication). Les relations professionnelles sont étroitement fondées sur les principes de représentation collective. Selon Pichault et Nizet, cette logique est particulièrement présente dans les organisations publiques. La GPEC qui emprunte les chemins d'une planification à dominante quantitative y est fortement formalisée. Les accords signés dans Cie des autoroutes et Turboservice reprennent largement cette approche. L'enjeu étant d'anticiper sur l'automatisation des péages d'autoroute pour l'une, de développer et sécuriser la transmission de compétences rares sur le long terme pour l'autre.

Dans cette logique, la GPEC vise à offrir des garanties à l'encontre d'un arbitraire managérial. L'accent est mis sur les critères formels (dits « objectifs ») notamment sur l'organisation de la mobilité, les vacances de poste, les modalités de suivi, etc. L'instrumentation de la GPEC est particulièrement développée.

En contraste absolu avec la précédente, la **logique individualisante** est présente dans des entreprises qui visent la personnalisation du lien salarial et la responsabilisation des salariés. Ces entreprises sont dans des contextes où la régulation sociale est faible et où l'incertitude de l'environnement est forte. On observe alors une GPEC moins prévisionnelle et plus préventive, une instrumentation peu développée, l'accent mis sur les compétences individuelles et sur la notion de « salarié acteur de son devenir professionnel.»

Dans cette seconde perspective, la GPEC, tout en anticipant les besoins de l'entreprise, s'efforce d'y intégrer les attentes et les potentiels des personnes ayant élaboré un projet d'évolution professionnelle. Le salarié, porteur de compétences est invité à une « autogestion » de sa propre évolution professionnelle, dans le cadre d'accords interpersonnels négociés avec sa hiérarchie, éventuellement sous contrôle indirect syndical. Elle est organisée, facilitée, outillée par la DRH qui, dans certains cas, aide les personnes à formuler le dit projet. Si la logique individualisante est marquée dans la plupart des cas, elle plus manifeste dans certains d'entre eux. Au siège de Biopharma, les salariés se sont saisis des dispositifs proposés par la DRH pour activer des possibilités de mobilité. Chez Pétrochimie, la GPEC est le vecteur de l'individualisation de la GRH.

Des accords de GPEC à la croisée de ces deux types de logiques

La plupart des accords de GPEC des entreprises que nous avons étudiées sont à la croisée de ces deux logiques d'objectifs, et de ces deux logiques de moyens. Concernant les logiques d'objectifs, les accords affichent dans leur préambule l'objectif de concilier compétitivité et sécurisation, selon des formulations qui varient en fonction de l'évolution des activités et des effectifs. Par exemple, l'accord de Turboservice, dans un contexte de développement de l'activité, doit permettre à la fois pour l'entreprise de « prévoir ses besoins en personnels » et de poser « les jalons de nouvelles organisations du travail adaptés aux nouveaux contextes organisationnels et fonctionnels de l'entreprise ». Mais il est aussi de favoriser pour « *chaque*

salarié le développement de ses compétences, de sa performance ainsi que son déroulement de carrière. » Parfois, il apparaît cependant explicitement que la logique de sécurisation se fait sous contrainte de compétitivité économique. Ainsi, dans l'accord d'Electrodom, placée dans une situation d'emploi moins favorable, la GPEC est définie comme « *visant à donner les moyens aux salariés de gérer leur carrière professionnelle en répondant au besoin d'adaptation de l'entreprise dans le cadre de son développement, de la recherche de compétitivité et des évolutions technologiques* ».

Concernant les logiques de moyens, la prévision, l'anticipation, la planification qui sont les caractéristiques d'une logique objectivante figurent dans les préambules comme dans le cas de Turboservice (« *prévoir ses besoins en personnel* »), voire être déclinées en outils permettant de réaliser ses prévisions. Toujours dans le cas de Turboservice, l'anticipation repose sur les « diagnostics emploi » à trois ans qui, avec l'évaluation des « prévisions de départs », notamment à partir de la pyramide des âges, donnent lieu à l'élaboration de « workforce planning » précisant « les volumes de départ à remplacer et de recrutement à réaliser ».

Toutefois, même dans le cas où la logique objectivante est marquante, la logique individualisante n'en est pas moins présente, puisque, toujours dans le cas de Turboservice par exemple, la satisfaction des besoins identifiés repose sur des « démarches individuelles ». Un parcours d'intégration est défini par les RH, après un processus de recrutement qui privilégie « les mobilités internes ». Chacun est ensuite encouragé à « être acteur de son propre développement », l'un des « leviers majeurs » de ce processus étant « l'Entretien Annuel de Développement » (EAD), lequel est précisément détaillé dans l'accord. L'étape 1 vise à l'évaluation des objectifs et de la performance, l'étape 2 à la fixation de nouveaux objectifs, l'étape 3 à l'établissement de plans de développement ou d'amélioration de la performance, l'étape 4 est réservée aux cadres et vise à évaluer les différents savoir-faire et le « potentiel d'évolution » et l'étape 5 vise à établir un plan de succession.

Tableau II.1. – Les quatre logiques de GPEC¹¹

		Logiques de buts	
		Compétitivité économique	Sécurisation de l'emploi
Logiques de moyens	Objectivante	Planification stratégique des ressources humaines <i>(Human Resource Planning)</i> Mot-clé : « performance ». Exemples : Wills, Le Louarn, Guérin, 1991	Gestion prévisionnelle de l'emploi Mot-clé : « emploi » Exemples : Mallet, 1991, Vatteville, 2003 ; Thierry, Sauret, 1993.
	Individualisante	Détection et développement des talents (<i>Talent management</i>) Mot-clé : « talent » Exemple : Dejours, Thévenet, 2010	Gestion individualisée des parcours professionnels Mot-clé : « employabilité » Exemple : Dietrich, 2008.

La suite de ce développement cherche à explorer les conditions de la coexistence de ces différentes logiques co-présentes dans l'ensemble de l'échantillon étudié.

Rapports entre logiques institutionnelles : entre domination et coexistence

Parmi les logiques institutionnelles, il arrive qu'une domine les autres et finalement dicte les comportements à adopter. Les logiques institutionnelles ont d'abord surtout été étudiées en tant qu'elles se succèdent dans le temps. En GRH, à la logique de « relations humaines » qui prévalait dans les années 1970 et au début des années 1980, s'est progressivement substituée une logique de « gestion des ressources humaines ». Dans cette conception, l'entreprise est un système économique dont le but est de créer des richesses à partir de ressources relativement rares au rang desquelles les ressources humaines. Dès lors, la compétitivité de l'organisation suppose une approche plus élaborée du facteur humain. Mais elle opère aussi une réduction de ce facteur qui ne va pas sans poser de question sur la conception même de ce qu'est le travail et ce que recouvre la notion de facteur humain¹².

Les logiques sont alors considérées comme incompatibles entre elles, et elles se succèdent. De longs moments de domination d'une logique institutionnelle ou d'une autre sont entrecoupés de moments de transition plus courts, où des batailles se mènent à l'échelle du champ pour faire prévaloir une logique sur l'autre. Des études empiriques renforcent ce propos (Kitchener, 2002 ; Hensmans, 2003 ; Scott et al., 2000). De ce point de vue, on relèvera qu'à leur origine les démarches de gestion prévisionnelle des ressources humaines, nourries par les techniques de recherche opérationnelle, se sont inscrites dans une logique rationaliste dont l'influence s'est progressivement estompée avec le déclin du modèle de l'organisation scientifique du

¹¹ Les publications venant en illustration sont choisies en raison de la dominante de leur orientation. Nous convenons qu'elles peuvent, complémentirement, emprunter à d'autres logiques que celle à laquelle nous les référons.

¹² Pour une discussion de la notion et sur les limites de l'agir instrumental, on peut lire Dejours (1995).

travail au profit d'une logique de gestion individuelle inspirée par l'école des Relations Humaines. (Gilbert, 1999, 2006).

La GPEC a été conçue en France dès l'origine comme un dispositif comportant un volet collectif (prospective des métiers) et un volet individuel (aide à chaque salarié) (Thierry, Sauret, 1993). Cependant, pendant longtemps elle s'est focalisée sur les aspects collectifs et quantitatifs du diagnostic en matière d'emplois et de ressources (Dejoux et Dietrich, 2005). De l'approche collective qui avait dominé jusqu'au début des années 1990, elle s'oriente désormais vers une approche individualisée. Dans les accords étudiés, nos observations indiquent qu'il y a plus de place faite à l'individuel – notamment au travers de formes diverses d'entretien – et à la formation qu'à la prévision elle-même. Pour Joyeau et Retour (1999), l'individualisation des formes de GPEC est une réponse des entreprises à un environnement plus incertain, plus instable. Mais on peut aussi la considérer comme un effet de l'isomorphisme mimétique résultant de la standardisation des réponses apportées face à la montée de l'incertitude. Cette évolution ne fait pas l'unanimité, dans notre échantillon, les syndicats déplorent que le prévisionnel collectif ne soit pas plus fort parce que ça change la nature et la portée de la négociation collective et du contrôle de ses effets.

Encadré II.2- Introduction « diplomatique » d'une logique individualisante chez Navale

Dans le cas de Navale, la logique individualisante a été introduite de façon « diplomatique » derrière une apparence d'objectivation. L'accord de GPEC, signé en juin 2009, est le résultat d'un travail d'initiation et de négociation de plus de deux ans entre la direction et les organisations syndicales. L'objectif global annoncé est d'anticiper les évolutions de l'emploi et l'ajustement des ressources humaines. Cette volonté correspond au besoin de palier le risque d'une perte de compétence à terme dont le diagnostic est porté par la direction ainsi que par le client principal. Ce cas illustre par sa forme, et joue par sa méthode et ses résultats, l'ambiguïté des compréhensions sur ce qu'est ou doit être la GPEC en particulier. La démarche et les formes de l'instrumentation sont un renforcement, une réassurance, de la volonté objectivante. Elles constituent en même temps, une introduction d'une logique individualisante nouvelle pour la culture de l'entreprise. L'introduction de cette logique ne consiste pas seulement à « instrumenter » le marché interne, mais également à « équiper » préventivement les salariés pour se mouvoir, avec les managers, dans le marché des emplois internes à l'entreprise.

En avançant plus ou moins masquée, en impulsant ce type de démarche de GPEC, la direction de Navale semble feindre d'adopter les modes de régulation issus de sa tradition de bureaucratie industrielle, au risque d'être confrontée à l'hypertrophie instrumentale. Elle l'anime cependant au profit d'une évolution vers une gestion organique, ouverte à l'équipement des personnes de sorte qu'elles puissent se confronter au marché de l'emploi interne voire externe, et favorise l'initiative individuelle dans la mise en œuvre des pratiques de GRH, notamment mobilité et formation.

La question qui se pose alors est de savoir si on assiste à la succession d'une logique à l'autre, la stratégie de la DRH de Navale étant alors une stratégie de transition, ou si on assiste à l'organisation de la coexistence des deux logiques sur une longue période. L'analyse des conditions objectives de la production économique nous amène à penser que la coexistence sur une longue période est une hypothèse qui peut être favorisée. En effet, le produit de l'entreprise a une durée de vie très longue, les exigences de qualité et de compétences techniques restent discriminantes et les conditions de sa commercialisation induisent une possibilité forte d'anticipation à long terme.

Des études récentes tendent à montrer que des logiques différentes coexistent sur de longues périodes (Marquis et Lounsbury, 2007 ; Lounsbury, 2007 ; Reay et Hinings, 2005). Cette coexistence peut être organisée par une répartition territoriale (Lounsbury, 2007 ; Greenwood

et al. 2010) ou par une répartition des rôles entre acteurs. Ainsi constate-t-on, pour notre objet d'étude, parfois une répartition entre la logique de compétitivité économique, plutôt portée par la ligne hiérarchique, et la logique de sécurisation de l'emploi soutenue par les partenaires sociaux. En position intermédiaire, la DRH peut jouer un rôle d'hybridation entre ces logiques ; pour autant qu'il soit soutenu par la Direction générale de l'entreprise. Quand les deux logiques coexistent, le pilotage de la GPEC peut être prévu de manière plus ou moins paritaire.

L'Accord National Interprofessionnel du 14 novembre 2008 situe d'ailleurs la GPEC à l'articulation des deux logiques d'objectifs, en indiquant que pour les entreprises, la GPEC est avant tout un « outil d'anticipation [...] de préservation et de développement de leur compétitivité ». Pour les salariés, la démarche doit leur donner une « visibilité sur l'évolution des emplois [...] et de leur parcours professionnelle au sein de leur entreprise ou dans le cadre d'une mobilité externe. » Que devient cette symétrie portée par les discours des organisations professionnelles nationales, lorsqu'elle rencontre le niveau de l'entreprise ? Dans la pratique, lorsque les deux logiques sont présentes, la sécurisation de l'emploi est toujours subordonnée à la compétitivité économique. Elle est sous contrainte de recherche de compétitivité. La GPEC apporte cependant une potentialité de visibilité pour les salariés – par opposition au secret qui entoure la préparation d'un PSE – et de mise en mouvement de ceux-ci, indépendamment de besoins dûment recensés. Quant aux logiques de moyens, la logique objectivante est le plus souvent supplantée par la logique individualisante.

A l'échelle de l'organisation, il apparaît que si une logique est ambiguë, la part d'initiative de l'organisation est plus importante (Goodrick et Salancik, 1996). Relevons, après d'autres (Legrand, 2008), qu'il se dégage des différentes dispositions juridiques sur la GPEC une ambiguïté certaine. Cela contribue à encourager les entreprises à croiser la logique de compétitivité et la logique de sécurisation de l'emploi par différents moyens. En effet, si l'objectif de compétitivité fait consensus, c'est sans doute aussi parce que cette notion ne recouvre pas une définition unique. Développer la compétitivité peut être recherché de différentes façons. On peut viser la compétitivité par la recherche d'une bonne planification des ressources, comme on peut rechercher la compétitivité en rendant une entreprise « agile ». Il arrive que ces deux moyens, l'un conduisant à une logique de moyen objectivante, l'autre conduisant à une logique de moyen individualisante sont mobilisés au nom de la même compétitivité. On peut faire le même type d'observation concernant la sécurisation de l'emploi. La sécurité peut être recherchée par l'établissement de démarches prévisionnelles qui permettent de planifier l'adaptation de la main d'œuvre aux besoins, mais elle peut aussi être recherchée par le développement de l'employabilité, c'est-à-dire de la flexibilité de la main d'œuvre au plan qualitatif. Les deux logiques institutionnelles d'objectifs sont donc toutes deux suffisamment souples, ambiguës, pour que des stratégies variées s'en réclament. C'est ce qui permet qu'elles perdurent au-delà des modes managériales, et c'est aussi ce qui leur permet de coexister, de s'articuler entre elles au sein de chaque organisation.

Il semblerait donc qu'on assiste à l'organisation de la coexistence des deux logiques d'objectifs. Les logiques de moyens connaissent quant à elles une évolution plus inscrite dans le temps. La logique objectivante, plus ancienne, perdure dans la période actuelle quoique sur un mode atténué. La logique individualisante est plus récente et tend à prendre le pas sur la précédente.

Cette analyse des cas observés doit être affinée de deux façons : d'abord, les entreprises rencontrées ont pour la plupart une identité de « bon employeur », pour des raisons variées. Le point qui suit explicite en quoi cette identité, et la conviction des dirigeants de son importance, a une influence sur les pratiques. Ensuite, la coexistence des logiques d'objectifs et de moyens au moment de l'étude peut s'organiser au bénéfice de l'une sur l'autre, ou

encore par l'organisation d'une prise en compte équilibrée. Le dernier point de l'exposé explore ces conditions pratiques de mise en application.

Positionnement des acteurs

Dans la mesure où les logiques institutionnelles s'y prêtent, leur hybridation (Binder, 2007 ; Glynn & Lounsbury, 2005) ou celle des pratiques qui en découlent (Goodrick & Reay, 2011) passe par l'influence de l'environnement, mais aussi de facteurs propres à l'organisation. Le *top management* et l'identité de l'ensemble de l'organisation jouent un rôle non négligeable. Les jeux d'acteurs internes, la répartition du pouvoir entre ces acteurs et leur volonté d'influencer les choix organisationnels, constituent un second élément.

L'identité organisationnelle et le *top management*

L'identité organisationnelle est aussi celle qu'incarne le *top management* ou les propriétaires. Par exemple, les entreprises possédées et managées par des familles sont plus influencées par les normes sociales (versus les impératifs de marché) que les entreprises détenues par des fonds d'investissement (Goodrick et Salancik, 1996 ; Chung & Luo, 2008 ; Miller et al., 2010). Dans cet ordre d'idées, on peut penser que les entreprises patrimoniales seront davantage influencées par la logique de sécurisation de l'emploi que par la logique de compétitivité économique dans la manière dont elles abordent la GPEC. C'est un point sur lequel – une fois n'est pas coutume – elles rejoignent les entreprises publiques et celles de l'économie sociale. C'est par exemple sensible du fait de la culture coopérative de Titres Service. Electrodom est un groupe familial et des traces de cette culture patrimoniale subsistent aussi à Biopharma, malgré (ou au bénéfice, de la prise de possession par un groupe allemand, mondial, mais « familial », ou encore chez Babytextile dont le rachat s'est inscrit dans le cadre d'une culture d'entreprise « compatible ».

Weaver, Trevino et Conrach (1999a et 1999b) étudient plus spécifiquement le rôle de l'influence comparée de l'environnement et de l'adhésion du *top management* à des valeurs dans l'adoption de programmes éthiques formels, et s'intéressent plus spécifiquement à l'étendue de ces programmes et à la façon dont ils sont implémentés. Les études montrent que les influences de l'environnement et l'adhésion personnelle du *top management* à des valeurs ont tous les deux une influence sur l'étendue du programme. Plus précisément, plus la pression médiatique est forte, plus les dirigeants connaissent les standards en vigueur, plus le gouvernement fait connaître ses préférences, et plus les programmes prennent en compte les différents items promus par ces différents acteurs. La conviction personnelle des dirigeants d'entreprise joue aussi un rôle dans ce domaine, mais il est moins important que celui de l'environnement. Concernant la mise en œuvre effective du programme, les auteurs observent que les pressions environnementales débouchent le plus souvent sur une coquille vide quand elles ne sont pas liées à une conviction personnelle des dirigeants – les entreprises affichent un programme qu'elles découplent de leurs activités réelles. Ainsi, la conviction personnelle des managers est un élément qui renforce à la fois le caractère contraignant du programme pour les salariés et le fait qu'ils cherchent à persuader ces salariés du bien-fondé de leurs convictions par des programmes de formation ou des éléments de communication interne.

Dans notre échantillon de cas, on constate que les entreprises les plus actives en matière de GPEC, sont des entreprises patrimoniales (Babytextile, Titre Services), et/ ou à forte identité de « bon employeur » (Pétrochimie) et/ ou des organisations publiques (Nucléosafe) ou parapubliques (Prévention Santé) ou encore issue du secteur public (Navale) ou encore concessionnaire d'un tel service (Cie des Autoroutes).

L'emploi, pour des raisons liées aux valeurs des dirigeants ou statutaires, y est sinon garanti, en tout cas érigé au rang d'une valeur centrale de la culture de l'entreprise. Titres Services en est une variante particulière, puisque l'entreprise est dirigée par les salariés-sociétaires du

noyau central du groupe. La GPEC constitue alors principalement un moyen d'organiser et d'accompagner, au long cours, les mobilités fonctionnelles en cherchant à concilier sécurité et adaptation aux besoins de l'activité. *A contrario*, le changement de dirigeants fait peser un risque sur le devenir de la GPEC. Dans le cas de Navale, un changement de Direction générale et le départ du DRH questionnent la pérennité de la démarche de GPEC mise en œuvre.

Les autres acteurs internes comme porte-voix des institutions

Cette question de l'influence et du pouvoir des acteurs peut être abordée pour expliquer l'adoption et l'usage d'une instrumentation de gestion comme il a été montré dans les grandes entreprises d'audit des années 1990 où la logique institutionnelle issue de la profession des comptables et des auditeurs prévalait. Une tentative a été faite d'introduire des entretiens d'évaluation tournés vers l'évaluation de la performance pour introduire une logique plus managériale qui a été en partie détournée par les professionnels (Dirsmith, Heian et Coavaleski, 1996). Dans les domaines couverts par la GRH, certains acteurs internes sont a priori plus particulièrement porteurs des accords de GPEC et de la logique de sécurisation de l'emploi qui a inspiré le législateur. Ce sont les directions des ressources humaines et les organisations syndicales. Toutefois ces acteurs ne sont pas un tout animé par des stratégies uniques.

Du côté des organisations syndicales, les positions générales à l'égard de la sécurisation des parcours professionnels sont également variables, ainsi que le rappelle Grimault (2008). Comme le montre cet auteur, les propositions respectives des organisations dépendent de la place qu'elles occupent les unes par rapport aux autres dans l'équilibre général du système de relations professionnelles. Et là aussi il faut compter sur le poids plus ou moins grand de la présence syndicale dans l'entreprise et du poids relatif de chacune des organisations.

Du côté des DRH, les orientations varient en fonction du degré d'emprise de la logique de compétitivité économique sur la GRH et de leur capacité d'influence (participation ou non au comité de direction) et des enjeux que la négociation de l'accord peut représenter pour eux. L'accord de GPEC peut aussi être l'occasion pour une DRH d'accompagner sa montée en légitimité et en pouvoir au sein d'une organisation. L'accord de GPEC joue alors un rôle de renforcement de la légitimité de la DRH, et la légitimité de la DRH renforce le poids de l'accord de GPEC dans les pratiques effectives des managers et des opérationnels. Dans le cas de Navale, l'investissement personnel et l'effet d'entraînement du DRH *intuitu personae* marque sensiblement la démarche et ses finalités. Chez Nucléosafe, l'accord de GPEC a accompagné une montée en puissance de la DRH, passée en quelques mois d'une dizaine de salariés à 37 personnes. L'accord est venu instrumenter cette montée en puissance, et a à la fois bénéficié de et accéléré la montée en compétences de la fonction. L'accord de GPEC est accueilli comme une innovation intéressante à la fois par la Direction et les salariés. Chez Electrodom, la DRH précise qu'elle est membre du Comité de Direction et qu'elle y est influente. Cela explique notamment que la mise en œuvre effective de l'accord soit suivie avec sérieux, notamment au travers d'indicateurs qui s'imposent à tous – responsables ressources humaines de sites comme managers. La loi donne des « armes » à des acteurs internes pour améliorer leur légitimité. Les interlocuteurs RH chez Motrice et Turboservice présentent le fonctionnement en binôme des opérationnels et des RH comme l'un des fondamentaux de la culture du groupe. Chez Équipauto l'accord de GPEC a considérablement renforcé le rôle d'une DRH que, nous a-t-on dit « *les salariés n'avaient plus revu depuis la signature de leur contrat de travail* ». Chez Biopharma, elle permet de faire valoir une spécificité française au sein du groupe Allemand. Chez Titres Services, la GPEC est une manière pour la nouvelle direction des RH qui se structure à un niveau groupe de construire sa visibilité et son rôle en même temps que la GPEC est un vecteur de représentation de l'unité du groupe en croissance rapide par acquisitions externes.

Les différents types de réponses organisationnelles

Selon leur identité et selon les convictions du *top management*, mais aussi selon la sensibilité des différents acteurs internes à telle ou telle logique institutionnelle et leur capacité à faire entendre leur voix, les organisations sont soumises à des tensions entre des logiques institutionnelles plus ou moins contradictoires. La partie qui suit vise à répertorier les réponses que les organisations font à ces pressions multiples.

Nous montrons d'abord que toutes les logiques ne « gagnent » pas la bataille de la reconnaissance, et que certaines sont rejetées. Enfin, nous nous interrogeons sur la façon de combiner différentes logiques effectivement mises en œuvre. A ce titre, la littérature sur les entreprises ambidextres peut donner des pistes (Greenwood et al., 2011). Cette littérature décrit en effet comment des entreprises parviennent à la fois à produire (exploiter leurs connaissances) et à innover (créer de nouvelles connaissances). Ces entreprises adoptent alors deux types de structures organisationnelles, les unes séparant les unités chargées de la production et celles chargées de l'innovation, les autres cherchant au contraire à allier production et innovation dans les mêmes lieux¹³ (voir Simsek, 2009 pour une revue de littérature).

Oliver en 1991, puis Pache et Santos en 2010, ont travaillé sur les réponses des organisations face à une pression institutionnelle. La typologie d'Oliver a pour objectif « *d'identifier les différentes réponses stratégiques que les organisations mettent en œuvre en réponse aux pressions institutionnelles à la conformité qui s'exercent sur elles*¹⁴ ». Elle avance que « *les réponses organisationnelles varient de la conformité à la résistance, de la passivité à un comportement actif, du préconscient à la volonté de contrôle, de l'impuissance à l'influence, et de l'habituel à l'opportunisme*¹⁵ ». (Oliver, 1991, p 145 et 151)

Pache et Santos (2010) étudient les jeux d'acteurs en fonction de cette confrontation à l'échelle du champ organisationnel. Pour ce qui nous concerne, une extension de notre recherche consisterait à observer les jeux de lobbying et d'influence des organisations patronales et syndicales au niveau national.

A l'échelle de l'organisation, qui nous intéresse essentiellement, Kraatz et Block (2008) proposent une typologie proche de celle-ci, mais qui se centre plus précisément sur la déclinaison opérationnelle des stratégies choisies. Selon eux, il est possible soit de a) marginaliser une des logiques en en affichant une autre ou b) compartimenter les identités portées par les logiques, les différents départements étant porteurs de différentes logiques ou encore c) augmenter la coopération entre les acteurs porteurs des différentes logiques institutionnelles et de faire des liens entre elles. Une dernière hypothèse, celle d'organisations assez puissantes pour s'abstraire des pressions externes ne nous semble pas pouvoir s'adapter ni à notre objet, ni à notre terrain d'étude. C'est en nous appuyant sur ce dernier cadre que nous allons revenir plus précisément sur nos études de cas, nous intéressant à ce qu'il advient des accords de GPEC et nous focalisant particulièrement sur les logiques de buts.

¹³ Dans les deux cas, les entreprises auront besoin de leaders ambidextres et bons communicants auprès de leurs différents interlocuteurs porteurs de différentes logiques institutionnelles (Kraatz, 2010, Pratt & Kraatz, 2009).

¹⁴ "The purpose of this article is to identify the different strategic responses that organizations enact as a result of the institutional pressures toward conformity that are exercised on them." p 145, traduit par nous

¹⁵ "It is suggested here that organizational responses will vary from conforming to resistant, from passive to active, from preconscious to controlling, from impotent to influential, and from habitual to opportunistic.", p 151, traduit par nous

1.3. Les réponses stratégiques à l'œuvre dans l'échantillon étudié

L'évitement : une GPEC cérémonielle

Meyer et Rowan (1977) distinguent légitimité et efficacité. Ils avancent que les règles formelles sont adoptées dans une recherche de légitimité, ou d'acceptation sociale, l'efficacité reposant sur la capacité des acteurs opérationnels à faire fonctionner une logique de la confiance et de la bonne foi qui dépasse les règles formelles. Les deux niveaux interagissent, et les deux sont nécessaires à la survie de l'organisation. Mais ils sont distincts l'un de l'autre. Le découplage correspond à la stratégie mise en œuvre quand l'affichage de l'adoption d'un outil de gestion n'est pas mis en pratique. On dira alors que l'entreprise « découple » ce qu'elle affiche de ses pratiques réelles.

S'inspirant de Meyer et Rowan, Martineau (2009), étudiant les démarches d'accréditation dans les organisations publiques relève que les outils de gestion souvent forgés pour le privé se multiplient dans les organisations publiques et tendent parfois à n'être abordé que « *de manière superficielle, voire factice, alors que les activités qui y correspondent prennent la forme de rituels.* » (p. 147). De fait, dans certaines des organisations publiques étudiées (Prévention Santé, Société des Autoroutes, Nucléosafe), et pour des raisons qui tiennent moins à la volonté des acteurs qu'au cadre institutionnel dans lequel les organisations sont insérées, l'accord de GPEC n'entraîne pas d'effets notables sur les pratiques de GRH.

A Prévention Santé, selon les managers, « *Il existe un décalage entre le document de référence et la GPEC au quotidien* ». L'accord de GPEC a pour origine le souhait de la DRH de répondre à l'obligation de négociation instituée par la loi et de montrer la cohérence d'ensemble des dispositifs. L'accord comporte peu de mesures nouvelles, et sa négociation n'a pas été un enjeu fort – dans une organisation où la dynamique de dialogue social est pourtant importante. Une déléguée du personnel co-signataire pointe que cet accord n'est pas soutenu par une volonté forte. Les managers connaissent mal l'accord et ceux qui le connaissent considèrent qu'il présente un point de vue « très formel et très institutionnel ». Les dispositifs sont diversement connus et appréciés. L'entretien de développement et l'entretien de carrière sont surtout perçus comme les moyens de régler des difficultés saillantes – la dimension prospective en étant exclue. L'observatoire des métiers est considéré comme un lieu institutionnel sans grand lien avec les pratiques, l'actualisation du référentiel des métiers et des compétences est considérée comme chronophage, « pour un résultat médiocre ».

A la Cie des Autoroutes, l'accord a également peu d'effets repérables sur les pratiques de GRH. En termes quantitatifs, on observe peu de mobilités, notamment parce que les salariés, diversement implantés au plan géographique, ne souhaitent renoncer à la proximité de leur lieu de travail et de leur habitation. Qualitativement, les entretiens continuent de se faire là où ils étaient déjà pratique courante, et ne se développent pas ailleurs. La formation était déjà en place et appréciée des acteurs, elle perdure. Les cartographies et référentiels existaient, d'abord conçus comme une instrumentation de la classification, ils n'ont pas été modifiés. Au final, l'enjeu de l'accord GPEC est faible tant pour les managers que pour les organisations syndicales. On peut objectiver cette faible influence par deux éléments. Le premier est que l'accord apporte peu aussi parce que des pratiques de GPEC existaient déjà avant la signature de l'accord. Le second relève de raisons structurelles et y compris, d'un choix politique de ne pas brusquer l'automatisation des péages d'autoroute... et donc de sécuriser. La logique de sécurisation est donc bien à l'œuvre, mais elle ne passe pas principalement par l'accord.

La marginalisation : une GPEC neutralisée

Considérant le phénomène de découplage que nous venons d'évoquer, Boxenbaum et Jonsson (2008 : 90) soulignent l'importance de l'étude de ce phénomène dans des contextes de logiques institutionnelles multiples.

La marginalisation est un cas particulier de l'évitement. Pour la GPEC, elle correspond à une mise à l'écart de la logique de sécurisation de l'emploi alors que la logique de compétitivité économique est déjà en action dans l'entreprise. La négociation sur la GPEC a eu lieu, l'accord a été signé, mais les pratiques restent pilotées par la logique de compétitivité économique, l'application de l'accord ne donnant lieu qu'à des réunions formelles et la production de documents attestant que l'entreprise est en conformité avec les dispositions prévues.

Lorsque nous avons cherché à constituer notre échantillon d'entreprises signataires d'un accord de GPEC, nous nous sommes confrontés à deux types de difficultés. D'abord, un grand nombre d'entreprises n'avaient pas signé d'accord de GPEC. Certaines d'entre elles mettent pourtant en œuvre des dispositifs de GPEC. Dans la mesure où elles mettent en avant la logique de compétitivité économique, elles ne souhaitent pas la teinter de préoccupations centrées sur la sécurisation de l'emploi qui pourraient la délégitimer aux yeux du management supérieur et plus encore, de l'actionnaire. Dans d'autres, il y a eu signature d'un accord. Mais d'après ce que nos interlocuteurs ont bien voulu nous dire pour justifier leur refus de nous ouvrir leurs portes, cet accord a peu de portée effective, le plus souvent parce que les difficultés de la mise en œuvre n'avaient pas été anticipées.

La compartimentation : deux GPEC en cohabitation

Une autre stratégie consiste à compartimenter, c'est-à-dire à avoir des unités spécialisées dans la réponse à une logique et d'autres dans la réponse à une autre. On aurait alors une distinction entre des mentalités différentes, des ordres normatifs différents et des pratiques et processus différents (Anand, Gardner & Morris, 2007 ; Kraatz & Block, 2008 ; Pratt & Foreman, 2000). Ces différentes entités développent alors des identités propres qui peuvent entrer en conflit (Ashforth & Johnson, 2001 ; Hallett, Schulman & Fine, 2008). L'inconvénient de la compartimentation serait alors le risque d'absence de coopération entre les différentes entités (Ferlie et al. 2005 : 129).

Par exemple, Carlile (2002 : 442) montre que les différents types de savoirs présents dans les différents départements d'une entreprise sont parfois entendus comme incompatibles et que cela empêche la résolution de problèmes et la création d'un savoir commun. Le risque qui en découle est que certains départements n'aient qu'un rôle cérémonial, et que le découplage de leurs prescriptions de l'activité réelle n'entame pas l'identité centrale de l'organisation. Ce phénomène a en particulier été mis en évidence en ce qui concerne les entités en charge de la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises – dans le domaine du respect de l'environnement ou de la philanthropie (Lyon et Maxwell, 2011).

Au sein d'une même entreprise, le cas de figure mis en exergue ici est que les pratiques de GRH se déploient différemment au profit de deux mondes parallèles. Il y a d'un côté une GPEC qui se conforme à la logique de sécurisation de l'emploi et de l'autre une GPEC (gestion stratégique des ressources humaines) qui procède de stratégies d'entreprise (logique de compétitivité). Chacune engendre des pratiques spécifiques peu articulées entre elles.

Encadré II.3- Electrodom : un cas de compartimentation

Chez Electrodom, où des actions de formation des salariés de plus bas niveaux de qualification ont été mises en œuvre. La démarche est très encadrée par la DRH et le pilotage de l'accord de GPEC, et correspond à une anticipation sur les évolutions à venir de l'entreprise. Comme les décideurs ne savent pas exactement ce que seront exactement ces évolutions, on équipe le salarié pour qu'il soit polyvalent et capable d'utiliser les moyens modernes de communication et de travail sur une ligne de production. L'ensemble des acteurs internes salue l'intérêt et le succès de ces formations.

Pour la DRH, c'est un moyen d'anticiper sur d'éventuelles réorganisations à venir. Pour les salariés, qui conservent le plus souvent un mauvais souvenir de leur passage à l'école, suivre

une formation, c'est tout à la fois prendre une revanche, améliorer l'estime de soi et la confiance en soi. Pour les managers, l'inconvénient est mineur puisque le coût de la formation et des absences est imputé sur le budget de la DRH : la formation n'a pas d'incidence sur leurs indicateurs de résultats. La CGT regrette cependant que ces formations n'aient pas été suivies de propositions d'évolution professionnelle : les actions de la GPEC (formation essentiellement) sont découplées du fonctionnement opérationnel de l'usine, et les décisions managériales ne prennent pas en compte les actions mises en place. On observe ici une compartimentation entre une GPEC qui se soucie de l'employabilité des salariées, et reste l'outil de la DRH (puissante dans l'organisation), et une logique de compétitivité soutenue par les managers qui se soucient peu des outils déployés dans le cadre de l'accord. Cependant la situation évolue. Une réorganisation du suivi de la GPEC et un accent plus fort porté sur des « entretiens de développement » constituent, au moment de l'enquête, la seconde étape du déploiement du dispositif. Ils portent en germe une hybridation possible des logiques.

L'hybridation : une GPEC fertilisée

L'hybridation des logiques de but permet que la majorité des acteurs du champ soient satisfaits et que les organisations soient performantes, au moins à court terme. Cette hybridation semble plus facile dans une organisation nouvelle avec des acteurs qui n'ont pas d'expérience d'une logique ou de l'autre (Battilana et Dorado, 2010). En témoigne dans notre échantillon le cas de Nucléosafe, une organisation de création récente. Le seul fait qu'il n'y ait pas d'expérience préalable en matière de GPEC, et donc pas de logique particulière préalablement installée, favorise l'hybridation. C'est également l'exemple de Babytextile où il n'existait antérieurement à l'accord, ni dispositif, ni pratique, se réclamant explicitement de la GPEC. La GPEC apparaît comme un outil d'accompagnement des projets de changements (Rouilleault, 2007), voire comme un outil d'apprentissage du changement, comme on le relevait déjà à sa naissance, à la fin des années 1980 (Mallet, 1989).

Les stratégies adoptées consistent alors à ce que les différentes unités d'une organisation, voire ses différents acteurs collectifs et individuels, prennent en compte l'ensemble des logiques présentes. Dans ce cas, l'accord de GPEC vient dynamiser des pratiques de GRH existantes ou en installer de nouvelles.

Il n'y a pas toujours d'oppositions tranchées entre les stratégies évoquées. Par exemple, des études ont montré que les coopérations entre acteurs combinent parfois compartimentation (répartition des rôles) et hybridation (coopération sur des décisions ou des projets ciblés) (Reay et Hinings, 2009). Dans les cas étudiés, on observe d'ailleurs cette combinaison : la compartimentation peut représenter une transition vers l'hybridation. Voir, par exemple, le cas d'Electrodom, celui le cas de Babytextile pour laquelle l'hybridation entre les deux logiques ne porte, pour l'instant, que sur les salariés de la production, ou encore le cas de Biopharma, présenté dans l'encadré II.4.

Encadré II.4- Le cas Biopharma, entre logiques de compartimentation et logique d'hybridation

La DRH de Biopharma, convaincue du bien-fondé d'une GPEC individualisante et combinant objectifs de sécurisation et de compétitivité a su mettre en avant la spécificité de la situation française auprès du siège de la Holding allemande pour développer une politique de GPEC propre à la France. Cette GPEC repose essentiellement sur la mise en mobilité des personnels, pour fluidifier l'organisation et la rendre plus souple. Des dispositifs d'orientation professionnelle et de mise en place de missions de courte durée notamment visent à faciliter des parcours professionnels garants d'employabilité et d'adaptation aux besoins de l'entreprise.

Cette politique a trouvé au Siège de Biopharma un terrain qui a permis un déploiement quasi-optimal : les salariés sont qualifiés et recherchent la polyvalence, les managers sont convaincus du bien-fondé de la démarche. De plus, les fonctions des différents services du Siège reposent souvent sur des compétences transversales qui peuvent être réutilisées lors du passage d'une mission ou d'une fonction à l'autre.

Sur le site de production que nous avons étudié, la situation est, au moment de notre enquête de terrain, bien différente. La Direction industrielle n'est pas totalement convaincue du bien-fondé de la démarche, non plus que la Direction du site. Les salariés tiennent aux avantages acquis de leur poste actuel. De plus, un grand nombre de postes (comme ceux qui concernent la conduite d'engins) nécessitent des compétences spécifiques et difficilement transférables sur d'autres fonctions. Aussi, tant les salariés que les Représentants syndicaux admettent avec leur Direction que le dispositif de mobilité n'est pas forcément adapté à l'organisation du travail du site. La logique de compétitivité ne leur semble pas compatible avec la logique de sécurisation telle qu'elle est conçue par la DRH.

Au moment de notre étude, la DRH, consciente de ces limites, entreprend deux actions pour améliorer la mise en œuvre de la GPEC sur le site. D'une part, elle met à disposition à mi-temps un salarié de gestion des ressources humaines pour étudier les conditions locales de mise en œuvre de l'accord. D'autre part, elle renforce notablement sa communication institutionnelle auprès des managers de proximité par des réunions de sensibilisation aux évolutions du contexte économique qui nécessitent plus de fluidité en interne. Elle diffuse également une documentation plus explicite sur les dispositifs qui sont à la disposition tant des managers que des salariés.

La logique de l'hybridation prend ainsi divers chemins.

Le pilotage de la mise en œuvre de l'accord est l'un d'entre eux. Des commissions paritaires de suivi sont presque toujours prévues, parfois au niveau du groupe ou parfois au niveau de chaque établissement. Il semble que cette seconde option favorise la mise en œuvre de pratiques hybrides. Le langage utilisé dans l'accord est un second élément. Adopter un langage gestionnaire améliore l'acceptabilité de l'accord par la ligne hiérarchique et la capacité d'une DRH à susciter, voire imposer les pratiques prévues. Enfin, des événements particuliers interviennent comme catalyseurs de l'accord. Nos observations montrent qu'une restructuration constitue une opportunité pour tous les acteurs de remettre en cause les pratiques de GRH et de placer sur le devant de la scène la question de la sécurisation des parcours.

Les comités de suivi sont également l'occasion pour les directions de promouvoir la logique de compétitivité auprès des organisations syndicales. Dans ces comités de suivi en effet, la stratégie de l'entreprise fait l'objet d'un exposé argumenté dans lequel il est entendu que la sécurisation des emplois ou des parcours se fera sous contrainte de la stratégie présentée – et des éventuelles restructurations qui en découlent. En parallèle, la direction des ressources humaines peut mener des actions de communication à destination des managers pour les convertir à la logique de moyens de l'individualisation et les inciter à la mobilité qui en découle. Le DRH de Biopharma, nouvellement arrivé dans cette entreprise, prévoit ainsi d'organiser des rencontres de managers, et de former certains d'entre eux pour qu'ils soient les relais de la communication qu'il cherche à instaurer. Les accords négociés avec les organisations syndicales sont ainsi l'occasion de leur faire prendre en compte une certaine acceptation de la recherche de compétitivité.

Les organisations syndicales cherchent, symétriquement, à faire prendre en compte la logique de la sécurisation par la direction. Les DRH cherchent le compromis. Chez Navale, Electrodom ou Biopharma, par exemple, la négociation avec les syndicats est précédée d'une négociation de la DRH avec les directions opérationnelles sur le contenu de l'accord et les modalités de sa

mise en œuvre. Le principe invoqué par les DRH est qu'un acteur impliqué en amont d'un projet est plus enclin à le mettre en œuvre que celui qui en est informé *a posteriori*. La construction des outils (référentiels, cartographie, etc.) est un deuxième moment qui facilite la coopération d'une hiérarchie plus entraînée à travailler sous contrainte de compétitivité qu'à relayer les engagements de l'entreprise sur des thèmes sociaux.

Les accords de GPEC sont des outils de gestion. A ce titre, ils en prennent la forme et en adoptent le langage. Ils rappellent les obligations légales (DIF, plan de formation par exemple) et les traduisent en termes opérationnels pour l'entreprise. Ils fixent des objectifs, et dans le cas d'Electrodom, de Biopharma ou de Cie des Autoroutes, les assortissent d'indicateurs de réalisation, sur le modèle du langage de la performance. La mise en œuvre des accords passe aussi par le fait de donner aux managers des outils « clé en main » pour favoriser leur adoption.

Enfin, il semble bien qu'une GPEC ciblée soit mieux à même d'organiser la collaboration entre acteurs divers, et orientés par diverses logiques institutionnelles, qu'une GPEC pilotée de façon centralisée et visant une application uniforme – ce qui constituait une sorte de dogme au début des années 1990.

Chez Electrodom, les Comités de suivi ont été déconcentrés au niveau des sites de production pour permettre une meilleure appropriation du dispositif par les acteurs. Cette décision a été prise récemment suite au constat de difficultés réelles à suivre le dispositif uniquement au niveau du Groupe – où les informations consolidées finissent par recouvrir des réalités trop différentes, et où les jeux d'acteurs sont encore plus complexes qu'au niveau de chaque site. Chez Babytextile comme chez Motrice et Equipauto, c'est un événement imprévu (baisse du plan de charge, restructuration) qui a été le catalyseur de la GPEC. Les outils existants ont alors été mobilisés pour permettre de gérer ces restructurations sans en passer par un PSE, sans réduction d'effectifs, tout en respectant à la fois la logique de compétitivité et la logique de sécurisation. Les accords préalables jouent alors comme un apprentissage qui permet d'appréhender la restructuration avec une grille de lecture « métier » qui permet de concilier les deux logiques de compétitivité et de sécurisation, puisque les restructurations sont menées alors que l'ensemble des parties prenantes ont intégré une lecture qui permet d'hybrider les logiques.

Encadré II.5- Chez Motrice, l'accord GPEC fournit une méthode dans la gestion d'une sous-charge de travail

Chez Motrice, l'accord a été signé « en central », c'est-à-dire à l'échelle d'une entreprise comprenant 11 établissements dispersés sur le territoire français. Les acteurs locaux n'ont pas été impliqués pendant la négociation et l'accord a peiné à se concrétiser dans l'établissement. Les pratiques existantes semblaient suffisantes à une bonne gestion prévisionnelle. C'est un événement inattendu qui va décider de l'entrée en vigueur de l'accord. Alors qu'il était prévu une croissance de charges suite au développement d'une nouvelle gamme de produit, la crise de 2008 a inversé la tendance.

Nommé sur le site pour « gérer la croissance », le directeur du site doit annoncer, en juillet 2008, une inversion des courbes de charge du fait des gels de commandes. L'accord de GPEC est alors apparu comme « un acteur majeur de la gestion de la sous-charge du site ». Dans un site qui a déjà connu plusieurs plans sociaux, l'accord va fournir une méthode pour travailler en amont et mettre en œuvre « *tous les outils* » qui permettent de l'éviter. Les prévisions de charge et leurs conséquences sur l'emploi ont été analysées « *département par département et pour l'atelier par secteur* ». Une estimation des emplois croissants et décroissants a été faite, les partenaires sociaux locaux ont été rencontrés avant que le plan ne soit soumis à la consultation des CE et CCE. L'expert du CCE est intervenu et après l'aval donné par l'échelon central, il a été décidé que le directeur du site et la DRH rencontreraient l'ensemble des salariés

du site, par groupe de 30 personnes, accompagnées de leurs managers pour leur exposer la situation et les problèmes posés. La rencontre avec les salariés n'était pas prévue par l'accord et « *même si on avait pas eu l'accord on aurait fait la même chose* ». Mais il y a dans l'accord « *des chapitres spécifiques* » qui ont constitué « *une feuille de route qui nous a permis de jalonner les étapes vers la sous-charge* ». Déclarer officiellement que des emplois sont croissants ou décroissants par exemple n'aurait « *jamais* » été envisagé et l'accord oriente vers une recherche de solution selon une méthode et un processus qui est expliqué.

D'une façon plus générale, le ressenti des membres de la direction est que l'accord a « *permis de structurer les choses* », « *de démontrer ce que l'on faisait* » dans un contexte où l'existence d'une « *fibre sociale très développée sur le site* » est revendiquée. L'accord GPEC a aussi conduit à aller plus loin dans la communication avec les IRP avec lesquelles la communication est plus systématique et régulière et l'information plus détaillée.

Tableau II.2. – Typologie des réponses organisationnelles

Stratégie	Position par rapport aux logiques de buts	Type de GPEC	Entreprises
Evitement	Un certain formalisme Effacement de la logique de compétitivité	GPEC cérémonielle Peu de pratiques découlent directement de l'accord (du moins au moment de nos observations)	Prévention Santé Compagnie des Autoroutes Nucléosafe
Marginalisation	Mise à l'écart de la logique de sécurisation de l'emploi au profit de la seule logique de compétitivité	GPEC neutralisée Les pratiques d'anticipation en matière d'emploi existent mais sont essentiellement dictées par un projet d'efficience	Cas d'école. (dans ce cas pas de recherche d'accord avec les organisations syndicales)
Compartimentation	Coexistence des deux logiques, dans la perception qu'en ont les acteurs ou/et dans le projet assumé par l'entreprise.	L'accord GPEC, dans sa visée de sécurisation, a des effets, mais reste distinct du pilotage économique visant à la compétitivité.	Des traces : Chez Electrodom, les actions de formation des bas niveaux de qualification sont perçues différemment selon les acteurs. Chez Babytextile, le réseau commercial n'est pas couvert par l'accord. A la Cie des Autoroutes, la GPEC est perçue comme un outil pour les emplois du réseau seulement.
Hybridation	Les deux logiques sont présentes et en interaction	GPEC fertilisée : la logique de compétitivité trouve sa contrepartie dans la logique de sécurisation.	Babytextile, Biopharma, Equipauto, Motrice, Navale, Pétrochimie, Titre Services, Turboservice.

La GPEC négociée n'arrive pas sur un terrain vierge

Parce qu'elle est susceptible de remettre en cause les pratiques établies, l'introduction du droit dans le champ de la GPEC soulève d'évidentes difficultés. La GPEC négociée n'arrive pas toujours en terrain vierge ; parfois une conception et des pratiques préexistaient. Dans d'autres cas, la GPEC, jugée trop compliquée ou trop risquée, était tenue à distance. Dans ces deux situations, Direction, organisations syndicales et ligne hiérarchique ont pu s'opposer à l'introduction d'une nouvelle disposition porteuse d'incertitudes. Il est donc légitime de s'interroger sur l'effectivité des accords de GPEC.

L'observation montre que, d'une part, les entreprises étudiées convergent vers un même modèle de GPEC et que, d'autre part, la mise en œuvre de ce modèle résulte de confrontations entre différentes logiques. Celles-ci tiennent aux contextes externes spécifiques des entreprises, mais aussi très largement aux jeux d'acteurs internes. Il en ressort également que la plupart des entreprises rencontrées ont plutôt cherché à hybrider pratiques anciennes et dispositions nouvelles. Elles ont vu dans la négociation une opportunité pour développer le dialogue social sur de nouvelles bases ou encore pour réaliser une meilleure convergence entre performance économique et performance sociale.

2. La GPEC comme vecteur de segmentation stratégique et de choix de gestion

Pour être en meilleure capacité de tenir les deux bouts, de l'individuel et du collectif, de la gestion au quotidien et de la stratégie à moyen et long termes, bref, pour rationaliser et pour optimiser les moyens de l'adéquation, l'ambition gestionnaire exige des outils. Explicitement « gestionnaire », la GPEC a innové et enrichi le champ de la GRH à l'aide d'une instrumentation complémentaire. Selon l'approche adéquationniste, avec l'introduction de nouvelles catégories de gestion (l'emploi type ou métier, la compétence), elle devait permettre de mieux identifier les écarts de compétences et au besoin de les réduire (écarts positifs ou négatifs, qualitatifs et quantitatifs, immédiats ou à terme). Pour comparer des besoins (en emplois) et des ressources (en hommes) et pour anticiper sur les évolutions à venir, la GPEC a répondu à un cahier des charges. Une nouvelle segmentation était nécessaire, au-delà de celles déjà disponibles par catégories attachées aux personnes (statut, classification, variables individuelles). Cette segmentation devait être manipulable (une maille suffisamment large), mais atteindre les compétences. Elle devait permettre l'analyse des impacts des évolutions de contexte et de stratégie. La segmentation « par métiers » en GPEC s'est imposée sur la base d'une analyse des activités, afin d'atteindre des sous ensembles homogènes de compétences. Un bref retour sur les concepts de base de la GPEC sera ici nécessaire avant d'éclairer, dans le cadre d'analyse des logiques institutionnelles décrites dans l'approche transverse précédente, des « configurations » distinctes présidant à la mise en œuvre de la GPEC. Différentes configurations justifient et expliquent en pratique des différenciations sensibles, dans la mise en œuvre des pratiques de GRH au sein des entreprises, en fonction des emplois. Elles éclairent la manière dont les entreprises sont conduites à construire des compromis en termes d'hybridation ou à « faire la part des choses » en menant des GPEC compartimentées notamment.

2.1. Une prise en compte différenciée des emplois en fonction des configurations

Par hypothèse (et en droit), les accords se présentent comme applicables en principe de manière équivalente, dans l'esprit et dans les efforts consentis, à tous les salariés, quelle que soit leur appartenance à tel ou tel métier, quelles que soient donc a priori les configurations des emplois. Dans cette seconde analyse transverse, nous proposerons d'observer que la GPEC est partie prenante d'une différenciation des « offres de gestion » en fonction des emplois. Les

emplois ici désignent des agrégats de situations professionnelles particulières construits pour les besoins de l'analyse. En GPEC, cet agrégat est le plus souvent désigné par la notion de métiers, eux-mêmes à la base des segmentations et des cartographies (Cf. infra, & 2.1). Construit pour les besoins de l'analyse, le métier est une invention de gestionnaire. Une fois construit cependant, il conduit l'action et il permet de justifier des pratiques particulières à son endroit. D'une entreprise à l'autre, nous avons montré que l'application du droit (de l'injonction de négocier et de l'incitation à mettre en œuvre des pratiques réputées « bonnes ») est fonction des logiques institutionnelles privilégiées, de manière souvent implicite, voire inconsciente. Au-delà, notre constat est que les pratiques effectives rencontrées, à l'intérieur du périmètre constitué de chaque entreprise cette fois, ne sont pas réductibles et immédiatement conformes aux intentions énoncées, aux discours tenus, et même aux « logiques » repérables à l'échelle de l'entreprise.

D'une part, les accords priorisent explicitement certains emplois. Ce sont en général les emplois en déclin, ou « sensibles, ou au contraire, les emplois en développement ou « critiques ». Ce faisant, ils font vivre l'hybridation des logiques de sécurisation de l'emploi et de compétitivité. Certains emplois, critiques notamment, sont priorisés explicitement au nom de la logique de compétitivité. D'autres, les emplois dits sensibles, le sont au nom d'une logique de sécurisation (Cf. infra, & 2.2). Il y a là une justification explicite de l'hybridation, assumée dans « un agir social » qui se veut rationnel.

Mais d'autre part, la prégnance de la logique gestionnaire, renforcée sans doute d'une forte orientation financière dans la période de notre observation, justifie une prise en compte de fait différenciée de configurations distinctes d'emplois. Cette différenciation est rarement assumée comme telle parce que « politiquement délicate ». Par « configurations », nous entendons ici une manière de raisonner du point de vue des entreprises, de caractériser les déterminants du choix de tel ou tel type de gestion RH applicable aux différents sous ensembles que constituent les métiers. Ce n'est guère théorisé, c'est implicite, mais cela débouche sur des pratiques. Le fait qu'un accord fixe les règles du jeu, les fasse connaître est une chose. La mise en œuvre de la gestion en est une autre. Elle suscite des différenciations selon des facteurs, rationnels et irrationnels, dans une dynamique toujours évolutive mêlant l'influence des structures comme des interactions, bref, en fonction de ce qu'il est possible de repérer en termes de « configurations ».

Le terme de configuration

Nous nous inspirons ici du terme de configuration utilisé par Norbert Elias et Eric Dunning, cités par André Ducret¹⁶, 2011. *« Le terme de "configuration" a pour dessein, ici, de supprimer la connotation inhérente à de nombreux termes traditionnels selon laquelle les individus et les sociétés sont substantiellement différents. Ces deux concepts ne diffèrent que pour un observateur dont le regard se concentrerait un instant sur les individus qui forment un groupe, puis sur le groupe qu'ils forment ensemble. L'étude des groupes humains, qu'ils soient petits ou grands, en tant que configurations, correspond mieux aux données observables que la polarisation habituelle de l'individu et de la société. On peut dès lors affirmer que les structures sociales sont des structures formées par les êtres humains et que, dans l'étude des sociétés, la solution alternative à une approche quantitative, à la vision des sociétés comme accumulation d'individus originellement isolés, n'est pas tant de rechercher les qualités de ces sociétés que de déterminer leurs structures, c'est-à-dire les structures ou les configurations formées par les êtres humains. Le terme de "structure" ne sied d'ailleurs guère aux êtres humains. Il est plus commode de parler de configurations d'êtres humains, par exemple de la configuration*

¹⁶ André Ducret, « Le concept de « configuration » et ses implications empiriques : Elias avec et contre Weber », SociologieS [En ligne], Expériences de recherche, Régimes d'explication en sociologie, mis en ligne le 11 avril 2011. URL : <http://sociologies.revues.org/3459>. Elias N. & E. Dunning (1994), Sport et civilisation. La Violence maîtrisée, traduit de l'anglais par Josette Chicheportiche et Fabienne Duvigneau, Paris, Éditions Fayard.

mouvante que forment deux équipes de joueurs sur un terrain de football » (Elias & Dunning, 1994, pp. 60-61). Dans cet esprit, nous regarderons la GPEC comme « une des manières de jouer une partie », toujours renouvelée et indéfinie du fait de la configuration particulière que constituent les initiatives des acteurs et des groupes. Ces initiatives sont évidemment contraintes partiellement par des « règles du jeu » (dont l'accord et la loi). Elles sont justifiées par des dogmes ou des normes, mais elles ne s'y résument pas. D'autres facteurs interviennent.

Un modèle d'observation des configurations d'emplois

Selon nos observations, des différences dans la mise en œuvre des pratiques de gestion sont repérables à l'aide d'une modélisation combinant l'action de deux « critères » différenciant des métiers (ou agrégat d'emplois) à l'intérieur même du champ de gestion que constitue chaque entreprise.

Il s'agit d'une part d'un critère synthétique que nous qualifions ici « d'importance stratégique ». Il traduit le niveau d'attention, de la volonté d'investissement qui sera accordée à tel ou tel métier. Cette importance est très variable selon les emplois. Elle est fonction de la croissance des activités exercées (du fait des marchés ou des technologies) mais également de l'importance de ces activités pour assurer un avantage concurrentiel... Le plus souvent, ce sont ces emplois que les entreprises perçoivent et qualifient comme relevant de leur « cœur de métier ».

Il s'agit d'autre part d'un constat et d'une appréciation du niveau de coût qu'exige l'acquisition des compétences individuelles et collectives nécessaires à tel ou tel métier. Nous le qualifierons ici « d'effet d'apprentissage interne ». Certaines compétences sont en effet coûteuses à acquérir du fait de différentes raisons. La rareté perçue sur le marché interne et externe est un argument pour déployer des dispositifs d'attraction et de fidélisation en interne. Le caractère spécifique des connaissances requises (des produits, des technologies, des procédures internes...) est un élément également important de l'appréciation du niveau de coût d'acquisition. Il est notamment lié à l'exigence d'une durée élevée dans la relation d'emploi, d'un temps long de l'apprentissage nécessaire en interne. Le niveau général de qualification joue également, notamment pour des compétences qui ne sont pas « disponibles » à la sortie du système éducatif.

Des configurations apparaissent alors, à l'intérieur du champ que constitue chaque entité de gestion, de manière dynamique dans le temps, dans la combinaison d'influences, de tensions, de conflits que représente le croisement de ces deux critères. Cette combinaison fait modèle en ce qu'elle fournit une hypothèse d'explication de ces différenciations. A l'intérieur d'un ensemble de pratiques, au sein d'une même culture, dans le cadre des mêmes accords..., il est possible et important de constater l'application de logiques de gestion RH distinctes au-delà des priorisations explicites et malgré la fiction utile d'une « égalité » de droit et de devoir. Pour le voir, il faut s'écarter un instant des dogmes et des normes en vigueur qu'ils soient partagés ou non par les acteurs (Etat, Direction d'entreprise, Fonction RH, syndicats de salariés...). La GPEC n'est sans doute pas à l'origine de ces différenciations. Elles sont un résultat des configurations particulières d'emplois dans les entreprises. Par contre, c'est un des objets de cette analyse transverse que d'éclairer le rôle de la GPEC en tant qu'elle participe d'une légitimation/justification d'inégalités de traitement au regard des pratiques de GRH (Cf. infra, &2.3 et 2.4). Nous y référerons notre compréhension de cette ambivalence bien repérable dans les appréciations et les compréhensions des acteurs devant la GPEC et l'analyse de ses effets (Cf. infra, 2.5 et 2.6). Enfin, nous verrons que la GPEC confronte clairement les entreprises à un raisonnement sur la « prévention », c'est-à-dire, un raisonnement de nature nécessairement politique qui les met régulièrement en tensions avec leurs pratiques gestionnaires.

2.2. Gérer c'est segmenter

Pour appréhender ce qui se stabilise au milieu des années 1980, il faut rappeler que la GPEC adéquatniste se construit en codifiant un « concept » méthodologique ; l'emploi-type ou « métiers » (Baron 1987), mais pour atteindre un objet central de gestion, les compétences. Ce que l'on veut gérer, ce ne sont pas seulement des postes (qu'ils soient appréhendés via l'organisation ou par des constructions budgétaires), ou des personnels (au sens de catégories). Ce que l'on veut observer ou appréhender par cette nouvelle segmentation, ce sont des compétences. Sans pouvoir les définir précisément et sans même parfois les décrire, ces compétences sont approchées par l'identification de sous ensembles réputés homogènes de « postes tenus par des personnes ». Ces sous-ensembles sont construits pour les besoins de la segmentation. Qu'importe qu'on nomme ces agrégats « emplois-types ou métiers », qu'on les repère par des intitulés usuels de fonction (assistante de direction par exemple) ou des dénominations indicatives de l'activité et parfois du niveau de celle-ci (ingénieur d'études systèmes). La segmentation et les dénominations valent par leurs vertus pour l'analyse. Avec la diffusion du concept de compétence en GPEC, une hypothèse méthodologique est réalisée : toutes les personnes occupant un emploi-type ou métier sont censées mettre en œuvre des activités comparables, suffisamment proches en niveau et/ou homogènes par nature. On déduit alors de leur appartenance désignée à un « métier » qu'elles disposent toutes des compétences supposées correspondantes. On obtient ainsi une comparabilité entre les besoins (des activités exigeant des compétences, ou « emplois offerts ») et des ressources (des hommes capables de mettre en œuvre ces compétences ou « ressources disponibles »). En pratique, les compétences ne sont pas directement observées. Elles sont déduites, tantôt d'une définition a priori de ce qui est requis, tantôt en inférant leur existence, du fait leur mise en œuvre dans l'activité. C'est ainsi que des cartographies voient le jour, regroupant et distinguant en même temps des personnes, à l'aune de l'observation des activités professionnelles exercées. On regroupe alors sous des intitulés, des situations professionnelles jugées homogènes du point de vue de l'activité. On fait ensuite l'hypothèse que les personnes qui occupent ces situations professionnelles maîtrisent globalement les compétences associées et sont donc concernées de manière proche par des facteurs de changements identifiés, des évolutions ou des événements prévisibles ou possibles. L'analyse d'écarts devient apparemment possible.

Il y a cependant une différence majeure de nature entre le concept « d'emploi-type ou de métier » (construits à la maille la plus pertinente possible pour les besoins de l'analyse) et le concept de compétence. La compétence est un concept théorique en ce qu'il est censé appréhender une réalité, un existant indépendant du regard qui est porté sur elle (Le Boterf, 1994). Quelles que soient les définitions, quels que soient les regards scientifiques qui sont posés sur cette réalité, les compétences désignent un phénomène bien réel mais abstrait. Or ce phénomène résiste à l'explication. En première approximation, et c'est largement le cas dans la mise en œuvre des GPEC observées, les compétences peuvent être décrites par un ensemble de savoirs (ou connaissances), de savoir-faire (pratiques maîtrisées) et de savoir-être (attitudes et comportements). Suffisante pour agir, cette manière d'approcher le phénomène est très lacunaire d'un point de vue théorique. Elle ne dit pas grand-chose de la nature des compétences. Plus important dans l'ordre de l'ambition gestionnaire, on ne sait toujours pas de manière opératoire comment ces « compétences » se forment, se détruisent ou se transforment. Aller plus loin nécessiterait un enrichissement scientifique de l'explication du phénomène. Il faudrait pouvoir répondre à la question de ce qu'apprendre veut dire !

2.3. La GPEC comme priorisation des moyens d'adéquation en fonction de la stratégie

Pour limitée théoriquement que puisse être l'assimilation simplificatrice entre l'agrégat « emploi-type ou métier » et les compétences qu'il est censé rassembler, la portée

gestionnaire des raisonnements qu'elle permet est tout à fait importante. C'est le fondement de la valeur ajoutée de la GPEC relativement à la GRH. Cette segmentation vient en complément d'autres segmentations qu'a générées la GRH tout au long de son histoire, avec par exemple, les distinctions entre CDI/CDD/intérim, temps Plein/temps partiels, Cadres/ETAM/collaborateurs, hauts potentiels et bas niveaux de qualification,...

Quatre traditions en GRH, avec chacune des concepts de gestion et de segmentations propres, précèdent ainsi et cohabitent toujours avec les concepts et les segmentations de la GPEC (métiers et compétences) :

- *La gestion administrative des salariés comme « ayant-droits »* (du contrat de travail) avec des segmentations construites sur les catégories, grades et statuts, et le recueil des informations relatives aux variables de la paye,
- *La gestion optimisée du facteur travail* (en gestion de production) avec des instrumentations sur le poste, les temps, des taux d'engagement, des organisations et des approches des conditions de travail,
- *La gestion budgétaire des centres de frais et de profits*, avec des segmentations en arborescence depuis les « fonctions » jusqu'au « poste budgétaire », en passant par les sections et les lignes,
- *La gestion du personnel comme « individus »*, avec des segmentations en termes de potentiels, de talents, des niveaux de performance ou de carrière et des catégories de gestion en termes d'attente ou de satisfaction...

Le fait de pouvoir discriminer les situations professionnelles en fonction de l'impact de tel ou tel facteur d'évolution sur des activités et des compétences est à la base de la démarche de la GPEC. Il est d'usage de lister ainsi différents facteurs d'évolution (voir notre schéma infra sur la GPEC adéquationniste). Sont ainsi généralement pris en compte dans les démarches prospectives, les évolutions technologiques, les initiatives des concurrents, les choix de positionnement sur les marchés, les niveaux d'investissement et choix de sous-traitance (make or buy), les évolutions du contexte (comme la montée en qualification des générations nouvelles ou la réduction de la durée du travail...), les choix de structuration/filialisation, les choix d'organisations du travail... Après l'état des lieux (les cartographies...), la GPEC consiste en général à « analyser l'impact des facteurs de changement sur les emplois et les ressources », puis de dimensionner des écarts, puis de décliner les moyens d'adaptation etc.

La pertinence de la segmentation introduite par la GPEC, d'un point de vue analytique, est ainsi d'améliorer la capacité à raisonner sur les impacts des évolutions, en partant de leurs conséquences sur les activités, puis en déduisant des effets probables sur les volumes d'emplois correspondant aux activités (impacts quantitatifs), puis sur les compétences requises (impacts qualitatifs). L'intérêt de l'analyse prospective (ou prévisionnelle) consiste alors à anticiper l'importance de la croissance ou de la décroissance en effectifs de certains emplois distinctement des autres et de leurs évolutions qualitatives probables. Elle doit permettre de constater que certains emplois sont en voie de disparition pure et simple, que certains vont être rapprochés et confondus ou que d'autres au contraire vont donner naissance à des emplois complètement nouveaux. Une projection « prévisionnelle » est alors possible et recherchée. Elle est présente explicitement et fait même partie de plusieurs préambules des accords. Cette différenciation est évidemment utile en principe pour « prioriser » les populations sur lesquelles un effort de gestion, une forme d'investissement va être nécessaire, dimensionnant ainsi les exigences en « moyens d'adaptation » (recrutement, formation, mobilité, reconversion, organisation du travail...).

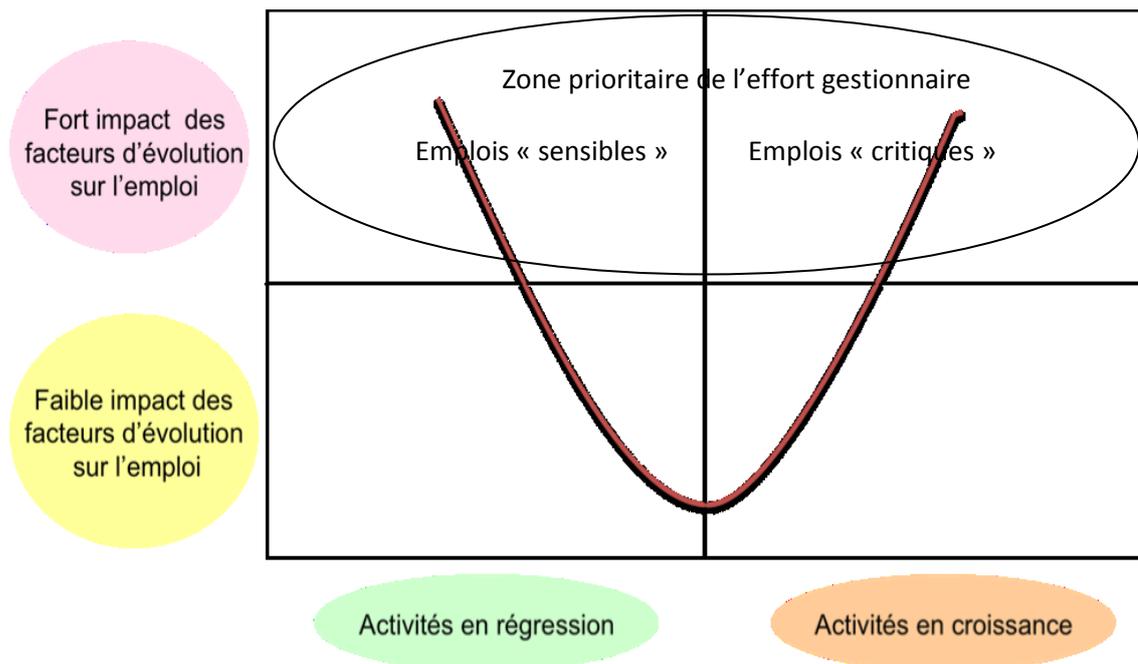
Segmenter à l'aide d'emplois n'a rien de compliqué en soi. Décrire grossièrement des activités et en déduire une segmentation des situations professionnelles en « emplois » et en

compétences peut représenter un certain travail, mais n'est guère engageant. Faire un effort d'analyse et d'anticipation sur les facteurs d'évolution n'est pas aisé en pratique mais ce n'est pas inaccessible. Admettre que cela débouche sur un traitement gestionnaire priorisé, à l'initiative des directions est un enjeu déjà bien plus conséquent politiquement. Pour autant, cette opération paraît largement admise. Dans les accords et les cas observés, il est normal d'allouer des moyens à l'acquisition de ressources manquantes. Il est tout aussi normal de réserver des moyens et du temps aux personnes dont les emplois évoluent plus vite que ceux des autres. Pour banal que cela puisse paraître aujourd'hui, dans un monde où le droit ne discrimine pas entre les salariés, dans un monde où la sensibilité des personnes est grande s'agissant de juger de l'équité de traitement de tous et de chacun, l'introduction « d'inégalités justes » dans l'effort de gestion accordés prioritairement à certains marque une rupture à laquelle la GPEC a fortement contribué. Si une forme de justice distributive¹⁷ s'en trouve modifiée, la justice procédurale s'appuie sur la référence à la stratégie et à un effort d'objectivation sur la durée et en prévisionnel. La GPEC outille et légitime ces différenciations. Ainsi par exemple, à Electrodom (cf. encadré II.6), la GPEC concerne quasi-exclusivement les ouvrières de production (ou Premier Niveau de Qualification) et sur les postes susceptibles d'évoluer. A la Cie des Autoroutes, la GPEC est vécue comme un dispositif qui ne concerne que les emplois du réseau (péages et entretiens des équipements). A Titres Services, une cible privilégiée de la GPEC est constituée des emplois de la fabrication des titres en passe de dématérialisation. A Biopharma, ce sont plutôt les emplois tertiaires (et moins les emplois industriels) qui sont l'objet d'attention et qui font le succès du dispositif Escale. Même dans les rangs des syndicalistes, il est « normal » que, conformément à l'enjeu de compétitivité, les directions s'intéressent spontanément à la GPEC lorsqu'elle leur permet de mieux optimiser les moyens limités dont elles disposent (recrutement, formation, mobilité) pour investir ou désinvestir sur leurs emplois. C'est « naturel », la GPEC est d'autant mieux accueillie qu'elle les y aide. Dans une économie et des entreprises gouvernées par le schéma industrialiste, la GPEC s'intègre sans problème particulier de légitimité.

On peut illustrer le raisonnement par un schéma liant en une courbe en U, la stratégie de l'entreprise et la nature résultante de l'emploi (de sensible à critique), faisant ainsi de la GPEC une sorte de cheval de Troie permettant d'intégrer une dose de « discrimination positive » (au profit des emplois situés au dessus de la ligne horizontale de la figure II.1).

¹⁷ En GRH, les concepts de justice distributive et procédurale ont d'abord été utilisés dans le domaine des rémunérations. Il convient en effet de prendre en compte, dans la construction de la légitimité d'une rétribution, son acceptation par les intéressés, ce qui relève d'un sentiment (par comparaison notamment) de justice du fait du niveau de la rémunération. Relativement aux autres et relativement à moi-même (la contrepartie des efforts, de mes compétences, de mon mérite), le niveau de rétribution dont je suis gratifié doit être « juste ». C'est la justice distributive laquelle en gestion quotidienne ne suffit cependant pas. Secondairement et dans la durée, il ne faut pas seulement « expliquer » (légitimer) les niveaux relatifs de rétribution par catégories (sanctionnant une hiérarchie sociale existante) mais également « justifier » les évolutions, les différences interindividuelles... On recourt alors à des instrumentations, des opérations de classification, l'application de critères, bref, à des procédures (des pondérations, des comités de carrière, des concours ...). On double alors l'exigence de justice distributive par une exigence de justice procédurale, en ce sens que des procédures doivent « légitimer » les décisions d'attribution des ressources rares que dispensent les entreprises (salaires, formation, promotions, conditions de travail...).

Figure II.1.- Segmentation stratégique et priorisation de l'effort gestionnaire d'adéquation



Encadré II.6- Le cas d'Electrodom : une GPEC ciblée sur les ouvrières

Chez Electrodom, l'effort de GPEC est ciblé sur les ouvriers de production (qui sont le plus souvent des ouvrières). Leurs postes de travail combinent la double spécificité de se situer sur des activités en réduction, avec un fort impact de cette réduction sur les effectifs. Dans un contexte de forte concurrence internationale, la production est en effet maintenue en France au prix de l'achat de plus en plus fréquent de produits semi-finis et de l'optimisation des process de fabrication. Par exemple, les cordons électriques des appareils ménagers étaient dans le passé fabriqués par l'entreprise, ils sont maintenant achetés sur le marché. Les fluctuations saisonnières de l'activité sont gérées par un recours important à la main d'œuvre intérimaire.

La politique de GPEC vise à favoriser à la fois la capacité des ouvrières à faire face à des évolutions technologiques aux contours encore incertains et à faire face à l'éventuelle nécessité de changer de fonctions. L'acquisition des savoirs de base – lire, écrire, compter, se servir de l'outil informatique – vise à assurer leur possibilité de s'adapter à de nouveaux process de production. La VAE et les formations qualifiantes visent à leur permettre d'évoluer vers des postes de conduite de ligne ou de maintenance plus pérennes à moyen terme.

L'effort de formation, piloté et financé par la DRH – y compris pour rémunérer les remplaçants en cas d'absence pour formation – est un réel succès. Les mobilités professionnelles espérées ne sont en revanche pas toujours au rendez-vous, apparemment en raison de résistances culturelles des décideurs de la Direction industrielle pour ce qui concerne le marché du travail interne, et en raison d'un marché du travail défavorable en ce qui concerne le marché du travail externe.

2.4. La GPEC comme outil de réduction des coûts d'acquisition des compétences

Dans un environnement et une définition de la performance de plus en plus financiarisés, la segmentation promue par la GPEC prend une toute autre signification. On peut caractériser à grand trait le schéma industrialiste dont nous héritons par la séquence suivante : La qualité conduit la recherche de productivité physique, laquelle assure un niveau de rémunération des

capitaux suffisant à la survie et au développement économique de l'entreprise. Dans ce schéma, une GPEC « adéquatiste » contribue légitimement à cette productivité en garantissant (au moins dans le raisonnement) le meilleur rendement possible des outils d'adaptation, toujours limités, dont dispose l'entreprise. Avec le centrage sur la priorité aux résultats financiers auquel nous assistons, le raisonnement sur les coûts l'emporte. Le résultat financier est premier et impose les niveaux exigés de gains de productivité. Outre les risques encourus sur la qualité, cette tendance induit un éclairage nouveau sur la nature des emplois considérés d'un point de vue stratégique ; leurs coûts d'acquisition (et l'ensemble des coûts associés à la « ressource humaine »), devient une variable essentielle. Nos observations le confirment alors même que c'est rarement assumé comme tel. La GPEC est un moyen de segmenter une nouvelle fois les emplois, mais selon un autre critère ; celui du fort ou du faible « effet d'apprentissage interne », comme indicateur synthétique des coûts d'acquisition que requiert la mise en œuvre des compétences exigées par les emplois. Il est alors des emplois (donc des compétences) dont la mise en œuvre dans l'entreprise peut se faire quasiment sans adaptation, sans délai, sans nécessiter d'intégration et d'apprentissage de la culture, des processus, des produits et des technologies spécifiques de l'entreprise. Acquérir ces compétences, quel que soit leur niveau, peut se faire à coût limité, par le recrutement notamment (voire par l'intérim et/l'achat de prestation) et n'exige que peu d'anticipation. Par contre, il est des activités qui ne peuvent être assumées qu'à condition d'un apprentissage significatif, qu'à condition de réunir des savoirs faire qui ne peuvent s'acquérir que dans l'entreprise. Au-delà des indications utiles sur le degré d'anticipation nécessaire (l'élargissement de la perspective temporelle) et sur la sélection des moyens d'adaptation (l'intégration, la formation, des parcours professionnels spécifiques en interne) ces emplois/compétences représentent un coût et des délais d'acquisition très supérieurs aux seuls processus de recrutement (ou achats de prestations). « Prioritaires ou non » d'un point de vue stratégique, ils représentent un coût élevé de gestion.

2.5. Une différenciation des pratiques RH en fonction des coûts d'acquisition et des enjeux stratégiques

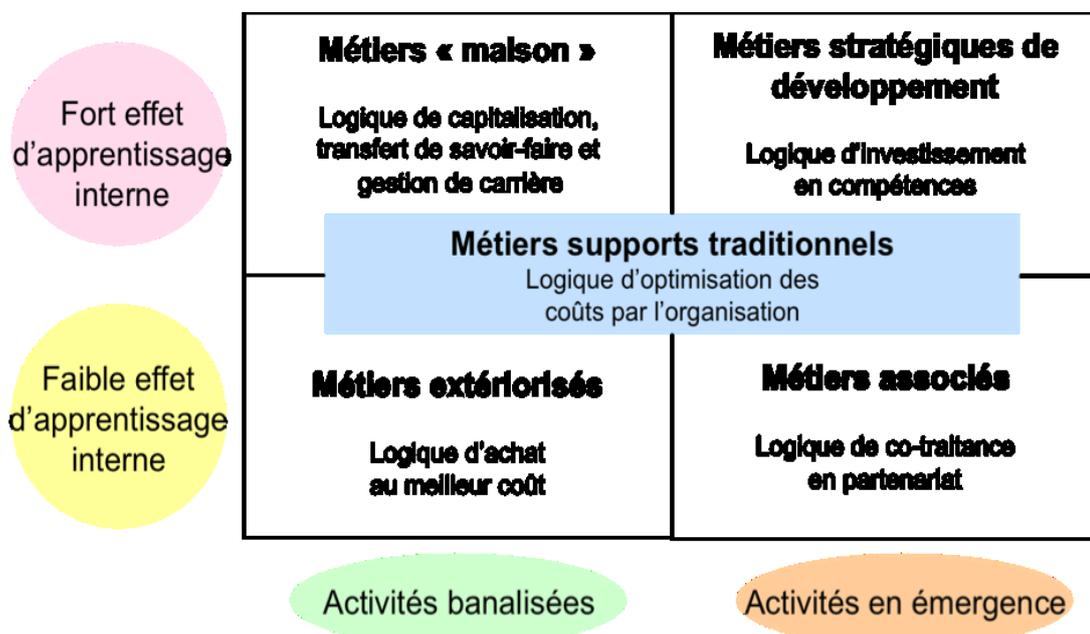
Cela veut dire concrètement qu'avant d'en tirer la conclusion d'efforts à faire sur la prévention, les entreprises pilotées par la logique financière sont normalement attentives à décider de leurs politiques de GRH en référence aux coûts relatifs d'acquisition des compétences. En intégrant cette variable bien présente dans le raisonnement de GPEC, elles peuvent mieux distinguer les bonnes raisons qu'elles ont d'investir sur certains emplois relativement à d'autres. L'instrumentation de GPEC (concepts, segmentations, hiérarchisation, ...) prend ici toute sa dimension de « technologie invisible » (Berry, 1983). Les moyens étant limités, elles peuvent mieux discriminer les emplois sur lesquels il est « rationnel » de prioriser les dépenses de gestion RH et d'adéquation. Toutes les compétences ne se valent pas. Les entreprises sont notamment préoccupées de celles qu'elles doivent constituer elles-mêmes en regard de leurs enjeux stratégiques. Mais la même démarche de priorisation éclaire tout autant la faiblesse des moyens à réserver à la couverture de leurs besoins en compétences « à faible effet d'apprentissage interne », surtout si ces compétences sont disponibles sur les marchés externes (voire à l'étranger). Il est alors pertinent de croiser les deux raisonnements sur l'ensemble des facteurs. Le raisonnement gestionnaire en logique financière conduit à limiter au strict nécessaire les efforts de gestion et les investissements en acquisition des compétences qui ne correspondent ni à des activités en croissance, ni à des enjeux d'avantages discriminant sur le marché. La logique gestionnaire et l'instrumentation poussent alors clairement à des raisonnements tendant à en externaliser le recours, pour privilégier à leur égard des politiques RH d'achat au meilleur coût.

La GPEC, conformément à une tradition gestionnaire de réduction des écarts aux moindres coûts (assumés par l'employeur) conduit alors à une quadruple segmentation. Elle distingue alors :

- ceux des emplois (au dessus de la ligne horizontale) sur lesquels il est nécessaire d'assumer des coûts d'acquisition élevé et donc, sur lesquels il est pertinent d'investir (en commençant par l'embauche), au détriment de ceux qui sont en dessous,
- ceux des emplois dont les marchés, les choix et les évolutions stratégiques indiquent la pertinence (à droite de la ligne verticale) au détriment de ceux qui sont à gauche,
- quitte à laisser à la culture ou à la taille de l'entreprise, le soin de déterminer la bonne gestion RH de ceux des emplois qui peuvent naviguer « au centre » (du graphique).

Cf. l'illustration du schéma suivant (Fig. II.2)

Figure II.2.- Segmentation stratégique des emplois et modes de gestion RH



Dit autrement, puisque la GPEC est (et se réclame) de la gestion, cette formalisation explicite des raisons pour lesquelles elle n'est pas nécessairement et préférentiellement au service de tous les salariés de manière égale ou indifférenciée. Ce n'est évidemment pas une « perversion ». C'est « un ordre des choses », fonction des configurations et constitué par l'usage des concepts. Mieux gérer, ce n'est pas forcément faire le bien des salariés.

Encadré II.7 - Cie des Autoroutes entre la GPEC pour les métiers maison et la gestion de carrière pour métiers stratégiques

L'intérêt exprimé pour la GPEC (démarche et résultats), le contexte de structuration de l'entreprise comme des relations sociales convergent pour justifier une dualité dans la mise en oeuvre :

Il y a d'un côté « les grosses troupes » relevant de la filière exploitation avec les péagistes/receveurs et les agents routiers d'exploitation, pour lesquels l'instrumentation « objectivante » (fiches de postes, référentiels, entretiens annuels, accord mobilité, appui RH local) est en place depuis 2002-2004. La GPEC a acté des intentions et des outils préexistants.

L'accord a réaffirmé l'enjeu de la mobilité. La démarche de GPEC a fourni à la DRH centrale et locale un supplément de légitimité, mais se présente avec un effet modeste ou indissociable de la mise en œuvre de la GRH en général. « La GPEC, la RH, c'est pour eux ». Les salariés concernés sont nombreux, certains sont en sureffectifs tendancielle, d'autres croissent (quoique moins que proportionnellement). Les métiers correspondant sont peu nombreux et bien identifiés, y compris les nouveaux métiers de l'exploitation comme la maintenance des automates, commercialisation du télépéage... En pratique, la décentralisation, la vitesse des évolutions et la modération des pressions budgétaires..., dégagent des marges de manœuvre globalement suffisantes toujours pour organiser (décliner) les ajustements dans la répartition qualitative et quantitative des postes au niveau local.

Il y a de l'autre « des compétences sensibles », rares, immédiatement vitales pour l'entreprise ; les experts financiers (gestion de la dette), les chefs de projets en maîtrise d'œuvre sur les grands travaux, les grosses réparations. Sur ces populations, la gestion est largement individualisée. La GPEC, les outils « collectifs » ne sont pas perçus comme nécessaires ou efficaces. Ils sont peu ou pas utilisés par les responsables opérationnels qui disposent à la fois de l'autorité et au besoin des budgets (pour la formation par exemple) pour faire face à leurs besoins et enjeux. Au siège, à propos de ces professionnels et pour les managers concernés, l'appréciation souvent formulée est ; « la GPEC, ce n'est pas pour nous ».

Il est cependant clair qu'il y a là l'espace d'un « quiproquo » entre acteurs de la GPEC ! En effet, qu'un emploi soit qualifié de stratégique ou non, par la grâce d'une GPEC ou dans le secret d'un comité de direction, n'est pas en soi illégitime ou délicat¹⁸. Une bonne gestion, c'est une gestion adaptée, à coût maîtrisés et optimisés. Ce qui porte à conséquence, d'un point de vue sociétal cette fois, c'est que derrière la segmentation se construit une représentation, des choix en matière de « types de GRH » qui débouchent sur une hiérarchie sociale dont certains seront bénéficiaires, d'autres des victimes.

La bonne gestion, celle qui organise l'investissement sur les compétences, celle que l'on enseigne dans les Masters professionnels de GRH et que l'on montre à l'envi dans les congrès..., ne concerne souvent que les emplois situés dans les quadrants du haut. Plus précisément encore, dans le quadrant en haut et à droite, on trouvera les emplois qui justifient des pratiques et des exemples d'investissement en compétences, en « gestion des talents ». Toujours pour des activités stratégiques et en croissance, il est cependant des métiers en dessous de la ligne. On voit bien ici que la spécialisation des activités et des métiers (au sens des *core competencies* des firmes cette fois) suggère des modalités d'adjonction de compétences en co-traitance, en partenariat ; des « métiers associés ». Le secteur de l'informatique de gestion et plus largement des services aux entreprises (dont le conseil) en sont une illustration. Les métiers que rassemblent ces secteurs correspondent à des compétences généralement très qualifiées et d'autant plus pertinentes (*up to date*) qu'elles sont constituées à l'extérieur de l'entreprise « bénéficiaire » du service, mais elles ne sont pas « gérées directement » par l'entreprise. Leur gestion est sous-traitée à des partenaires.

Mais il est aussi des emplois qui correspondent à des activités nécessaires, exigeant des compétences dont l'entreprise doit se préoccuper. Il est également (quadrant en haut à gauche) des emplois que l'entreprise doit maintenir, des compétences concernées par des activités en décroissance ou « moins stratégiques » mais qui ne peuvent être formées qu'en interne. Nous les qualifions ici de « métiers maisons ». Les pratiques de GRH sont alors centrées sur des processus de capitalisation, de transfert de savoirs faire, de gestion de

¹⁸ Le lecteur initié aura reconnu une utilisation/transposition (tout à fait volontaire pour la portée pédagogique de la rémanence des formes) de la « matrice BCG » (fin des années 1960) de classement des activités/produits stratégiques en « vaches à lait », « stars », « dilemmes » et « poids mort »....

l'expertise... L'investissement y est raisonnable, mais de manière évidemment comptée, sur la durée notamment.

Reste évidemment et enfin un dernier quadrant problématique. C'est celui qui regroupe ces emplois dont le besoin est décroissant (du fait des technologies, des évolutions du marché), qui ne demandent pas ou peu d'effort d'apprentissage interne pour être mobilisé, et parfois même, dont le marché externe est offreur en abondance. Les conditions sont alors réunies pour qu'un gestionnaire se détourne de l'effort de « gestion » au sens des personnes et des parcours, au profit d'une délégation des prestations à des sous-traitants ou d'un recours aux intérimaires. Non seulement on évitera de recruter les personnes correspondant à ces emplois, mais on limitera au maximum, pour ceux qui sont « encore là », aux effectifs en CDI, les investissements en rémunération, en formation ou en conditions de travail. Ces emplois ne valent (stratégiquement) pas le coût (de gestion) que l'on se doit (rationnellement) de consacrer à ceux qui sont rares et stratégiques.

Encadré II.8- Biopharma : entre « métiers maison » et « métiers stratégiques de développement »

Chez Biopharma, on rencontre deux types de salariés, tous deux situés dans le haut du quadrant. Les uns correspondent à la situation des « métiers maison » où les activités sont banalisées mais nécessitent un fort apprentissage interne. Il s'agit des « CAIC » ou conducteurs d'appareils de l'industrie chimique, ici pharmaceutique. D'autres correspondent à la situation des « métiers stratégiques de développement », typiquement des pharmaciens, c'est-à-dire les métiers hautement qualifiés du Siège de l'entreprise.

Pour les premiers, l'effort de mise en mobilité voulu par la Direction des Ressources Humaines se heurte à l'absence de perspectives d'évolution dans l'entreprise. La politique de gestion des ressources humaines issue du compromis entre la volonté de la DRH et celle de la Direction industrielle donne lieu à une actualisation des compétences des salariés, notamment en ce qui concerne les procédures qualité, mais à peu de mobilité interne. Pour les seconds, le dispositif d'investissement en compétences par un important effort de formation se double d'une réelle mobilité des salariés, qui changent de métier ou prennent de plus en plus de responsabilité au sein des différents services du Siège. Les compétences transférables acquises lors d'une précédente fonction et/ ou lors d'une formation complémentaire trouvent à s'exprimer dans de nouvelles fonctions, et les salariés, plutôt très qualifiés, sont fidélisés dans l'entreprise.

Il y a donc ici une nouvelle hypothèse. Au contraire de bien des préambules, comme sans doute de l'intention du législateur, la GPEC « en configurations réelles » constitue une puissante justification :

- de recours à la sous-traitance à l'endroit de tous les titulaires de ces emplois qui se situent en deçà de la ligne horizontale,
- de recours aux emplois précaires, aux délocalisations et à l'achat de prestation pour ceux qui sont notamment à gauche de ligne de partage stratégique.

Au contraire cette fois d'une discrimination positive des plus faibles pour des enjeux sociétaux, la GPEC propose une « justification » de différenciation dans les gestions RH. Elle suggère de discriminer, certes positivement les emplois stratégiques, mais aussi de discriminer négativement ceux des emplois non stratégiques et situés sous la ligne horizontale.

La méfiance des syndicalistes de terrain comme l'ambivalence des DRH « qui font de la GPEC », toujours soucieux d'équité¹⁹, s'expliquent très bien du fait de cet aspect de la GPEC. Avant d'éclairer les besoins de prévention, elle donne des arguments aux entreprises pour élaborer et conduire des politiques RH différenciées. Cela n'a rien de choquant en soi. Il est ainsi important de comprendre comment agit l'instrumentation de gestion que constitue la GPEC. « *L'outil en tant qu'instrument (artefact + schème) a une double nature objective et subjective. Il est signe « matériel », présent dans la réalité « objective » (même si c'est un outil purement informationnel), d'un schème d'utilisation, abstraction réfléchissante d'actions concrètes, toutes uniques car prises dans un contexte unique. Illustrons par la métaphore du panneau de sens interdit : il est à la fois artefact (un objet physique, le panneau, éventuellement dissimulé par l'arbre qui a poussé devant, ou percuté par un conducteur ivre, ou arraché et utilisé comme arme par des manifestant belliqueux), et schème d'utilisation (ce panneau est le signe symbolique d'un schème d'action : il signifie qu'il ne faut pas s'engager dans cette voie). Par sa seule existence, l'outil désigne une famille d'opérations présentant un certain nombre d'attributs communs, un « genre » d'opérations, ou, en termes mathématiques, une classe d'équivalence d'opérations. Dans le cas du panneau de sens interdit, le genre d'opérations « ne pas s'engager », dans le cas d'une pelle : « creuser avec une pelle ». L'outil est donc une abstraction d'opérations concrètes » (Lorino, 2002). Par l'instrumentation, la GPEC est signe et schème d'utilisation de nouvelles pratiques de GRH.*

Pour des raisons gestionnaires, elle promeut des inégalités de traitement assumées et marquées entre ceux qu'il est utile (en regard des enjeux stratégiques) d'intégrer durablement et de former soigneusement, et ceux qu'il est rationnel de restituer au plus vite au marché. Elle introduit des inégalités du fait de logiques de gestion différenciées mais justifiées par des raisonnements et des segmentations issues de la GPEC. Elle œuvre ainsi à la construction d'une justice procédurale au service d'inégalités de protection et d'efforts de prévention en fonction d'une hiérarchie sociale dont elle renouvelle l'expression.

2.6. Une ambivalence féconde dans les choix de gestion ?

Depuis 20 ans, l'évidence de la pertinence des démarches de GPEC dans l'ordre des raisonnements gestionnaires est largement défendue comme un ensemble d'instrumentations susceptible de contribuer à la mobilisation et au développement des ressources humaines afin d'atteindre des objectifs de compétitivité.

Dès 1969 cependant, la « sécurisation » est une finalité explicitement présente de la gestion de l'emploi, avant même que se stabilise le terme (ou acronyme) de GPEC. L'ANI sur la sécurité de l'emploi incitait déjà les entreprises à « faire des prévisions de façon à établir les bases d'une politique de l'emploi ». Ces prévisions sont un objet de consultation des Comités d'Entreprises par la Loi depuis 1989. Quoique toujours pas vraiment définie, la GPEC est devenue un objet de négociation obligatoire triennale au niveau de la branche en 2002, puis de l'entreprise depuis la Loi de Modernisation Sociale de 2005, à échéance de janvier 2008 et depuis (Duclos, 2008).

Si la loi doit encore en faire la promotion, sous la forme d'une incitation à la négociation pour toutes les entreprises de plus de 300 salariés, c'est parce que l'évidence de l'efficacité de cette démarche, sur le seul terrain de l'efficacité et de la compétitivité, n'est pas si simplement partagée. C'est également parce que sa légitimité, sur l'enjeu de sécurisation n'est pas démontrée du point de vue des employeurs. Du coup, la GPEC se présente comme un espace de tensions et de compromis.

¹⁹ Ce souci d'équité peut être fondé « éthiquement ». Là n'est pas l'essentiel. Il est aussi un « réflexe » professionnel et surtout, le résultat d'un enjeu de communication cohérent avec l'héritage « communautaire » et un droit social qui ne distingue pas entre les différents types de salariés, tous égaux devant le droit.

Derrière l'obligation formelle, si la plupart des grandes entreprises sont dotées d'accords, une très grande majorité de celles qui sont concernées par l'obligation de négocier n'ont pas abouti. Quelques unes ont effectivement traité par la négociation des dispositions complémentaires de consultation et de concertation avec les partenaires sociaux sur les dispositifs à mettre en œuvre en cas de PSE. Ce sont notamment les accords qualifiés « de méthode », ou « à tiède » par le rapport Rouilleault (page 95). Ces initiatives sont certainement utiles et courageuses dans le champ du dialogue social, mais elles laissent l'enjeu de la prévention entier. Cette partie « facultative » n'est plus guère présente dans les cas d'entreprises que nous avons observées. La distinction paraît intégrée. Dans le registre des accords « à froid », des entreprises se contentent de « packager » des outils et des accords déjà existant (sur la formation, l'intégration des jeunes, la mobilité, la gestion de carrière...). C'est sans doute le cas de Prévention Santé dans notre échantillon. De peu d'impact en eux-mêmes, ces accords organisent le paysage des pratiques et valorisent l'usage des moyens d'adaptation que les entreprises mettent en œuvre. C'est sans doute une manière de répondre à l'incitation légale, mais cela ne recouvre pas une volonté nouvelle de prévenir les inadéquations et de sécuriser les parcours professionnel. Entre le discours consensuel et la pratique, c'est bien autour de la prévention que se situe le problème récurrent de la GPEC au niveau de l'analyse qui nous occupe ici. *In fine*, la ligne de partage se situe entre celles des entreprises qui adoptent le modèle de l'hybridation et celles qui préfèrent compartimenter.

2.7. La GPEC entre ce qu'elle peut faire et ce qu'elle devrait faire

Nous reprendrons ici des développements d'Henri Rouilleault ; « Anticiper et concerter les mutations. Rapport sur l'obligation triennale de négocier le dispositif de GPEC », page 93, Juillet 2007. « *La GPEC a une double finalité : une finalité anticipative des besoins de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences qui ont un lien, qui n'est pas déterministe, avec les mutations de l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise ; une finalité préventive des difficultés d'emploi pour certaines activités et métiers.* Il ajoute, non sans exprimer une orientation qui dépasse la simple tradition gestionnaire, que l'exercice doit servir autant les employeurs que les salariés.

« En soulignant cette double dimension, on veut souligner que la GPEC est un exercice qui doit être gagnant – gagnant entre l'entreprise et les salariés. Pour B. Brunhes, elle a une double dimension collective et individuelle : « la démarche est intégrée, depuis le niveau macro de la discussion avec les représentants du personnel jusqu'au niveau individuel du projet de chaque salarié ». Au passage, cela repose la question de l'usage même de l'acronyme dont on a vu qu'il avait « maintenu » le sens « prévisionnel » du P, au détriment de la « Prévention ».

« S'il fallait changer de terme -mais malgré les ambiguïtés du terme faut-il en changer alors qu'il commence à prendre racine ?-, on parlerait de « gestion des ressources humaines anticipative et préventive ».

Pour autant il n'est pas surprenant que la recherche d'efficacité (pour l'action) prime. La gestion à un coût, il faut qu'elle ait, elle-même, un rendement dans l'ordre des objectifs de l'entreprise, que ces derniers intègrent ou non une dimension de « Responsabilité Sociale ». - *C'est un outil de gestion orienté vers l'avenir de l'entreprise et sa responsabilité sociale avant d'être outil de dialogue social, ce qui implique qu'il soit construit, actualisé, avec les responsables opérationnels et débouche sur des plans d'action concrets à la fois sur les enjeux collectifs (recrutement, formation, VAE, mobilité...) et pour l'accompagnement des projets individuels des salariés ».*

Tout au long des années 1995-2005, la GPEC a été marquée par la confusion réelle ou supposée entre l'outil de gestion (centré sur la performance), l'outil de prévention (centré sur la sécurité) et même, pendant un temps, l'outil de préparation des PSE. L'article 9 de l'ANI de 2008 est venu clarifier ce débat, au moins sur ce dernier point. Il actualise ce qu'il convient

d'entendre du point de vue des partenaires sociaux, sur les finalités de la GPEC. « La GPEC revêt une grande importance pour la sécurisation des parcours professionnels ». Si l'idée n'est pas nouvelle, l'enjeu de sécurisation est clairement mis en avant, évidemment pour le pondérer relativement à l'enjeu de compétitivité. Une partie importante des débats (et des commentaires des observateurs) qui portait sur la liaison entre GPEC et « GPSE » est ainsi écartée. Les signataires ont souhaité préciser : « en tant que démarche globale d'anticipation, la GPEC doit être entièrement dissociée de la gestion des procédures de licenciements collectifs ou des PSE » levant ainsi une ambiguïté et une suspicion née du quatrième volet, facultatif, de l'art. L. 2242-15, portant sur la mise en place, dans ces accords, d'une procédure dérogatoire en cas de PSE.

« Double dénégarion vaut affirmation » dit-on parfois. Cette insistance sur un recours à la GPEC dissociée des démarches de PSE, est tout à la fois le dépassement d'un obstacle aux négociations, mais également un indice de la permanence de la double nature des enjeux ; la recherche d'un équilibre entre « l'efficacité », renvoyant à la compétitivité et « la légitimité » sociale et politique, renvoyant à la responsabilité de la prise en charge du coût des inadéquations.

2.8. Le retour du politique et de la prévention

A y regarder de près, la notion même de gestion prévisionnelle, on le sait bien, est redondante. Que serait donc une gestion qui ne serait pas prévisionnelle ? « En entreprise tout ce qui est utile est obligatoire »²⁰. Les employeurs n'ont en principe que faire d'une loi pour les inciter à « anticiper », à prévoir autant que possible pour optimiser les moyens de gestion des Ressources Humaines dont elles disposent. S'il est démontré de leur point de vue que la prévision est efficace en termes de performance, ici comprise comme l'atteinte d'un niveau suffisant de compétitivité, elles feront, même si c'est dans les limites des efforts de gestion que cela implique et de l'ampleur des incertitudes qu'elles rencontrent. La maladresse récurrente de l'intitulé n'est cependant pas anodine. On se souvient que les promoteurs de cette démarche au milieu des années 80 insistaient même sur un deuxième P, en parlant de Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois (Thierry, Sauret, 1993). Y ajouter le « C » de compétences (à partir de 1986), a été un enrichissement certain dans l'enjeu de segmentation, mais cet ajout a été également une manière élégante de rechercher des compromis dans les débats. La compétence c'est ce qui distingue les personnes découvre opportunément le CNPF lors de ses Assises de Deauville en 1998. « *Supposer que la compétence est exclusivement du ressort des individus permet à l'organisation d'échapper à ses responsabilités et de se cantonner en position de « consommateur ». Cette présentation occulte le fait que la compétence réside avant tout dans la rencontre entre un individu et une situation de travail et qu'il s'agit essentiellement d'une relation des travailleurs avec leur environnement professionnel* »²¹. De ce point de vue, la compétence est une notion d'autant plus commode d'usage qu'elle est polysémique et que sa définition théorique reste insuffisante.

Il faut donc se risquer à une nouvelle hypothèse. La pertinence attribuée à la GPEC dès les années 2000 et encore aujourd'hui en 2012 est de moins en moins attendue comme vecteur d'instrumentation gestionnaire tourné vers la compétitivité. La confiance des gestionnaire RH (ou des gestionnaires vis-à-vis de la GRH) paraît largement entamée sur ce terrain. Par contre, le fait de la Loi et le souci de la conformité dans les pratiques que nous avons observées, associés à l'insistance à y impliquer de manière souvent volontariste les représentants du personnel dans les cas où l'accord est obtenu, sont l'indice d'un déplacement de la visée accordée à la GPEC. D'essentiellement prévisionnelle à l'origine, la GPEC est de plus en plus

²⁰ Selon une formule que nous empruntons à Bernard Galambaud.

²¹ Papiers de recherche du Gregor, 1999-01, « La compétence au cœur de la qualification et de l'emploi », Pascal Saunier.

mobilisée au profit d'une volonté, y compris assumée par l'entreprise (au sens de l'employeur) qui décide de s'en servir, d'en faire surtout un outil de la prévention. C'est la tentative de réponse par l'hybridation des logiques. Il n'y a donc pas en principe une GPEC pour les « métiers stratégiques de développement » et une GPEC pour accompagner l'externalisation de la main d'œuvre susceptible de pratiques d'achat au meilleur coût. C'est pourtant une réalité qui s'exprime dans les cas de « compartimentations » repérés. Trois cas de figure émergent alors. Il y a des entreprises qui mobilisent la GPEC pour traiter surtout des emplois en développement, Turboservice par exemple. Il y a des entreprises qui réservent l'essentiel de l'effort gestionnaire de GPEC aux emplois en régression. C'est le cas de la Cie des Autoroutes et de Pétrochimie, d'Electrodom et d'Equipauto. Il y a enfin des entreprises qui « pensent la GPEC » pour traiter les deux pôles ; les emplois en régression et les emplois en développement. C'est l'ambition de Titres Services, de Biopharma ou de Navale. Il y a donc un corpus gestionnaire, une GPEC, mais qui débouche sur des choix de pratiques différenciés, y compris selon les cas, à l'intérieur d'une seule et même entreprise, mêlant ainsi la logique d'hybridation et celle de compartimentation en fonction des configurations et de la volonté politique de participer réellement d'une forme de sécurisation par l'entreprise.

2.9. Sécuriser c'est prévenir et c'est un enjeu politique

Ce qui s'exprime aujourd'hui dans les initiatives renouvelées de développement de la GPEC relève d'un choix qui n'a rien de gestionnaire et d'obligatoire, ni dans ses finalités, ni dans ses modalités. Au-delà des vertus gestionnaires de l'anticipation, avec la mise en œuvre de GPEC, c'est un choix de plus en plus ouvertement politique qui doit être fait, entre flexibilité et sécurité, entre approche objectivante et individualisante, mais un choix de l'ordre de la prévention (Duclos, 2009). Or, celle-ci du point de vue de l'entreprise n'est pas évidemment nécessaire (techniquement ou économiquement). Dans une rationalité gestionnaire, elle représente au contraire même et d'abord des coûts que, par réflexe, les entreprises cherchent à éviter ou à réduire. Et quand ces coûts (obligés) apparaissent, elles entendent les partager le plus possible, avec les salariés concernés quand c'est possible²², et avec les systèmes de protection sociale quand la rupture intervient²³. C'est bien pourquoi les partenaires, puis le législateur et les juges, sont intervenus régulièrement pour imposer aux entreprises qu'elles internalisent, en partie au moins, ce que par vocation, elles préfèrent confier à la protection sociale. C'est bien pourquoi les « pouvoirs publics » qui s'intéressent à la GPEC désignent également les territoires, les départements, les régions, les collectivités de communes..., ces espaces intermédiaires directement concernés par la prise en charge des « dégâts » de l'emploi.

Les entreprises vivent des contraintes. Il serait naïf d'attendre qu'elles se mobilisent d'elles-mêmes pour prévenir des inadéquations et des mutations d'emplois qu'elles n'ont pas autant de difficultés qu'elles le disent à prévoir mais qui représentent un coût technique, économique et social.

Pourquoi dépenser en effet en dispositifs de GPEC pour prévoir ce que l'on ne saura pas éviter ? Pourquoi même expliciter, ce qui revient implicitement à les admettre, des risques que l'on ne maîtrise pas et dont la responsabilité reste discutée ?

2.10. L'enfer est pavé de bonnes intentions

La difficulté, quoiqu'on en dise, n'est pas d'abord d'anticiper, mais d'assumer l'enjeu et les moyens de la prévention. Il ne s'agit pas ici de sous-estimer les difficultés techniques liées à la montée des incertitudes, mais simplement de rappeler le paradoxe bien connu de la

²² C'est un revers du discours sur « les salariés acteurs de leur propre développement professionnels ».

²³ D'abord par des préretraites ou des processus de ruptures conventionnelles de contrat de travail ou des plans de départs volontaires, à deux ans de l'ouverture des droits à retraite.

prospective. Elle est facile lorsque l'environnement est stable, mais peu utile dans ce cas. Elle est d'autant plus utile que l'environnement est incertain, mais elle est alors évidemment plus difficile. Les dénonciations convenues sur la dérive instrumentale des années 1990 de la GPEC (éviter les « usines à gaz »), les échappatoires sur « l'impossibilité » des prévisions sont l'arbre derrière lequel se cache la forêt des enjeux de « l'employeurabilité » (Duclos, 2005), c'est-à-dire, de tout un pan de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Tout plaidoyer pour une prise en charge mature et frontale de la conflictualité dans les discussions qu'implique la GPEC, rencontre ainsi ses limites. Même dotée de méthodes simples et pratiques (Baron, Vlamynck, 2008) et à condition sans doute de ne pas trop en attendre ni de confondre la GPEC avec l'ensemble de la GRH, le succès de la GPEC reste bien modeste.

Il faut comprendre pourquoi cette bonne idée se déploie si difficilement. D'un côté, la GPEC est nécessaire pour les partenaires sociaux et l'Etat comme outil de prévention. Cela suggère l'hybridation. De l'autre, l'extension de sa pratique en entreprise, sous la contrainte ou l'incitation de la loi, dans un contexte et des enjeux de plus en plus « financiarisés » débouche sur un effet inattendu. Justement lorsqu'elle dépasse l'exercice de la prévision formelle (des réponses d'évitement), la GPEC est un argument (un élément de « justice procédurale » au service « d'inégalités justes » devant la GRH de l'entreprise) pour le déploiement de politiques de GRH différenciées, au nom de la performance gestionnaire (la compartimentation). La GPEC fonctionne ici comme un facteur de légitimation de l'attention portée, d'une part aux salariés en CDI (par contraste avec les intérimaires, les sous-traitants) et d'autre part, à ceux des salariés qui cumulent une exigence de d'apprentissage forte et un positionnement sur des activités porteuses. L'instrumentation permet précisément de repérer les emplois par activité (donc la relation à la stratégie) et d'en déduire une exigence de compétence (un coût d'acquisition et de constitution). Evidemment, le destin n'est pas le même à gauche ou à droite de la ligne de partage verticale. De même, la prise en charge par des moyens de gestion est très différente, selon que l'on se situe au dessus ou en dessous de la ligne de partage horizontale. La GPEC est ainsi « effective », en ce sens qu'elle induit des modes de gestion potentiellement très contrastés et porteuses d'inégalités croissantes d'accès aux ressources sociales constitutives d'une sécurisation des emplois ou des parcours professionnels (Baron, 2008).

3. Accord de GPEC, Flexsécurité et politiques de l'emploi

La loi de 2005 a infléchi le dispositif français d'anticipation et de gestion du changement et des restructurations qui l'accompagnent en donnant aux organisations syndicales une possibilité d'intervenir plus directement dans la procédure d'information et de consultation, en renforçant, en principe, l'articulation entre anticipation des mutations économiques et gestion de crise et en favorisant une approche négociée des changements sur le moyen terme. Elle s'inscrit ainsi dans une suite de textes qui ont structuré l'approche française des mutations économiques, ces « *bouleversements économiques majeurs* » dans lesquels sont plongés les grands pays industrialisés « *depuis quatre décennies* » (Askenazy 2011). Ces changements sont trop nombreux et complexes pour qu'une analyse ou même une liste exhaustive soient présentées ici. Nous proposons simplement d'en rappeler deux ensembles en lien direct avec notre sujet :

- les perspectives d'avenir sont devenues plus incertaines, rendant les prévisions plus aléatoires et les processus de restructurations d'entreprise quasi permanents,
- la pression économique induit une recherche accrue de compétitivité. Se sont développées sous cette pression :
 - o des technologies qui ont bouleversé les processus productifs,
 - o de nouvelles organisations du travail,

- des transformations des chaînes de valeurs.

Le développement d'une capacité d'adaptation aux évolutions est devenu un enjeu important à l'échelle des entreprises comme à l'échelle des territoires infra nationaux et des pays. En les situant dans le cadre des réflexions européennes sur la flexsécurité, notre recherche analyse comment les accords de GPEC tentent d'articuler, à l'échelle de l'entreprise, politiques de l'emploi et gestion du changement. Nous présenterons dans un premier temps les liens entre GPEC, accords éponymes, et flexsécurité (1). Nous décrirons ensuite le fonctionnement type et la structure des accords en insistant sur les éléments clefs (information, employabilité, mobilité) sur lesquels ils reposent (2), avant de discuter leur intérêt et les limites de la démarche engagée.

1. Les accords de GPEC : un outil de politique de l'emploi ?

Entre autre, les bouleversements évoqués ci-dessus se sont accompagnés d'une montée en puissance des restructurations d'entreprise et des pertes d'emploi associées. Deux types de réponses ont alors été progressivement élaborés. A l'échelle macroéconomique, des éléments de flexibilisation du marché du travail ont été introduits. Au niveau microéconomique, des dispositifs – et outillages associés – de régulation des processus de restructurations d'entreprise ont été mis en place. Dans le registre de la flexibilisation, l'accent a été mis, selon les pays, sur le développement des contrats précaires (Grande Bretagne, Espagne, Portugal, par exemple), sur le partage du temps de travail par le recours aux temps partiels (Danemark, Pays Bas) et sur des expériences de flexibilité salariale (Italie) (Tronti, Carabelli, 1999). Ces évolutions ont aussi donné lieu au développement d'outils spécialement adaptés aux situations de restructuration : chômage partiel, compteurs temps, congés formations... Dans le champ des restructurations d'entreprises *stricto sensu*, trois vagues successives d'innovations sont repérables en Europe. Chacune s'est développée autour d'un concept central (protection de l'emploi, reconversion, anticipation) entraînant à chaque fois une innovation majeure (qu'il s'agisse de lois, d'accords nationaux, de diffusion à grande échelle de pratiques nouvelles,...) ainsi qu'une série d'innovations mineures au fur et à mesure de leur application. L'étude de cinq pays européens montre ainsi que la création des cadres légaux entre 1965 à 1975, a été suivie, jusqu'au début des années 1990, par l'organisation des transitions professionnelles lors des licenciements. A partir du milieu des années 1990, se développe la recherche de voies et moyens pour marier sécurité et flexibilité sur le long terme (Bruggeman 2008). C'est dans cette période que sont sortis, en France, les rapports Boissonnat (1995) et Supiot (1999). La plupart des pays européens, dont la France, sont encore dans cette phase de recherche d'un ensemble articulé de politiques, de méthodes et d'outils permettant de favoriser, d'anticiper et de gérer les changements et les restructurations d'entreprises qui les accompagnent.

1.2. Accords de GPEC et flexsécurité ?

L'Union Européenne désigne par le vocable « flexsécurité » ou « flexsécurité » (terme désormais utilisé ici), cette recherche d'un moyen efficace de conjuguer flexibilité et sécurité sur le marché du travail. En tant qu'ensemble de préconisations de politiques d'emploi, elle n'est cependant que l'une des options programmatiques possibles et trois autres peuvent être distinguées :

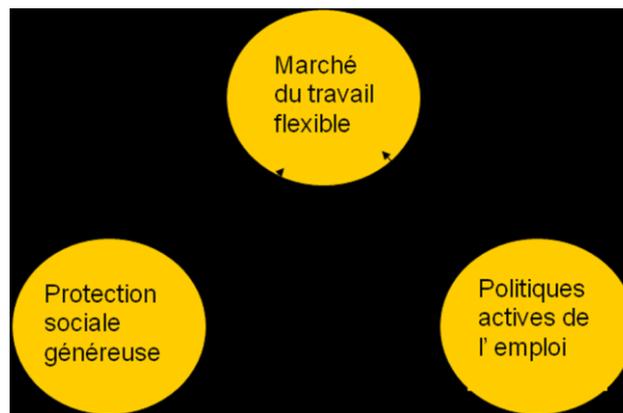
- les Marchés transitionnels du travail, qui proposent « *des mobilités protégées sur le long terme, l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle et l'égalité des genres (rendre les transitions profitables ; équiper les marchés pour les gens et équiper les gens pour les marchés)* »,
- « *la « Flexibilisation », qui considère que « le libre fonctionnement du marché du travail est un bien en soi et l'objectif principal à atteindre ».*

- Les « *Capabilités* », qui placent « *les droits sociaux au-dessus du marché du travail* » et « *posent comme priorités la santé, les droits civiques et sociaux, le travail décent (OIT) et le revenu décent* ».

Ces quatre programmes constituent un « *continuum, la flexibilisation et les capabilités se trouvant aux deux extrêmes, et les deux autres en position intermédiaire, la flexsécurité étant plus proche de la flexibilisation et les marchés transitionnels du travail plus proches des capabilités* » (Gazier 2012).

La flexsécurité vise à susciter un déplacement de la protection de l'emploi vers la protection de l'employabilité. De ses trois définitions possibles (Duclos 2009), la plus souvent retenue l'assimile à un double compromis associant sécurité plus grande pour les salariés contre flexibilité plus grande pour les entreprises, d'une part, protection de l'emploi moindre contre protection sociale plus généreuse et politique active de l'emploi, de l'autre. On la représente alors par une figure habituellement nommée « le triangle d'or danois » (voir figure II.3).

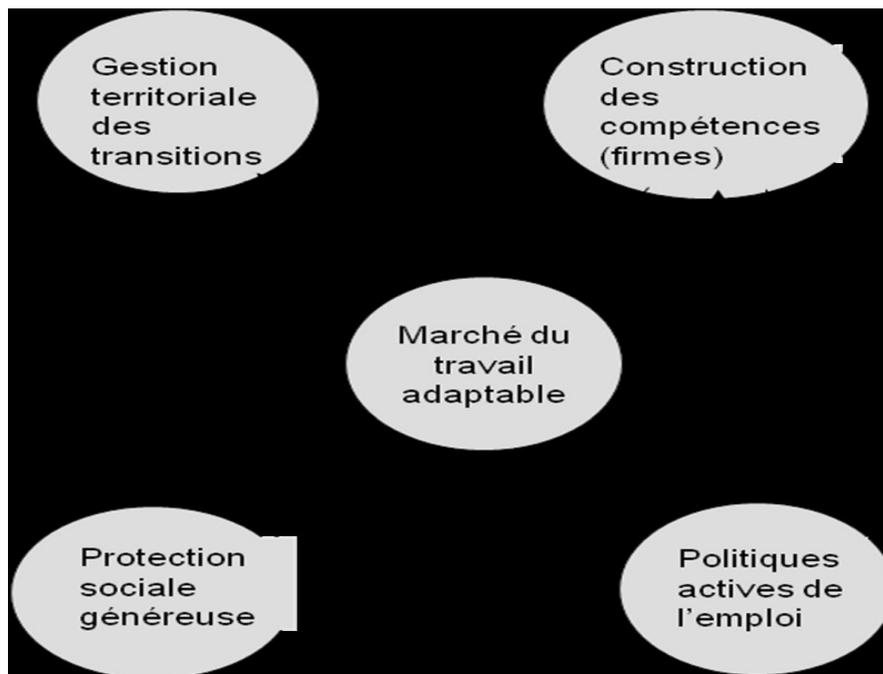
Figure II.3.- le triangle d'or Danois



Source : Gazier (2008)

L'approche par les marchés transitionnels du travail formule deux critiques à cette représentation : ce schéma ignore le rôle potentiel des firmes dans la production et l'entretien des compétences ainsi que le rôle du territoire dans l'animation des marchés locaux du travail. Ces critiques conduisent alors à une seconde représentation, sous la forme d'un « carré de platine » (voir figure II.4).

Figure II.4.- Le carré de la Flexsécurité



Source : Gazier (2008)

La GPEC d'entreprise appartient dans cette représentation, au cercle de la construction des compétences au sein des firmes (en haut à droite du schéma). Son développement à partir de la deuxième moitié de la décennie 1980 s'inscrit dans un mouvement plus large de développement et de rénovation de l'appareillage gestionnaire des entreprises : face aux mutations économiques, les firmes ont progressivement adapté leurs outils de prévision et de gestion. Initialement destinés à l'évaluation des investissements nécessaires au développement de l'entreprise dans un contexte de forte croissance, ceux-ci se sont progressivement transformés en outils d'anticipation. La montée en puissance de l'outillage budgétaire, son articulation avec les plans à moyen termes (de 18 mois à 5 ans selon les activités) et plans stratégiques, le mariage de l'informatique et des techniques de gestion, ont permis la production rapide et continue d'un corpus de données et d'indicateurs intégrés, du groupe à l'établissement, de la branche (business unit) au produit. Ils permettent à la fois la responsabilisation du management et le dépistage précoce de divergences significatives entre les prévisions et les réalisations. La naissance et le développement de la GPEC ou de la GPRH (Gilbert, 2006) s'inscrit dans ce contexte de développement d'un outillage gestionnaire anticipateur, avec comme ambition de maintenir dans le temps une adéquation entre les compétences détenues par les salariés et les besoins de l'entreprise (cf. Partie II, § 2.1). L'efficacité de cette anticipation n'est pas pleine, l'avenir ne pouvant être deviné. Mais sous réserve que l'outillage soit correctement construit et utilisé, il favorise l'anticipation des évolutions prévisibles et l'adaptation des entreprises concernées.

1.3. Le pari du législateur

Revenons sur deux points déjà évoqués. D'une part, les technologies que constituent la GPEC ou la GPRH n'ont aucunement besoin d'un accord pour leurs mises en œuvre opérationnelles (cf. partie II § 1). Dans certains des cas étudiés (Turboservice, Compagnie des Autoroutes par exemple) des formes de GPEC préexistaient à l'accord. Dans la plupart des autres cas, les accords intègrent des outils et procédures de GRH préexistantes. D'autre part, leur vocation première est d'éclairer et d'outiller les choix que doivent faire les dirigeants (cf. Partie II, § 2.3 et 2.4), dont, le cas échéant, le choix de restructurer, sans que le partage précoce de

l'information ainsi produite et son utilisation à des fins préventives, pour sécuriser les parcours professionnels des salariés concernés ne s'imposent comme des nécessités. L'élaboration et la mise en œuvre d'un accord de GPEC ne visent donc pas seulement l'anticipation mais aussi et surtout, son partage, le législateur cherchant « à inciter les employeurs à déployer des démarches de gestion anticipée des mutations et de leurs effets, et à internaliser la gestion de l'emploi » (Beaujolin-Bellet, Schmidt, 2012). Gérard Larcher, ministre du travail lors de la promulgation de la loi, présentait ainsi la GPEC comme un facteur déterminant pour éviter les restructurations brutales (Hindley, Aparisi 2008), c'est-à-dire l'annonce soudaine de licenciements. Dans un contexte de restructuration permanente, ce qui est recherchée, c'est la mise en place à l'échelle de l'entreprise, d'une méthode partagée, c'est-à-dire négociée, par les acteurs de l'entreprise de pilotage des évolutions de l'emploi. Cette incitation du législateur à élaborer et mettre en œuvre des accords de GPEC s'inscrit dans la continuité, d'une part, de la visée préventive dont la GPEC a été porteuse dès son origine et, d'autre part, de la mise en place, en France, pour gérer les restructurations, dès les années 1980, d'un « modèle de transition professionnelle » (M.C.Villeval, 1992) appuyé sur la responsabilité de l'entreprise. Le pari du législateur est donc que, sur la base d'une incitation publique, les accords de GPEC résultent d'un choix managérial rencontrant – en fonction des concessions que les parties sont disposées à consentir – une adhésion syndicale et il en est attendu une implication active de l'entreprise dans la sécurisation des parcours professionnels.

2. Les accords de GPEC à l'épreuve de leur mise en œuvre

De l'analyse des accords observés se dégagent une structure et une mise en œuvre type dans lequel la forme de sécurisation recherchée repose principalement sur quatre piliers – partage des anticipations, mobilisation des individus, développement de l'employabilité, sécurisation des mobilités – qui constituent l'ossature commune des accords et organisent leur fonctionnement. Dans ce modèle, par l'accord, l'entreprise réduit l'asymétrie d'information entre ses parties prenantes internes sur la stratégie, les prévisions qui lui sont associées et leurs conséquences sur l'emploi. Il s'agit là d'un élément qui conditionne l'existence de l'accord et la possibilité d'y intégrer des dispositifs et mesures visant le développement de l'employabilité et de la mobilité. La présente sous-partie propose une description analytique du modèle qui se dégage des accords étudiés et de leur fonctionnement, notamment de la raison d'être, des enjeux et difficultés, de la contribution au fonctionnement du partage des anticipations (2.1), de la mobilisation des individus (2.2), du développement de l'employabilité (2.3) et de la mobilité (2.4). Seront ensuite présentées les évolutions de ceux des accords qui ont été renouvelés (2.5).

2.1. Des accords visant à partager les anticipations

Le prévisionnel de la GPEC n'échappe pas à la règle qui veut que la prévision soit aisée et peu utile dans les univers stables et de plus en plus difficile à réaliser au fur et à mesure que l'instabilité s'installe et qu'elle devient de plus en plus utile. L'enjeu pour les entreprises n'est donc pas de prédire mais de se fixer des objectifs et de formaliser un chemin pour les atteindre (une stratégie) puis d'organiser une veille permettant de déceler les signes avant-coureurs d'éventuels changements (des signaux faibles). Celles qui s'engagent dans l'élaboration et la mise en œuvre d'accords de GPEC sont alors confrontées à trois difficultés : Comment organiser une forme de lisibilité partagée de l'avenir ? Comment organiser un dialogue sur l'avenir alors même que la prévision ne peut pas valoir engagement de résultat (Rouilleault 2007) ? Comment réduire les risques d'annonce d'une restructuration et des licenciements associés.

Organiser une lisibilité partagée de l'avenir

Les entreprises composant notre échantillon, présentent une grande variabilité s'agissant du caractère *a priori* plus ou moins prévisible de leurs activités. Pour certaine l'horizon du carnet

de commande est long : 10 ans et plus pour Navale. D'autres exercent des activités dont la continuité est relativement sécurisée : Cie des Autoroutes, Turboservice, Prévention Santé, Titre Service ou Nucléosafe. Ailleurs, des menaces sont identifiées (décision de l'autorité de tutelle, automatisation des péages, dématérialisation des titres, ...) mais les difficultés financières et les menaces sur les emplois qui pourraient leur être associées restent des perspectives lointaines. Le fait est que les accords de GPEC paraissent d'autant facilités que le contexte d'activité est relativement prévisible. D'autres entreprises affrontent d'importantes incertitudes dans des contextes concurrentiels difficiles (Babytextile, Biopharma, Equipauto, Electrodom). Malgré la prévisibilité de son activité, Motrice par exemple a du affronter un retournement de conjoncture inattendu, accompagné d'une forte baisse d'activité. Toutes disent être confrontées à des changements qui rendent les prévisions plus incertaines. Un seul accord évoque explicitement « *la difficulté de prévoir l'avenir* » (Electrodom), mais cette caractéristique transparait clairement à la lecture de accords, malgré les termes généraux utilisés : « *mutations industrielles et technologiques de l'entreprise* » (Pétrochimie), « *contexte d'évolution permanente de l'environnement* » du secteur (Biopharma), « *profondes mutations* » du secteur « *où les équipementiers automobiles sont en situation de concurrence permanente sur un marché extrêmement tendu* » (Equipauto), « *évolutions du marché, des technologies et des besoins de nos clients* » (Motrice). Concernant l'évolution à venir des emplois, deux catégories d'entreprises apparaissent : celles pour lesquelles domine un risque de réduction d'emploi (Electrodom, Equipauto, Babytextile, Biopharma, Motrice ; à plus long terme et de façon plus incertaine, Titres Service et Compagnie des Autoroutes) et celles qui font d'abord face à un besoin d'évolution ou de maintien des compétences (Navale, Turboservice, Nucléosafe, Prévention Santé)

Face à cette situation, il se dégage des accords une méthode visant à prévoir ce qui peut l'être et, pour le reste, à s'équiper, collectivement et individuellement, pour le changement. La réduction de l'incertitude appartient moins ici au champ de la prévision qu'à celui de la stratégie. C'est la formalisation d'une stratégie qui permet une forme de prévisibilité fragile mais à laquelle les acteurs peuvent se référer. Reste à organiser la circulation de l'information.

Organiser un dialogue sur l'avenir

Au cœur du modèle se trouve la réduction, par l'entreprise, de l'asymétrie d'information entre ses parties prenantes internes sur la stratégie, les prévisions qui lui sont associées et leurs conséquences sur l'emploi. Il s'agit là d'une condition d'existence de l'accord et, après les préambules, les accords commencent donc par formaliser les engagements concernant l'information (de la partie qui ne participe pas à son élaboration) sur la stratégie et ses conséquences.

Dans la réalité de notre échantillon, si les intentions demeurent globalement, le partage de la stratégie est plus ou moins profond, plus ou moins régulier. Les bilans des accords au sein du groupe Heavy Metal par exemple font état d'informations incomplètes par rapport aux engagements, dans certaines entités. Plusieurs fois les représentants syndicaux ont fait part de doutes sur la qualité des informations transmises et son maintien dans la durée reste tributaire des évolutions de la direction générale. L'accent est plus facilement mis sur le contexte externe et les conséquences sur l'emploi que sur les choix fait par l'entreprise (sa stratégie). Dans le cas de Navale, les organisations syndicales restent très vigilantes. Sous le prétexte (réel) de calendriers très serrés, devant des préventions à informer sur la base de données non stabilisées, elles disent constater les difficultés (voire une volonté relative) du management supérieur s'agissant de procéder à la communication et aux concertations prévues dans l'accord. Sur le fond cependant, le processus est bouclé par l'exigence de communication de la qualité (en déclin ou non, métier par métier et établissement par établissement) de l'emploi à un niveau individuel à l'occasion de l'entretien individuel. Cette disposition est évidemment très exigeante pour l'ensemble de l'encadrement et constitue une garantie, sinon d'une

transmission exhaustive de l'ensemble des informations souhaitées par les signataires, d'une déclinaison très fine des conséquences des décisions comme des prévisions. Si les échanges ne concernent pas tous les aspects de la stratégie ayant un impact significatif sur l'emploi, en avance de phase, la confiance est mise à l'épreuve (Motrice). L'échelon pertinent de ce dialogue est le même que celui de la négociation de l'accord, c'est-à-dire le groupe, bien que cette affirmation soit à nuancer (cf. encadré II.9).

Encadré II.9 - Accords de GPEC et groupe d'entreprises

L'unité pertinente du point de vue de la stratégie est la firme, quelles qu'en soient les formes et la complexité des structures juridiques qui la composent. Les monographies donnent à voir la déclinaison de ce principe dans un contexte de grande diversité des réalités d'entreprises, laquelle peut être approchée à partir de cinq de nos cas :

- Motrice et Turboservice sont deux filiales d'un groupe mondial à capitaux français ici nommé « Heavy Metal » occupant 93 500 salariés dans le monde qui exerce trois types d'activités, réparties en 5 divisions, de taille mondiale elles-aussi. Dans ce contexte, la GPEC a été négociée à deux niveaux. Au niveau du groupe, avec un champ d'application au périmètre français, un accord cadre a été signé qui porte sur la gestion des âges et définit les modalités d'information et de consultation des CCE et CE sur la stratégie et ses effets prévisibles sur l'emploi. Au niveau des sociétés françaises, ont été signés des accords de GPEC, inscrits dans le cadre de l'accord groupe. Le contenu des accords des sociétés diffère et s'adaptent aux métiers et aux situations économiques de chacun des ensembles concernés.
- Dans le cas d'Electrodom, le groupe est de plus petite taille, engagé sur un marché homogène (bien que constitué de multiples produits, que l'on peut regrouper en plusieurs familles) et c'est l'accord négocié au niveau du groupe, en France, qui s'applique directement dans chacune des filiales.
- Biopharma France est une filiale d'un groupe International à capitaux allemands qui emploie 32 800 collaborateurs dans 59 pays. Il compte en France 1260 Collaborateurs sur 5 sites dont 3 de productions. L'accord de 2007 comme celui de 2011, s'applique directement dans chacun des sites concernés mais ne couvre que 1100 personnes, celles relevant de « Biopharma Prod » et les visiteurs médicaux répartis sur tout le territoire français. La filiale Biopharma Distrib (environ 240 salariés) a négocié un accord spécifique mais clairement calqué sur l'accord principal, au point que beaucoup des salariés Distrib ne savaient pas l'existence d'accords juridiquement distincts. L'information concerne la stratégie du groupe constitué par les seules sociétés françaises.
- Équipauto est le seul Établissement d'Europe de l'ouest d'un groupe japonais. Dans ce cas, l'accord a été élaboré et signé au niveau de la société française et la stratégie sur laquelle les acteurs échangent est elle de l'entreprise.
- Titres Services relève d'une démarche bien particulière. L'accord est signé en novembre 2009 au niveau groupe. Il est directement applicable dans toutes les filiales françaises et même étrangères possédées à hauteur de 30% du capital, soit une liste de plus de 30 sociétés ; 1/3 étant étrangères au sens d'européennes et une nord-africaine. Au-delà de ses vertus instrumentales, au-delà de la promotion de la fonction RH du Groupe qui gère en direct les personnels des filiales françaises, il s'est agi de faire de l'accord, des référentiels et des outils de GRH, un levier d'intégration essentiel. Il est conçu comme un élément de construction d'une culture groupe, laquelle avait déjà fait l'objet de différentes initiatives dans les deux années qui ont précédé l'accord de GPEC. Cet enjeu est directement relié à une histoire récente d'acquisitions très nombreuses et très rapides de sociétés petites et faiblement instrumentées en GRH. Cet enjeu est également lié au

déséquilibre sensible qui existe entre le noyau dur des salariés « sociétaires de la SCOP » (qui possède le groupe), cœur devenu largement minoritaire en effectifs (380 sur 2200 environ) et qui cohabite avec un nombre croissant de « non sociétaires » sur le site récent en région parisienne (capable d'accueillir plus de 800 personnes).

Notons enfin que, dans l'application des accords, le niveau de l'établissement se révèle, dans les sociétés à structure complexe, de première importance pour une mise en œuvre effective. Ainsi, Électrodom a décentralisé l'observatoire des métiers du niveau de l'entreprise, où il était inopérant, à celui des établissements où la connaissance de terrain des organisations syndicales comme de la DRH favorise un dialogue tourné vers l'opérationnalité. De même l'établissement de Motrice que nous avons étudié (l'un des 11 établissements de la société ayant signé l'accord) s'est emparé de l'observatoire lorsqu'un problème spécifique est apparu et auquel l'accord permettait d'apporter une réponse.

Les deux parties doivent aussi s'accorder sur l'organisation des échanges qui, le plus souvent, implique la mise en place de lieux spécifiques, dédiés à leur tenue. Les accords de GPEC définissent les organes de concertation (structures ad hoc, organisation des rapports avec le CE, etc.). En pratique, la conception initiale de ces modalités d'information et d'échanges est souvent empreinte de formalisme et les organes prévus pour le fonctionnement de l'accord sont lourds. Dans la phase de mise en œuvre cependant, ils se simplifient souvent, se rapprochent du terrain, ils passent de la société aux établissements (Électrodom, Motrice, Biopharma). L'enjeu est que l'échange ait lieu, que la confiance dans la bonne foi des échanges s'installe. Si des changements interviennent, si d'autres orientations sont arrêtées, l'information circulera rapidement, pour agir et réagir de concert – pas nécessairement sans conflit - mais avec une meilleure connaissance partagée des enjeux et de la situation.

Le dialogue qui s'installe favorise ce que l'on appelle en France un diagnostic partagé, qu'il serait sans doute plus exact de nommer « diagnostic délibéré », c'est-à-dire ayant fait l'objet d'une délibération mais pas forcément d'un accord (Jobert, 2011). Il place les évolutions de l'environnement, la stratégie et ses déterminants au cœur des débats sur le devenir de l'emploi. Dès lors, implicitement ou explicitement, la signature de l'accord vaut reconnaissance par les organisations syndicales de l'importance de l'impératif de compétitivité, en contrepartie d'un engagement de l'entreprise pour œuvrer à la sécurisation des parcours professionnels des salariés ; notion sur laquelle repose l'approche française de la flexsécurité (Duclos, 2009).

Réduire les risques d'annonce d'une restructuration et des licenciements associés

Le modèle s'inscrit ensuite dans le cadre d'un engagement de l'entreprise, formalisé ou non, à privilégier les solutions internes. Là est l'une des bases de l'accord type de GPEC : l'annonce précoce des problèmes rencontrés sur l'emploi et la recherche négociée de solutions internes avant d'en envisager d'autres.

Les restructurations sont omniprésentes dans notre échantillon. Électrodom a connu des délocalisations en 2004 -2006 et une fermeture de site. Navale est passée du statut d'arsenal à celui de société publique en 2000, puis de société de droit privé en 2003 avant de fusionner avec un groupe en 2007. Chez Motrice, les traces du conflit lié à la précédente restructuration étaient dans toutes les mémoires lorsque, peu après la signature de l'accord de GPEC, une très forte baisse du carnet de commande consécutive à la crise de 2008 a conduit à prendre des mesures exceptionnelles. Turboservice a initié sa politique de GPEC en 2005, au lendemain d'une réduction de 2/3 des effectifs et d'un changement d'activité dominante. Pétrochimie est née en 2004 d'une fusion et a connu depuis plusieurs vagues de restructurations. La Cie des autoroutes a été rachetée (et privatisée) en 2005/2006. Chez Équipauto, c'est une situation financièrement difficile qui conduit à la signature de l'accord. Biopharma a connu en 2004 une fermeture dont le « traumatisme » qu'elle a constitué et la gestion à laquelle elle a donné lieu,

est « fondatrice » de la GPEC qui a précédé la signature de l'accord de 2007. Une seconde fermeture de site est intervenue en 2011. Babytextile est confronté, en France, à un regroupement de ses moyens sur un seul site de production. Nucléosafe est le produit d'une fusion. Petrochimie a connu des vagues successives de restructurations et y est encore exposé. Seuls Titre Services et Prévention Santé n'ont pas connu de restructuration, bien que des inquiétudes soient mentionnées dans ce dernier cas comme faisant partie de la motivation des négociations qui ont abouti à la signature de l'accord. L'échantillon analysé illustre donc à la fois le caractère « discret » – au sens statistique du terme – des restructurations à l'échelle des établissements et la permanence du risque de leur survenue. C'est cette réalité que recouvre la notion de « restructurations permanentes »

Au risque de restructuration sont associés un ensemble d'autres risques pour les salariés (de perte d'emploi, de revenu, ...) et l'entreprise (juridiques, sociaux, de continuité de production, ...). Face à cette réalité, la « GPSE », c'est-à-dire l'élaboration d'accords conditionnant un, plus ou moins grand, engagement de l'entreprise à la sécurisation des parcours professionnels à l'acceptation d'un PSE par les Organisations Syndicales, peut constituer une réponse. Les acteurs instrumentent en permanence le droit du travail (Duclos Kerbouc'h 2006) et l'utilise pour réduire les risques auxquels ils font (ou pensent faire) face. La « GPSE » illustre le fait que les entreprises n'échappent pas à cette règle et elle constitue probablement un risque inhérent à l'existence même des accords de GPEC, d'autant que la GPEC elle-même permet de segmenter les compétences en fonction de leur importance stratégique (cf. Partie II, § 2.3 et 2.4).

Malgré les craintes fortement exprimées par les Organisations Syndicales, il n'y a pas, dans les cas étudiés, d'accord de « GPSE » et ceux de notre échantillon apportent une autre réponse, en termes de méthode, aux problèmes posés par les restructurations d'entreprises.

Seul Électrodom et Motrice ont inclus dans leurs accords un article précisant la frontière et les articulations entre GPEC et restructurations. Mais dans tous les cas, au-delà des formulations, l'idée directrice est la suivante : il n'est pas possible de garantir qu'il ne sera pas procédé à des licenciements contraints, mais il n'y sera recouru qu'après avoir épuisé toutes les autres possibilités en cas d'évènement de grande ampleur, soudain et imprévu. En d'autres termes, l'accord vaut engagement de négocier pour trouver toutes les possibilités d'éviter les départs d'abord, d'organiser des départs volontaires ensuite et en dernier recours de procéder à des licenciements. Il n'y a rien là de très nouveau – de longue date les licenciements pour motifs économiques ne doivent intervenir qu'en dernier recours – mais l'apport des accords dans ce domaine est méthodologique : il fixe l'engagement des parties à procéder ainsi et leur fournit une méthode pour le faire. Les monographies fournissent trois exemples de ce mécanisme. Dans le cas de Motrice l'information et la consultation des salariés s'est déroulée de façon inédite (cf. monographie). Dans celui d'Électrodom, après que l'hypothèse de procéder à une délocalisation assortie d'un PSE ait été abandonnée, la GPEC est venue compléter les mesures d'automatisation et d'aménagement de fins de carrière pour réduire les coûts et augmenter la productivité. Chez Biopharma, on relève la clarification - paradoxale, le groupe réglant jusqu'en 2008 ses PSE par mutations internes - du rapport entre PSE et GPEC. Lorsque des difficultés sont avérées, l'apport méthodologique, décrit ci-dessus reste valide et s'applique. Equipauto par exemple a massivement recouru au chômage partiel, période durant laquelle se sont faites les formations.

Un nombre significatif d'accords de notre échantillon a bien été conçu pour affronter une période difficile, ou, après l'avoir connue, pour en tirer les leçons. Par exemple :

- après l'identification d'une situation compétitive et financière dégradée chez Equipauto,

- dans un contexte concurrentiel particulièrement difficile (Électrodom) où c'est la volonté d'engager, après la fermeture, d'un site un dialogue pacifié sur la stratégie avec les organisations syndicales qui a conduit à la signature de l'accord,
- après une longue période de restructurations qui ont failli provoquer la disparition du groupe auquel appartiennent Motrice et Turboservice,
- Après la fermeture d'un site central et emblématique chez Biopharma,
- Avant la fermeture d'un site de production chez Babytextile.

Dans d'autres cas, la dématérialisation à venir des titres (Titres Services) et l'automatisation des péages (Cie des Autoroutes) n'impliquent pas, pour le moment du moins, de suppression d'emplois. Pour d'autres enfin, de statut parapublic (Nucléosafe, Protection Santé), la question n'est pas posée.

2.2. Mobiliser les individus

Au cœur du modèle se trouvent également le volontariat et l'individu. Ce dernier doit être aidé, mis en capacité, ce qui donne aux entretiens individuels une importance particulière que soulignent les accords. Est alors interrogée la capacité de l'entreprise, d'une part, à les étendre à l'ensemble des salariés et d'autre part, à les consacrer à d'autres thèmes que la fixation des objectifs et l'appréciation de la performance. Le mode opératoire dominant consiste à demander aux managers de proximité de réaliser ces entretiens en plus de ceux consacrés à l'entretien annuel de performance. Dans quelques cas cependant, s'agissant d'entretiens professionnels (Équipauto notamment, dans une moindre mesure Navale et Biopharma), c'est la DRH qui les mène directement. Quelle que soit l'option retenue, il faut, soit introduire, soit généraliser, des entretiens professionnels au cours desquels sont abordées les perspectives individuelles de carrière ainsi que les souhaits professionnels des salariés. Idéalement toujours, l'expression des souhaits d'évolution professionnelle est intégrée dans le plan de formation en mobilisant les dispositifs idoines. Dans certain cas (Electrodom) une part du budget de formation est réservée à cet objet. L'entreprise appuie alors les salariés dans leurs démarches et fait en sorte que les temps nécessaires à la formation ou à la validation d'acquis soient effectivement libérés et que les impératifs de production ne viennent pas les perturber. Si dans la quasi-totalité des cas, les entretiens professionnels se sont développés – parfois en les créant (Equipauto), parfois en enrichissant l'entretien annuel (comme c'est la volonté de Titre services, ou dans les cas de Cie des Autoroutes et de Navale), d'autres fois en les élargissant aux employés et aux ouvriers, il n'est pas rare que nos interlocuteurs fassent part d'une « cannibalisation » de l'entretien professionnel par l'entretien d'évaluation (Electrodom), de ce que les objectifs de réalisation des entretiens professionnels restent loin de 100% ou même de 80%, voire qu'ils ne se mettent pas en place. Plusieurs accords ont inscrit dans leur texte la mise en place d'entretiens spécifiques pour les plus de 45 ans. Ils semblent avoir le plus grand mal à se matérialiser. Tout se passe comme si les éventuelles réponses spécifiques dont pourraient avoir besoins les plus de 45 ans, requerraient l'existence d'un cadre prévu pour comprendre les problèmes particuliers de chacun mais s'appliquant à tous (Equipauto, Turboservice). De la même façon, les entretiens spécifiquement prévus pour les « emplois menacés » (groupe Heavy Metal par exemple) ne se concrétisent pas toujours.

Viennent ensuite les outils et dispositifs susceptibles de favoriser l'employabilité et la mobilité (cf. ci-dessous). Les accords reprennent tous – quelque fois par une simple opération de « copier/coller » – les dispositifs prévus par la loi (DIF, CIF, VAE...) et souvent préexistant au titre des pratiques de GRH (entretiens, plan de formation, bourses aux emplois, ...). L'originalité et l'ambition du modèle ici décrit ne sont donc pas dans la création de tel ou tel dispositif ou outil de sécurisation mais dans les modes opératoires.

Il s'agit d'organiser des dispositifs collectifs susceptibles de mettre en mouvement des individus à l'aide de parcours ainsi sécurisés. Il y a donc une tentative de modernisation des compromis antérieurs « *qui reposaient sur un échange entre la loyauté des salariés et la capacité des entreprises à assurer carrière et ancienneté* » (Tixier, Lemasle 2000). En pratique, l'articulation entre l'expression des souhaits d'évolution professionnelle, le plan de formation et le départ effectif de salariés en formation reste très fortement soumis aux arbitrages budgétaires et aux impératifs de production. Quelques cas (Equipauto, Electrodom) montrent que des avancées significatives peuvent être réalisées dans cette direction mais les salariés partagent souvent l'idée que face à plusieurs demandes de formation, seule sera retenue celle qui est jugée directement utile à l'activité. C'est que se pose ici la question des coûts. Ceux associés au processus de la GPEC (élaboration d'une cartographie, formation des managers, temps passés en entretien, travail induit par la collecte des résultats et leur intégration au plan de formation, dépenses de formation) ne sont pas négligeables, particulièrement dans un contexte où l'idéal des organisations est la minceur. La capacité effective des plans de formation à intégrer et supporter les nouvelles formations est ainsi loin d'être automatique. Pourtant, la plupart des sociétés de l'échantillon affichent des dépenses de formation importantes, souvent très supérieures au cumul des obligations légales et l'une d'entre elle (Electrodom) a instauré une réserve de 20% sur le plan de formation, dédiée à la

2.3. Des accords visant un certain développement de l'employabilité

Dans tous les cas étudiés, le traitement de l'incertitude repose sur une double croyance que les acteurs concernés, organisations syndicales et direction, partagent. Le fait de mettre en place un processus d'anticipation, de réaliser des entretiens et de développer les compétences de tous les salariés de l'entreprise serait :

- utile à la compétitivité de l'entreprise et à ses capacités d'adaptation dans un environnement incertain,
- favorable au développement de l'employabilité, interne et externe, des salariés qui en bénéficient et s'y investissent.

Le développement de l'employabilité des salariés participerait donc de la compétitivité de l'entreprise et les accords lui accordent donc tous une importance particulière. L'analyse montre cependant que c'est essentiellement l'employabilité interne qui est objet d'attention.

Une employabilité d'abord appréciée à l'aune du marché interne

Un accord (Électrodom) donne des définitions de la GPEC et de l'employabilité ; « *par employabilité les parties entendent l'adaptation permanente du salarié dans l'entreprise et la nécessité pour chacun d'être en mesure de faire face à d'éventuelles reconversions en maintenant la capacité à exercer un emploi par une mise à jour des compétences clefs* ». Un autre accord, Biopharma de 2011, la mentionne dans son préambule ; « *donner les moyens aux salariés de gérer leur parcours professionnel et de développer leur employabilité interne et/ou externe* ». Si les autres accords ne définissent pas formellement l'employabilité, l'analyse des cas indique que c'est bien la capacité des salariés à se maintenir en emploi, pas seulement dans l'emploi occupé, que les accords veulent outiller. Pourtant malgré la référence aux notions de « reconversion » et « d'employabilité externe », tout se passe, à la lecture des accords comme à l'analyse des pratiques, comme si l'employabilité en général s'appréciait d'abord par rapport au marché interne du travail de chaque entreprise et dans le cadre de la stratégie suivie. Non seulement c'est le marché interne (dit autrement, les besoins de l'entreprise) qui permet de définir les emplois en croissance, stables ou en décroissance²⁴,

²⁴ La terminologie ne faisant pas l'objet de définitions codifiées, on parle aussi d'emplois sensibles ou d'emplois critiques et ce n'est que par le contexte dans lequel ils sont employés que qu'il est possible de déterminer si ces termes font référence à des compétences dont l'entreprise a un besoin croissant ou en régression.

mais, lorsque décroissance il risque d'y avoir, c'est en fonction des besoins de l'entreprise (et prioritairement de l'établissement dans les firmes ou groupes à établissement ou sociétés multiples) que vont d'abord essayer de se construire les parcours.

L'accord sert alors à dessiner l'architecture d'un dispositif, auquel les managers et les salariés vont s'associer, capable d'initier (dans un cas – Turoboservice – de renforcer) un processus favorisant la mise en mouvement des salariés, la formalisation et l'acquisition de compétences utiles au sein de l'entreprise. Chez Navale, le travail cartographique identifie les passerelles possibles entre emploi sensibles et emplois en développement. Chez Turboservice, le même type de travail a donné lieu à innovation connectant pour chaque emploi, la description de l'emploi, les compétences nécessaires et les formations permettant de les acquérir. Cette « employabilité interne » passe, pour les opérateurs de production, par le développement de la polyvalence (« *capacité demandée aux salariés d'occuper plusieurs postes* »), de la polycompétence (« *capacité à réaliser plusieurs tâches distinctes – par exemple production et contrôle de la qualité de son travail* ») et du travail en équipes ou en groupes autonomes (Askenazy, 2004). Entre les compétence requises par la « simple » tenue d'un poste taylorien traditionnel et celles que le « *nouveau productivisme* » (Askenazy, *op. cit.*) requiert pour tenir un poste équivalent, il y a un écart que les formations de salariés de production vient combler, y compris au nom de la GPEC. Il y a la matière à tension. Polyvalence, polycompétence et travail en équipe sont d'une plus grande exigence physique et mentale, alors même que la pression concurrentielle freine la reconnaissance salariale que les ouvriers de production pourraient attendre d'un passage en formation. C'est ce qu'expriment très clairement les ouvrières d'Électrodom face à un échange du maintien dans l'emploi contre le maintien de la compétitivité par acceptation des nouvelles pratiques de travail.

L'employabilité interne est également entendue comme une capacité d'évolution des compétences des salariés qualifiés. C'est la préoccupation des accords Navale, Nucléosafe, et Prévention santé, mais aussi Pétrochimie ou Turboservice, le maintien et le développement de compétences non directement disponible sur le marché du travail étant l'une des composantes de la compétitivité de ces entreprises. C'est prioritairement à cette employabilité que s'intéressent les dispositifs de tutorat.

Notons enfin un point particulier. Les TIC font parties de la catégorie des « General Purpose technology », ce type particulier de technologie générique qui connaît « *une progression rapide qui peut s'étendre sur plusieurs décennies* », dont « *l'usage se diffuse dans l'ensemble de l'économie* » et qui « *améliorent le processus d'innovation* » (Askenazy, 2011, *op. cit.*, p. 23). Il n'est donc pas étonnant que, dans les accords et leurs mises en œuvre une importance particulière soit accordée au TIC dans le développement de l'employabilité (particulièrement pour les opérateurs de production n'utilisant pas d'ordinateur personnel au cœur de leur travail). Les formations à l'anglais jouent, du fait de l'internationalisation des échanges et de la production, un rôle comparable, pour les autres catégories professionnelles.

Un développement de l'employabilité externe ?

Dans l'environnement économique actuel, la part des actifs ayant, soit changé d'emploi d'une année sur l'autre, soit retrouvé un emploi, soit connu une période de chômage, est passée de 15 % à 30 % dans les pays européens (Askenazy 2011 p. 30). Logiquement, les accords ne peuvent donc pas faire l'impasse sur l'employabilité externe. La question est donc abordée (explicitement dans les cas de Biopharma, Navale et Cie des Autoroutes, implicitement, mais nettement chez Equipauto, Motrice et Électrodom), dans les accords et pratiques, de l'acquisition et du développement de compétences permettant de faire face à l'éventualité d'un parcours externe.

Les accords butent alors sur une difficulté qu'ils ne peuvent résoudre directement. Les compétences en tant que telles sont invisibles et ne sont pas directement accessibles sans un

dispositif d'évaluation qui les nomme (Le Boterf, 2008). Or, les tentatives pour évaluer et nommer les compétences en régression, ou en développement à l'échelle d'un bassin d'emploi n'ont pas encore abouti à des formulations opérationnelles. Ce sont pourtant tout particulièrement les « transcompétences²⁵ », ou compétences transverses (ou encore transférables), qui doivent pouvoir être évaluées pour espérer favoriser l'employabilité à l'échelle d'un bassin d'emploi. Dans la pratique, un certain nombre de compétences sont réputées être *de facto* des « compétences transférables », même si cette expression n'apparaît pas dans les accords, et donc favoriser l'employabilité en général, tant interne qu'externe. Il en est ainsi des compétences de bases qui ne se réduisent plus à « lire, écrire, compter » mais intègrent aussi (comme le recommande d'ailleurs l'Union Européenne et la France) des usages de l'ordinateur et d'internet. Les formations aux compétences de bases (ainsi définies) sont présentes explicitement dans l'accord Électrodom (avec les formations Déclic et B2i) ou de fait dans d'autres accords (Equipauto, Turboservice, ...). Pour les autres compétences, la méthode proposée par les accords est d'aider les personnes *via* des entretiens. Le CIF ou le DIF sont alors cités comme permettant d'acquérir les compétences manquantes pour réaliser des parcours externes, si les salariés sont volontaires.

Par ailleurs, et peut être en conséquence, les liens entre GPEC d'entreprise et territoire, restent très faibles (cf. encadré II.10).

Encadré II.10- GPEC d'entreprise et territoire : des liens embryonnaires

La question des relations entre le territoire et l'entreprise apparaît peu dans les accords de GPEC. Trois points sont cependant à noter. D'une part la question est potentiellement posée dès que des parcours externes sont envisagés. Ainsi, dans la foulée de la restructuration de 2005, Turboservice a signé une charte avec la communauté d'agglomération. Biopharma a activement participé à la construction d'un réseau d'une demi-douzaine d'entreprises de son bassin d'emploi se reconnaissant dans des pratiques et standards RH compatibles pour favoriser des détachements interentreprises. Navale enfin, forte d'établissements importants situés dans des zones côtières souvent peu industrialisées développe un dialogue avec les territoires et les entreprises (souvent sous-traitantes) à proximité desquelles l'entreprise travaille et au sein desquelles elle recrute souvent. D'autre part, les sociétés à structure complexes sont implantées dans différents lieux (les établissements de Motrice sont présents dans 11 bassins d'emploi), ce qui pose la question de l'échelon pertinent du lien et de sa négociation, entre territoire (eux-mêmes pluriels) et entreprise. Enfin, si le développement de la GPEC-T a fait l'objet d'une circulaire DGEFP signée, en 2010, par quatre ministres, une approche unifiée entre cette dernière et la GPEC d'entreprise reste largement à construire. Sans doute de ce point de vue des progrès pourront être faits en distinguant des « gestions prévisionnelles d'entreprises (pour partie) territorialisées » (dont Navale et Biopharma sont des illustrations), de « GPEC de territoires », soulignant ainsi le déplacement de l'initiative des employeurs à celle des pouvoirs publics locaux (Baron, 2011).

La gestion territoriale de l'emploi et des compétences rencontre nombre de difficultés. Trois obstacles au moins sont à surmonter :

- Les salariés travaillant au sein d'établissements appartenant à de grands groupes bénéficient généralement de revenus supérieurs ainsi que d'une couverture santé et de prestations annexes de meilleure qualité que ceux des PME et TPE dans lesquelles ils pourraient trouver un emploi à une mobilité.
- Il n'y a, dans les accords de GPEC étudiés et les textes réglementaires, ni articulation construite, ni procédure prévoyant de les élaborer, entre les entreprises dotées d'accords

²⁵ Terme retenu par le CODESPAR et la MEIF de Rennes lors de la construction du dispositif du même nom, destiné à outiller la GPEC sur le bassin concerné.

de GPEC et les dispositifs territoriaux d'organisation et d'accompagnement des mobilités (CSP, Missions locales, Maison de l'emploi,...).

- Enfin, l'approche des compétences est cloisonnée au sein de chaque institution et l'identification des compétences transférables reste un problème qui n'a pas encore reçu de solution technique satisfaisante.

2.4. Des accords visant principalement le développement de la mobilité interne

Comme l'employabilité, la mobilité favorisée par les accords de GPEC est d'abord pensée sur le marché interne du travail. Chez Électrodom, un « comité de mobilité » anime la bourse du travail et veille à ce que, à compétence égale, les candidatures internes soient privilégiées. Pour autant, les ouvrières ont du mal à passer le plafond de verre et à rejoindre les postes de techniciens, même quand elles ont été formées. Chez Équipauto, elle est définie comme un changement de poste qui s'accompagne d'un changement dans la nature de l'emploi. Chez Navale, les repositionnements doivent se faire prioritairement sur le site d'origine, même si l'accord est riche en dispositifs de sécurisation de mobilités externes dont la réalité reste très faible au moment de l'enquête. Chez Motrice, la recherche de solutions pour les salariés occupant un emploi en décroissance passe prioritairement par la recherche de reclassement interne. Turboservice oriente sa GPEC de façon à ce que « les emplois de demain soient pourvus par les salariés d'aujourd'hui » et a ouvert un espace « info carrière » dédié à la mobilité interne. La priorité à la mobilité interne est également une évidence chez Nucléosafe, Prévention santé et Titreservice. Les étapes clefs d'un déroulement de carrière chez Pétrochimie sont envisagées au sein de l'établissement ou du groupe et dans ce dernier cas, comme dans tous les autres accords qui envisagent la même hypothèse, la mobilité géographique est volontaire, accompagnée et outillée (prise en charge de frais, entretiens de suivi ...). Ainsi, chez Cie des Autoroutes, des dispositifs spécifiques prévoient le réajustement des salaires (notamment liés aux horaires) de ceux qui passent des postes d'exploitations aux filières administratives et commerciales. Chez Biopharma, des missions internes jouent un rôle de sécurisation des mobilités internes.

Cette priorité à la mobilité interne joue aussi un rôle d'acculturation des salariés et des managers de proximité à une mise en mouvement positive. Des représentations négatives de la mobilité persistent du côté de la hiérarchie intermédiaire (crainte de désorganisation d'équipe) comme des salariés eux-mêmes (insécurité liée au changement). De toute évidence, les accords de GPEC veulent favoriser et développer une culture interne, positive et sécurisante de la mobilité (Motrice, Équipauto, Turboservice, Électrodom, Navale, Cie des Autoroutes, Biopharma, Babytextile, Petrochimie, etc.). Dans un certain nombre de cas, ils y arrivent. Leur effectivité dans ce domaine tient à la mise en œuvre d'outils (bourses aux emplois, entretiens, ...), mais certainement plus encore, à des évolutions dans le champ des représentations culturelles. Bouger est « bien », changer de poste ou d'emploi devient « normal ».

Si des évolutions se produisent, elles sont cependant lentes. Dans le cas de Navale par exemple, la volonté d'impliquer les salariés de manière plus volontaire et sur un mode individuel est clairement lisible dans la politique d'entretien (2 entretiens individuels par an), la promotion des cellules ECO (en faveur de l'orientation), dans les procédures de promotion de la mobilité. Est-ce l'effet de la culture traditionnelle (le deal communautaire reste dans l'esprit des plus anciens) ? Est-ce l'effet d'une dispersion relative des établissements sur tout le territoire national (limitant l'appétence à la mobilité inter sites). Est-ce l'effet d'une perception encore faible des dangers qui pèsent sur les emplois pris individuellement ? Toujours est-il que l'accord et son application témoignent précisément d'une volonté de développer un réflexe, d'alimenter des attentes et d'accroître une mobilité interne (voire externe) qui reste en deçà de ce que suggèrent les enjeux d'équilibrages des besoins et des ressources. La mobilité

« souhaitée » se présente en effet à un niveau bien au-delà des attentes individuelles exprimées. Ce constat est cependant relativisé en dynamique du fait de l'évolution des pyramides des âges et de la conversion progressive des cultures depuis la privatisation et la fusion. Les populations qui ont rejoint et continuent de renouveler les « ouvriers de l'arsenal » sont plus familières de cette culture de la mobilité et valorisent moins le « contrat à perpétuité ». Faiblement appliqué encore en termes d'usage des outils d'orientation ou en termes de mobilités, cet accord constitue une base dont la pertinence devrait croître avec les évolutions démographiques en cours.

Un développement de la mobilité externe ?

Si une certaine effectivité est attendue de l'accroissement d'une mobilité interne « bien vécue », les accords ne pouvaient, comme dans le cas de l'employabilité, pas faire l'impasse sur la mobilité externe. Celle-ci est abordée dans une majorité d'accords d'entre eux, mais pas tous : ni Turboservice, en phase de recrutement, ni Titres services, en développement, n'aborde la question.

Comme cela a déjà été évoqué, certains tracent, dans l'accord, la limite entre ce qui est du champ de la GPEC et ce qui relève du PSE et donc de la mobilité contrainte. Mais surtout, ils envisagent souvent des moyens d'outiller une mobilité externe volontaire des salariés. Le point est sensible et les accords comme les pratiques reflètent les solutions trouvées pour éviter les deux écueils que constituent la pression au départ de salariés jugés surnuméraires et les pertes de compétences dommageables pour l'entreprise. La réponse réside, dans les accords, dans l'inclusion de deux conditions : le volontariat et le positionnement sur un emploi dit sensible (au sens de menacé). La mobilité externe est notamment instrumentée autour des fins de carrières, de la création d'entreprise et de la sécurisation de transitions vers des CDI externes. Des fins de carrières aménagées sont évoquées avec le compte épargne temps facilitant un départ en CATS ou CTAA chez Cie des autoroutes, des mesures d'âge chez Électrodom, RPA au sein du groupe Heavy Metal...). Les accords prévoient aussi de faciliter les départs par création d'entreprise ou signature de contrat sous CDI à l'extérieur et, dans ce dernier cas, certains d'entre eux protègent la mobilité externe en introduisant une forme ou une autre de « droit au retour » (cf. encadré II.11).

Encadré II.11- Illustrations des mesures de sécurisation des mobilités externes

Navale propose un dispositif de sécurisation des mobilités externes par CDI ou création d'entreprise et intègre une innovation en proposant un contrat tripartite de détachement d'une durée maximale d'un an. Une solution similaire est proposée pour sécuriser la mobilité externe des salariés de Nucléosafe (congé de 6 mois renouvelable une fois) et de Prévention Santé (congé de projet d'une durée variable de 18 à 36 mois). Chez Biopharma, ce type de mesure, inexistant en 2007, a été introduit en 2011 dans le cadre d'un embryon de GTEC. Dans ce cas, unique dans notre échantillon, c'est à un ensemble d'entreprises se reconnaissant dans des pratiques (salariales) et des standards RH proches que « l'espace de mobilité » a été étendu. Chez Babytextile, le salarié quittant l'entreprise afin de rejoindre un nouvel emploi bénéficie d'un droit de retour pendant toute la durée de la période d'essai (en cas de nouvel emploi en CDI) ou à l'issue de son contrat (en cas de nouvel emploi en CDD).

En pratique, il faut cependant souligner la faiblesse du nombre de mobilités externes (quelques rares cas signalés) et la solitude des salariés qui s'engagent dans une dynamique individuelle de reconversion : s'il peuvent compter sur la bienveillance de la l'entreprise (pas d'opposition à la demande de CIF) parfois active (aide dans les démarches administratives), ni eux ni l'entreprise ne disposent d'informations fiables et aisément accessibles sur le bassins d'emploi, les métiers en développement, voire les lieux de formation.

2.5. Les acteurs des accords de GPEC et de leurs mises en œuvre

Du point de vue des acteurs, l'analyse des cas indique que la Direction Générale et, surtout, la DRH joue un rôle central dans l'animation du dispositif. La volonté d'aboutir à la signature d'un accord dépend de celle de la direction générale à s'engager dans cette voie. La mise en œuvre de l'accord dépend de la nature de la relation entre DRH et Direction générale. Un lien fort, que traduit une présence active dans les instances de direction, et une participation active au processus d'élaboration de la stratégie (Électrodom, Équipauto, Motrice, Turboservice, Biopharma, Navale) facilitent la mise en œuvre. Enfin, sur le terrain, c'est aussi à la DRH de veiller à ce que les opérationnels fassent concrètement et correctement fonctionner le système et de les y aider.

Si le rôle des opérationnels et des managers est évidemment important pour que le dispositif fonctionne, les organisations syndicales, plus ou moins actives lors de la négociation de l'accord, ne jouent pratiquement aucun rôle vis-à-vis des salariés et n'en revendiquent d'ailleurs pas dans les phases de mise en œuvre. Contrairement à l'idée des « Learning Reps » britanniques, les représentants du personnel ne demandent pas par exemple à pouvoir disposer d'un droit de tirage sur le budget formation ni ne participent à la communication. C'est invariablement la DRH qui est mentionnée à la question de savoir qui doit informer les salariés sur leurs droits (au DIF, ...) et qui doit prendre l'initiative de recourir aux dispositifs d'orientation par exemple. L'idée d'un rôle actif des Organisations Syndicales, pour encourager les salariés à se former par exemple, n'est pas présente dans les cas rencontrés, le plus souvent au motif qu'il s'agirait « de choix individuels ».

2.6. L'évolution des accords dans le temps

Globalement, ces accords sont jugés positivement par les signataires, l'intérêt qui leur est porté étant attesté par leur renouvellement (ou leur maintien) et l'intégration des apprentissages à laquelle il est procédé en cette occasion. Trois d'entre eux (Biopharma, Electrodom et le Groupe Heavy Metal) ont donné lieu, à échéance, à leur renouvellement et, dans chacun des cas, les nouvelles rédactions intègrent les leçons tirées suite aux trois premières années de mise en œuvre. Un quatrième (Equipauto) a été signé pour une durée indéterminée en 2007 et faisait toujours, mi 2011, l'objet d'une application active. Turboservice a effectivement signé un accord 5 ans après la mise en œuvre de la GPEC au sein de la société. Dans ces cinq structures, une forme d'apprentissage existe, plus facilement repérable dans les trois premières par comparaison entre l'ancien et le nouvel accord.

Dans les trois cas il y a une sorte de « fluidification pragmatique » des accords. Chez Électrodom, l'observatoire des métiers et de l'emploi, central, lourd et sans réelle mise en œuvre est remplacé par des instances locales au niveau des établissements ou des sociétés, distinctes des Commissions formations (sans préjudice du fonctionnement de la commission GPEC Groupe en chargé de s'assurer, au niveau central, de la mise en œuvre de l'accord). Chez Biopharma, le nouvel accord prend des distances avec une conception « planificatrice » pour des approches collectives, au profit d'un investissement sur une conception « préventive », systématiquement individualisée. Le métier dont l'effectif est le plus important est celui des « assistantes », et ne compte pas plus de 90 personnes. L'environnement est très incertain et l'expérience des reconversions a montré que les projets des salariés, leur désir de mobilité, font plus que les indications « gestionnaires ». La politique formation ne reprend plus les trois catégories de la loi de 2004, mais trois orientations internes : « performance business », compétences individuelles et collectives et « sécurisation des parcours professionnels et de l'employabilité ». Chez Heavy Metal le nouvel accord présente les caractéristiques d'un accord de GPEC (information sur la stratégie de l'entreprise et les perspectives d'emplois, promotion de la GPEC en associant les salariés à l'élaboration de leur parcours professionnel, ...) et plus simplement d'un accord sur la gestion des âges. Dans les trois cas enfin, une forme de

confiance s'est installée entre les signataires. Ainsi, le syndicat non signataire du premier accord a signé le second chez Électrodom.

Les autres modifications sont plus contingentes. Chez Électrodom, on relève une suppression des outils ou procédures inutilisés (bilan professionnel, passeport formation, abondement de 10h pour la mise en place de Certificats de Qualification Professionnelle et pour le DIF), l'accent porté sur l'aide à la mobilité des salariés de bas niveau de qualification et intégration dans l'accord de deux problématiques nouvelles : l'emploi des jeunes et l'égalité professionnelle hommes-femmes. Chez Biopharma, on relève la clarification, déjà évoquée, du rapport entre PSE et GPEC. Chez Heavy Metal, l'orientation est donnée aux filiales selon laquelle les plans de formation devront réserver au minimum 20% de leur budget aux actions de formation inscrites dans les plans de développement individuels. Les filiales ont ainsi la possibilité de négocier avec les OS l'utilisation du DIF pour des formations réalisées en tout ou partie sur le temps de travail et sont encouragées à une politique de promotion interne pour les ouvriers et ATAM.

Il y a donc une vie des accords de GPEC composant notre échantillon qui témoigne de leur ancrage dans la réalité et de la réalité de leur mise en œuvre. Certains d'entre eux contiennent même quelques innovations intéressantes. Dans un cas, l'utilisation active du DIF par les salariés d'une entreprise (Équipauto) lors de période de chômage partiel est attribuable à l'accord de GPEC, suggérant que ces derniers peuvent favoriser l'utilisation de la formation à des fins contra cyclique. La pratique (Electrodom, Heavymetal) consistant à réserver une partie des dépenses de formation aux salariés occupant des emplois sensibles (en décroissance / critiques / ...) permet à la fois de sécuriser le financement de ces formations dans les arbitrages (un objectif non chiffré devient un objectif secondaire) et de fixer les moyens consacrés par l'entreprise au développement de l'employabilité des salariés occupant ces postes. La pratique initiée par Navale, d'indiquer, lors des entretiens professionnels, à chaque salarié le classement de l'emploi qu'il occupe selon un découpage simple en trois catégories (en progression, stable, en régression) permet une circulation d'information essentielle à la mise en mouvement des acteurs. Les transitions professionnelles externes sont aujourd'hui outillées par une démission, une rupture conventionnelle ou un licenciement, chacune de ces options ayant un caractère définitif, donnant à la dite transition une allure de saut dans l'inconnu pour le salarié et dans 5 cas (Navale, Nucléosafe, Prévention Santé, Biopharma, Babytextile), divers mécanismes de protection des mobilités externes : contrat tripartite de détachement, congé de 6 mois renouvelable une fois, congé de projet d'une durée variable de 18 à 36 mois, droit de retour pendant toute la durée de la période d'essai (en cas de nouvel emploi en CDI) ou à l'issue de son contrat (en cas de nouvel emploi en CDD).

Pour autant l'économie d'ensemble décrite ci-dessus souffre d'un ensemble de défauts et lacunes sur lesquelles il faut maintenant revenir.

3. Des accords de GPEC dont la portée est limitée par le contexte culturel et institutionnel

Dans un pays qui reste marqué par le monopole de l'expertise légitime des directions d'entreprises s'agissant de stratégie et d'organisations (Bauer et Cohen 1982), l'idée de cogestion est encore largement refusée, aussi bien par les organisations syndicales de salariés que d'employeurs. Dans ce contexte, les accords de GPEC permettent un certain dialogue autour de la stratégie et une approche négociée des changements. Ils jouent donc un rôle d'équivalent fonctionnel des systèmes allemand de cogestion et suédois de codétermination dans lequel :

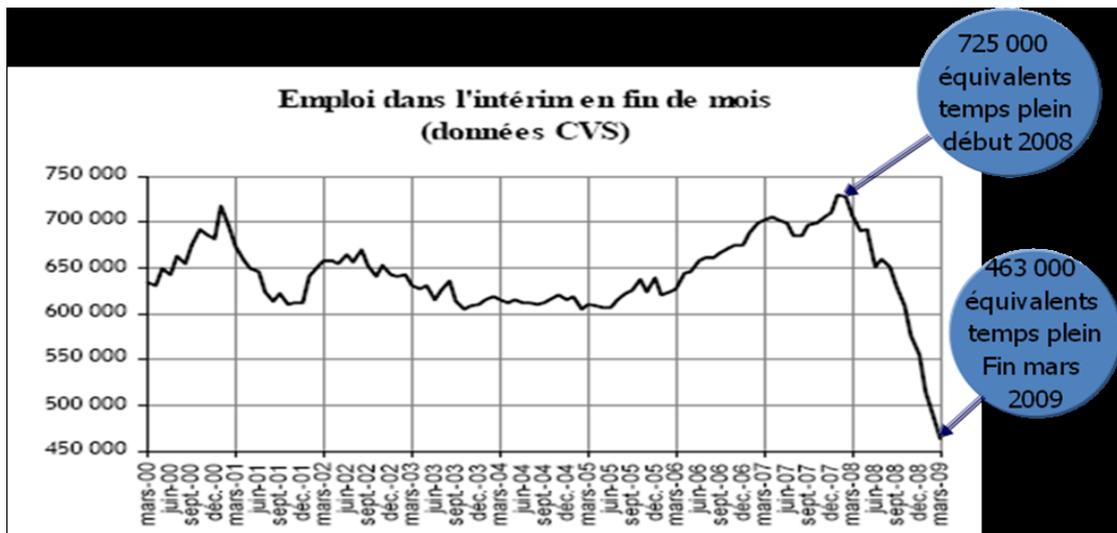
- l'information sur la stratégie « joue le rôle » de la présence des représentants des salariés dans les conseils de surveillance et d'administration ;

- la signature de l'accord « remplace » le rôle joué, dans les dispositifs légaux et institutionnels allemand et suédois, par l'obligation d'arriver à un accord pour pouvoir mettre en œuvre un changement majeur ou déroger à la loi.

Il s'agit cependant d'un équivalent fonctionnel faible, tant par sa couverture que par sa consistance.

En termes de couverture, outre le nombre relativement faible d'entreprises et de salariés couverts par rapport au potentiel existant, les accords ne concernent ni les prestataires sur site, ni les sous-traitants, ni les travailleurs temporaires. Au niveau national, on sait pourtant que l'intérim par exemple, a été massivement utilisé comme variable d'ajustement face à la crise de 2008 (cf. figure II.5).

Figure II.5.- Evolution des emplois dans l'intérim



Source : Unistatis

Celles des entreprises de notre échantillon qui sont fortement exposées à la concurrence internationale se sont inscrites dans ce mouvement et le reconnaissent volontiers. Il n'y a pas d'indication que les accords de GPEC exercent une influence significative, dans un sens ou dans un autre, sur le recours aux contrats précaires ou à la sous-traitance, bien qu'une monographie indique que la mobilité interne induit un moindre recours à l'intérim. Mais la question inverse reste à explorer : l'existence d'une importante population de salariés sous contrat de travail temporaire ou à durée déterminée influe-elle sur la population entrant dans le champ des accords de GPEC ? Si oui, quelles en sont les conséquences pour les accords-eux mêmes et leur fonctionnement, notamment en termes de mobilité interne ?

En termes de consistance, la signature de l'accord repose sur la volonté d'aboutir des parties et l'incitation créée par le législateur sur une obligation de négociation dont on connaît par ailleurs les limites (NAO, Stress,...). Elle reste donc, pour les deux parties, notoirement plus faible que celle mise en place, par exemple en Suède, par la combinaison d'une règle commune (last in, first out ou LIFO) à laquelle l'accord permet de déroger (Borghouts, 2012).

Mais le principal obstacle rencontré par les accords de GPEC est autre. Ils restent « calés » sur la seule responsabilité de l'employeur et donc sur le marché interne du travail et l'espace de circulation délimités par les frontières de l'entreprise. C'est sur ce marché et à l'intérieur de cet espace que la sécurisation des parcours professionnels apparaît réaliste, pour les directions d'entreprises comme pour les organisations syndicales et les salariés concernés, ce que reflètent et renforcent les accords et leurs mises en œuvre. Employabilité et mobilité sont pensées et organisées en fonction de ce « marché/espace ». Or, dans un contexte de

mutations et d'obsolescence de l'employabilité acquise, celui-ci est, dans la durée, trop étroit pour permettre la sécurisation des parcours professionnels. Confrontés à cette réalité, certains des accords étudiés tentent de favoriser le développement d'une employabilité externe et de sécuriser les parcours au-delà des frontières de l'entreprise par des dispositifs et mesures qui se heurtent aux limites de la responsabilité de cette dernière et de son pouvoir de gestion.

Dépasser ce cercle vicieux suppose de remarquer que (le maintien et le développement de) l'employabilité devient un objectif majeur des politiques de l'emploi et que ce basculement modifie la responsabilité des acteurs: entièrement assumée par l'employeur dans le modèle de l'emploi à vie, il est difficile de l'envisager autrement que comme partagée dans le modèle de l'employabilité. En d'autres termes, ce modèle suppose de trouver une articulation entre la construction et la gestion des compétences au sein des firmes d'une part, la gestion territoriale des transitions professionnelles, d'autre part, et, enfin, les politiques de l'emploi (cf. supra, le carré de la flexsécurité).

Une telle articulation supposerait tout d'abord la mise au point d'une méthode permettant de formaliser une représentation dynamique des « marchés/espaces » que constituent les bassins d'emploi et de leurs besoins en compétence. C'est l'enjeu de la mise au point de méthodes permettant de formaliser, à l'échelle des bassins d'emploi, les emplois en croissance, stables et en progression et les « transcompétences » favorisant l'employabilité et la mobilité à la même échelle. Une coopération, articulée au dialogue social territorial (Jobert, 2006, 2008) et que les accords de GPEC pourraient outiller, est ensuite à inventer entre les entreprises et les institutions de la politique de l'emploi pour l'organisation des transitions. Par exemple la constitution « d'agences de transition » (Duclos 2009), avec dans cette perspective la création d'un « contrat de transition », utilisable quelle que soit l'entreprise. A défaut, la mobilité externe volontaire des individus appartenant à des populations dont l'emploi est décroissant au sein des entreprises restera nécessairement très limitée.

4. Retour sur les hypothèses exploratoires

Nos analyses transversales ont permis de mettre au jour des éléments de réponse à nos hypothèses exploratoires telles que formulées au début du document (cf. partie 1, §1 Méthodologie). Nous reprenons ces éléments, hypothèse par hypothèse.

Les raisons de négociation sont multiples et ne peuvent être réduites au seul désir de se conformer à la loi.

Les employeurs qui ont choisi de répondre positivement à notre demande sont tous, à des titres divers, des employeurs soucieux de leur responsabilité envers leurs salariés. Les uns sont issus d'un univers public ou parapublic (Nucléosafe, Prévention Santé, Cie des autoroutes, Navale) ; d'autres sont des entreprises ou groupes à capitaux familiaux dont les actionnaires ont, de longue date, opté pour une gouvernance d'entreprise socialement responsable (Électrodom, Babytextile) ; d'autres encore appartiennent à des groupes étrangers originaire de pays dont le modèle social promeut la négociation et l'intégration des salariés (Biopharma – Allemagne ; Équipauto – Japon) ou à des groupes français soucieux, pour l'une ou l'autre raison, de leur image sociale (Motrice, Turboservice, pétrochimie) ; l'un enfin est une société coopérative. Dans cet ensemble, certains ont une culture paternaliste vieille de plusieurs décennies. La signature d'un accord de GPEC participe donc de l'affichage et de la mise en œuvre de ces bonnes pratiques.

Du côté des organisations syndicales, la mobilisation est moins forte, bien que tous les signataires partagent l'idée qu'il est positif pour leurs mandants que l'entreprise accompagne les salariés et favorise leur montée en compétence, processus dans lequel l'accompagnement par l'entreprise (entretiens, bilans) et la formation (Plan de Formation, DIF, CIF) tiennent une place essentielle. Dans un contexte de bonnes relations sociales, le processus de négociation

est donc lancé sur l'initiative des directions. Dans peu de cas (Motrice, Turboservice, Navale) il rencontre une revendication préalablement exprimée, toujours par une partie des organisations syndicales et il ne débute réellement que lorsque la crainte, très présente, d'une « GPSE » est levée. Les accords proposés sont alors signés, mais les enjeux réels sont variables. Souvent cependant, la mise en œuvre de l'accord et, dans les entreprises à établissement multiples, la création de groupes de suivi paritaires décentralisés dans les sites de production ou les établissements, accroissent à la fois l'intérêt des organisations syndicales et leur implication dans le pilotage des accords.

Il est à noter que toutes les entreprises de l'échantillon ont été, et sont encore, confrontées à la nécessité de procéder à des adaptations, parfois rude et de grande ampleur, de leurs structures, de leurs organisations et de leurs compétences, face aux évolutions de leurs marchés.

La signature d'un accord n'entraîne pas de facto son application.

Une grande partie des accords que nous avons étudiés ont eu des conséquences sur la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise, soit qu'ils aient dynamisé des dispositifs déjà existants, soit qu'ils en aient créé de nouveaux. Les exceptions ou nuances à apporter (Prévention Santé, Compagnie des Autoroutes, Nucléosafe) concernent des entreprises où la problématique de la sécurisation des parcours professionnels est tantôt peu présente, tantôt déjà une préoccupation constante de l'organisation, et où donc l'accord de GPEC apparaît comme apportant une contribution marginale au vu de ce qui est déjà engagé ou de ce qui est en jeu. Les accords n'ont pas toujours évité l'inflation instrumentale mais leur évolution vers des dispositifs relativement simples et opérationnels est l'un des résultats de nos observations quant à leur mise en œuvre.

La mise en œuvre se fait d'abord et *de facto via* des entretiens pilotés par la fonction RH. Elle régénère dans ce domaine des pratiques qui pouvaient être devenues routinières mais surtout introduit dans ces derniers une préoccupation de parcours sur le long terme. Ce passage obligé que constitue l'interaction entre des personnes pour échanger sur des futurs probables / désirés / possibles est ainsi confirmée comme une étape incontournable de la mise en mouvement des personnes et des organisations dans la perspective de construction des parcours professionnels, qu'ils soient internes ou externes. Pour être efficace il suppose cependant que plusieurs conditions soient remplies : formation des managers, instauration d'un climat de confiance dont participe l'existence de l'accord, formalisation en amont d'une information concernant l'avenir (de l'entreprise, de l'emploi, des métiers), capacité du système d'information et de l'organisation à traiter les demandes. La mise en œuvre a ensuite une influence sur les pratiques de formation qui sont effectivement mises en œuvre même si cette influence paraît en retrait relativement aux énoncés et difficilement traçable. Leur influence sur la mobilité interne, et surtout externe, est également peu évidente et reste difficile à apprécier. L'état du marché du travail suite à la crise de 2008 est largement responsable des difficultés rencontrées mais il faut pointer le relatif « isolement » des accords de GPEC dont le marché du travail interne de l'entreprise et les projets des salariés sont le seuls horizon. Ainsi, si des informations sur les formations sont disponibles, celles sur le marché du travail local ne le sont pas et les compétences transversales ou transférables restent des notions étrangères aux accords. Au-delà des difficultés intrinsèques liées au concept de compétence lui-même, c'est un défaut d'articulation entre l'entreprise et son environnement – qui n'est pas uniquement, loin s'en faut, à mettre au passif de l'entreprise – qui est en cause. Il faut par ailleurs noter que la formation en concerne que marginalement les seniors, catégories régulièrement mentionnée dans les accords comme étant l'objet d'une attention particulière et régulièrement mentionné dans les entretiens comme étant l'un des points sur lequel les accords n'ont que peu d'effets. L'analyse des cas fait enfin ressortir trois configurations de mise en œuvre des accords de GPEC. Certains dispositifs restent le fait de la direction des ressources

humaines, avec une implication variable des managers de proximité et de la haute hiérarchie. Si les dispositifs sont marginalisés dans une minorité de cas, la compartimentation entre ce l'impulsion des DRH et les pratiques de management est un cas plus répandu. La mise en place d'une véritable synergie articulant opérationnels et RH n'est observable que dans un minorité de cas

Les « fonctions » d'un accord ne se limitent pas aux buts explicitement formulés.

Les fonctions des accords et de la GPEC ont évolué par rapport aux périodes précédentes. Les premiers accords, ceux signés en 2003, 2004, voire 2005 visaient d'abord l'organisation de mesures d'âge, c'est à dire la formalisation d'un consensus sur l'organisation des départs en préretraite. Par ailleurs, la GPEC était fortement influencée par des démarches planificatrices visant à ajuster la main d'œuvre aux besoins futurs prévus de l'entreprise. Dans les accords étudiés, la tendance est à la recherche de la flexibilité, de l'agilité de l'entreprise par un équipement des salariés pour s'adapter à des mutations parfois encore floues, équipement dont on espère qu'il participera à la sécurisation des parcours professionnels des salariés et que l'on essaye de doter de cette qualité. L'une des fonctions des accords est ainsi d'engager implicitement les signataires dans une recherche de solutions différentes, respectueuses des intérêts des parties, mais dans un contexte où l'avenir semble, selon les cas, moins prévisible ou très imprévisible. C'est probablement la raison pour laquelle les accords de GPEC montrent une efficacité toute particulière quand ils ont été signés avant des restructurations. Cette efficacité semble renforcée par le fait que, dans cette circonstance, ils donnent une méthode pour gérer les restructurations dans une logique de métiers plutôt que dans une simple logique de statuts.

Cette proposition doit cependant être relativisée. Les mesures de flexibilisation du marché du travail ont conduit à l'existence d'un volant de travailleurs intérimaires et, d'une façon plus générale, précaires, qui ne sont toujours pas intégrés (pour ce qui concerne les travailleurs temporaires, par nature de contrat) aux accords de GPEC. Simultanément le fractionnement de la chaîne de valeur a conduit à l'organisation, autour des donneurs d'ordres, d'une constellation de fournisseurs et de sous-traitants. La logique de métier dont les accords sont porteurs ne s'applique pas à la chaîne de valeur au sein de laquelle les ajustements pèsent, dans une logique de statut, beaucoup plus fortement sur les salariés précaires et sur les entreprises sous-traitantes.

Les effets d'un accord sont subordonnés au contexte interne et à l'environnement externe de l'organisation.

Les accords ont en eux-mêmes une vertu d'organisation et de professionnalisation des directions des ressources humaines. Leur effet pour les entreprises et les salariés reste subordonné à leur mise en œuvre effective par les managers (contexte interne) et la haute hiérarchie des entreprises. L'implication de la haute hiérarchie de l'entreprise est d'ailleurs une condition pour une mise en œuvre effective et coordonnée entre les services RH et les opérationnels. Dans une partie des cas étudiés, cela suppose une intégration de la fonction RH dans l'exécutif opérationnel de direction.

Outre l'influence de la perception de la GPEC que peuvent avoir les différents acteurs constituant la direction de l'entreprise (et lorsque l'entreprise est un groupe, ces acteurs forment un collectif complexe), la mise en œuvre effective dépend de conditions objectives : Les emplois sont-ils vraiment critiques ? La situation de l'entreprise ou de l'établissement est-elle difficile ?

Enfin, les effets de ces accords sont aussi subordonnés à la réalité des marchés du travail internes et externes. Dans les entreprises de notre échantillon le marché interne du travail offre des potentialités très différentes aux mobilités internes. Deux données exercent une

influence déterminante sur les possibilités de mobilités externes et se conjuguent pour qu'elles n'aient eu que peu d'effet : d'une part le marché du travail externe est souvent moins favorable en termes de conditions d'emploi relativement au marché interne et, d'autre part, il est parfois très dégradé pour les catégories d'emplois concernées (moins qualifiées).

Des pratiques de GPEC peuvent préexister à la mise en œuvre d'accords de GPEC. Dans ce cas l'accord peut néanmoins produire certains effets sur ces pratiques (notamment mise en cohérence)

Dans la plupart des entreprises étudiées, des pratiques de GPEC préexistaient à l'accord. Dans l'une d'entre elle, c'est même par une volonté délibérée de la direction que la GPEC a été construite et mise en œuvre avant qu'un accord ne soit proposé. Le premier effet de l'accord est alors qu'il est un instrument de communication de cette politique de GPEC vers les salariés et les managers. Il faut cependant préciser ici la polysémie de l'acronyme GPEC. Il s'agit d'une part d'un ensemble de technique RH et de ce point de vue elle ne constitue qu'un champ parmi d'autre de la GRH ou plutôt d'une GPRH, toute gestion étant par nature prévisionnelle. Mais c'est aussi, depuis l'origine, une gestion qui se veut préventive (développement et Emploi l'avait d'ailleurs initialement dénommé Gestion Prévisionnelle et Préventive de l'Emploi). Ce que l'accord apporte alors à la GPEC, c'est la nécessité de prendre en compte cette volonté préventive pour les salariés occupant des emplois que l'évolution économique ou la stratégie de l'entreprise rendent plus précaires et/ou dont les conditions d'exécution sont fortement modifiées.

Le passage de la GPRH à la GPEC introduit le dialogue social et trois observations peuvent être faites :

- Le processus de négociation peut introduire quelques innovations (le travail à domicile chez Turboservice, les RIAE chez Électrodom, ...)
- Les accords successifs accompagnent les évolutions de la perception de ce que peut être la GPEC. Par exemple, les modalités du suivi paritaire du dispositif évoluent d'un accord à l'autre, l'individualisation prend plus d'importance par rapport aux mesures collectives... bref, les accords sont les accompagnateurs et les catalyseurs des inflexions prises par la GPEC.
- Les accords de GPEC visent au développement de l'employabilité – c'est l'une de leur dimension. A ce titre ils suscitent des questions sur leurs articulations avec les autres accords existants (sénior, égalité homme – femme, égalité des chances, ...). Plusieurs d'entre eux y font explicitement référence, parfois pour indiquer que lesdits accords remplissent l'une des fonctions de l'accord de GPEC (mobilité interne, gestion des fins de carrière, ...), parfois pour rappeler qu'un ensemble d'accords, dont l'accord de GPEC, constituent un ensemble participant d'une nouvelle organisation du travail ou de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. La question d'une approche globale de différents accords a été soulevée par certains de nos interlocuteurs, DRH comme organisations syndicales. Si cette question est parfois posée, il n'apparaît cependant pas de réponse claire : accords superfétatoires au regard des pratiques déjà mises en œuvre, contribution vague à une RSE dont les contours restent à définir ou « méta-accord » en fédérant d'autres ayant trait à l'employabilité ?

Les accords ont parfois entraîné des capacités nouvelles d'acteurs, voire l'émergence d'acteurs nouveaux.

Les accords de GPEC existent et sont plus ambitieux dans les entreprises où les directions des ressources humaines sont légitimes. Cette légitimité, dans le cas des accords de GPEC se traduit par une association étroite à l'élaboration de la stratégie. En retour, les accords

légitiment l'action de la direction des ressources humaines vis-à-vis des autres acteurs de l'entreprise, et notamment des managers, qui se trouvent engagés dans une collaboration dont dépend la réalisation de l'accord. Les organisations syndicales n'ont pas vu leur poids varier avec la signature des accords et, pour ce qui en est visible, n'ont pas été amenés à modifier leurs pratiques. Certaines catégories de salariés peuvent parfois se saisir des mesures de l'accord pour faire avancer leurs intérêts. Si les accords et leurs mises en œuvre interviennent sur les jeux des acteurs existants au sein de l'entreprise, ils ne les bouleversent cependant pas et nous n'avons pas rencontré de cas d'apparition ex nihilo d'acteurs nouveaux.

La crise financière a entraîné des réactions qui ont perturbé la mise en œuvre des accords.

Nous avons pu observer deux types d'effets de la crise économique et financière à laquelle sont confrontées les entreprises rencontrées. D'abord, les restructurations font aujourd'hui partie de la vie de ces entreprises. Ensuite les accords de GPEC prennent un sens différent dans ce contexte. Enfin les marchés locaux du travail se tendent, réduisant, probablement drastiquement, les possibilités de mobilité externe. Ils agissent comme un guide méthodologique indiquant aux acteurs la marche à suivre. Dans au moins trois cas, la conjonction de l'existence d'un accord et de la survenue soudaine d'un recul de l'activité a induit un comportement qu'il y a de bonne raison de croire différent de ce qu'il aurait été sans l'accord. Il y a donc bien eu perturbation mais pas toujours avec un effet négatif sur leur application. On peut brièvement décrire ces trois cas de la façon suivante : Chez Motrice, la crise a induit un retournement soudain de prévisions initialement orientées à la hausse. L'établissement étudié s'est brutalement trouvé en sureffectif et au dire des dirigeants locaux eux-mêmes, l'accord a donné la méthode pour informer les représentants du personnel et les salariés eux-mêmes sur la situation et mettre en place un ensemble de mesure visant à éviter les licenciements. Cette démarche s'est cependant accompagnée de « préretraites amiante » (1/5^{ème} du sureffectif). Chez Equipauto, la crise a induit une baisse drastique de l'activité et un fort recours au chômage partiel. Dans un contexte de mise en œuvre de l'accord et d'encouragement à la formation des salariés, le chômage partiel a été saisi par les salariés comme une opportunité d'utiliser leur DIF pour des formations sur le temps de travail. La crise a donc eu de ce point de vue – et de façon inattendue – un effet positif sur l'application de l'accord. Il vient opportunément rappeler deux faits : la formation sur le temps de travail est beaucoup plus facile à réaliser pour les salariés et la formation peut jouer un rôle contra-cyclique important. Enfin, chez Electrodom, le budget de formation réservé pour les formations de base des ouvrières du site étudié été maintenu dans un contexte de gel des dépenses de formation de l'entreprises. Dernier effet de la crise, les salariés engagés dans une démarche de reconversion volontaire (hors contexte de licenciement) que nous avons eu l'occasion de rencontrer n'ont pas pu réaliser les parcours professionnels externes qu'ils visaient.

Conclusion générale

Les 12 monographies qui constituent le socle de notre travail décrivent et analysent les accords de GPEC signés et leur mise en œuvre dans des entreprises qui ont accepté d'ouvrir leurs portes. Elles repèrent les éléments de résultats objectivables à l'aide d'analyses documentaires et de nos entretiens avec les différents acteurs (Directions, Organisations Syndicales, Managers de proximité et salariés) concernés dans chacune des entreprises. Les trois approches d'analyse transversale des monographies nous ont permis d'en tirer quelques enseignements. Notre conclusion « principale » les rappelle en deux temps :

- La synthèse des trois regards de nos analyses transverses,
- Les points forts de nos observations.

1 - Synthèse des analyses transverses

La GPEC comme instrumentation : une confrontation entre logiques institutionnelles au profit de stratégies distinctes

Les accords analysés au prisme de l'approche néo institutionnelle montrent que les accords de GPEC accompagnent des pratiques qui sont clairement au carrefour de deux logiques de buts et de deux logiques de moyens. Du point de vue des buts, la GPEC est toujours en tension entre une logique de compétitivité économique, visant l'efficacité et d'économie de moyens, et une logique de sécurisation de l'emploi visant à protéger les salariés contre les conséquences néfastes sur l'emploi des aléas économiques. Son effectivité est alors conditionnée, dans le premier registre, par la qualité des prévisions et dans le second, par une qualité d'usage de dispositifs de prévention. Du point de vue des moyens, la mise en œuvre de la GPEC s'inspire tantôt d'une logique objectivante (visant à offrir des garanties aux salariés contre l'arbitraire managérial et les risques sur l'emploi), soit d'une logique individualisante (visant à « opérationnaliser » les attentes et les potentiels des personnes). De l'affrontement entre ces différentes logiques, résultent des réponses qui diffèrent en fonction de l'identité de l'entreprise, du poids de différents acteurs dans les décisions et de leur sensibilité à l'une ou l'autre des logiques en présence. L'analyse des accords fait ressortir 4 réponses types : l'évitement, la marginalisation, la compartimentation, et l'hybridation.

L'évitement concerne la sécurisation et aboutit à une GPEC produisant peu d'effets: l'accord se signe mais, peu porté en interne, il est mal connu, peu relayé par les organisations syndicales. Il est un gage de « modernité », de rassurement des salariés mais n'intègre que marginalement les pratiques de GRH. Trois cas sur les douze étudiés ressortent principalement de cette catégorie, notamment parce que l'enjeu emploi y est in fine faible et surdéterminé par des logiques économiques peu ou pas concurrentielles (Nucleosafe, Cie des Autoroutes, Prévention Santé).

La marginalisation est une forme particulière d'évitement : la GPEC est un outil de la performance qui n'intéresse que la direction de l'entreprise. Les négociations qui n'aboutissent pas et ceux des accords qui ne sont pas renouvelés appartiennent a priori à cette catégorie. Par construction, nous n'avons pas rencontré cette combinaison, même si nous savons qu'il y a des cas de signatures largement formelles, pour des accords visant la seule conformité à l'incitation légale, mais qui n'ont vocation, ni à être contraignants, ni même à être appliqués. Les entreprises relevant de ce cas de figure n'ont pas été sollicitées faute d'accords ou n'ont pas souhaité participer à la recherche.

La compartimentation cloisonne, au sein de l'entreprise, la logique de compétitivité économique d'une part, dont sont porteuses les directions opérationnelles, et celle de sécurisation de l'emploi dont est porteuse la DRH. Leur fragilité réside dans l'absence d'articulation entre les logiques. Le poids de la logique de performance risque en effet à tout moment, particulièrement en cas de pression économique accrue ou de choc, de marginaliser la logique de sécurisation. Trois cas dans notre échantillon présentent des caractéristiques de cette combinaison. Chez Electrodom et Babytextile, la sécurisation est « subordonnée » à la compétitivité. Dans ces cas l'incertitude, la limitation des moyens en GRH et la pression économique sont évidemment des éléments saillants du contexte. Chez Petrochimie, c'est moins la limitation des moyens que l'orientation résolument « individualisante » de la GRH qui limite l'ambition de sécurisation à celle des salariés qui souhaitent s'en emparer.

L'hybridation fait de la GPEC un outil d'accompagnement des projets de changement respectant les deux logiques (compétitivité et sécurisation) en interaction. Elle est la stratégie de GPEC la plus proche de l'intention explicite du législateur et des négociateurs au niveau national. Dans ce type de cas, la GPEC s'enracine dans l'entreprise notamment en développant les entretiens professionnels pour tous les publics, en faisant une place aux demandes de formation « issues de la GPEC », en favorisant la mobilité professionnelle, interne et externe, volontaire, y compris au-delà des besoins immédiats de l'entreprise et en finançant l'équipement des salariés pour une meilleure gestion, par eux-mêmes, de leurs parcours professionnels.

La GPEC comme choix stratégique de gestion ; vers un déplacement de la responsabilité de la prévention/sécurisation vers les salariés

Au-delà de l'analyse développée s'agissant d'éclairer les modes de raisonnement et les usages de la GPEC dans les approches managériales constatées, notre recherche n'indique pas l'existence d'une large dynamique de diffusion. L'incitation légale à la négociation porte des effets mais ne constitue pas un argument suffisant. Elle ne permet pas non plus de conclure à un essoufflement. La GPEC n'a pas disparue. Elle ne se dilue pas complètement dans la GRH, mais elle s'est adaptée. L'approche adéquationniste et planificatrice cherchant à anticiper et réduire des écarts plus ou moins prévisibles recule, mais au profit d'une ambition gestionnaire tendant à outiller les personnes. Notre constat est que les accords de GPEC participent aujourd'hui à la diffusion de dispositifs pariant sur un développement de l'appétence et des capacités à la mobilité et à l'acquisition de nouvelles compétences. Ils sont un élément d'un rapport de forces en faveur de ceux qui, directions, syndicats comme salariés, souhaitent s'engager dans la logique d'hybridation. Les GPEC résultantes adoptent cependant de plus en plus clairement un modèle « individualisant » et de moins en moins « objectivant » (Pichault et Nizet, 2000). L'effectivité attendue de la GPEC sur la performance tient moins à sa capacité à prévoir qu'à mobiliser les ressources individuelles des salariés pour être mieux en mesure de s'adapter à des besoins, toujours difficiles à estimer et qui évoluent. La sécurisation qu'elle promeut n'est plus dans un contrat longue durée. Son objet n'est plus l'emploi et sa sécurité, mais la personne du salarié et son (probable ou inévitable) parcours, au-delà de l'emploi qu'il occupe. En choisissant cette voie, la GPEC consiste à armer le salarié individuellement, pour lui proposer des ressources (information, orientation, formation, mobilité) de sorte qu'il se gère plus aisément sur les marchés internes et externes. La GPEC en 2012 s'éloigne ainsi en partie de ce qui en faisait l'originalité au milieu des années 1980. Conçue pour planifier des pratiques de GRH collective, de gestion prévisionnelle de cohortes, la GPEC fait désormais surtout sens pour concevoir des supports et des dispositifs collectifs, mais pour des démarches individuelles. La vocation préventive est toujours présente, et même d'autant plus pertinente qu'elle s'appuie plus encore sur l'appétence et les ressources des personnes. Loin d'être devenue inutile ou amoindrie dans son effectivité, la GPEC est cependant toujours appréciée sur un mode ambivalent. D'un côté, elle donne (notamment par l'accord) des gages d'une

volonté de maintien de l'ambition gestionnaire et de la responsabilité de l'employeur. De l'autre, elle participe d'un travail « pédagogique » (et idéologique), cherchant à ouvrir les esprits à la perspective d'un avenir incertain, à la pertinence d'une mobilisation individuelle pour être à l'affût des opportunités, à l'intérieur (le marché de l'emploi interne) et en dehors de l'espace du contrat de travail, pour ce qui concerne les mobilités externes. Les GPEC que nous observons, sans y renoncer officiellement, mobilisent moins d'efforts sur la prévision et la planification. Du coup, les articulations entre la GPEC stricto sensu et les pratiques de GRH, sans être contradictoires, sont moins lisibles et restent très mal tracées par des indicateurs inexistantes ou lacunaires. Par contre, ces accords et ces GPEC convergent de plus en plus sur la volonté de fournir aux salariés des outils susceptibles de les équiper, notamment au moyen d'entretiens (orientations, formation, accès à la mobilité...).

Les accords en tendance sont ainsi de moins en moins le résultat d'une négociation sur des moyens (lesquels existent souvent par ailleurs) que des arguments « partagés » en regard des buts en faveur d'une mise en appétence des salariés individuellement. Ce faisant, explicitement ou non, ces accords incitent les salariés à prendre une part croissante à la gestion de leurs propres parcours, dans l'entreprise ou sur le marché externe. Ils s'éloignent de la tradition gestionnaire classique d'une « main visible » qui présiderait aux destins collectifs et individuels par des processus officiels. Si les entreprises rencontrées se disent engagées en faveur de la finalité de sécurisation énoncée dans les préambules, la GPEC n'est pas (ou n'est plus) présentée comme relevant essentiellement de la responsabilité de l'employeur. Cette responsabilité serait une fiction que les représentants du personnel tentent de maintenir formellement, mais sans y croire eux-mêmes tout à fait. La sécurisation est ainsi de plus en plus clairement présentée comme relevant d'une responsabilité partagée par les salariés. Si le curseur varie d'une entreprise et d'une culture à l'autre, les GPEC prétendent de moins en moins gérer les parcours. Au-delà d'un repérage des emplois en déclin probable et des emplois en tension, elles renoncent à produire des prévisions chiffrées. Les notions de passerelles ou de proximités professionnelles, à la mode dans les années 90, paraissent aujourd'hui moins crédibles ou faiblement opératoires. Elles laissent la place aux « Projets Personnels Professionnels », y compris pour des parcours potentiellement inattendus ou en tous cas, souvent non « anticipés ». Elles proposent encore des espaces de travail prospectif cohérents avec l'élargissement de la visée temporelle (observatoire, groupes métier...), mais elles mettent surtout à disposition, sur un mode plus ou moins volontariste, des outils d'accompagnement de mobilités pour des parcours dont le salarié devient le premier responsable. De manière bien distincte de la théorie portée par la relation de subordination, c'est le salarié qui est appelé à prendre l'initiative.

De ce point de vue, les accords observés sont pragmatiques, les moyens organisés sont réalistes. Des leçons ont été tirées de l'histoire. La dérive instrumentale (prétention adéquatniste dans une logique de compétitivité) comme la dérive langagière et incantatoire (sur les enjeux de sécurité) paraissent évitées. On a cependant là un effet « paradoxal » et l'espace d'un soupçon. Les accords de GPEC (pour ceux qui sont négociés et appliqués) participent bien d'un meilleur professionnalisme des employeurs qui s'assument progressivement, mais en même temps, ils contribuent à légitimer un report sensible de la responsabilité de la sécurisation, de l'employeur vers le salarié, de l'interne vers l'externe. Le soupçon est alors celui d'une défausse que les accords de GPEC habilleraient plus ou moins élégamment : une instrumentalisation du thème et des outils supposés faire du salarié un acteur de son propre devenir professionnel..., avec pour effet immédiat d'exonérer l'employeur de sa responsabilité des coûts sociaux de ses politiques sur les personnes comme sur les systèmes de protection et les territoires !

La GPEC comme outil de la codétermination à la française dans l'accompagnement des changements : Flexsécurité et marchés transitionnels du travail

Que cela soit dans des logiques de compartimentation ou d'hybridation (principalement représentées dans nos observations, la GPEC, ou plus exactement les accords de GPEC, sont de plus en plus des outils d'accompagnement du changement... Il existe en effet une motivation économique à signer des accords de GPEC. En principe au moins, le partage de l'information sur la stratégie et ses conséquences est l'occasion de communiquer et de renforcer la cohésion sociale interne. De même, l'accord est l'occasion de promouvoir des outils de gestion des ressources humaines, parfois nouveaux, parfois déjà déployés par l'entreprise mais à une échelle plus vaste. Enfin, et surtout, dans un environnement changeant, les accords traduisent la volonté des entreprises d'accroître leur « agilité » en respectant tout à la fois la nécessité d'une conduite du changement et des conditions d'une forme de codétermination. Cela fait des accords de GPEC une ressource pour l'entreprise ou l'établissement. Polyvalence, Poly-compétence, capacité à apprendre, à changer de poste, d'organisation, voire de métier sont autant d'atouts a priori pour l'entreprise. Elle utilise la voie des accords et de la GPEC pour faire en sorte que les salariés s'engagent dans cette voie. Parce que la mise en mouvement des personnes dépend d'entretiens, ceux-ci constituent une dépense que l'entreprise assume (Navale, Electrodom, Equipauto, Biopharma, ...). Parce que la numérisation poursuit sa pénétration dans les entreprises, les formations dans les domaines de l'informatique et de l'internet pour des opérateurs qui ne travaillent pas sur machines numériques est un investissement utile. Parce que la mobilité (interne et plus rarement externe) est une obligation, un système d'encouragement aux mobilités volontaires (internes et plus rarement externes) vaut d'être mis en place. Pour les représentants des salariés et leurs mandants, une meilleure formation améliore les conditions de travail et les perspectives de carrière.

Mais surtout, l'accord vaut engagement de l'entreprise d'éclairer l'avenir autant qu'il peut l'être et d'aider à construire des parcours qui pourraient – mais en dernier recours ou sur la base du volontariat – être externes. En cela, les accords de GPEC constituent un outil potentiel de « codétermination » à la française. Dans un pays où l'idée de cogestion a été, et est encore, largement étrangère à la culture, tant des organisations syndicales de salariés que des employeurs, les accords de GPEC jouent le rôle d'équivalent fonctionnel du système allemand de cogestion ou encore, du système suédois de codétermination. L'information sur la stratégie joue le rôle de la présence des représentants des salariés dans les conseils de surveillance et d'administration, tandis que la signature de l'accord « remplace » le rôle joué, dans les dispositifs légaux et institutionnels allemands et suédois. Il incite voire oblige à l'obtention d'un accord pour pouvoir faire aboutir un changement majeur ou déroger à la loi. Ainsi, au-delà de leurs aspects techniques, les accords engagent en principe les parties prenantes sur des règles qui se déclinent tout au long de l'organisation : information réciproque, transparence sur les prévisions, négociation en amont sur les problèmes prévisibles, à l'échelle de l'entreprise comme à celle du service. On notera cependant que la couverture des populations d'entreprises et de salariés concernés a priori par l'obligation reste faible, même quelques 6 ou 7 années après l'entrée en vigueur de la loi. Cela fait de l'accord de GPEC un équivalent fonctionnel des mécanismes de codétermination, mais un équivalent faible, largement en retrait, y compris en tenant compte du délai nécessaire au déploiement d'un tel dispositif.

2 - Les points forts de nos observations

A l'issue des analyses, prenant le risque de durcir nos propos, il est possible de mettre en exergue quelques points forts de nos observations. Nous le ferons à l'aide de propositions courtes, nécessairement discutables, mais de nature à préciser les enjeux qui ressortent de notre recherche.

1 - La GPEC, de manière évidemment nuancée dans les cas que nous avons étudiés, sert peu à « prévoir » dans un objectif d'optimiser des moyens d'adaptation de la main d'œuvre (ou de réduction des écarts).

Les prévisions effectuées dans ce cadre sont souvent sommaires ou lacunaires. Les travaux de prospectives débouchent rarement sur des mesures d'écarts. La difficulté n'est pas d'abord technique (incertitudes, ruptures technologiques...), mais politique. Les prévisions et accords constituent souvent un argument de priorisation des efforts gestionnaires mais ils butent clairement sur le débat de la prise en charge des coûts sociaux des évolutions que les entreprises subissent autant qu'elles en sont responsables.

2 - Malgré les intentions et les textes des accords, La GPEC n'est que très peu articulée aux leviers habituels de la GRH que sont la formation, le recrutement, la mobilité, et plus encore, l'organisation du travail.

Si, ici une part des dépenses de formation est réservée aux emplois sensibles et en reconversion, là des DIF sont autorisés sur le temps de travail « au nom de la GPEC », le gros de la formation reste géré dans le cadre des plans habituels. Sauf périodes de crise et de gels, les recrutements sont menés à l'aide de processus largement indépendants de la GPEC. La mobilité répond principalement à d'autres impératifs (promotion, gestion des carrières...) auxquels les niveaux réels de flux observés correspondent quantitativement et qualitativement.

3 - La loi de 2005 porte clairement le modèle de l'hybridation.

Elle n'est pas un argument d'une dynamique nouvelle. L'incitation légale à la négociation pousse à l'hybridation, mais également, selon les cas, au compartimentage ou la ritualisation. Dans tous les cas, elle favorise un réflexe de conformité pour toutes celles des entreprises qui jugent nécessaires d'y répondre. De ce point de vue, on peut faire l'hypothèse que la Loi Borloo marque « le début de la fin » de la GPEC en tant qu'instrumentation de gestion particulière, tout en consolidant un vecteur d'enrichissement de la GRH d'entreprises...

Laisser en l'état l'obligation formelle paraît pertinent. Son maintien est justifié par le réflexe légaliste des grandes entreprises, lequel produit un effet en soi favorable. La contrainte n'est pas très pesante, certains font à minima, d'autres n'arrivent pas à s'y conformer sans que cela les mettent en difficulté. L'existence d'une obligation de négociation est fonctionnelle et utile à un débouché des rapports de force qui s'expriment en faveur de l'hybridation quand ils existent.

Pour autant, il convient d'être vigilant sur le fait que l'incitation à négocier peut produire un effet pervers (au sens d'inattendu).

- Parce que l'obligation légale de négocier en banalise l'initiative et limite paradoxalement l'attachement des organisations syndicales à la pertinence d'un engagement conventionnel (effet pervers négatif),
- Parce qu'elle induit une réaction en faveur d'une managérialisation de la contrainte légale (effet induit par les jeux d'acteurs),
- Parce qu'elle intervient (notamment depuis 2008-2009) dans un nouveau contexte de crise limitant la crédibilité accordée aux démarches de prévisions,

- Parce qu'elle ne promeut pas d'obligation réellement contraignante s'agissant des résultats comme des moyens, des accords « simulacres » peuvent désormais suffire (effet pervers d'une conformité non obligée ni contraignante),

Il conviendrait ainsi de mieux distinguer ce qui relève de la formation à l'usage de l'entreprise (sans préjuger des moyens de cette formation) et des formations (ou parcours) finalisées sur un **plan de sécurisation professionnelle** débouchant ou non sur une mobilité.

Il s'agirait ici de renforcer un droit/devoir à l'élaboration permanente de projets professionnels pour tous les salariés, avec une priorité pour ceux identifiés par les accords et les processus de GPEC « en emplois sensibles », à l'instar par exemple du CSP mais en anticipation, c'est-à-dire avant que la suppression d'emploi pour motif économique ne soit envisagée.

4 - En 2012, la GPEC adéquationniste (et objectivante) n'est plus présente que dans les intentions des pouvoirs publics et dans les réflexes des organisations syndicales.

La compréhension adéquationniste n'est plus retenue majoritairement comme pertinente pour les Directions, pour les fonctions RH et pour les salariés. Dans les entreprises qui la pratiquent, la GPEC tend à légitimer des pratiques RH (des niveaux d'efforts de gestion) différenciées, par la référence à une rationalité gestionnaire, afin d'ajuster (limiter) les coûts de gestion aux populations dites sensibles et critiques.

5 - La GPEC est encore souvent un vecteur d'autopromotion de la fonction RH, notamment auprès des managers.

Elle sert à « valoriser » la fonction RH au rang de fonction gestionnaire et stratégique. Une partition est alors lisible entre les entreprises qui valorisent la conception « ressource » que constitueraient les hommes au nom de la compétitivité (approche dominante dans les années 1990), et celles qui valorisent la réponse à une responsabilité sociétale (approche émergente actuellement) ne serait-ce que sous l'angle d'une qualité de notoriété comme employeur.

6 - La GPEC ne prend pas en compte les situations professionnelles réellement induites par l'activité, mais seulement les emplois en CDI relevant du périmètre employeur défini par le contrat de travail.

Le champ d'optimisation de la compétitivité directe mesurée n'est pas le périmètre social ni même le périmètre économique (au sens macro). Toutes les entreprises rencontrées admettent que les accords laissent dans l'ombre les ajustements réalisés par le recours aux emplois précaires et aux politiques d'achat et de sous-traitance.

L'espace des emplois intérimaires (voire en CDD) se présente comme un « continent noir » gestionnaire (sauf pour les achats). C'est pourtant une urgence dans l'ordre de la sécurisation. Ces emplois, de même que le recours à la sous-traitance, sont évidemment fonctionnels s'agissant d'assurer un niveau de flexibilité en face des incertitudes. Ils ne sont pas intégrés dans le champ des accords de GPEC. Tout en reconnaissant les difficultés inhérentes à ce genre d'exercice, il serait souhaitable d'inciter les entreprises à réintégrer cet espace dans le jeu.

Ces constats réactivent également la proposition **d'articuler les GPEC d'entreprises et des formes de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences** tant l'employabilité (sur un marché) est en pratique influencée par les réalités locales. Relayer la GPEC par la GTEC n'est pas une proposition nouvelle (Rouilleault 2008). Par construction, ce champ n'est pas couvert par des accords et les entreprises rencontrées dans le cadre de cette recherche n'abordent cette dimension qu'à la marge. Nos constats confirment cependant que cette dimension est porteuse d'un développement possible pour la GPEC d'entreprise comme pour l'action syndicale auprès des entreprises petites et moyennes.

7 - La GPEC tend à être utilisée comme vecteur de communication au profit des directions d'entreprises, comme outils d'accompagnement du changement.

Elle est d'autant plus fonctionnelle pour les directions et les encadrants qu'elle permet de mieux sensibiliser les salariés sur le risque de l'emploi et la nécessité pour eux de se préparer à des transitions professionnelles. Elle participe de l'évolution de la perception des rôles définis par le contrat salarial en déplaçant la ligne de partage des responsabilités de buts et de moyens des parcours futurs.

8 - La GPEC en 2012, apparaît de plus en plus comme individualisante.

La GPEC est de plus en plus constituée essentiellement de processus d'information et de soutien à l'orientation individuelle, notamment par le canal d'une multiplication des entretiens. En cela, la GPEC est l'espace d'un apprentissage de la manière de « mettre en mouvement » des salariés. Son effectivité est recherchée :

- Dans la portée « éducative » ou idéologique » de la rhétorique qu'elle supporte sur « l'incertitude des temps » et « l'inéluctabilité des changements » du point de vue des directions,
- Dans la légitimation de la responsabilité des salariés dans la prise en charge « personnelle » de leurs parcours professionnels. La responsabilité de l'entreprise (ou de l'employeur) se focalise (se limite) alors sur la mise à disposition d'outils d'accompagnement des personnes « qui acceptent » ou qui souhaitent opérer une mobilité.

Si ce mouvement ne tient pas qu'à la GPEC et paraît tendanciellement cohérent avec la « montée en individuation » générale que les sociologues observent par ailleurs, la performance comme la compétence sont d'abord des construits collectifs. Cela suggère des efforts **de recherche à mener sur les pratiques de GPEC** et pas seulement sur les accords et leur effectivité, notamment sous l'angle de la pertinence (de moyens, des méthodes) et d'un professionnalisme accru en matière d'accompagnements individuels (voire collectifs) destinés à favoriser l'appétence à mobilité et la capacitation des personnes à les gérer.

Il s'agirait de repérer des innovations, de promouvoir, d'expérimenter, et de développer des processus et des dispositifs d'accompagnement à l'élaboration de projet professionnel, notamment sur deux principes :

- **Privilégier les modalités collectives, à l'aide de groupes de travail** (y compris en inter entreprises), inspirées des innovations mises au point par les dispositifs de reconversion afin de développer une capacité, une appétence à la mobilité, quelle qu'elle soit.
- **Développer une capacité d'offre de compétences sans référence à une demande.** Il paraît en effet insuffisant de limiter les processus d'accompagnement à des dispositifs finalisés sur des offres d'emplois existantes, voire simplement probables. Ce ne sont pas des emplois qui n'existent pas (encore) qui tireront les mobilités, mais des volontés « sécurisées » qui pousseront au mouvement, quitte à faire émerger des emplois dont les entreprises n'expriment pas (encore) le besoin.

Bibliographie

- Allouche, J. & Huault, I. (2007), Les ressources humaines : au-delà des instruments, les institutions. In J. Allouche (éd.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris : Vuibert, 663-670.
- Anand, N., Gardner, H.K., & Morris, T. (2007). Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management. *Academy of Management Journal*, 50(2), 406–428.
- Ashforth, B., & Johnson, S.A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M.A. Hogg & D.J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 31–48). Philadelphia: Psychology Press.
- Askenazy, P. (2004). *Les désordres du travail : enquête sur le nouveau productivisme*. La république des idées, Paris : Seuil.
- Askenazy, P. (2011). *Les décennies aveugles. Emploi et croissance 1970 - 2010*, Paris : Seuil.
- Baron, X. (1987). L'analyse qualitative et prospective des emplois en entreprise, *Revue Française de Gestion*, Décembre.
- Baron, X. (1990). Formation et emploi ; Chronique d'une rencontre annoncée et toujours différée, *Revue Française de Gestion*, Aout.
- Baron, X. (1993). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise, *les Cahiers Français*, n°82, 3-18.
- Baron, X. (2008). GPEC : Sécuriser ou promouvoir des inégalités ?, *Correspondance Européenne du Travail - Métis*, 02 Juin 2008 (http://metiseurope.eu/-gestion-pr-eacute-visionnelle-des-emplois-et-comp-eacute-tences---s-eacute-curiser-ou-promouvoir-les-in-eacute-galit-eacute-s---fr_70_art_27087.html)
- Baron, X., Vlaminck G. (2008). *La GPEC pour ceux qui en font ! Guide des Pratiques, Enseignements et Chasse-trappes*, E&P pratiques d'entreprises n°13 – Février 2008.
- Baron, X. (2011). La territorialisation est-elle l'avenir de la GPEC, *AEF Info*, dépêche du 11 janvier.
- Baron, X. (2012). *La performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir*, Editions Liaisons, Paris.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations : The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Bauer, M. & Cohen, E. (1982). *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel*, Paris : Seuil.
- Beaujolin-Bellet, R. & Schmidt G. (2012), *Les restructurations d'entreprises*, Paris : La Découverte.
- Berry, M. (1983). *Une Technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, CRG-École polytechnique.
- Bertrand, H., Lamoureux, J.-L. & Vermel, L. (1993). « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les PME », *Travail et Emploi*, n° 57 bis, p. 67-78.
- Binder, A. (2007). For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. *Theory and Society*, 36(6), 547–571.

- Borghouts van de Pas I. (2012). *Securing job-to-job transitions in the labor market. A comparative study of employment security systems in European countries*, Nimègue : Wolf Legal Publishers.
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: SAGE.
- Bruggeman, F. (2008). Innovation: from employment protection to anticipation In Gazier, B. et Bruggeman, F (dir.), *Restructuring Work and Employment in Europe*, Edward Elgar.
- Carabelli, U. & Tronti, L. (dir.) (1999). Managing Labour Redundancies in Europe: Instruments and Prospects, *Labour*, numéro spécial, Vol. 13, n°1.
- Carlile, P.R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13(4), 442–455.
- Chanut, V., & Chavas, H. (2008). Éduquer à la GRH dans les organisations publiques : un processus tiré par la demande ou par les connaissances ? *Politiques et management public*, Vol 26/2.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2009). La gestion comme technologie économique. In P. Steiner et F. Vatin (eds.), *Traité de sociologie économique*, Paris : PUF, 325-365.
- Chung, C., & Luo, X. (2008). Institutional logics or agency costs: The influence of corporate governance models on business group restructuring in emerging economies. *Organization Science*, 19(5), 766–784.
- Colin, T. & Grasser, B. (2006). Une évaluation quantitative de la diffusion des pratiques de gestion des compétences, in Defélix C. et al. *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Ed. Vuibert, 207-228.
- Dejours, C. (1995). *Le facteur humain*, Paris : PUF.
- Dejoux, C. & Dietrich, A. (2005). *Management par les compétences*. Pearson, Paris : Village Mondial.
- Dejoux, C. & Thévenet, M. (2010). *La gestion des talents*, Paris : Dunod.
- Dietrich, A. (2008). *Management des compétences*, Paris : Vuibert.
- Dietrich, A., Parlier, M. (2007). « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie visible ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°66, novembre-décembre, 30-42.
- DiMaggio, P. et Powell, W. W. (1983/ 1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. In Walter Powell Paul DiMaggio (Ed.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago : University of Chicago Press, 63-82.
- Dirsmith, M. W., Heian, J.B. & Covalski, M.A. (1997). Structure and agency in an institutionalized setting: the application and social transformation of control in the big six, *Accounting, organizations and society*, vol. 22, n°1 : 1-27.
- Duclos, L. (2007). L'entrepreneur ne fait pas l'employeur : sur la notion d'employeurabilité, *Correspondances Européennes du Travail-Métis*, juin.
- Duclos, L. (2008). Le droit de la bonne pratique : enquête sur une norme de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences », *Cahiers Philosophiques*, no 116, décembre, p. 41-68.
- Duclos, L. (2009). La flexicurité et la question des sécurités adéquates, *Revue de l'IREs* n° 63, 2009/4.

- Duclos, L. et Kerbouc'h, J. Y. (2006). *Organisation de marché du travail et « flexicurité » à la française », Document de travail, Centre d'analyse stratégique.*
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & M.E. Graebner (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., Wood, M., & Hawkins, C. (2005). The non-spread of innovations: The mediating role of professionals. *Academy of Management Journal*, 48(1), 117–134.
- Friedland, R. et & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell et P. J. Di Maggio. (Ed.) *The new institutionalism in new organizational analysis*. Chicago : University of Chicago Press, 232-266
- Gazier, B. (2008). « Flexsécurité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative », *Travail et Emploi*, n° 113 janvier – mars 2008
- Gazier, B. & Bruggeman, F (dir.) (2008). *Restructuring Work and Employment in Europe*, Edward Elgar.
- Gazier, B., Bruggeman, F., & Paucard, D. (2012). *Affronter les restructurations d'entreprise en Europe, propositions pour une démarche unifiée*, Revue de l'IRES N° 72 (à paraître).
- Gilbert, P. (1999), la gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives, *Revue Française de Gestion*, n° 124, juin-août, 66-75
- Gilbert, P. (2006). *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Paris : La Découverte.
- Gilbert, P. & Charpentier, M. (2006). Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53, 29-42.
- Glynn, M.A., & Lounsbury, M. (2005). From the critics' corner: Logic blending, discursive change and authenticity in a cultural production system. *Journal of Management Studies*, 42, 1031–1055.
- Goodrick, E., & Salancik, G.R. (1996). Organizational discretion in responding to institutional practices: Hospitals and caesarean births. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 1–28.
- Greenwood, R., Diaz, A.M., Li, S.X., & Lorente, J.C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science*, 21(2), 521–539.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., Suddaby, R. (2008). "Introduction." In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby. (Ed.) *The sage handbook of organizational institutionalism*. London, Thousand Oaks, New Dehli, Sage Publications, 1-46.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E.R., Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses, *The Academy of management annals*, vol. 5, n°1 : 317-371
- Grimault, S. (2008). Sécurisation des parcours professionnels et flexicurité : analyse comparative des positions syndicales, *Travail et Emploi*, 113 | janvier-avril.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981/1985). *Effective evaluation, improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Hallett, T., Schulman, D., & Fine, G.A. (2008). Peopling organizations: The promise of classic symbolic interactionism for an inhabited institutionalism. In P. Adler (Ed.), *The Oxford handbook of organizational studies: Classical Foundations* (pp. 486–509). Oxford: Oxford University Press.

- Hensmans, Manuel 2003 'Social movement organizations: A metaphor for strategic actors in institutional fields'. *Organization Studies*, 24/3: 355–381.
- Hindley, D. & Aparisi, P. (2008). *GPEC et PSE*, Paris : Eyrolles.
- Jobert, A. (2006). Enjeux et dynamique du dialogue social territorial, *Pour*, n° 192, 190-195.
- Jobert, A. (2008) (dir.). *Les nouveaux cadres du dialogue social : Europe et territoire*, Bruxelles : P.I.E. Peter Lang.
- Jobert, A. (2011). Dialogue social et dialogue social territorial. Communication au colloque organisé par la DIRECCTE Haute Normandie « Développement de l'emploi et des compétences en Haute-Normandie – Bilan et nouvelles initiatives », Rouen.
- Joyeau, A., & Retour, D. (1999). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences entre contrôle et autonomie, *Revue de gestion de ressources humaines*, n°32, juillet-août, 127-143.
- Kitchener, M. (2002). Mobilizing the logic of managerialism in professional fields: The case of academic health centre mergers. *Organization Studies*, 23/3: 391–420.
- Kraatz, M.S., & Block, E.S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (pp. 243–275). London: Sage.
- Le Boterf G. (1994). *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris : Editions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2008). *Repenser la compétence*, Paris : Eyrolles.
- Le Louarn, J.-Y. & Wills, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Paris : Editions Liaisons.
- Legrand, H. J. (2006). Sur un nouvel objet juridique non identifié, la GPEC, *Droit social*, n° 3, mars 2006, 330-. 333.
- Lorino, P. (2002). « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils de gestion », Document de Recherche de l'ESSEC (DR 02015), Juillet 2002.
- Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50, 289–307.
- Lyon, T.P., & Maxwell, J.W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure threat of audit. *Journal of Economics and Management Strategy*, 20(1), 3–41.
- Mallet, L. (1989). Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines : de nouveaux outils d'apprentissage du changement ?, *Formation Emploi*, n° 25, p. 66-77.
- Mallet, L. (1991). *Gestion prévisionnelle de l'emploi*, éditions Liaisons.
- Marquis, C., & Lounsbury, M. (2007). Vive La Resistance: Consolidation and the institutional contingency of professional counter-mobilization in U.S. banking. *Academy of Management Journal*, 50(4), 799–820.
- Martineau, (2009). L'appropriation des outils de gestion dans les organisations publiques : le cas des démarches qualité à l'hôpital, in Bories-Azeau I. et Mahé de Boislandelle H. (éds.), *Les nouveaux défis du manager public*, L'Harmattan, Coll. RECEMAP, 147-164.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977/ 1991). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In W. W. Powell et P. DiMaggio. (Ed.) *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, London : The University of Chicago Press. 41-62.

- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. (2010). Family and lone founder ownership and strategic behavior: Social context, identity, and institutional logics. *Journal of Management Studies*, 48(1), 1–25.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : synthetisis of the research* Englewood Cliffs, NJ: Prentice- .
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145–179.
- Pache, A., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476.
- Pelisse, J. (2009). « La légitimité limitée du dialogue social comme mode d'action publique », Chapitre 12, in les nouvelles dimensions du politique, Régulations professionnelles et régulations sociales, (sous la direction de Duclos L., Groux G., Mériaux O.), LGDJ, Paris.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris : Editions du Seuil.
- Pratt, M.G., & Foreman, P. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25, 18–42.
- Purdy, J.M., & Gray, B. (2009). Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multilevel dynamics in emerging institutional fields. *Academy of Management Journal*, 52(2), 355–380.
- Reay, T., & Hinings, C.R. (2005). The recomposition of an organizational field: Health care in Alberta. *Organization Studies*, 26(3), 349–382.
- Ribette, R. (1988). Gestion prévisionnelle et gestion préventive de l'emploi, In Weiss D., (sous la direction de), *La fonction ressources humaines*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Rouilleault, H. (2007). *Anticiper et concerter les mutations*, Rapport sur l'obligation triennale de négocier, Rapport pour le Ministère du travail. Paris : La Documentation Française.
- Saunier, P. (1999). La compétence au cœur de la qualification et de l'emploi », *Cahiers de recherche du Gregor*, 1999-01.
- Scott, W. Richard, Martin Ruef, Peter J. Mendel, & Carol A. Caronna 2000 *Institutional change and healthcare organizations*. Chicago: University of Chicago.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46, 597–624.
- Thierry, D. & Sauret, C. (1993). *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris : L'Harmattan et Développement et Emploi.
- Thornton, P.H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105, 801–843.
- Vataveille, E. (2003). *Management stratégique de l'emploi*, Colombelles : EMS.
- Villeval, M.C. (dir.) (1993). *Mutations industrielles et reconversion des salariés*, Paris : L'Harmattan.
- Weaver, Gary R.; Treviño, L. K.; Cochran, P. L (1999a). Corporate ethics programs as control systems: influences of executive commitment and environmental factors, *Academy of Management Journal*, Vol. 42 Issue 1, 41-57.

Weaver, G. R.; Trevino, L. K.; Cochran, P. L.. (1999b). Integrated and decoupled corporate social performance management commitments, external pressures, and corporate ethics practices, *Academy of Management Journal*, Oct. 99, Vol. 42 Issue 5, 539-552.

Wils, T., Le louarn, J.-Y. & Guérin, G. (1991). *Planification stratégique des ressources humaines*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Yin, Robert K. (2003). *Case study research, design and methods*. Thousand Oaks: Sage.