

La gestion prévisionnelle de l'emploi dans les PME: Du quantitatif au qualitatif

Philippe Sarnin

*Responsable de Recherche à l'IRE
(Groupe ESC LYON)*

RESUME

Peut-on faire de la gestion prévisionnelle de l'emploi dans des PME de moins de 200 salariés, en particulier lorsque le carnet de commandes ne laisse un horizon prévisible d'activités n'allant pas au-delà de deux ou trois mois ? Quel intérêt peuvent avoir pour ce genre de firme les techniques développées dans de grandes entreprises ? A quelles limites et/ou à quelles potentialités est confrontée la GPE ? Quelles adaptations sont nécessaires ?

C'est à ces questions que cherche à répondre la communication que nous proposons. Elle s'appuie sur une recherche - action (1) basée sur la mise au point et l'expérimentation d'une démarche de GPE dans quatre PME du secteur textile. Cette recherche montre en particulier l'intérêt réel de la GPE dans les petites entreprises et sa dimension immédiatement stratégique.

Les résultats de cette expérimentation, en plus de fournir une démarche de GPE adaptée aux PME met également en évidence les points suivants :

Bien que les aspects quantitatifs de la démarche soient limités, la GPE permet de mettre en évidence les marges de manoeuvre et la variété des ressources que peuvent mobiliser les PME pour faire face à leurs problèmes d'emploi.

Elle permet d'interroger, en les objectivant et en les relativisant, des pratiques de gestion du personnel parfois tenues pour acquises ou bien, à l'inverse, perçues comme très difficiles à mettre en oeuvre.

Expérimentée dans un secteur en difficulté et avec de petites entreprises, la GPE peut ainsi montrer des potentialités intéressantes mais à condition de ne pas en faire une technique rigide et trop orientée sur une gestion quantitative des effectifs.

La gestion prévisionnelle de l'emploi dans les PME pose des problèmes qui remettent en cause une gestion du personnel conçue comme l'adaptation et la réduction des modèles de la grande entreprise. Rendant compte de cas concrets, cette communication invite à repenser certains présupposés de la GRH et à questionner aussi bien les frontières de l'entreprise que les frontières théoriques sur lesquelles reposent les outils de la GRH en matière d'emploi.

(1) Co-financée par l'AGRH (FNEGE : convention n°91-537), la CCI de Lyon et le CEPITRA (Centre de Formation du Secteur Textile).

INTRODUCTION¹

La lecture des expériences² et des manuels³ de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi laisse rêveur sur les applications possibles de ces techniques aux PME. Comment prétendre prévoir quand le carnet de commandes n'est rempli que pour un mois ? A quoi sert de grouper des emplois peu nombreux, a-t-on le temps et les moyens d'opérer des changements de métier avant de disparaître ? En même temps, les PME sont parées de toutes les vertus en matière de capacités d'adaptation, de réactivité. Que peuvent faire les PME des techniques de GPE ? On pourrait balancer entre deux extrêmes : l'impossibilité ou l'inutilité. Impossibilité de prévoir et de mettre en oeuvre des changements qui nécessiteraient plusieurs mois, comme par exemple des requalifications lourdes de salariés. Inutilité d'anticiper le changement dans les emplois quand ce changement est déjà permanent, quotidien pour des salariés plus polyvalents et une organisation du travail moins divisée que dans les grandes entreprises.

Entre ces positions, il nous semble pourtant que les PME ont beaucoup à gagner à améliorer l'anticipation de l'évolution de leurs emplois. Nous verrons en effet que dans une PME, et cela d'autant plus qu'elle est petite, la gestion des emplois, le développement des métiers sont au coeur de la stratégie de l'entreprise. Le "métier" de l'entreprise, au sens stratégique, recouvre très souvent précisément le "métier", au sens professionnel, des salariés qui la composent. Les deux niveaux sont en étroite relation et une réflexion sur les compétences à développer ou à acquérir est de fait une réflexion stratégique pour le développement de la PME. Pour autant, gérer l'emploi dans une PME nécessite un cadre d'analyse sensiblement différent de celui d'une grande entreprise. Un certain nombre d'éléments implicites dans les travaux sur la gestion du personnel construits sur le modèle de la grande entreprise doivent être repensés dans le contexte des PME. La question de la frontière est pour le coup déterminante et une politique de gestion de l'emploi ne peut se satisfaire des frontières juridiques de l'entreprise mais aller au-delà de manière active dans l'environnement de la PME où se marquent réellement ses possibilités d'action.

1) PME ET GESTION DE L'EMPLOI

Avant d'examiner les possibilités des PME en matière d'action prévisionnelle sur l'emploi il nous paraît important de dégager un certain nombre de constats sur le monde des PME. Constats qui, d'une manière générale soulignent la difficulté à penser la PME sur le modèle, même réduit, de la grande entreprise et qui ont des conséquences majeures sur la façon dont les PME peuvent intervenir sur l'emploi.

De manière encore plus marquée dans les PME, le "métier" des salariés est en rapport étroit avec le "métier" de l'entreprise. Les professionnalités construites font le coeur même de la marge de manoeuvre stratégique de l'entreprise. Aussi toute réflexion prévisionnelle sur les emplois à développer suppose un travail permanent d'analyse stratégique, même si cela se fait sous des formes rudimentaires. Les techniques de GPE sont donc de peu d'intérêt si elles ne sont pas calées avec une réflexion sur le "métier" de l'entreprise, sachant bien sûr qu'elles peuvent y contribuer. Ce qui est bien souvent un voeu pieux dans les grandes entreprises prend un sens très concret dans une PME de 50 personnes : comme nous le verrons, le recrutement d'un individu très qualifié pendant une période limitée peut transformer complètement le "métier" de l'entreprise⁴. A l'inverse, les normes professionnelles, identitaires peuvent orienter de manière déterminante la stratégie d'une PME (voir les recherches de J. SAGLIO, 1987 ou 1990) en donnant la priorité au système industriel plutôt qu'à la pérennité d'une entreprise donnée.

Bien qu'on les redécouvre de nos jours, les PME et leurs réseaux ont toujours existé à côté ou en complémentarité avec les grandes entreprises et la production de masse⁵. La gestion de l'emploi y est rarement le fait de l'entreprise elle-même. Dans de nombreux métiers⁶, les qualifications ouvrières se construisent aussi à partir d'un parcours professionnel où le passage dans différentes PME est l'occasion d'apprentissages qui bénéficient à l'individu mais aussi au milieu professionnel. Ce n'est pas la PME elle-même qui gère ces parcours, elle n'est pas l'acteur central même si elle participe à la régulation du milieu ou à la mise en place d'équipements collectifs (centres techniques, de formation).

Aussi, l'apparente faiblesse des PME en matière de "GRH" que stigmatisent certains auteurs⁷ est-elle en partie le résultat de la déformation apportée par un niveau d'observation inadéquat. Il nous semble beaucoup plus pertinent de penser la gestion de l'emploi bien au-delà de la frontière juridique de la petite entreprise. Ce qui veut dire, pour les PME, le développement d'une sphère d'action allant jusqu'à des coopérations avec les institutions du secteur, les organismes publics, voire ses concurrents et même parfois, pour des métiers transversaux, avec des entreprises de secteurs complètement différents mais qui partagent, par exemple, le même bassin d'emplois.

¹ La recherche sur laquelle est basée cet article a bénéficié d'une aide de l'AGRH (FNEGE) ainsi que du CEPITRA et de la CCI de Lyon.

² Voir par exemple le n°105 de décembre 1990 de la revue "Education Permanente".

³ Cf Jalbert (1989), Thierry (1990) ou Mallet (1991) par exemple.

⁴ Cf Uan (1992) sur les différences entre PME et grandes entreprises par rapport à la GPE à propos du dispositif LIGE ainsi que Gadille, D'Iribarne (1990).

⁵ Cf Sabel, Zeitlin (1985) ou Saggio, op cit.

⁶ Tôlerie industrielle, platurgie, textile...

⁷ Cf Mahé de Boislandelle (1988a et 1988b).

En ce sens, la proposition de D. NEBENHAUS (1990) de constituer des GIS (Groupement d'Intérêt Social) entre PME pour mettre en commun certains domaines : représentation des salariés, administration du personnel, recrutement, gestion des carrières, de la mobilité... nous semble plus pertinente que de vouloir décliner en les adaptant les pratiques des grandes entreprises dans une PME donnée. Cependant cette vision reste encore très idéale et, avant d'en arriver à la mise en place d'institutions, des modes de coopération plus informels et ponctuels seraient déjà à développer.

Le fait de ne pas pouvoir mettre en place des systèmes de formation lourds (remplacements difficiles, coûts...¹) ou la sous-utilisation par les plus petites entreprises des possibilités de mutualisation des fonds de la formation continue² ne signifie pas que les PME sont dans l'impossibilité d'adapter leurs qualifications en fonction des évolutions technologiques ou commerciales. L'apprentissage incrémental, la moindre division du travail, parfois aussi l'auto-production de machines³ sont des facteurs particulièrement favorables à une évolution adaptative des emplois. A certains égards, les PME sont moins démunies que les grandes entreprises pour faire évoluer les métiers : elles n'ont pas besoin de faire des diagnostics lourds pour répertorier les emplois et analyser leurs évolutions⁴. Par contre, et nous en revenons au premier point, cette gestion prévisionnelle "au quotidien", non formalisée, est particulièrement positive tant que la PME n'est pas confrontée à des ruptures fortes dans ses produits et ses marchés conduisant à des redéfinitions plus radicales de la stratégie et des métiers (dans la mesure où l'on reste uniquement centré sur l'entreprise).

Ces quelques remarques étant faites nous proposons d'évoquer quelques cas plus ou moins réussis de gestion prévisionnelle de l'emploi au concret avant de préciser quelques conclusions sur la mise en oeuvre de la GPE dans les PME.

2) PME ET INNOVATIONS EN MATIERE DE GESTION DE L'EMPLOI

Cette partie s'appuie principalement sur une recherche visant à expérimenter les démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi dans les PMI du secteur textile. Nous utilisons également les conclusions de recherches précédentes sur des thèmes proches dans des PME d'autres secteurs⁵.

¹ Cf Lutz (1984).

² Cf Verdier (1987).

³ Cf Géhin (1986) et Géhin (1990)

⁴ Cela d'autant plus qu'elles courent moins le risque de faire ces analyses sur le travail "prescrit" plutôt que sur le travail "réel" comme on le voit souvent dans les grandes entreprises.

⁵ Cf Sarnin (1992), Livian, Sarnin et alii (1990) ainsi que Livian, Sarnin (1991) et Sarnin (1990). Voir aussi Bel, Rosanvallon (1990) pour un examen de pratiques innovantes de PME dans le domaine de la formation.

L'expérimentation conduite dans quatre PME du secteur textile⁶ (région Rhône-Alpes) consistait à essayer d'appliquer les techniques de GPE des grandes entreprises en examinant les éléments qui s'avéraient pertinents, ceux qui ne présentaient plus d'intérêt et ceux qu'il fallait approfondir plus nettement. Cette méthode a permis de révéler plus clairement les inadéquations entre les techniques de GRH popularisées par la littérature ou les consultants et la réalité des problèmes concrets mais aussi des innovations, des solutions construites par les PME.

Globalement cette expérience montre que les techniques proprement dites sont d'une importance relativement limitée et quasi-nulle pour tout ce qui concerne les aspects démographiques. Par contre trois éléments sont apparus beaucoup plus déterminants :

- L'importance de la réflexion stratégique : les PME qui faisaient déjà de la prévision en matière d'emploi, concrétisée par l'accueil de stagiaires en alternance ou la participation à des institutions visant à développer la formation propre au secteur, étaient aussi celles qui conduisaient une réflexion réelle, même si elle ne suivait pas les canons des méthodes d'analyse stratégique, sur leurs marchés, leurs produits, leur métier. Le volet le plus important des techniques de GPE se situe à ce niveau.

- A la différence des grandes entreprises où l'on constate l'existence de services chargés de la GPE mais déconnectés des problèmes d'organisation et de stratégie, la question de l'emploi dans les PME rebondissait dans chacun des cas sur les problèmes d'organisation du travail. L'historique figé des pratiques était éclairé d'une manière nouvelle lorsque nous intervenions. Mais il n'est pas certain que les techniques de GPE suffisent à cet éclairage. L'intervention extérieure apporte plus sur ce plan, à partir des étonnements et de l'examen des possibilités de nouveaux parcours qualifiants, à condition de bousculer l'organisation souvent considérée en interne comme immuable.

- Les tentatives de gestion prévisionnelle de l'emploi ne peuvent s'effectuer indépendamment de l'environnement externe de la PME. Sans aller jusqu'à la mise en place de "GIS", la coopération avec des entreprises et des institutions apparaît comme une nécessité. Les PME les plus innovantes ne s'en tiennent pas à des raisonnements centrés sur des transformations seulement internes, elles collaborent avec l'extérieur pour monter des parcours qualifiants, des systèmes de formation originaux, des actions visant à élargir les bassins d'emplois, etc... En conséquence, le raffinement des techniques de GPE est peu pertinent quand il s'agit surtout de mettre en place des réseaux de coopération pour résoudre des problèmes de recrutement, de formation ou de reconversion qui sont finalement assez facilement identifiés.

⁶ Pour plus d'informations voir le rapport final (Sarnin, 1992).

Pour les PME étudiées, la difficulté majeure était ainsi de pouvoir repérer les acteurs extérieurs susceptibles de contribuer à leurs actions en matière d'emploi.

En rentrant plus dans le détail, il nous paraît important de montrer quelques actions concrètes mises en oeuvre par des PME pour favoriser l'adaptation de leurs emplois. On verra ainsi la particularité de certaines solutions par rapport aux possibilités des grandes entreprises et la remise en cause de certaines conceptions de la GPE lorsqu'il s'agit de la faire fonctionner dans les PME.

a) Recréer des métiers disparus

Dans le cas du textile, la très forte crise qu'a subit ce secteur a conduit l'éducation nationale à supprimer un certain nombre de formations dont les entreprises qui ont survécu, en se diversifiant sur le textile technique ou en montant en gamme, ont cruellement besoin actuellement. Pour le tissage, il s'agit par exemple des "gareurs" c'est-à-dire des mécaniciens spécialisés dans les machines à tisser. L'enjeu est d'autant plus fort que les technologies ont fortement évolué sur ces métiers : déplacement des navettes par jets d'eau ou jets d'air, informatisation de la programmation des mouvements de la machine, capteurs plus sensibles... Autre exemple, dans l'impression de luxe : les "imprimeurs" qui étalent les couleurs avec des pochoirs manuellement. Dans de nombreuses entreprises c'est pratiquement une génération entière qui fait défaut dans ces métiers. Les départs en retraite sont difficiles à remplacer, l'évolution des technologies auxquels les anciens gareurs se sont adaptés petit à petit par des formations chez les constructeurs crée cependant un écart trop important par rapport à la pratique consistant à embaucher des mécaniciens spécialisés dans l'automobile et qui était autrefois pertinente. Pour faire face à ces difficultés, les PME du secteur ne pouvant supporter d'investir seules pendant deux à trois ans pour former quelques salariés, ont mis en place des coopérations complexes avec d'autres entreprises, des centres de formation professionnelle, l'éducation nationale, les collectivités locales. Dans le cas des gareurs, c'est par exemple cinq entreprises qui accueillent des élèves en alternance avec des cours assurés en partie par des professionnels sur des machines prêtées au Lycée Professionnel, le tout dans des locaux fournis par la mairie.

Comme le soulignent Bel et Rosanvallon "le recours à des centres externes de compétences est un passage obligé en même temps qu'il constitue un élément central de différenciation avec la grande entreprise. On est ainsi amené à dépasser une vision trop endogène des politiques de formation des PME-PMI pour observer la manière dont elles mobilisent et s'approprient les compétences que ces réseaux renferment"¹.

b) Recrutement à durée limitée de salariés très qualifiés

Cette pratique relativement fréquente consiste à embaucher pour une durée d'un an en moyenne un ingénieur ou un cadre spécialisé, généralement pour une

mission qui paraît au départ précise et limitée : informatisation, mise en place d'une nouvelle gamme de produit, création d'un réseau de distribution, etc... En fait, dans les cas que nous avons pu observer, le résultat s'est avéré beaucoup plus vaste, touchant à la fois à la stratégie de l'entreprise, à son organisation, et à l'évolution de l'emploi.

Prenons l'exemple d'une PME de 26 salariés qui se trouvait dans le secteur du voilage. En 1982, ce secteur est dans une crise assez prononcée, l'entreprise essaie tout d'abord de se diversifier dans les tissus pour le "sportswear" mais elle rentre alors dans un domaine lié à la mode et où les situations sont très précaires.

En 1984, pour se dégager d'une position de sous-traitance face à deux clients et essayer de sortir d'un secteur difficile, les dirigeants cherchent un moyen de faire face à l'absence de compétences commerciales, et de capacités de création de nouveaux produits. L'enjeu pour la pérennité de l'entreprise et des emplois était énorme. La solution a consisté à recruter un ingénieur textile en cours de thèse et un directeur commercial, tous deux avec des contrats à durée déterminée. Le premier a mis au point une nouvelle gamme de tissus techniques et a formé avant son départ un technicien pour effectuer des tests et essais de produits. Cette activité d'études a d'ailleurs été commercialisée par la suite. Le commercial, de son côté, a pu définir une politique dans son domaine et monter un réseau de partenaires pour la distribution. Il a également formé un ouvrier (CAP textile, 15 ans d'ancienneté) devenu "technico-commercial". Dans le même temps, l'atelier a été réorganisé et la polyvalence des opérateurs développée. En deux ans, avec le même personnel, cette PME a changé de métier (produits, marchés) et ses salariés de qualifications.

Nous avons pu observer d'autres cas de ce genre, de moindre ampleur cependant, avec l'introduction de l'informatique de gestion. Certaines PME s'adaptent de manière beaucoup plus efficace et parfois à moindre coup en embauchant pour un ou deux ans un informaticien qui va mettre au point des programmes mais aussi favoriser l'évolution des salariés en distillant ses compétences de manière appropriée, et au moment où il le faut, plus que ne le font quelques stages intensifs.

c) Entre la formation sur le tas et la formation formalisée

L'analyse macroscopique des pratiques de formation dans les PME repose souvent sur les déclarations officielles d'utilisation du pourcentage obligatoire. Si l'on s'en tient à cela, il est évident que les PME peuvent apparaître "sous-développées" dans ce domaine. On sait que la formation dite "sur le tas" est fréquente mais il existe aussi des pratiques plus formalisées qui, malheureusement et malgré les assouplissements apportés, ne rentrent pas toujours dans les catégories des déclarations officielles.

Prenons le cas d'une papeterie de 50 personnes qui, dans une stratégie de montée en gamme pour ses produits, se trouvait devant la nécessité de former l'ensemble de ses ouvriers à la conduite d'un processus complètement automatisé de fabrication du papier.

¹ Bel, Rosanvallon (1990 : 67).

Concrètement, il s'agissait sur la même machine, unique et fonctionnant en continu, de passer sans interruption d'interventions et de contrôles manuels de la qualité du papier à la manipulation informatisée de l'ensemble des paramètres mesurés par des capteurs et non plus "au toucher". Dans une première tentative, l'entreprise a envoyé dans un centre de formation spécialisé du secteur, une dizaine d'ouvriers se former à la technologie du papier et à la maîtrise de ces paramètres.

L'expérience fut un échec : les ouvriers ne "comprenaient pas" de quoi on leur parlait, le vocabulaire technique ne correspondait pas aux mots qu'ils employaient quotidiennement. Entre la machine "théorique", et celle qu'ils utilisaient, de nombreux bricolages ajoutés au cours du temps créaient un écart difficile à combler. Et pourtant, il s'agissait des mêmes processus technologiques. La forte contrainte due au processus continu et aux risques pour l'entreprise si le passage à l'automatisation échouait a conduit les cadres à se mobiliser très fortement pour former les ouvriers. Ils ont passé plusieurs week-end à formaliser et à traduire dans le langage des ouvriers les technologies en jeu. Le matériel pédagogique lourd a été utilisé pour une douzaine de sessions de formation des ouvriers d'environ 30 heures prises à part égale sur le temps de travail et sur le hors-travail. Accompagné d'une remise à niveau des classifications, cet effort a permis un passage en douceur au processus automatisé.

3) CONCLUSION

Ces quelques expériences nous conduisent aux remarques suivantes concernant la gestion prévisionnelle de l'emploi dans les PME :

- Le formalisme des techniques de GPE, s'il peut aider les grandes entreprises à clarifier la multitude des métiers qui les composent est par contre d'un faible secours pour les PME.

La centration unique sur l'emploi ne peut être tenue longtemps dans les PME : dans tous les cas rencontrés, les problèmes stratégiques et d'organisation apparaissent comme beaucoup plus pertinents et ils nécessitent souvent de commencer la réflexion et l'action à partir de ces domaines.

Dans une PME, les problèmes de gestion de l'emploi sont majoritairement impossibles à résoudre en interne. Que ce soit pour l'acquisition et le développement des compétences ou le redéploiement stratégique pour éviter des sureffectifs, par exemple, l'essentiel des pistes d'action passe par l'engagement actif dans des réseaux variés (industriels, institutionnels, de consultants). Le grand défaut des techniques de GPE habituelles est à nos yeux de cacher ces marges de manoeuvres.

Enfin, introduire dans une PME une réflexion prévisionnelle sur l'emploi peut présenter néanmoins certains avantages dans les domaines suivants : remise en cause de situations pensées comme figées, élément moteur d'un élargissement de la réflexion sur la stratégie, relativisation de contraintes prégnantes mais aveuglantes (la "technologie" ou le "marché").

REFERENCES CITEES

BEL M., ROSANVALLON A. (1990)
"La politique de formation dans les PME-PMI", Rapport de Recherche IREP-Développement, Grenoble, 130p.

GEHIN J.P. (1986)
"La formation continue dans les petites et moyennes entreprises : spécificités et paradoxes", Formation-Emploi, 16 : 77-91.

GEHIN J.P. (1990)
"Le formel et l'informel en formation continue", Education Permanente, 104 : 83-97.

GADILLE M., D'IRIBARNE A. (1990)
"La modernisation négociée", Rapport de recherche, LEST, Aix-en-Provence, 229p.

JALBERT (1989)
35 Fiches-outils de gestion prévisionnelle de l'emploi, Paris : APEC/Editions d'Organisation.

LUTZ B. (1984)
"Problèmes de formation professionnelle dans les petites et moyennes entreprises", Actualités de la Formation Permanente, 67 : 41-47.

LIVIAN Y.F., SARNIN Ph., PRADAL J., SILEM A., PILLARD D., CHEVANNE D. (1990)
"La formation et la communication comme éléments de mise en oeuvre des changements stratégiques dans les PMI", Rapport PPSH02, CIRE, Ecully, 179p.

LIVIAN Y.F., SARNIN Ph. (1991)
"Changements stratégiques et pratiques de formation dans les PME-PMI : quelques résultats d'une récente recherche", Ressources Humaines, 23 :

MAHE DE BOISLANDELLE H. (1988a)
Gestion des ressources humaines dans les PME, Paris : Economica.

MAHE DE BOISLANDELLE H. (1988b)
"Améliorer la gestion du personnel dans les PME", Revue Française de Gestion, : 93-105.

MALLET (1991)
Gestion prévisionnelle de l'emploi, Paris : Liaisons.

NEBENHAUS D. (1990)
"Stratégie sociale et gestion de la flexibilité dans les PME", 1er Congrès AGRH, Bordeaux, 27-28 Novembre 1990.

SABEL C., ZEITLIN J. (1985)
"Historical alternatives to mass production : politics, markets and technology in nineteenth century", Past and Present, 108 : 133-176.

SAGLIO J. (1987)

"Penser les PME : un enjeu critique", Cahiers du LASTREE, 2 : 269-29.

SAGLIO J. (1990)

"Analyser les PME ou l'occasion d'une sociologie de l'économique", Colloque TETRA, Lyon, 30-31 Mai 1990.

SARNIN Ph (1990)

"Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 PMI de Rhône-Alpes", Colloque TETRA, Lyon, 30-31 mai 1990.

SARNIN Ph (1992)

"Mise au point d'une méthode de gestion prévisionnelle des emplois à partir d'une expérimentation dans les PMI du secteur textile", Rapport FNEGE/AGRH, Mars, 92p.

THIERRY D. (1990)

Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Paris : L'Harmattan.

UAN F. (1992)

"La GPE dans tous ses états", Lettre de l'ANACT, 175 : 4-11.

VERDIER E. (1987)

"Incitation publique, mutualisations et comportements privés : le cas de la formation continue", Formation-Emploi, 20 : 31-44.