

LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES EN FRANCE : ÉCLAIRAGES THÉORIQUES ET PREMIÈRES LEÇONS EMPIRIQUES

Danielle PETIT

Laboratoire REPONSE, Université de REIMS - IUT de Reims-Chalons-Charleville

Ababacar MBENGUE

Laboratoire REPONSE, Université de Reims & Reims Management School

57bis rue P. Taittinger, 51096 Reims – France – Email : ababacar.mbengue@univ-reims.fr

Résumé :

Face à une obligation législative nouvelle pour les employeurs, l'obligation de négocier une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC de la loi de cohésion sociale du 18.01.2005 dite « loi Borloo »), notre étude a cherché à connaître les premiers accords régionaux de GPEC pour comprendre, à travers les pratiques de gestion mises en place, le cadre le plus pertinent pour leurs démarches. Ainsi il a été possible d'étudier de façon approfondie 12 négociations sur la GPEC, dans des entreprises grandes ou moyennes régionales. Cette recherche a utilisé à la fois les textes des accords collectifs signés par les entreprises et la teneur d'entretiens semi-directifs avec les responsables des ressources humaines. Ces matériaux ont été croisés avec des études nationales plus larges. Nous avons pu comparer les pratiques de gestion mises en œuvre dans 8 entreprises qui étaient passées par toutes les étapes de la négociation et en déduire le cadre théorique qui rendait le mieux compte des pratiques observées. L'approche contingente est écartée car les entreprises étudiées n'ont pas d'éléments contingents très différenciés et leur gestion des ressources humaines est très généralement « décrochée » des politiques stratégiques : les décisions stratégiques sont bien transmises aux responsables RH mais elles n'influencent que peu la GPEC mise en place, comprise davantage comme une gestion des compétences que comme une gestion prévisionnelle des emplois. L'approche institutionnelle rend compte de la situation des gestionnaires contraints par la loi ou désireux de s'adapter à des normes professionnelles. Ce cadre correspond davantage aux résultats de la négociation : les nombreux moyens relatifs à la formation sont systématiquement utilisés, les mesures de mobilité individuelle, nouvelles dans les pratiques françaises, deviennent très courantes. Mais la mise en œuvre de la loi dans un cadre institutionnel reste incomplète. Nous trouvons que le cadre de la régulation sociale est plus pertinent car c'est seulement par une négociation portant à la fois sur la gestion des emplois pour l'entreprise mais aussi sur l'employabilité pour les salariés que l'esprit de la loi est respecté. Mais nous avons remarqué que la majorité des entreprises étudiées ne se donnent pas les moyens d'une négociation qui puisse déboucher sur ces préconisations : peu d'information et de formation des acteurs signataires et très peu de suivis des engagements pris. Il s'agit néanmoins de s'interroger sur les limites du volontarisme du législateur : le Comité d'Entreprise est-il l'instance pertinente de dialogue social puisqu'il n'est pas un lieu de négociation, seulement de consultation, et que n'y sont pas présents les représentants du capital ? De la même façon, lorsqu'on analyse l'entreprise en termes de réseau et de parties prenantes, on peut se demander si l'entreprise elle-même est bien le lieu pertinent pour la négociation, puisque le partage de responsabilités est souvent fait avec les pouvoirs publics locaux ou nationaux. Cette recherche s'est voulue exploratoire sur un phénomène naissant. Une piste naturelle de recherche est d'étendre les analyses au fur et à mesure que la GPEC va se diffuser.

Mots clefs : Droit, Jeu des acteurs, Management, Régulation, Théorie des institutions

INTRODUCTION

La gestion prévisionnelle des compétences est un objet de gestion non formalisé : elle est depuis une vingtaine d'années l'objet de pratiques tellement diversifiées qu'il paraît nécessaire de rechercher les méthodes qui puissent faire l'objet d'un consensus suffisant des entreprises les plus avancées dans ce domaine du management. Ceci est d'autant plus nécessaire que les entreprises sont actuellement soumises à l'obligation de négocier sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et qu'hormis quelques grandes entreprises les accords sont peu nombreux. Actuellement, les partenaires sociaux cherchent à généraliser ces pratiques puisqu'ils proposent l'introduction de la GPEC dans les TPE et PME.

La loi de cohésion sociale du 18.01.2005 dite « loi Borloo » a imposé aux entreprises de plus de 300 salariés « d'engager tous les 3 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 ». L'obligation de négociation porte tout particulièrement sur « la mise en place d'un dispositif de GPEC et sur les mesures d'accompagnement associées, en matière de formation, validations des acquis de l'expérience, bilan de compétences, accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés » (Art. L. 320-2) ainsi que sur « les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle » (Art. L. 132-27).

Avec les premières démarches initiées dans les années 1970-1980 pour une Gestion prévisionnelle des emplois (GPE) et leurs succès très limités, les analystes concluaient que cette planification se limitait parfois à des « incantations » : les difficultés économiques avaient accentué l'importance du court terme et la GPE parut se réduire à des plans sociaux. Néanmoins les législations successives sur les restructurations ont cherché à renforcer la concertation sur l'emploi avec les instances représentatives du personnel (IRP). Ainsi la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 substitue l'expression « plan de sauvegarde de l'emploi » à celle de « plan social » antérieure et synonyme de gestion des licenciements. Le texte de 2005 est donc un nouveau défi et un enjeu pour le management stratégique.

Il est tout d'abord nécessaire de définir cette pratique de management. Or il n'existe pas de terminologie communément admise pour décrire la GPEC (Gilbert et Parlier, 2005). Avant le développement de la gestion des compétences, Mallet (1991) avait proposé le terme de « gestion prévisionnelle des ressources humaines » en y incluant l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers futurs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources ».

Actuellement la gestion des compétences étant au centre de l'organisation des ressources humaines dans les entreprises, la formulation habituelle est celle de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Selon Weiss (2005), « la GPEC est une démarche anticipative et préventive pour ajuster dans la durée et en fonction des mutations de l'environnement et des choix de la stratégie, les besoins de l'entreprise et ses ressources humaines. C'est une démarche permanente, marquée par des rendez-vous périodiques dans ses deux dimensions collective et individuelle ».

Nous avons interviewé une douzaine de responsables RH d'entreprises de la région Champagne-Ardenne actuellement en négociation ou ayant réussi à signer un accord de GPEC avec leurs représentants du personnel. Ces informations ont été recueillies avec une grille de questionnement uniforme (Annexe 1) qui reprenait les pratiques préconisées par l'ANACT. Nous allons chercher, à travers ces interviews, et les textes négociés, à étudier la mise en œuvre de la loi Borloo, à la fois la richesse des outils de gestion et leur pertinence en ayant pour objectif d'apprécier l'avenir de ces accords. Nous avons voulu, puisque notre étude régionale était nécessairement limitée à 12 interviews et 6 accords signés, à opérer une triangulation en comparant systématiquement nos données avec une étude factuelle de l'ANACT (Berger, Chappert, Analyse de 40 accords de GPEC, juin 2007). Pour rendre compte des pratiques des entreprises dans cette situation éminemment stratégique de la mise en place « forcée » de la « loi Borloo », nous allons convoquer parallèlement trois courants théoriques : la théorie de la contingence ; la théorie néo-institutionnelle ; la théorie de la régulation sociale.

Le cadre théorique ainsi tracé nécessite d'être développé afin d'avoir les moyens de comprendre les pratiques des entreprises (1.). On analysera ensuite les accords de GPEC signés dans la région Champagne-Ardenne en décrivant la méthodologie et le terrain (2.) et on étudiera les éléments de la négociation et les contenus de ces accords (3.) avant de discuter les résultats et de proposer une synthèse des « bonnes pratiques » (4.).

1. QUELS CADRES D'ANALYSE PEUVENT EXPLICITER LE MANAGEMENT DE LA GPEC ?

Les courants théoriques pouvant avec pertinence expliquer la négociation et la mise en œuvre d'un accord « loi Borloo » peuvent être ceux de la contingence (1.1.), de l'institutionnalisme (1.2.), enfin de la régulation sociale (1.3.).

1.1. L'APPROCHE CONTINGENTE

Le courant théorique de la contingence a pour objet l'étude des liens entre des conditions ou

« facteurs de contingence » (environnement, technologie, stratégie, organisation) et des variables dépendantes telles que structure, processus ou pratiques de gestion des ressources humaines (Burns et Stalker, 1961 ; Woodward, 1965 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Mintzberg, 1982). Selon ce courant de recherche, certaines pratiques sont plus adaptées que d'autres à des conditions ou facteurs de contingence donnés. La diffusion de pratiques nouvelles s'expliquerait alors par leur plus ou moins grande adéquation à ces conditions. Bien que l'approche contingente ait permis des avancées certaines par rapport aux premières études en organisation (Taylor, Fayol, etc.) visant à démontrer l'existence d'un « one-best-way », elle reste néanmoins une approche relativement mécaniste et tend de ce fait à évacuer d'autres forces à l'œuvre dans les organisations, en particulier le rôle des acteurs. Nous compléterons donc cette approche par celle de DiMaggio et Powell (1983) qui proposent un cadre théorique permettant d'expliquer pourquoi certaines pratiques tendent à se diffuser dans les organisations.

1.2. L'APPROCHE INSTITUTIONNELLE

Plutôt que de voir dans l'adoption de pratiques de gestion des choix correspondant à un optimum dans un ensemble de conditions techniques et économiques données, ces auteurs proposent de les interpréter comme le résultat possible d'un « changement isomorphiste ». Ce changement est le résultat de trois types de processus distincts quoique pouvant être imbriqués et agir simultanément :

- un processus de mise en conformité à des contraintes : les activités des organisations se déroulent dans un cadre contraignant. Les dispositifs législatifs comme celui de la loi Borloo sont typiques de ce type de contrainte. Les lois nationales structurent les pratiques de gestion de ressources humaines et de relations professionnelles et ce, tout particulièrement en France où le droit social est très développé. Mais d'autres facteurs, par exemple les procédures de certification qualité, peuvent également influencer les activités de management ;
- un processus de diffusion de normes professionnelles : l'effet de la professionnalisation des métiers tend à constituer une base cognitive commune. La diffusion des pratiques trouve son origine dans la formation initiale ou professionnelle par les institutions éducatives spécialisées. Formation souvent faite à partir des recherches des enseignants lorsqu'il s'agit de l'enseignement supérieur. Il y a également d'autres modes de diffusion de nouvelles pratiques : on doit souligner les contacts avec les pairs, tout particulièrement au sein d'associations professionnelles.

Les membres de la profession ont alors tendance à analyser les situations auxquelles ils sont confrontés de façon similaire, et finalement ils ont tendance à avoir recours à des solutions semblables pour atteindre leurs objectifs ;

- un processus de mimétisme : si ce processus est déroutant de prime abord dans une analyse scientifique, il reste important selon les chercheurs : dans un contexte de forte incertitude, les organisations tendent à se copier les unes les autres. Les acteurs de l'organisation s'inspirent des pratiques d'entreprises qu'ils connaissent ; ces pratiques sont alors autant de « solutions disponibles » ou satisfaisantes selon l'expression de March et Simon (1958) dans leur analyse de la « rationalité limitée ». Les pratiques de benchmarking que l'on peut observer tout particulièrement dans le domaine de la GRH participent d'une telle logique. En fait, l'incertitude importante qui réside en gestion des ressources humaines vis à vis de la performance de l'entreprise peut expliquer cette tendance. Le mimétisme peut également intervenir par l'intermédiaire de consultants, mais on considère que si ceux ci sont de formation scientifique, il s'agit alors plutôt du cas précédent de diffusion de normes professionnelles.

La caractéristique de l'étude de DiMaggio et Powell (1983) se révèle d'ailleurs dans ces difficultés de limitation des facteurs de mimétisme : les trois processus décrits ci-dessus, quoique conceptuellement distincts, peuvent se renforcer mutuellement, ou même se produire simultanément. Par exemple, la diffusion de normes professionnelles, même si elle tend à consolider la position sociale des membres de la profession, a, comme le mimétisme, pour finalité de répondre à des problèmes qui se posent dans les organisations, et de réduire l'incertitude dans laquelle se trouvent leurs membres. Selon Reynaud (1997), il est également possible d'affirmer que les règles de nature légale n'ont pas qu'une fonction de coercition, mais peuvent aussi servir de modèle pour les praticiens, permettant à ceux qui les suivent d'éviter de longs tâtonnements. Mais comme le souligne Klarsfeld et Roques (2003), la réciproque est également vraie : « le législateur part rarement de zéro et s'inspire souvent de pratiques existantes ».

L'approche institutionnelle nous semble féconde, elle ne paraît pas avoir été souvent utilisée dans le contexte de la gestion des compétences. Dans ce domaine où le législateur a désormais un rôle important, elle doit être explorée. Néanmoins, le rôle de l'acteur, tout particulièrement en gestion des ressources humaines, est à prendre en compte dans le cadre de la théorie de la régulation sociale.

1.3. LA THÉORIE DE LA RÉGULATION SOCIALE

L'auteur qui a développé cette théorie en France est J.D. Reynaud avec des recherches sur les relations sociales et tout particulièrement les travaux de J. Dunlop. La régulation peut se définir comme « la manière dont se créent, se transforment ou se suppriment les règles » (Reynaud, 1997, p. 19).

Si toute instrumentation de gestion renferme implicitement ou explicitement des règles, le cadre théorique développé permet d'enrichir celui de la contingence et d'aller au-delà de l'analyse de l'impact des variables techniques, économiques ou organisationnelles, c'est-à-dire des variables communément admises comme « facteurs de contingence ».

La régulation sociale permet de comprendre les pratiques organisationnelles comme partiellement déterminées par des contraintes institutionnelles, sans toutefois les enfermer totalement dans ces contraintes, car les acteurs disposent de marges d'autonomie. Les règles peuvent être différenciées en fonction de leur caractère formel : il existe un système de règles formelles, c'est à dire « officielles, explicites, affichées » et un système fait de règles « informelles, officieuses, spontanées, clandestines, parallèles ». Même les règles formelles ne sont pas toujours appliquées systématiquement.

L'analyse de la régulation sociale propose une triade « autonomie-contrôle-négociation » :

- la régulation de contrôle : des règles de niveau supérieur, extérieur, susceptibles de contraindre un groupe de travail
- la régulation autonome : dont les règles sont émises par le groupe lui-même dans le cadre de son autonomie
- la régulation conjointe : lorsque les règles sont le produit d'une négociation entre contrôleurs et contrôlés.

Les acteurs pris en compte par cette analyse sont très divers, leurs intérêts sont partiellement compatibles et partiellement divergents : État, syndicats patronaux et salariés, directions d'entreprises et délégués syndicaux, ce qui est tout particulièrement le cas dans la GPEC. Par ailleurs, le cadre théorique permet de se représenter les décisions en matière d'adoption de nouveaux outils comme ne relevant pas seulement du jeu de facteurs de types techniques et économiques, mais de contraintes de type juridique. Cette analyse est un moyen de représentation des négociations existantes lors de l'application de la loi Borloo ; elle a été utilisée par Gavini (1998) dans son étude de la GPEC pour montrer comment les instruments de gestion mis en œuvre s'inscrivent dans une évolution institutionnelle favorable à la régulation autonome. La section qui suit sera dédiée au volet empirique de la recherche : méthode et terrain (2.).

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET TERRAIN

2.1. LA MÉTHODOLOGIE

Les études comparatives sont particulièrement adaptées à la génération de données dans des domaines où peu de recherches existent, ce qui est patent pour cette nouvelle négociation. Cette méthodologie convient lorsque les données à recueillir sont diverses, multidimensionnelles et difficiles à formater avant la phase d'investigation de terrain. Or dans ce travail nous souhaitons faire une comparaison aussi complète que possible, des règles et des outils utilisés en GPEC.

Après une première recherche d'informations auprès de l'Inspection du travail régionale, il a été évident que peu d'accords avaient été réceptionnés car la date limite de négociation, le 18/01/2008, ne correspondait pas à l'obligation de conclure.

Aussi notre première méthode de recueil d'informations a consisté à organiser des entretiens semi-directifs avec les responsables RH d'entreprises signataires ou non-signataires de l'accord GPEC, lorsque celui-ci était alors en préparation. Douze entretiens ont été menés, mais 8 ont finalement été utilisés, car le critère de choix a été la signature de l'accord ou une négociation qui aboutissait à sa fin et dont les éléments principaux étaient connus.

Les entretiens semi-directifs ont eu lieu avec une grille de questionnaire identique, listant les points en débat. Ces entretiens d'une durée d'une heure et demie en moyenne, tous enregistrés, ont permis de préciser les conditions de la négociation et la gestion des outils de la GPEC (annexe 1)

La seconde source d'information provient de l'analyse des accords eux-mêmes, à la fois ceux recueillis auprès des entreprises interviewées signataires et ceux fournis par l'inspection du Travail.

2.2. LE TERRAIN

Dans les 8 cas étudiés, presque toutes les entreprises sont des filiales d'un groupe national ou international, elles se situent dans le secteur industriel ou de service. Elles sont principalement des grandes entreprises. Enfin ces entreprises sont privées pour la majorité, une seule est un établissement régional d'une grande entreprise publique et nous le signalerons lorsque sa spécificité sera en cause.

Tableau 1. Typologie des entreprises étudiées

N°	Secteurs	Effectif en 2007	Gouvernance	Année de signature	Plan social préalable
1	Service	1 211 personnes	Groupe national mutualiste	2007	Non
2	Service	252 personnes	Filiale groupe international	2007	Non
3	Service	3 213 agents	Groupe national public	2008	Non
4	Industriel	1 383 personnes	Filiale groupe international	2006	Non
5	Industriel	2 000 personnes	Filiales groupe national	2007	Oui
6	Industriel	1 279 personnes	Filiale groupe international	2007	Oui
7	Industriel	335 personnes	Filiale groupe international	En cours	Non
8	Industriel	400 personnes	Filiale groupe international	En cours	Non

2.3. LE CONTEXTE

Il n'est pas possible dans cette recherche d'analyser de façon approfondie les processus de négociation entre les différents acteurs : nous n'avons interviewé que les responsables RH. Il a été néanmoins possible de recueillir des éléments qui précisent la constitution et la composition du groupe négociant l'accord. Nous proposons d'en extraire un ensemble de critères qui permettront de positionner chaque cas d'entreprise parmi les autres.

La plupart des entreprises ont formé un groupe de travail spécifique à la GPEC, seule une entreprise a jugé que tous les membres du Comité d'entreprise (16 salariés environ) devaient participer à l'élaboration de l'accord. Il est intéressant de noter que dans plusieurs entreprises, il a été jugé utile de former les salariés qui étaient partie prenante à la négociation : deux entreprises ont formé tout particulièrement leurs salariés négociateurs et l'ont d'ailleurs indiqué dans le texte de leur accord.

La durée de la négociation est très variable, ceci s'explique selon qu'il y avait eu préalablement, la mise en place d'une gestion des compétences dans l'entreprise mais aussi par la conception de l'obligation légale. Si l'entreprise a considéré que l'accord nécessitait simplement une formalisation des pratiques existantes, la négociation a entériné rapidement des moyens de gestion déjà connus.

Tableau 2. Les acteurs et le déroulement de la négociation

Entre-prise N°	Groupe de travail préalable à la négociation	Formation des négociateurs à la GPEC	Durée de la négociation	Unanimité des syndicats signataires	Durée de validité de l'accord
1	Non : tous les délégués	Oui	10 mois	Non (CGT non signataire)	3 ans
2	Oui	Oui	-	-	2 ans
3	Oui	-	-	Non	3 ans
4	Oui	Non	4 mois	Oui	3 ans
5	Oui	Non	-	-	-
6	Oui	Oui	2 mois	Oui	3 ans
7	Oui	Oui (prévue)	En cours		
8	Oui	-	En cours		

- : Critère Non Renseigné

Nous remarquons, dans la plupart des cas, la signature de l'ensemble des syndicats de l'entreprise concernée ; ceci paraît conforme aux études nationales sur le sujet : l'analyse Anact sur 40 accords (Anact, 2007) trouve un taux de signatures élevé et 55 % d'accords à l'unanimité des négociateurs. Toutefois un cas d'entreprise régionale, non étudié ici, nous a été signalé comme ayant conduit à un procès-verbal de désaccord. La durée de validité de la plupart des accords est de 3 ans, ce qui correspond à l'échéance légale. Ainsi, si on considère que l'optimisation de la négociation est la signature de l'accord, dans un délai minimum et avec le maximum de partenaires sociaux signataires, on peut apprécier les résultats auxquels ont abouti les cas étudiés de négociation régionale.

3. LES RÉSULTATS

Nous étudierons les éléments qui peuvent expliquer les conditions de négociation (1). Le contenu même des accords sera ensuite analysé (2) ainsi que les modalités de suivi (3).

3.1. LES CONDITIONS DE LA NÉGOCIATION

En fonction des approches théoriques précisées ci-dessus, nous avons recherché si des éléments de contingence économique pouvaient expliquer la négociation, puis nous avons étudié les aspects institutionnels et de régulation sociale à travers le contenu des accords.

3.1.1. Une faible différenciation des besoins en emplois

Il est nécessaire à la fois de préciser les facteurs de contingence externe qui peuvent avoir influencé la négociation tout en respectant la confidentialité des informations données. Pour cela il nous a semblé primordial d'interroger sur les besoins en emplois liés à l'environnement économique et technologique des entreprises étudiées, puis sur les informations stratégiques en tant que données capables de modifier la politique RH.

a) L'environnement économique et technologique

Toutes les entreprises interviewées indiquent qu'elles sont soumises à la fois à une concurrence forte avec la recherche de gains de productivité et qu'elles sont obligées de se réorganiser en permanence. Toutes les entreprises sont donc de type « organique » (Burns et Stalkers, 1961) et elles ont besoin, à cause de leur environnement instable, concurrentiel, de relations interpersonnelles centrées sur la personne plus que sur la tâche (Lawrence et Lorsch, 1973) analysées encore plus récemment par Zarifian (1999). Ainsi chaque responsable RH nous confirme l'aspect déterminant d'une politique RH pour les résultats de l'entreprise. Les besoins des entreprises en terme d'emplois nous semblent révélateurs de l'impact de l'environnement sur la gestion des ressources humaines. Ces besoins sont très semblables, mais comme les appellations diffèrent d'une entreprise à l'autre, nous nous sommes accordés lors des entretiens avec les responsables Ressources Humaines sur le sens des termes :

- Emplois en tension, c'est à dire ceux pour lesquels il y a des problèmes de recrutement. Ils sont indiqués dans toutes les entreprises, quel que soit l'environnement économique, porteur ou non, ces d'emplois existent. Comme le rôle premier des gestionnaires du personnel est de fournir un nombre adéquat de salariés à l'organisation (Galambaud, 1995), ce besoin n'est insignifiant pour aucun des responsables contactés. Par ailleurs les problèmes démographiques, dont des revirements de politique de retraite dans certaines entreprises, peuvent rendre aiguë la gestion des emplois.
- Emplois sensibles : Pour ces emplois menacés, ou tout au moins qui vont subir des modifications, les entreprises considèrent toutes qu'elles sont concernées. Soit le développement de la mobilité est un objectif général à l'ordre du jour dans une entreprise qui évolue géographiquement ou techniquement. Soit il s'agit d'un problème de marché : une branche d'activité est en difficulté et il faut inciter à une mobilité fonctionnelle.
- Emplois stratégiques : ce ne sont pas des emplois de haut niveau hiérarchique mais bien plutôt des emplois liés à l'innovation, au développement de projet. La situation régionale, composée d'entreprises filiales, explique le peu de réponses à ces types d'emplois. En fait, seules deux entreprises, pour lesquelles la recherche est un élément clef, nous indiquent un besoin vis à vis d'une population de chercheurs qui est qualifiée de « stratégique ».

Il pourrait y avoir dans le groupe d'entreprises étudiées une relation entre la gestion habituelle de l'innovation et la signature d'un accord de GPEC : ces entreprises seraient plus sensibles à la prévision. Ici, les deux entreprises concernées par la recherche fondamentale sont aussi deux des entreprises qui ont signé un accord précocement, pourtant le faible nombre de cas étudiés ne nous permet aucune conclusion formelle.

Tableau 3. Besoins en emplois liés à l'environnement économique et technologique

N°	Économie du secteur*	Recherche technologique	Emploi en tension	Emploi sensible	Emploi stratégique
1	Bonne	Non	Oui : recherche emplois commerciaux	Oui : « mobilité géographique à augmenter »	Non.
2	Bonne	Non	Oui :	Oui : « faire migrer les collaborateurs vers les postes disponibles »	Non
3	Réorganisation	Non	Oui : « problème démographique de retraite »	Oui : « emplois qui se déplacent d'une branche d'activité à l'autre »	Non
4	Cession en cours	Oui	Oui : « problèmes ponctuels de congés à pourvoir »	Oui : « emplois dont les compétences évoluent »	Oui : « ce besoin correspond à 10% des emplois »
5	PSE	Oui	Oui : « quand contrats nouveaux »	Oui : « évolution des compétences techniques »	Oui, « besoin en emplois d'expertise »
6	Bonne	Non	Oui : « pour des postes techniques »	Oui « évolution des métiers et des techniques »	Non
7	En expansion	Non	Oui : « problème démographique »	Oui : « problème de recrutement pour un produit nouveau »	Non
8	Développement	Non	Oui, « emplois ouvriers durs à recruter »	Oui « changements de techniques très fréquents »	Non

b) La stratégie

C'est un aspect considéré comme majeur par de nombreux experts (rapport Rouilleault, 2007 ; Beaujollin-Bellet et alii., 2006) car la connaissance de la stratégie est déterminante pour avoir une capacité à anticiper les besoins en emplois.

La stratégie est classiquement définie comme un ensemble de « décisions qui intéressent les produits et les marchés que l'entreprise choisit, ses objectifs de développement et les orientations qu'elle se donne : expansion de marchés, diversifications » (Ansoff, 1979). Mais il ne s'agit pas ici d'étudier la stratégie en tant que telle, car l'échelon décisionnaire stratégique est peu présent dans les entreprises étudiées à Reims ou dans la région. Par contre, il est évident que les décisions stratégiques ne peuvent avoir de répercussion sur la négociation que si elles sont suffisamment communiquées et ce à deux niveaux : des informations doivent être fournies aux responsables RH, et des moyens mis en œuvre pour renseigner les Institutions Représentatives du Personnel.

Dans notre étude il a été demandé à chaque responsable si le partage de l'information sur la stratégie de l'entreprise était suffisant pour anticiper avec assez de précisions sa politique de RH. La majorité des responsables (5/8) considèrent que les données stratégiques qu'ils obtiennent sont suffisantes pour gérer. Cela paraît plus difficile dans les grands groupes multinationaux : dans deux cas d'entreprises il nous a été rappelé que la stratégie se décidait dans un autre pays, et dans une autre entreprise un accord de GPEC a eu lieu sans informations sur le plan social qui a suivi de peu la signature de l'accord.

Néanmoins si les responsables RH sont en majorité satisfaits des informations données, ceci s'explique par les besoins qu'ils expriment : il s'agit avant tout de données tactiques, c'est-à-dire celles qui « permettent d'appliquer à court et moyen termes les décisions stratégiques en organisant les moyens nécessaires » (Ansoff, 1979). La législation de 2005 évoque pourtant la nécessité d'informations sur la « stratégie globale ». Les études concernant une fonction RH « stratégique » (Besseyre des Horts, 2006) sont confirmées ici : les responsables interrogés n'indiquent pas qu'ils participent à des comités de direction où se décide la stratégie « globale » de l'entreprise. Par contre ils sont régulièrement informés des objectifs opérationnels décidés par la Direction générale de leur groupe.

L'information des représentants du personnel sur la stratégie correspond aux obligations juridiques. Dans presque tous les cas les entreprises se servent de la réunion du Comité d'entreprise où il y a, une fois par an, une information sur les données de l'emploi de l'année à venir avec quelques projections sur 3 ans.

3.1.2. Des outils de diagnostic très professionnalisés

La contrainte législative de négociation sur la GPEC a bien évidemment prévu que les entreprises concernées mettent en place ces outils mais la loi ne précise pas pour autant des moyens spécifiques de diagnostic. Ceux-ci peuvent être de deux types : des moyens intégrés à la gestion des ressources humaines ou des moyens de prospective en tant que tel.

a) Les outils Ressources Humaines de diagnostic

Les responsables interrogés citent pourtant presque tous (7/8) les outils suivants :

- les entretiens d'évaluation ou d'appréciation annuels ;
- les référentiels emplois ;
- l'utilisation des pyramides des âges ;
- la cartographie métiers.

Ils précisent qu'il est nécessaire d'avoir actuellement ces moyens en gestion des ressources humaines, et certains font part des échanges sur les méthodes utilisées entre pairs dans l'association professionnelle régionale ou lors des formations suivies sur le sujet. Un seul responsable indique qu'on ne fait pas des entretiens d'évaluation pour le personnel ouvrier dans son entreprise et qu'il n'a pas non plus de cartographie métiers, mais on se rend compte que la négociation étant en cours, il sera nécessaire dans cette entreprise, comme cela l'a été dans les autres, d'avoir ces techniques de base de la gestion des compétences. Nous avons donc considéré que ces moyens sont adoptés avant tout comme des normes professionnelles, au delà de la contrainte législative de la loi Borloo. Plusieurs responsables précisent que cette gestion des compétences existant dans leur entreprise, l'accord a seulement eu à la formaliser. Il reste permis de s'interroger sur la capacité de ces techniques individuelles de gestion des compétences pour réaliser des prévisions sur l'employabilité et la mobilité. C'est pourquoi il nous semble que les seconds types d'outils sont importants.

b) Les moyens de la prospective

Des spécialistes de la prospective comme Goddet et Monti, (2002) rappellent que des outils de prospective spécifiquement RH existent déjà : la gestion des hauts potentiels, celle des métiers sensibles, l'organisation des successions des hommes clefs. Ils considèrent qu'une prospective métiers peut être initiée pour des populations plus larges. Ils préconisent alors une « prospective participative » c'est à dire que la Direction générale travaillerait avec l'ensemble des directions opérationnelles et la DRH à partir d'outils de prospective stratégique. Ce n'est pas cette voie qui est directement prise par les initiatives que nous avons remarquées, mais bien plutôt des outils stratégiques utilisés par les Responsables Ressources

Humaines : les observatoires des emplois et des moyens de prévisions informatisés. Selon une revue spécialisée « de nombreuses entreprises se sont dotées d'un observatoire des métiers, les plus opérationnels assurent une meilleure visibilité sur les évolutions de l'emploi, favorisent le dialogue social et ont un impact sur la GRH » (Entreprise et Carrières, 2008). Cet outil spécifique de la gestion prévisionnelle a été mis en oeuvre par quelques grandes entreprises parmi celles étudiées ici (3/8) : l'observatoire des métiers. Comme le précise un des accords concernés : « cet outil a pour objectif d'anticiper les tendances du marché (évolutions technologiques, environnement concurrentiel, attentes clients...) ayant un impact sur les compétences, d'évaluer l'impact de ces tendances tant sur le niveau d'emploi que sur le contenu des métiers, et d'organiser une action de veille ». Donc même si la loi n'oblige pas à mettre en place ce moyen, l'observatoire permet quantitativement et qualitativement de définir ce que pourront être les évolutions des métiers. Il ouvre la GPEC sur l'environnement s'il est véritablement opérationnel, comme le souhaite Parlier dans le dossier d'Entreprises et Carrières cité ci-dessus, c'est-à-dire « apportant des informations pertinentes », et les diffusant, donnant ainsi la possibilité aux représentants des salariés « d'être en capacité de faire des contre-propositions ». Il nous apparaît, si les moyens de faire fonctionner cet observatoire sont à la portée de l'entreprise, qu'il y a là un progrès par rapport à une utilisation pure et simple des méthodes de gestion des compétences. Des moyens informatiques de prospective en gestion des Ressources Humaines ont été mis en avant au moins par une des entreprises étudiées et il est possible que d'autres entreprises les utilisent sans avoir songé à l'indiquer lors des interviews. Le responsable de l'entreprise concernée nous a expliqué l'utilisation d'un logiciel imposé par la direction nationale qui, avec une étude macroéconomique quantitative, étudiait les flux des départs prévisionnels des salariés et permettait de faire des projections par « métiers-emplois », utilisant des jeux d'hypothèses comme autant de scénarios du futur. Selon la loi Borloo, les accords doivent, après avoir traité des modalités d'information et de consultation du Comité d'entreprise et de la mise en place d'un dispositif de GPEC, c'est-à-dire du diagnostic des compétences des salariés, préciser les modalités d'accompagnement susceptibles d'être associé à ce dispositif (3.2.).

3.2. DES CONTENUS D'ACCORDS QUI INTÈGRENT LES ENJEUX ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX DE L'ENTREPRISE MAIS AUSSI CEUX DES INDIVIDUS LA COMPOSANT

La GPEC dispose d'une « boîte à outils » de mesures d'accompagnement qui est abondamment garnie. Mais le législateur considère la GPEC comme un ensemble de mesures ayant un objectif commun, donc, comme le souligne le rapport Rouilleault (2007).

« l'important est qu'elle soit utilisée non par routine, mesure par mesure mais de façon cohérente en fonction des besoins de l'entreprise et des attentes des salariés ». On y trouve des mesures diverses, dont celles destinées à l'évaluation des compétences, comme les entretiens professionnels et les bilans de compétence. Ces premiers moyens ont été étudiés précédemment comme faisant partie des outils de diagnostic des compétences, il reste donc à étudier le cœur des mesures d'accompagnement qui concerne :

- les actions de formation, formation qualifiante ou de reconversion, passeport formation, aménagement du Droit individuel à la Formation (DIF) et les actions de validation des acquis de l'expérience (VAE) , de caractère individuel ou aidé au plan collectif (3.2.1.)
- les mesures d'accompagnement de la mobilité professionnelle : transparence des offres d'emploi interne, accessibilité aux référentiels des emplois, parcours-type, aide à la mobilité géographique en interne ou vers d'autres entreprises en externe. (3.2.2.)

Nous chercherons, pour chaque type de mesures, à comparer les résultats locaux avec des analyses nationales plus importantes faites par l'ANACT en 2007.

3.2.1. Les mesures d'accompagnement pour la formation des salariés

La formation professionnelle des salariés, tout particulièrement en France qui a rendu obligatoire depuis 1971 son financement, préexiste à la législation sur la GPEC et est l'accompagnement le plus habituel pour les entreprises. Mais depuis le vote de la loi de 2004 pour « Une formation tout au long de la vie », la formation professionnelle paraît aussi avoir évolué et on peut se demander si la coordination entre objectifs de formation et de gestion prévisionnelle de l'emploi s'est produite. Lors d'une recherche sur les pratiques de formation postérieures à la réforme de 2004 (Alleki et de Géry, 2008) faite sur 14 cas d'entreprises, la situation vis à vis de la GPEC paraît assez négative : il n'y a pas de gestion prévisionnelle repérée dans les pratiques de formation, sauf trois cas qui ne s'expliquent que par l'incitation à des négociations de branche. Il est possible que les conventions de branche aient un effet d'entraînement : deux des entreprises étudiées ici les ont évoquées dans leurs accords. Mais notre étude, qui n'a pas néanmoins la possibilité d'étudier la mise en œuvre des moyens prévus, est davantage positive : les outils de formation sont fréquents et nombreux. Ces outils sont présents dans tous les accords étudiés, dans l'étude nationale de l'ANACT ils existent dans 78 % des accords de GPEC.

Tableau 4. Mesures d'accompagnement formation des accords GPEC*

N°	Passeport Formation	DIF	VAE	Contrat de Professionnalisation ou période	Formation fin de carrière
1	Oui	Oui : promu pendant le temps de travail avec rémunération	Oui : appui pour la préparation, le montage du dossier	Oui : quota-cible défini a priori dont les modalités sont négociées	Non : pas de mesure de formation spécifique, entretien de fin de carrière
2	-	Oui « Pas activé collectivement cette année car se fait sur le temps de travail »Activé individuellement	Non : Peu de candidats car démarche trop difficile	Oui	Oui : Recrutement de + 50 ans et formation
3	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
4	Oui	Oui : l'individu peut le faire, pendant et/ou hors du temps de travail	Oui, individualisée, démarche à faire par salarié.	Non, mais prévu	Non, pas de formation mais tutorat selon le volontariat
5	Oui	Oui	Oui	-	Oui
6	Non, mais prévu	-	Non :« Attachement de l'entreprise qui va étudier les moyens d'aider les salariés »	Oui : possible	Oui : « Entretien de relance de carrière » Etude sur la durée du travail Préparation à la retraite Tutorat

* Seules les 6 entreprises signataires sont analysées

- : « non renseigné »

Dans les accords régionaux étudiés, les outils classiques de la formation sont mentionnés dans la plupart des accords : DIF, VAE, Contrat et période de professionnalisation. Il semble que les négociations aient contribué à développer des outils comme les passeports formation et même les parcours professionnels ou plans de carrière, tout au moins pour ces derniers outils en ce qui concerne la maîtrise et les cadres, cette réflexion est confirmée par l'étude de l'ANACT (2007), par contre le Congé individuel de Formation n'est mentionné qu'une fois. Il reste une absence de taille : les mesures de formation liées aux fins de carrière sont rares : 3 accords prévoient un bilan de « mi-carrière » ou de « relance de carrière ». Ceci est d'autant

plus remarquable par rapport aux préconisations de la loi Borloo, que ce n'est qu'à travers ces mesures, liées à la formation, qu'on aborde dans les accords la gestion des seniors. Ces résultats correspondent néanmoins à l'étude nationale ANACT (2007).

3.2.2. Les mesures d'accompagnement pour la mobilité du salarié

La mobilité est polymorphe : mobilité interne à l'entreprise, au groupe ou externe. Par ailleurs elle peut être professionnelle ou géographique. Mais sur le fond, une vision dichotomique a longtemps prévalu : mobilité à la demande de l'entreprise ou à la demande des salariés. La mobilité actuellement est appréciée non seulement en fonction du volontariat des salariés mais surtout selon les modes d'organisation mis en place par les entreprises. Nous étudierons donc la mobilité suivant une division entre mesures individuelles d'accompagnement à la mobilité qu'on peut aussi qualifier « d'outils du projet professionnel » comme le fait l'étude nationale ANACT (2007) et mesures collectives de mobilité qui englobent tous les moyens que se donnent les entreprises pour faciliter la mobilité de l'ensemble de leurs salariés. Le mode de gestion par exception, lors d'une demande individuelle de mobilité est très différent financièrement et en temps utilisé par les gestionnaires, que l'organisation collective de la mobilité.

a) L'étude des mesures de la mobilité individuelle

Les entretiens d'évaluation sont généralisés, mais certaines entreprises ne les utilisent qu'à un certain niveau hiérarchique. Dans l'étude nationale de l'ANACT (2007) un tiers des accords seulement mentionne le système d'évaluation, mais ces moyens sont des techniques de gestion de ressources humaines si couramment utilisées qu'ils ne font pas forcément l'objet d'une indication spécifique dans les accords de GPEC. Par contre il n'y a qu'une entreprise dans notre étude qui indique un entretien individuel de carrière, et 13 % des entreprises au niveau national en disposent (Anact, 2007). Le bilan de compétence, comme moyen technique d'orientation, est encore très peu mentionné. Certaines entreprises déclarent l'organiser elles-mêmes, même si ce ne peut être la même chose, car la préoccupation indiquée par nos interlocuteurs est d'articuler les résultats du bilan avec les besoins de l'entreprise. L'étude nationale avait un résultat meilleur puisque le bilan de compétences était « présent dans plus de la moitié des accords » (Anact, 2007). Enfin nous retrouvons des dispositifs de mobilité interne professionnelle et géographique qui sont présents dans la majorité des accords ; certaines mesures sont très détaillées et proviennent d'accords de branche.

Tableau 5. Mesures d'accompagnement de la mobilité individuelle*

N°	Entretien d'évaluation	Entretien professionnel	Bilan de compétence	Appui à la mobilité professionnelle	Appui à la mobilité géographique
1	Oui	Oui	Non : entretien d'orientation interne	Oui	Oui
2	-	-	Non	Oui : Mobilités internes sans période d'essai et avec reprise d'ancienneté, période probatoire de 2 mois et indemnités de déplacement, aide au financement du permis de conduire, dépôts de caution pour logement et participation aux frais de déménagement.	
3	Oui	Oui	Non : bilan par métiers	Non : En réflexion	Non : En réflexion
4	Oui 2 fois par an	Oui	Oui : facilité si 5 ans d'activité professionnelle	Oui : accompagnement à l'intégration au nouveau poste	Oui : frais de déplacement et/ou de déménagement, formation aide au logement et à l'installation
5	Oui	Oui	-	Oui : plan d'accompagnement à la nouvelle fonction	Oui : prime géographique
6	-	-	Oui : facilité après 20 ans d'activité professionnelle et 45 ans.	Non	Non

*Seules les 6 entreprises signataires sont analysées

- : « non renseigné »

b) L'étude des mesures de la mobilité collective

La plupart des accords affirment que la politique de recrutement donne priorité aux salariés de l'entreprise. L'information sur les emplois disponibles ou Bourse de l'emploi ou encore « Job on line », est faite presque par presque toutes les entreprises régionales étudiées, alors qu'elle n'est décomptée que dans 55 % des entreprises de l'enquête nationale (Anact, 2007). Le parcours professionnel est en train de se développer si l'on suit les réponses régionales et certaines entreprises acceptent de prendre en compte un parcours interbranches, ou en tenant compte des « solidarités entre les différentes entités du groupe ». Par contre, aucun accord ne fait référence à une approche collective de la VAE qui consiste à accompagner l'ensemble

d'une catégorie de salariés susceptibles de faire reconnaître la valeur de leur expérience sur le marché du travail. Cette mesure, qui est actuellement considérée comme un moyen de mobilité majeur, devrait se développer dans le cadre de l'entreprise selon des récentes analyses (Rapport Besson, 2007) car sa mise en œuvre au niveau individuel est difficile et suscite peu de réussites. L'étude nationale Anact (2007), utilisée pour avoir une vue comparative de nos résultats, n'a pas non plus trouvé ce type de mesure. Enfin, un « espace mobilité » qui peut être une mesure ponctuelle d'incitation, est mis en œuvre dans la moitié des entreprises régionales.

Tableau 6. Mesures d'accompagnement de la mobilité collective

N°	Politique donnant priorité au recrutement interne	Information ou Bourse sur les emplois disponibles	Parcours professionnel ou plan de carrière	Appui collectif à la VAE	Espace physique de mobilité organisé
1	Oui	Oui : visibilité sur les parcours professionnels	Oui : fiches pratiques + rencontre possible avec cellule RH	-	-
2	Oui : charte de mobilité	Oui : bourse de l'emploi nationale	Non	Non	Non
3	Oui : obligatoire par le statut	Oui : mais par l'intermédiaire de la hiérarchie ou du service RH	Oui : à partir de la maîtrise	-	Oui : forum mobilité organisé pour favoriser la mobilité
4	Oui	Oui	Oui : Accompagnement du projet professionnel éventuellement à l'extérieur de l'entreprise	Oui	Oui : actions d'information sur site. Organisation de journées découvertes et journées des métiers
5	Oui	Oui site intranet annonces emploi	Oui : organisation d'un parcours interbranches	-	Oui : forum de l'emploi
6	Non : va formaliser une charte de la mobilité	-	Non	Non : va étudier les moyens à mettre en place	Non

3.3. LES MOYENS D'INFORMATION ET DE SUIVI

La mise en visibilité de l'accord de GPEC doit passer par des moyens d'information et de suivi qui sont évoqués par la loi. Il s'agit à la fois d'informer les salariés et leurs managers sur les possibilités offertes mais aussi de leur faire connaître l'évolution de leur environnement, dont celui de l'emploi, afin qu'ils puissent réagir.

3.3.1. Les moyens d'information

Les accords étudiés ont mis en place une communication limitée concernant l'information sur l'accord signé et les évolutions qui suivront. Seules deux entreprises ont prévu des opérations de communication spécifiques, la plupart utilisent des moyens déjà à leur disposition : les réunions du comité d'entreprise et les managers de proximité. Il faut considérer que la formation sur la GPEC faite aux membres du Comité d'entreprise ou parfois à toute la commission la négociant, peut être prise en compte comme un moyen d'information complémentaire. Mais il est surtout possible, pour l'ensemble des salariés, que l'information sur l'évolution des métiers et les besoins en compétences soit faite lors des entretiens, avec les outils mis en place comme mesures d'accompagnement, tout particulièrement les bourses aux emplois. Pourtant, si cette solution est privilégiée, la GPEC ne paraît pas un concept sur lequel les entreprises désirent informer : elles communiquent sur les outils techniques mis en place. L'information liée à l'accord, pourrait être faite à partir des engagements pris par les négociateurs. Mais si des engagements sont fréquents dans les grands accords nationaux, les contenus sur ce sujet restent rares dans notre étude : seules deux entreprises indiquent des engagements de la part de l'entreprise, l'une un planning d'engagements détaillés sur 3 ans et l'autre des engagements chiffrés sur la mobilité et sur la formation. Ces déclarations, qui auraient l'avantage de préciser les intérêts de l'accord vis à vis des salariés, ne sont donc pas considérées comme utiles par la majorité des entreprises étudiées.

3.3.2. Les moyens de suivi

Les moyens de suivi recueillis ne sont pas plus fournis. Presque toutes les entreprises indiquent une commission paritaire de suivi. Ces entreprises ont utilisé la commission spécialisée du Comité d'entreprise sur la formation, en élargissant son rôle. Cette solution, préconisée dans le rapport Rouilleault, peut se faire par accord d'entreprise et deux des accords étudiés ont opéré formellement la transformation. Par contre si ce suivi est prévu, il est très peu détaillé. Il y a très peu d'engagements à tenir, et aucun indicateur n'est précisé, sauf dans la première entreprise. Il ne s'agirait pas forcément d'outils quantitatifs : certaines recherches managériales mettent en avant l'existence « d'indicateurs prégnants », résultats

d'un processus d'argumentation conduit par des acteurs qui visent à faire accepter des représentations de l'organisation par l'ensemble des parties prenantes à celle-ci (Boussard, 2001).

Tableau 7. Synthèse des moyens de diffusion et de contrôle des accords

N°	Moyens d'information	Moyens de suivi
1	Pas de moyens spéciaux, les managers sont sensibilisés et	Planning d'engagements détaillés sur 3 ans Commission de suivi prévue
2	-	Pas d'engagement Commission Emploi et GPEC mise en place à titre temporaire
3	-	Commission de suivi prévue
4	Opérations de communication spécifiques financées sur le budget interne (kit de formation d'1 h pour les managers)	Se fera par la Commission Formation Pas de moyen prévu (budget du C.E.) Pas d'engagement
5	Informations par Comité de direction Supports de communication préparés par site Heures de délégation prévues Formation des membres de la Commission	Suivi une fois /an par Commission nationale Plusieurs par an sur site par Commission locale Engagements chiffrés sur la mobilité et sur la formation
6	Si besoin d'interprétation de l'accord « à la requête de la partie la plus diligente est organisée une réunion dans les 10 jours » une seconde est possible et un engagement de ne pas susciter d'action durant cette période. Formation des membres du C.E.	Pour les points nouveaux : « les modalités de mise en œuvre seront définies par la DRH. »

4. DISCUSSION

Nous avons indiqué les différents aspects des négociations sur la GPEC dans les entreprises étudiées et nous avons vu que le rôle majeur de la GPEC actuelle est le développement de l'employabilité des salariés des entreprises qui concluent un accord. Il s'agit désormais de discuter des courants théoriques qui conduisent aux meilleures pratiques de gestion de celle-ci.

4.1. LA CONTINGENCE ÉCONOMIQUE

Tout d'abord le cadre de la contingence économique paraît peu pertinent en ce qu'il explique mal les pratiques de négociation par les variables d'environnement de l'organisation. Toutes les entreprises ont déclaré des situations très proches sur leurs besoins d'emplois, et leurs difficultés d'anticipation, très réelles, paraissent moins liées à la spécificité du tissu

économique qu'à des difficultés culturelles comme le confirment des études sur ce sujet (Beaujollin-Bellet *et al.*, 2007a). Ce premier constat a des limites : l'analyse fine des facteurs de contingence internes, c'est à dire l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise, n'a pu être faite, elle aurait précisé des mises en œuvre différenciées selon les secteurs et la situation économique. Par ailleurs les entreprises étudiées ici appartiennent à de grands groupes et l'instrumentation en terme de gestion des compétences aurait été sûrement bien moins complète dans des petites entreprises où la gestion des compétences est rare ou même absente (Collin et Grasser, 2006). Mais l'approche contingente sensibilise aussi à la nécessité absolue, dans toutes les entreprises, étant donné le contexte économique actuel, d'anticiper les besoins en emplois avec des moyens appropriés de prospective. Ceci implique, pour les plus petites entreprises, de s'appuyer sur des outils collectifs tels que les observatoires des emplois par branche professionnelle ou par secteur.

4.2. L'APPROCHE INSTITUTIONNELLE

Elle permet de mieux comprendre l'introduction de la GPEC car le changement qui aboutit à la mise en œuvre puis à l'adoption d'une procédure et d'outils de GPEC participe des trois types de processus analysés dans cette théorie. Il s'agit tout d'abord de suivre une obligation légale : la loi Borloo, 2005. Les lois nationales structurent en partie les pratiques de gestion comme le démontre la recherche et ceci est très visible dans le domaine social (Supiot, 2007). Mais pour la majorité des entreprises, les outils qui sont l'objet de la négociation, tout particulièrement les mesures d'accompagnement sont déjà disponibles, et dotés d'une légitimité liée à l'« état de l'art » en gestion (par exemple les référentiels de métiers, fiches de poste, organisation des entretiens d'évaluation). Par ailleurs, certains outils seront adoptés en complément lors des négociations des accords parce qu'ils sont plus récents et qu'ils sont reconnus par le monde professionnel ou qu'ils bénéficient d'une incitation par les pouvoirs publics (portefeuille de compétences, bilan de compétences, site d'emplois). Ces pratiques se sont développées sous l'effet de normes de professionnalisation comme l'a modélisé l'approche institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983). A la fin des années 1990, lorsque la GPEC est en crise, que ses efforts prévisionnels buttent contre les aléas de la vie économique, la gestion des compétences s'est diffusée comme une pratique professionnelle dominante (Gilbert, 2003). Il est même possible, en comparant les mises en place de certaines mesures d'accompagnement, que les entreprises aient eu parfois tendance à se copier les unes les autres pour adopter des moyens d'accompagnement que d'autres organisations pratiquaient où pour pallier l'absence d'un outil de prospective dans une branche professionnelle. Ces

processus de mimétisme ne sont pas inconsiderés puisque les pratiques de benchmarking relèvent d'une telle logique. L'approche institutionnelle rend compte du développement de la GPEC dans les entreprises comme correspondant à une étape dans l'instrumentation de la GRH : les nouveaux moyens mis en place sont un vecteur de modernité gestionnaire et en tant que tels, ils ont une valeur indéniable. Pourtant, non seulement la GPEC ainsi outillée risque d'être supplantée par d'autres innovations technologiques et d'autres préoccupations, mais l'objectif premier qui est celui de mettre en œuvre des aides à l'employabilité des salariés n'est pas complètement atteint. La gestion instrumentale a pour faiblesse d'ignorer le jeu des acteurs.

4.3. L'APPROCHE EN TERMES DE RÉGULATION SOCIALE

Cette approche paraît une modélisation intéressante de la GPEC parce qu'elle correspond à l'esprit de la loi Borloo : la théorie de la régulation sociale reconnaît aux acteurs locaux une capacité de régulation interne qui est voulue dans le texte législatif. Enfin une politique de l'emploi demande « des compromis actifs entre régulation formelle et régulation autonome » (Louart, 2003). Dans la loi Borloo, non seulement une négociation collective sur les finalités de l'accord, les mesures d'accompagnement puis son suivi, est prévue, mais elle incite les employeurs à faire participer les salariés à titre individuel à cette démarche dans le cadre du développement de leur employabilité. Les pratiques étudiées peuvent être analysées en fonction de ces deux cibles :

- Au niveau des négociateurs et du collectif de travail : il apparaît que le domaine de la GPEC n'est pas encore très investi par les partenaires sociaux dans les entreprises ; 5% des négociations seraient initiées par eux selon une étude nationale (CCI Paris, 2008). Pourtant une proportion importante des syndicats des entreprises signent les accords de GPEC car cette négociation fait partie qui de la « sécurisation des parcours professionnels » sur laquelle s'est fait un relatif consensus (Grimault, 2008). Il n'a pas été possible, dans le cadre de cette étude, de mesurer l'implication de la direction de l'entreprise, aspect majeur d'une bonne mise en place d'une nouvelle orientation de la GRH (Bruhnes, 2005). Un programme européen de recherche, MIRE, a identifié des pratiques de pilotage favorables au développement de la gestion prévisionnelle de l'emploi, le mode de gouvernance et le dialogue social, sont bien entendu des éléments importants pour expliquer la capacité de négocier. Les études du MIRE (Emeriau, 2008) ont pu démontrer qu'en Allemagne ou en Suède, où le dialogue direction-syndicats est traditionnel, les informations puis les décisions sur les restructurations

sont « mieux préparées, mieux partagées, mieux finalisées et donc mieux acceptées puis appliquées » (Beaujolin-Bellet et Triomphe, 2007). L'étude factuelle nous permet néanmoins de lister les préalables à une régulation sociale réussie vis à vis des partenaires sociaux :

- dès le début de la négociation a pu se développer l'investissement des acteurs locaux par la formation des négociateurs, solution mise en œuvre par la majorité des entreprises étudiées ;
 - puis, dans le contenu de l'accord, si certaines entreprises ne font que reprendre des textes synthétisant les obligations législatives, avec des engagements limités alors au minimum légal, plusieurs autres négocient des mesures d'accompagnement nouvelles qui complètent leur pratique de gestion des compétences ;
 - à l'issue de l'accord, les moyens d'information paraissent toutefois insuffisants pour que la négociation ait l'impact voulu. Les sociologues et les chercheurs en gestion des ressources humaines soulignent qu'une information ne vaut que par sa communication ; si l'information ne circule pas, si on ne la met pas en avant, elle n'est pas une information pour les salariés (Crozier, 1989 ; Thévenet, 2004). Bien qu'on puisse justement critiquer une idéologie du management qui recherche des « recettes » pour motiver les hommes en entreprise (Le Goff, 1962), il est évident qu'un faible effort de communication par le management traduit non seulement le peu de cas fait du sujet négocié, mais va inéluctablement l'amoindrir pour les salariés ;
 - enfin, la « commission de suivi » prévue ne dispose généralement pas d'outils précis. Or les engagements peuvent devenir, à l'aide d'indicateurs pertinents, l'objet du suivi. Ces engagements peuvent d'ailleurs être issus des deux parties à la négociation. Il reste étonnant que des managers qui ont l'habitude de gérer grâce à des indicateurs n'estiment pas utile de proposer des outils de suivi comme ils le font depuis que les techniques de régulation se sont introduites dans toute la gestion (Lorino,1997) ;
- Au niveau des individus : pour les salariés, le dispositif GPEC vise à délivrer des informations qui permettent de comprendre et d'anticiper leur devenir professionnel. Avec l'individualisation propre à la gestion des compétences, l'employabilité est devenue un objectif prédominant. Ceci est encore en plein accord avec la théorie de la

régulation : « rendre visibles les évolutions (des emplois) permet de considérer le salarié comme un acteur capable de stratégie » (Dietrich et Parlier, 2007).

Il n'en reste pas moins qu'il peut paraître pertinent pour l'entreprise de favoriser, outre l'employabilité qui a un impact individuel, la mobilité qui a des conséquences directement sur l'entreprise. Vis-à-vis de la prospective des emplois, la mobilité génère des ressources optimales des compétences, la fidélisation des collaborateurs, l'accroissement et la capitalisation possible des expériences dans le cadre d'une gestion des connaissances en développement. Mais cette mobilité peut être freinée du côté des salariés par des obstacles tels que l'absence d'informations sur les opportunités d'emplois internes, le manque de culture d'entreprise ou plus radicalement par la méconnaissance des décisions sur l'emploi (Beaujolin-Bellet, 2007a). Or les outils de GPEC sont diffusés différemment selon les entreprises. Si quelques unes indiquent : « on n'a pas à formaliser l'employabilité, on ne fait pas la démarche pour eux », la majorité d'entre elles indiquent des volontés de mettre en avant les mesures mises en place, et l'une nous a même précisé « cette année nous avons simplement informé, l'année prochaine il va y avoir une incitation par la communication, puis on va diminuer la peur de la formation avec des thèmes alléchants ! ». Enfin pour que la GPEC favorise la sécurisation des parcours professionnels, elle doit comporter une phase de diagnostic individuel et les récentes négociations nationales mettent en avant le « bilan d'étape professionnel » qui permet de définir un projet professionnel.

Concernant les mesures d'accompagnement, l'importance accordée à la formation parmi ces mesures est liée à des besoins de participation accrue des acteurs. En effet les résultats en France de la politique de formation professionnelle sont contradictoires (Rapport Cahuc-Zylberberg, 2006 ; Rapport de la Cour des Comptes, 2008). Les salariés qui ont les plus faibles niveaux de qualification sont ceux qui vont le moins en formation et ils n'ont pas d'appétence pour celle-ci. Une recherche récente (Fournier, 2006) indique que les besoins de formation des salariés dépendent de deux dimensions déterminantes : la finalité de la formation, tout particulièrement les bénéfices espérés à la fin de la formation, et l'information sur la formation. Or ces aspects ne paraissent pas suffisants surtout pour les bas niveaux de qualification. Il apparaît donc qu'une politique d'anticipation et d'information claire des situations d'emploi à venir, avec des mesures d'accompagnement telles que des formations plus facilement disponibles, peuvent améliorer l'intérêt des salariés pour la gestion de leur emploi.

CONCLUSION

Face à une obligation législative nouvelle pour les employeurs : l'obligation de négocier une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC de la loi de cohésion sociale du 18.01.2005 dite « loi Borloo »), notre étude a cherché à connaître les premiers accords régionaux de GPEC pour comprendre, à travers les pratiques de gestion mises en place, le cadre le plus pertinent pour leurs démarches. Ainsi il a été possible d'étudier de façon approfondie 12 négociations sur la GPEC, dans des entreprises grandes ou moyennes régionales. Cette recherche a utilisé à la fois les textes des accords collectifs signés par les entreprises et la teneur d'entretiens semi-directifs avec les responsables des ressources humaines, enfin ces matériaux ont été croisés avec des études nationales plus larges. Ayant pu conserver 8 cas d'entreprises qui étaient passés par toutes les étapes de la négociation, nous avons pu comparer les pratiques de gestion mises en œuvre et en déduire le cadre théorique qui rendait le mieux compte de ces démarches. L'approche contingente n'est pas retenue car les entreprises étudiées n'ont pas d'éléments contingents très différenciés, et leur gestion des ressources humaines est très généralement « décrochée » des politiques stratégiques (Besseyre de Horts, 2006 et R. Beaujolin-Bellet et alii, 2007a) : les décisions des dirigeants sont bien transmises aux responsables RH, mais elles n'influencent que peu la GPEC mise en place, comprise davantage comme une gestion des compétences que comme une gestion prévisionnelle des emplois. L'approche institutionnelle rend compte de la situation des gestionnaires contraints par la loi ou désireux de s'adapter à des normes professionnelles. Ce cadre correspond davantage aux résultats de la négociation : les nombreux moyens relatifs à la formation sont systématiquement utilisés, les mesures de mobilité individuelle, nouvelles dans les pratiques françaises deviennent très courantes ... Mais il est évident que la mise en œuvre de la loi dans un cadre institutionnel reste incomplète. Nous considérons, à l'appui des textes législatifs et du rapport fondamental de H. Rouilleault (2006) que le cadre de la régulation sociale est plus pertinent, puisque c'est seulement par une négociation portant à la fois sur la gestion des emplois pour l'entreprise mais aussi sur l'employabilité pour les salariés qu'on doit considérer que l'esprit de la loi est respecté. Mais il a été possible de remarquer que la majorité des entreprises étudiées ne se donnent pas les moyens d'une négociation qui puisse déboucher sur ces préconisations : peu d'information et de formation des acteurs signataires, et très peu de suivis des engagements pris. Il s'agit néanmoins de s'interroger sur les limites du volontarisme du législateur : le comité d'entreprise est-il l'instance pertinente de dialogue social puisqu'il n'est pas un lieu de négociation, seulement de consultation, et que n'y sont pas présents les représentants du capital ? De la même façon, lorsqu'on analyse l'entreprise en

termes de réseau et de parties prenantes, analyse qui correspond de plus en plus aux réalités économiques, il est possible de se demander, comme le font plusieurs observateurs (Freyssinet, 2005 ; Beaujollin et Triomphe, 2007b), si l'entreprise elle-même est bien le lieu pertinent pour la négociation, puisque le partage de responsabilités est souvent fait avec les pouvoirs publics locaux ou nationaux. Pourtant il faut considérer que les cas étudiés vont se généraliser, peu d'entreprises sont encore concernées par cette négociation, ce qui entraîne des situations d'emplois très différenciées. La GPEC de la loi Borloo ne doit pas occasionner des inégalités de traitement vis-à-vis de la gestion des emplois mais au contraire être une voie ouverte vers une évolution généralisée de la gestion de l'emploi en France.

Cette recherche est exploratoire à plusieurs égards. Tout d'abord, le phénomène étudié est naissant et il peut être prématuré de vouloir fixer définitivement des régularités. En outre, nous n'avons étudié qu'un petit nombre de cas et tous situés dans une seule et même zone géographique. Ces deux réalités, sans être rédhibitoires, doivent probablement pousser à la prudence dans l'interprétation des résultats. Une piste naturelle de recherche est de continuer les analyses au fur et à mesure que la GPEC va se diffuser

BIBLIOGRAPHIE

Alleki N. et C. de Géry, (2008) Scénarios des pratiques de formation post-réforme de mai 2004, *Formation Emploi*, n° 102, p 55 - 69

ANACT, coord. par Berger M. et Chappert, (2007), *Analyse de 40 accords de GPEC*, Juin

Ansoff H. Igor, (1979), *Strategic Management*, McMillan, London,

Besseyre de Horts C.H., (2006), "La fonction RH, une fonction stratégique, discours ou réalité ?" in Bournois F et Leclair P. (coord.), *Gestion des Ressources Humaines, Hommage à B. Galambaud*, Ed. Vuibert

Beaujollin-Bellet R., Carnolti C., Kuhn A., Moulin Y., (2007 a), « L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits », *Travail et Emploi* n° 109, Janvier-Mars, p. 11-23

Beaujollin-Bellet R., et Triomphe C. E., (2007 b) « Anticiper les restructurations, l'Europe innove », *Personnel* n° 481, p 69 - 70

Besson E., (2008), « *Valoriser l'acquis de l'expérience* », Rapport au Premier Ministre, Ed. La Documentation française

Boussard, V. (2001) « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des *indicateurs* prégnants », *Sociologie du travail*, n° 4, vol. XLIV, oct.-déc.

Burns T. et Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock Publications

Cahiers Bruhnes B., (2005), Anticiper l'emploi , N° 15, octobre

Cahuc et Zylberberg, (2006) « La formation professionnelle des adultes : un système à la dérive », *Centre d'Observation économique CCI Paris*,

Collin Th. et Grasser B., « Une évaluation quantitative de la diffusion des pratiques de gestion des compétences » in Defélix C., Klarsfeld A. et Oiry E., (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences, AGRH GRACCO CNRS*, Ed. Vuibert

CCIParis-Délégation formation et compétences, (2008) Enquête négociation GPEC, Juin

Crozier M, (1989), *L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel*, Interéditions,

Defélix C., Klarsfeld A. et Oiry E., (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences, AGRH GRACCO CNRS*, Ed. Vuibert

DiMaggio P. et Powell W. (1983) , « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, n° 48, p. 147-160

Dietrich A et Parlier M., (2007), « Les accords de GPEC, Première analyse », *Revue Personnel*, n° 481, p. 51-53

Dietrich A. et Parlier M., (2007), « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie visible ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 66, octobre-décembre, p. 30-42

Emeriau B.(2008), « Les restructurations se passent d'autant mieux qu'il existe un substrat de négociation », *Entreprises et Carrières* n° 902, p 31

Entreprises et Carrières, (2008) « Observatoires des métiers : Une aide au pilotage de la GPEC » n° 904/905, p 20-28

Fournier Ch. (2006), « Les besoins de formation non satisfaits des salariés au prisme des catégories sociales », *Formation Emploi* n° 95

Freyssinet J. (2005), « Quels acteurs et quels niveaux pertinents de représentation dans un système productif en restructuration ? », *Revue de l'IREES*, n° 47

Galambaud B. (1995), *Des Hommes à gérer : Direction du personnel et gestion des ressources humaines*, Éditions ESF

Gavini C., (1998), *Emploi et Régulation*, Paris, CNRS Editions

Grimault S., (2008), « Sécurisation des parcours professionnels et flexicurité : analyse comparative des positions syndicales », *Travail et emploi* n° 113, janvier-mars p. 75 - 89

Gilbert P., (2003) « Jalons pour une histoire de la gestion des compétences » in Klarsfeld A. et

Gilbert P., Parlier M., (2005) «La gestion prévisionnelle des ressources humaines : fondements, bilan et mise en place » in Weiss D., *Les Ressources Humaines* (3^{ème} édition), Paris, Editions d'Organisation, p. 489-524.

Guerrero S., Cerdin J-L et Roger A. (coord. par), (2004), *La gestion des carrières enjeux et perspectives*, AGRH Vuibert.

Godet M., Monti R., (2002) « Les pratiques de prospective en gestion des ressources humaines », in *Dictionnaire Ressources Humaines*,

Joyau A. (2003), « Du 'que changer' au 'comment changer' » in Klarsfeld A. et Oiry E., (2003), *Gérer les compétences, des instruments aux processus*, Col. AGRH Vuibert,

Klarsfeld A. et Oiry E., (2003), *Gérer les compétences, des instruments aux processus*, Col. AGRH Vuibert,

Klarsfeld A. et Roques O., (2003), « Histoire d'une instrumentation de gestion des compétences », in Klarsfeld A. et Oiry E., (2003), *Gérer les compétences, des instruments aux processus*, Collec. AGRH Vuibert,

Lawrence P.R. et Lorsch J.W., (1967), *Organization and Environment*, Boston, Harvard University Press

Le Goff J.P. (1962), *Le Mythe de l'entreprise*, La Découverte,

Lorino P. (1997), *Méthodes et Pratiques de la performance*, Editions d'Organisation

Louart P. (2003), « L'impact des systèmes éducatifs sur la gestion des compétences, une comparaison internationale » in Klarsfeld A. et Oiry E., (2003), *Gérer les compétences, des instruments aux processus*, Collec. AGRH Vuibert,

Mallet L. (1991), *Gestion prévisionnelle de l'emploi*, Paris, Ed. Liaisons

March J.G. et Simon H.A. (1958) *Organizations*, N.Y., John Wiley

Mintzberg H. (1982), *Structure et Dynamique des organisations*, Editions d'Organisation

Parlier M. (1996), « La compétence : nouveau modèle de gestion des ressources humaines », *Personnel ANDCP*, n° 366, janvier, p. 41-44.

Parlier M., (2008), « Un observatoire des métiers doit être une aide à la décision », *Entreprises et Carrières*, n° 904/905 du 29 avril au 12 mai

Perez C., Vero J. (2006) L'accès à la formation en entreprise au regard des modes de gestion de la main d'œuvre », *Travail et Emploi* n° 107, juillet-septembre

Reynaud J.-D. (1997), *Les Règles du jeu*, Paris, Armand Colin

Rouilleault H. (2006), Rapport « *Anticiper et concerter les mutations* », Paris, La Documentation Française

Sauret C. et Thierry D. (1993), *La GPEC*, 2^{ème} édition, L'Harmattan,

- Supiot A., (2007), *Critique du Droit du Travail*, PUF, Quadrige,
- Thévenet M. (2004), *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication*, Ed. Eyrolles
- Woodward J. (1965), *Industrial Organisation : Theory and practice*, London Oxford University Press
- Zarifian P. (1988) « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz F. (dir.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Paris, Economica, Paris, p. 77-82
- Zarifian P. (1999), *Objectif compétences*, Paris, Editions Liaisons
- Weiss D. (2005), *Ressources Humaines*, Editions d'Organisation

ANNEXE 1. GPEC : GRILLE DE QUESTIONNEMENT SEMI-DIRECTIF

I – Le processus de négociation

- I.1 Comme le préconise l'ANACT a-t-il été facile d' « impliquer tous les acteurs » dans votre entreprise ?
- I.2 Y a-t-il eu formation d'un groupe de négociation ? constitué sur quelle base ?
- I.3 Le diagnostic a utilisé quels types d'outils ? par exemple :
- cartographie métiers-emplois
 - pyramide des âges-trajectoire-employabilité
 - décalage prévisionnel ? avec un calcul par quels moyens ?
 - autres ?
- I.4 Est-ce qu'on a pu clarifier les enjeux de chacun des acteurs ?
- Quels principaux enjeux pour l'entreprise ?
 - Quels principaux enjeux pour les salariés ?
- I.5 Y a-t-il eu des engagements pris ?
- engagements pris par l'entreprise ?
 - engagements pris par les salariés ?
- I.6 Quelles modalités de suivi avez-vous choisi ?
- Avec des indicateurs ?
- I.7 Globalement diriez vous que la négociation a permis un développement général du dialogue social dans votre entreprise ?

II – Le contenu de la négociation :

- II.1 Le partage de l'information sur la stratégie de l'entreprise a-t-il été suffisant pour anticiper avec suffisamment de précision ?
- II.2 Quels sont les types d'informations jugées les plus importantes dans votre entreprise ?
- II.3 Quels enjeux sur les emplois sont visés en premier ? besoins en effectifs/ emplois en tension/ emplois sensibles/ ou stratégiques/ autres ?
- II.4 Quels leviers d'ajustement prévisionnels principaux avez vous prévus ? Formation/reconversion/mobilité/recrutement etc.
- II.5 Quelles sont les modalités d'information du CE a-t-on prévu ? y a-t-il une instance de travail spécifique à informer ? (commission, observatoire ?)
- II.6 Y a-t-il d'autres moyens d'information prévus pour les salariés ?
- II.7 Y a-t-il des moyens prévus pour faire fonctionner l'accord (heures de délégation, assistance, expert) ?