

# LA GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI<sup>1</sup> : OUTIL DE GESTION DES AGES ET DES COMPETENCES ?

Bénédicte GALTIER, ATER Paris I, SET-METIS

Annie JOLIVET, ATER Paris XI, SET-METIS

Rachel SILVERA, Maître de conférences Paris X, SET-METIS

---

## RESUME

Parce qu'elle permet d'anticiper les ajustements de la main-d'œuvre, la gestion prévisionnelle peut être conçue comme l'outil privilégié d'une gestion des âges et des compétences. Cette contribution vise précisément à relativiser sa capacité à traiter ce type de problème.

Dans un premier temps, les conditions d'un recours à la gestion prévisionnelle sont analysées à partir d'une réflexion sur son articulation avec les politiques de gestion de la main-d'œuvre. La GPEC semble ainsi correspondre aux logiques actuelles de refidélisation et de développement de la formation interne des salariés.

Dans un second temps, la gestion des problèmes d'âge et de compétences est plus particulièrement étudiée en mobilisant une approche plus empirique et critique des pratiques actuelles des entreprises. La manière dont les entreprises mettent en oeuvre la GPEC paraît en effet critiquable, voire même contradictoire avec les objectifs traditionnels d'une démarche prévisionnelle. Mauvais choix de gestion ou remise en cause de la démarche même de la GPEC ?

---

La perspective du vieillissement de la population active française et le constat récent de l'existence de déséquilibres importants dans la structure par âge et dans la nature des compétences d'un certain nombre d'entreprises françaises relancent la question d'une gestion plus prévisionnelle, plus anticipée de la main-d'œuvre, tant au niveau quantitatif (effectifs) qu'au niveau qualitatif (compétences, carrières).

Définie comme «un ensemble de démarches, de processus de gestion et d'outils permettant d'anticiper sur les mutations lourdes que rencontrent les entreprises et d'intégrer les ressources humaines dans leurs stratégies de développement» (BARON, BIARD (1990)), la GPEC fournit aux firmes les moyens d'analyser les emplois et les compétences dont elles disposent actuellement et celles qui leur seront nécessaires dans l'avenir, de manière à prévoir dès aujourd'hui les voies de résorption des écarts anticipés.

L'enjeu principal de la GPEC se situe autour de l'évolution future des compétences. Il s'agit d'abandonner une gestion quantitative de l'emploi pour s'orienter vers une approche plus qualitative centrée sur les nouveaux contenus du travail et les nouvelles compétences des salariés. Selon les gestionnaires fondateurs de la GPEC de Développement et Emploi, «les déterminants de ces mutations peuvent être externes à l'entreprise - marchés fortement concurrentiels, produits ou procédés de fabrication nouveaux, évolution des mentalités et des aspirations des salariés - ou simplement internes et liés à la recherche d'une meilleure compétitivité générant ainsi des changements dans l'organisation et les modes de fonctionnement de l'entreprise» (THIERRY (1993)).

C'est au fond la constitution d'une véritable stratégie des ressources humaines qui conditionne une telle démarche. Au côté des différents «pôles stratégiques» habituellement en place

dans l'entreprise - pôle Marché / Produits, Rentabilité / Financement, Technologie / Innovation - on voit alors se constituer un «**pôle Compétences**», supposant une véritable prise de conscience de la part de l'entreprise des enjeux stratégiques du développement des ressources humaines. Il s'agit de passer d'une vision très restreinte de la gestion de l'emploi, limitée à une dimension : faire face aux contraintes sociales, économiques et juridiques de l'emploi et du coût du travail, à une logique plus dynamique où l'emploi émerge comme l'une des variables stratégiques de l'entreprise. La GPEC se présente alors comme l'instrument privilégié d'une gestion des âges et des compétences.

Au-delà de ces propos très généraux, il convient d'analyser les conditions dans lesquelles la GPEC s'inscrit de façon optimale. Partant d'un point de vue d'économistes du travail, nous avons, dans un premier temps, réfléchi à l'articulation entre les politiques actuelles de gestion de la main-d'oeuvre et le recours à la GPEC. Nous avons ainsi constaté que cette démarche supposait la recherche de nouveaux équilibres internes, autour de deux éléments : le retour à une fidélisation de la main-d'oeuvre et le développement d'une formation interne importante.

Après ce détour théorique, nous avons, dans un second temps, conduit une démarche plus empirique et critique sur les pratiques actuelles des entreprises face aux nouvelles contraintes de gestion de la main-d'oeuvre. Notre propos peut paraître globalement sceptique quant à la portée réelle de la GPEC dans le contexte de restructuration actuelle. La manière dont les entreprises mettent en oeuvre la GPEC nous apparaît en effet critiquable, voire même contradictoire avec les objectifs traditionnels d'une démarche prévisionnelle. C'est autour de la gestion des problèmes d'âge et de compétences que la seconde partie de cette contribution a été centrée. Mauvais choix de gestion ou remise en cause de la démarche même de la GPEC ? Il paraît difficile de trancher dès à présent cette question.

### **LA GPEC A LA RECHERCHE DE NOUVEAUX EQUILIBRAGES : REMOBILISER LES LOGIQUES DE FIDELISATION ET DE FORMATION INTERNE**

Les pratiques actuelles de gestion de ressources humaines sont traversées par des logiques contradictoires face à la question de la

**fidélisation des salariés.** Rappelons en effet que la période des trente glorieuses a été caractérisée par la généralisation d'une norme d'emploi fondée notamment sur la sécurité d'emploi, des hausses de salaires quasi-automatiques, une régulation des relations sociales très centralisée, etc. ; tous ces éléments étant partie prenante de ce que certains ont appelé «un rapport salarial monopoliste» (BOYER (1986)).

La crise a ouvert une nouvelle phase dominée par l'incertitude, de fortes turbulences sur l'ensemble des marchés se traduisant, en termes d'emploi, par l'éclatement de la logique précédente, c'est-à-dire par une volonté plus ou moins affirmée de reporter sur le statut de l'emploi l'ensemble de ces nouvelles contraintes, bref, de réfuter la référence essentielle à la fidélisation de la main-d'oeuvre.

C'est autour de la **flexibilité de l'emploi** que s'est alors focalisé le débat. Cette logique de flexibilité externe a été largement dominante en France, rejoignant en partie le modèle «ultralibéral britannique» par opposition au modèle de type scandinave, davantage centré sur la recherche d'une flexibilité interne (polycompétence, reprofessionalisation, modification de l'organisation du travail...)<sup>2</sup>. La flexibilité externe à la française s'est traduite par un ample mouvement de restructurations impliquant des réductions d'effectifs drastiques - y compris parmi les effectifs permanents - et par un essor de la précarisation de la main-d'oeuvre.

A l'heure actuelle, ces pratiques de flexibilité externe tendent à se ralentir. Les entreprises - tout au moins les grands groupes parmi les premiers utilisateurs des formes particulières d'emploi - se trouvent désormais confrontées à de nouvelles contraintes internes issues de l'évolution des contenus du travail et des modes d'organisation qui en découlent. La difficile recherche d'une flexibilité interne semble désormais effective. Des pratiques de fidélisation de la main-d'oeuvre réapparaissent notamment lorsque des programmes de formation interne sont offerts aux salariés en place. Citons à ce propos la remise à jour de contrats «de dédit-formation», réintroduisant «un fil à la patte» aux salariés les plus recherchés, pour lesquels l'investissement en formation de l'entreprise a été conséquent.

Le retour certes partiel mais réel vers une fixation des salariés s'accompagne du maintien des dispositifs de flexibilité externe. Plus encore, ces deux pôles auparavant antinomiques paraissent dorénavant en interaction.

### Marché interne et formations générales

Dans l'arbitrage fidélisation/flexibilité, c'est au fond l'alternative «marché interne»/«marché externe» (DOERINGER, PIORE (1971)) qui refait surface. Plus précisément, les efforts actuels de refidélisation, après une décennie de flexibilisation à tout crin, tentent de renouer avec un mode internalisé de gestion des ressources humaines tel que théorisé au travers du concept de marché interne. L'analyse théorique n'est pas nouvelle mais paraît d'une étonnante actualité. En effet, la formation interne, axe structurant d'un marché interne, traverse de manière de plus en plus centrale les logiques contemporaines d'attachement de la main-d'œuvre, pour en devenir la clef de voûte autour de laquelle s'organisent les différents systèmes de gestion du personnel. La mobilisation des travaux de PIORE et DOERINGER permet alors de mettre à jour les fondements théoriques du choix de certaines entreprises de restaurer un lien salarial durable.

### Formation et internalisation de la main-d'œuvre : l'analyse du marché interne

PIORE et DOERINGER définissent le marché interne comme «une unité administrative dans laquelle le prix et l'allocation du travail sont régis par un ensemble de règles et de procédures administratives». L'emploi y est stable, avec des salaires relativement élevés, de bonnes conditions de travail et des perspectives de carrière. A l'opposé se trouve le marché externe, structuré par des offres et des demandes de travail émanant de travailleurs et d'employeurs en situation de confrontation directe. Il regroupe les emplois aux caractéristiques inverses (fort turn-over, salaires relativement faibles, mauvaises conditions de travail et absence de perspective de carrière).

Les présentations traditionnelles du marché interne mettent l'accent sur la dimension salariale pour souligner le lien poste/rémunération (qui se substitue au lien individu/salaire de la micro-économie) et la croissance régulière des rémunérations à mesure que la relation d'emploi se déroule au sein du marché interne. Elles n'éclaircissent cependant pas le lien entre formation et stabilisation de la main-d'œuvre, lien au cœur des modes actuels de gestion. En revanche, la définition du marché interne proposée par ALTHAUSER et KALLEBERG ((1981), p. 130) relègue au second plan la politique salariale pour valoriser la nature dynamique des mécanismes structurants du marché interne : «le concept de marché interne (...) présente trois caractéristiques structurelles fondamentales :

- 1) une hiérarchie d'emplois
- 2) avec entrée seulement aux niveaux inférieurs
- 3) et progression vers le haut de la hiérarchie associée à une amélioration des connaissances et des qualifications».

La sécurité de l'emploi et les perspectives de carrières que garantit le marché interne apparaissent alors comme le support de la construction intertemporelle des qualifications. Plus précisément, le déplacement de la main-d'œuvre le long de «chaînes de mobilité», structurées par une séquence de postes hiérarchisés et cohérents les uns par rapport aux autres, assure l'accumulation de compétences, de «capital humain» (BECKER (1964)). Chaque poste à la fois exploite les capacités productives immédiates des travailleurs internes et dispense la formation nécessaire à l'occupation du poste supérieur. Ce mode de formation produit des qualifications adaptées aux besoins propres des entreprises. Dès lors, les compétences du marché interne présentent la particularité d'être spécifiques, c'est-à-dire de n'être utilisables que dans la firme au sein de laquelle elles se constituent et s'exercent. Et ce d'autant plus qu'elles se forment à l'intersection d'un apprentissage sur le tas («on-the-job training»), de relations de coopération souvent informelles avec les collègues (transmission directe de savoirs et de savoir-faire non formalisés ni consignés) et d'une maîtrise collective du processus de production. Précieuses dans une structure organisationnelle particulière, elles sont en revanche inutiles dans tout autre contexte et a fortiori dans les autres entreprises. Elles ne sont donc pas monnayables sur le marché externe du travail. Par conséquent, aucun salarié «rationnel» ne sera disposé à investir pour accumuler ce type de qualification. Sa seule incitation à l'acquiescer est la prise en charge du coût de la formation par l'employeur. La récupération de l'investissement en formation financé par la firme requiert alors que la main-d'œuvre formée spécifiquement soit stabilisée. Son usage prolongé est d'autant plus avantageux que la formation sur le tas par progression dans des filières de mobilité permet d'économiser les coûts de formation.

Le marché interne est ainsi le support de relations d'emploi durables destinées à développer des qualifications spécifiques, intégrant une composante collective, construites à partir d'investissements en formation assumés financièrement par l'employeur.

Le lien ainsi établi par le concept de marché interne entre attachement de la main-d'œuvre et formation interne spécifique est cependant insuf-

fisant pour comprendre la résurgence des pratiques de fidélisation. En effet, l'importance croissante accordée à la composante générale de la formation (savoirs théoriques, capacités d'abstraction et de communication, etc.) et le développement de formations générales qualifiantes (parfois même diplômantes) financées par les entreprises signalent une inflexion des choix et critères d'internalisation de la main-d'œuvre. Or cette inflexion ne trouve pas de justification dans l'approche en termes de marché interne.

Les travaux récents de STANKIEWICZ (1993) offrent précisément un fondement théorique au nouvel équilibre recherché par les firmes entre les qualifications générales et les qualifications spécifiques de leurs salariés fidélisés. BECKER, à qui l'on doit le diptyque formation générale/spécifique, soulignait que les deux éléments, loin de s'opposer, étaient le plus souvent mêlés<sup>3</sup>. Cet aspect a par la suite été relégué au second plan (en partie pour des considérations de simplification). Il revient à STANKIEWICZ de réhabiliter la complémentarité entre formation générale et formation spécifique d'une part, de lui donner une traduction théorique modélisée d'autre part.

### Formation générale et fidélisation des salariés

La formation générale développe le potentiel d'adaptation et d'apprentissage de l'individu, et favorise ainsi l'acquisition de connaissances spécialisées ou spécifiques : «la formation générale facilite la greffe de savoirs spécifiques en constant renouvellement» (STANKIEWICZ (1993)). Par ailleurs, elle confère des outils (et non seulement des connaissances) qui développent l'aptitude à traiter des problèmes et à faire face à des situations. En d'autres termes, «la formation générale agit autant, sinon plus sur le contenant que sur le contenu. (...) En outre, complémentarément aux aspects purement cognitifs, l'acquisition de qualités comportementales («behaviorial traits») est l'autre apport essentiel de la formation générale» (Ibid.). Par conséquent, des formations générales, ayant pour finalité le développement de l'évolutivité et de l'autonomie des salariés et financées par les entreprises, se présentent comme des choix «rationnels» pour les entreprises.

Le lien entre formation générale et stabilisation de la main-d'œuvre est établi à partir d'un modèle de type micro-économique dans lequel les entreprises s'emploient à minimiser les coûts d'adaptation des compétences de leurs salariés à leurs nouveaux besoins. Les nécessaires ajustements peuvent être opérés soit en renouvelant la

main-d'œuvre en place soit en la formant. L'entreprise opte pour la politique la moins coûteuse. Dans le cas où le coût de renouvellement du personnel excède celui de la formation, l'employeur conserve ses salariés et leur dispense la formation générale qui leur permette d'adapter leurs compétences spécialisées ou spécifiques. Cette configuration est d'autant plus probable que le niveau initial de formation de la main-d'œuvre est élevé, la formation continue en étant d'autant allégée. Si à l'inverse le coût de rotation est inférieur à celui de la formation, l'entreprise substituera à sa main-d'œuvre en place des recrues mieux formées, donc mieux adaptées à ses nouvelles exigences. Des relations d'emploi durables peuvent donc se nouer entre des candidats soigneusement triés, embauchés en raison de leur bonne formation initiale, supposés aptes à évoluer aisément et à moindre coût.

### Formation interne et GPEC

Si formation générale et formation spécifique se combinent de manière désormais incontournable pour structurer et redynamiser les pratiques d'attachement, la mouvance de l'environnement technologique, la moindre lisibilité des évolutions de marché et le ralentissement de la croissance requièrent que ces politiques de formation s'intègrent désormais dans une véritable démarche anticipatrice. C'est précisément l'objet de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences que de fournir les outils d'une gestion anticipée. Les firmes qui optent pour une fixation de leur main-d'œuvre doivent donc articuler non plus seulement les formations générale et spécifique mais également, et même surtout, la formation et la GPEC. Ces deux politiques sont désormais en interaction permanente et entretiennent une relation d'étroite complémentarité. En effet, «la formation continue devient un élément important des processus de changement qu'elle peut anticiper (mise à niveau préalable, sensibilisation des salariés), accompagner (en assurant la nécessaire évolution des compétences professionnelles) ou optimiser» (GEHIN, MEHAUT (1993)). Tout ceci suppose qu'un diagnostic des transformations des métiers, des compétences nécessaires et des écarts entre compétences nécessaires et maîtrisées ait été réalisé au préalable, ce qui est bien le rôle de la GPEC<sup>4</sup>.

Une telle démarche fait référence au modèle de la compétence développé dans des approches plus économiques et sociologiques de l'analyse du travail (Zarifian (1988)). Ce type de modèle, fondé sur la responsabilisation des salariés, la mobilisation de l'ensemble des acteurs face à la mise en oeuvre de nouvelles formes d'organisation du tra-

vail, constitue une rupture avec la logique de la qualification. «L'incapacité à définir des contenus d'activité en perpétuelle évolution et la volonté de ne pas fixer des cadres qui s'avéreraient rapidement obsolètes font entrer en crise les référentiels d'activité comme les classifications. C'est tout le modèle de la qualification qui est ébranlé alors que, pour permettre les déstructurations et restructurations incessantes, les notions de poste ou de qualification - adaptées à des organisations stables - sont remplacées par une approche plus dynamique : les compétences, mettant les potentialités des personnels au coeur des modes d'analyse et des formes d'action, deviennent un instrument indispensable des politiques d'entreprise.» (Dugue (1994))<sup>5</sup>.

Le passage d'une gestion à court terme à une gestion anticipatrice plus dynamique peut être mis en parallèle avec le glissement opéré entre qualification et compétences. Le recours à la GPEC renvoie en effet à un besoin des entreprises de ne plus figer les situations de travail et les compétences requises pour la tenue de ces nouveaux emplois mais de créer des espaces professionnels élargis dans lesquels les salariés devront évoluer.

On peut citer ici l'exemple des familles professionnelles, nouvelle catégorie proposée comme mode d'entrée de la GPEC (THIÉRRY (1993)), afin de favoriser la mobilité professionnelle non pas directement au service de la carrière de ces salariés, mais bien davantage en fonction des besoins de l'entreprise, non pas en référence aux métiers (au sens traditionnel) et aux savoirs professionnels mais plutôt en référence aux qualités générales requises dans des situations de travail parfois totalement différentes.

Au total, les pratiques actuelles de fidélisation et de formation de la main-d'œuvre s'articulent logiquement à une gestion prévisionnelle. On peut ici reprendre les propos de CEZARD (1993) : «dans les relations marché interne / marché externe, la GPE joue le marché interne. Elle favorise, de façon explicite et voulue, les salariés en place. L'embauche n'est admise que pour faire face à des besoins non couverts en interne». La gestion prévisionnelle offre en outre la possibilité d'une flexibilité interne. «Outil industriel mais flexible, la GPE devrait donner à l'entreprise une plus grande «réactivité» face aux défis du marché» (CEZARD (1993)). Elle permettrait ainsi d'assurer une régulation de la production désormais fragilisée par les contraintes de restructuration, tout en maintenant une logique de marché interne.

## D'UN MYTHE A UNE REALITE

La GPEC marque la volonté de rompre avec le mode antérieur de gestion «à chaud» de la main-d'œuvre fondé sur une logique d'ajustement en accordéon» (GEHIN, MEHAUT (1993)) des effectifs : fortes suppressions d'emplois concentrées sur quelques années - par recours massif aux licenciements secs et aux préretraites - avec gel quasi-total de l'embauche, reprise éventuelle des recrutements sur un an, nouveau blocage... Une démarche de GPEC s'appuyant sur des projections de pyramides des âges, des anciennetés, des effectifs, et sur des réflexions quant à la transformation des métiers et des compétences, est de nature à anticiper les ajustements nécessaires tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Elle devrait permettre dès lors la mise en place par avance de mesures correctrices autorisant un lissage dans le temps et une meilleure internalisation des ajustements.

Il semble cependant que les résultats ne soient pas à la hauteur des espérances. La conjoncture n'y est certes pas étrangère : dans l'actuel contexte économique dégradé, la GPEC n'a pu tenir le rôle de «pôlice d'assurance» (LEBAUBE (1993)) contre les licenciements qui lui avait été attribué. En témoignent les plans sociaux mis en place par des entreprises qui, précisément, s'étaient lancées quelques années auparavant dans une démarche prévisionnelle. Les exemples sont nombreux : Citroën, Bull, Thomson, Michelin, qui s'étaient dotés de moyens pour anticiper les évolutions, n'ont pu éviter dès 1991 des actions de licenciement. «Face aux difficultés, les bonnes résolutions sont abandonnées et il n'est pas rare de voir des sociétés adeptes de la gestion prévisionnelle succomber aux vieilles tentations des restructurations» (Le Monde Initiatives (1991)). Face à ce retour en force des considérations de court terme, certains n'hésitent pas à dire que la GPEC devient «la gestion accélérée des compétences (Le Monde Initiatives (1992)). Il est vrai que pour une méthode de gestion demandant du temps et mise en place récemment, la crise revient trop vite et trop tôt : «entre les urgences de la survie au jour le jour et la lente mise en place des fondements d'une action à long terme, la gestion prévisionnelle est prise en ciseaux» (Le Monde Initiatives (1991)).

Les difficultés d'origine conjoncturelle n'expliquent cependant pas à elles seules ce que les plus critiques appellent les «déboires» de la GPEC. En effet, elles semblent amplifiées par certaines pratiques des entreprises qui entrent en contradiction avec ce que supposerait une démarche de

GPEC. Deux exemples illustrent cette situation : d'une part la recherche de «sang neuf», d'autre part la «chasse aux diplômés».

### La recherche (désespérée) de sang neuf

Au cours des dernières années, les licenciements, l'arrêt ou le ralentissement de l'embauche conjugués aux départs anticipés en retraite ont modifié sensiblement les pyramides des âges de nombreuses entreprises. D'une manière générale, les effectifs se sont resserrés autour des classes d'âge intermédiaires et des salariés relativement anciens, accélérant globalement le vieillissement de la main-d'œuvre. Dans le cadre de marchés internes, la recherche d'un rééquilibrage de la structure par âge et d'un renouvellement de la main-d'œuvre justifie alors une réflexion prévisionnelle.

Dans toutes les grandes banques de réseaux (Société Générale, BNP, Crédit Lyonnais notamment), la pyramide des âges présente la forme caractéristique d'une toupie, c'est-à-dire que les effectifs se concentrent sur les classes d'âge intermédiaire<sup>6</sup>. Ainsi, en 1992, environ 45% des salariés de la BNP et de la Société Générale avaient entre 35 et 45 ans. Outre les problèmes liés aux départs massifs à la retraite à l'horizon de quinze ou vingt ans, une telle structure par âge bloque le renouvellement de la main-d'œuvre. Dans un contexte de réduction tendancielle des effectifs, des départs à la retraite limités conjugués à un ralentissement important des départs volontaires réduisent en effet fortement la capacité d'embauche de ces entreprises.

Dans une filiale régionale d'une banque nationalisée<sup>7</sup>, les conséquences de ce déséquilibre de la pyramide des âges ont depuis cinq ans conduit à une réflexion sur les modalités d'un ajustement. Refusant de recourir aux licenciements, la direction des ressources humaines tente de mettre en place des dispositifs favorisant le départ des salariés composant le «ventre» de la pyramide pour recruter des jeunes. Des incitations au départ volontaire ont ainsi été faites aux salariés, sous la forme d'aides à la réalisation d'un projet professionnel (création d'entreprise, recherche d'une activité salariée, retrait d'activité essentiellement pour les femmes). Elles n'ont cependant permis qu'un petit nombre de départs. Parallèlement, les dispositifs de préretraite bancaire ont été supprimés au 1er janvier 1994. L'entreprise se trouve ainsi confrontée au maintien du déséquilibre de sa structure par âge, à des possibilités de recrutement réduites et à une aggravation à court terme du vieillissement de sa main-d'œuvre.

La volonté de l'entreprise, et plus généralement des grandes banques de réseaux, de ne pas remettre en cause la durabilité de la relation salariale par des licenciements limite donc l'ajustement de leurs effectifs. L'importance des ajustements à réaliser risque alors à moyen terme de conduire ces entreprises à une crise de leur marché interne, en les contraignant à des licenciements massifs malgré une gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre.

Afin de remédier à ces déséquilibres importants en termes d'âge dans un contexte de quasi-stagnation voire de réduction des effectifs, nombre d'entreprises tendent quant à elles à favoriser le départ des salariés en fin de carrière pour recruter un personnel jeune. Or, le départ de salariés anciens provoque des dysfonctionnements souvent caractérisés par une démotivation des personnes en fin de carrière, et une perte de savoir pour l'entreprise, d'autant plus que les mesures d'âge ne sont pas sélectives au regard des compétences et des catégories de personnel. Par exemple, une fois les anciens partis, on découvre qu'ils constituaient le liant des groupes, qu'en calmant les conflits, ils avaient bien souvent une fonction de régulateur (Le Monde Initiatives (1994a)).

Par ailleurs, d'autres répercussions défavorables peuvent se manifester selon le volume des recrutements. Si les embauches ne compensent pas les départs, le poids des classes d'âge intermédiaires augmente encore. La gestion de la main-d'œuvre est alors délicate à terme : le rajeunissement obtenu n'est que temporaire, avec pour corollaire un déficit d'éléments pour préparer l'avenir, et l'entreprise se trouvera inévitablement confrontée aux départs en retraite massifs de ces salariés. En outre, le processus de promotion se trouve altéré. D'une part, les départs anticipés libèrent des postes et peuvent ainsi se traduire par une vague brutale et quasi-automatique de promotion de salariés plus jeunes. Dès lors, il n'est pas rare que là où l'on a fait partir les plus âgés, on se trouve amené à promouvoir trop vite des salariés trop peu mûrs. D'autre part, le nombre élevé de salariés candidats à une promotion provoque un goulot d'étranglement qui peut être démotivant. Certaines entreprises découvrent alors que «des classes d'âge sont devenues trop nombreuses (...) et que les carrières sont bloquées ou que des fonctions seront occupées trop longtemps par les mêmes» (Le Monde Initiatives (1989)). Si au contraire l'embauche est importante et concentrée sur les jeunes de façon à acquérir les compétences recherchées, l'entreprise crée des strates de salariés d'âge similaire, ce qui se tra-

duit à long terme par des difficultés de gestion analogues à celles produites par l'existence d'une classe d'âge dominante. Toutes ces mesures transforment finalement en casse-tête la réorganisation et la gestion ultérieure des ressources humaines.

A Usinor, le résultat d'un consensus national (les Conventions Générales de Protection Sociale qui ont été appliquées de 1977 à 1990) a construit une situation désormais catastrophique : à peine 3% de la population des sidérurgistes ont moins de 25 ans et à l'autre extrémité, moins de 3% ont plus de 50 ans. Au delà de la déformation de la pyramide des âges (qui ne se repère pas dans les pays du nord de l'Europe où un tiers des effectifs de la sidérurgie se situe dans les deux tranches d'âge extrême), l'absence totale de liberté de recrutement durant toute cette période constitue l'un des problèmes majeurs évoqués par le PDG d'Usinor. Le recours systématique aux départs en préretraite et le gel des embauches induit en effet un risque de vieillissement de la population : « Nous passerions donc d'une situation où dans une population de 60 000 salariés il n'y a personne ayant plus de 50 ans, à une situation où à la fin du siècle, c'est-à-dire dans dix ans, la moitié de la population aurait dépassé la cinquantaine. C'est impensable. Il serait à mon avis très dangereux pour notre entreprise comme pour toute autre de se couper de l'alimentation en sang neuf qu'apportent les jeunes » (MER (1989)).

En 1990, deux accords collectifs<sup>8</sup> marquent l'arrêt des vagues de départs en préretraite et du gel des embauches, ainsi que la volonté de mettre en place une véritable gestion des emplois et des compétences (GAVINI (1993)). Or, dans un contexte de quasi-stabilité des effectifs, le maintien des salariés de plus de cinquante ans limite les recrutements possibles et ne permet donc pas un rééquilibrage de la pyramide des âges à moyen terme. De plus, il provoque un ralentissement considérable des promotions, source d'insatisfaction et de résistance des salariés. La définition d'une nouvelle logique de progression de carrière, destinée notamment à permettre des évolutions malgré l'arrêt de « l'effet de cheminée », suppose que l'adéquation entre compétences requises et compétences actuelles puisse s'opérer pour les salariés en place. Ceci pose deux problèmes : les efforts de formation envisagés sont-ils suffisants pour permettre à un personnel à ancienneté élevée de s'adapter, et peuvent-ils éviter le recours au marché externe pour des compétences rares ?

La direction d'Usinor a choisi de ne pas remettre en cause la logique de stabilisation de la

main-d'œuvre et de s'appuyer sur une démarche prévisionnelle pour gérer le déséquilibre de la pyramide des âges et le renouvellement des compétences. La conséquence en est, comme pour le cas des banques, un très lent ajustement de la structure par âge des effectifs. Par ailleurs, la faiblesse des recrutements possibles rend crucial le rôle de la formation interne, et implique corrélativement la conception de chaînes de mobilité incitatives pour les salariés. La GPEC tend ainsi à renforcer le marché interne.

Le lien entre âge et compétence est ici central. Selon certaines idées reçues, ces deux variables seraient fortement corrélées. Au delà d'un problème dangereux de déséquilibre de la pyramide des âges et d'un véritable danger de sclérose (cas d'Usinor), certaines entreprises ont tendance à relier « jeunesse » à « mobilité » ou forte adaptabilité et donc nouvelles compétences (tandis qu'à l'inverse, « salariés âgés » seraient assimilés à de faibles capacités d'adaptation et donc à un faible potentiel d'acquisition de nouvelles compétences). Or ces a priori ne se vérifient pas dans la réalité.

Une enquête réalisée par le Ministère du Travail auprès de plus de 600 employés de bureau sur leurs réactions face aux nouvelles technologies montre ainsi que l'âge est beaucoup moins déterminant qu'on pourrait le penser. « Les représentations les plus négatives à l'égard de l'informatique, les positions les moins favorables, sont avant tout le fait de ceux qui n'utilisent pas du tout ces outils informatiques » (MARQUIE, BARACAT (1992)). Ainsi tant que ces employés n'ont pas franchi le « pas » en utilisant ne serait-ce qu'une fois l'informatique, les réticences sont importantes. Cette analyse ne récuse cependant pas l'influence de l'âge ou plutôt de l'ancienneté dans un poste de travail sur ce comportement, mais ici, le résultat majeur de l'étude conforte notre propos : « la résistance au changement dépend moins de l'âge ou de quelque autre facteur individuel, que de la méconnaissance des conséquences de l'innovation » (Ibid.).

De telles études n'empêchent cependant pas les entreprises de rationaliser leur investissement en formation en privilégiant le fait que la durée sur laquelle cet investissement peut être rentabilisé se réduit avec l'âge. La solution la plus rapide voire la moins coûteuse a alors parfois consisté à évincer ces catégories et à les remplacer par des salariés plus jeunes, censés être plus ouverts à de nouvelles méthodes de travail et aussi très certainement plus diplômés que les anciens...

### La chasse aux diplômés.

Conformément aux remarques de la première partie, l'évolution des compétences peut être assurée soit par recrutement sur le marché du travail, soit par formation continue. Cependant, le mode de gestion des compétences encore largement taylorien et l'évolution rapide des conditions de production ont conduit au cours des dernières années à un creusement de l'écart entre compétences actuelles et compétences requises.

Certaines entreprises peuvent alors estimer que le délai d'ajustement est trop important et tendent à la fois à favoriser l'appel au marché externe du travail et à relever leur niveau d'embauche. Il en résulte des phénomènes de «chasse aux diplômés» qui, si on les intègre dans la perspective de la GPEC, apparaissent comme un comportement rationnel du point de vue des entreprises. L'embauche de salariés diplômés leur permet en effet d'acquérir rapidement les compétences générales dont elles ont besoin à court terme. De plus, un niveau de qualification initial plus élevé permet une maîtrise plus rapide des compétences spécifiques. Par ailleurs, dans la mesure où les firmes choisissent ou sont amenées à conserver à long terme leur main-d'œuvre, elles ont intérêt à embaucher les candidats dont l'adaptabilité paraît la plus grande et la plus certaine. Ainsi, «la peur de se tromper, la crainte d'avoir à licencier ou l'angoisse d'avoir à anticiper, en qualification, sur les besoins de l'entreprise, a amené les recruteurs (...) à s'entourer d'un luxe de précautions» (Le Monde Initiatives (1990)).

Or, les entreprises ne disposent pas de critères rigoureux permettant d'évaluer la capacité d'adaptation future d'un candidat (ces critères peuvent-ils exister ? sont-ils trop coûteux à concevoir et exploiter ?). Elles utilisent alors le niveau de diplôme, parfois quelque soit sa nature et son contenu, comme critère d'adaptabilité, d'où une tendance à recruter des candidats surdiplômés par rapport au poste proposé<sup>9</sup>, le diplôme servant à sanctionner non seulement une certaine compétence actuelle mais aussi une capacité d'adaptation.

Des pratiques toutes françaises se sont ainsi développées, face à la crise de l'emploi, mais aussi face à de fortes inquiétudes dans le devenir des métiers de l'entreprise. En supposant «qui peut le plus, peut le moins», tout recrutement, quel que soit le niveau de qualification requis, fixe le niveau de diplôme minimum au Bac, voire plus.

Ainsi, les banques ont jusqu'à la fin des années soixante-dix recruté l'essentiel de leur

main-d'œuvre au niveau du BEPC<sup>10</sup>. Le relèvement du niveau minimal de formation s'est produit au début des années quatre-vingts : on est alors passé du BEPC au Bac. Actuellement, les banques font pour la majeure partie de leurs recrutements appel à des spécialités et à des niveaux différenciés de formation. Dans les Banques Populaires en 1991, les trois quarts du recrutement s'effectuaient à un niveau supérieur au Bac (Bac+2 et Bac+4). Désormais, dans l'ensemble du secteur bancaire, le niveau courant de recrutement est le Bac+2 (y compris pour des postes d'employés, ce type de postes étant aujourd'hui très évolutif).

De telles politiques à l'égard de la main-d'œuvre apparaissent alors contradictoires à cinq points de vue.

Elles génèrent une démotivation des surdiplômés susceptible d'alimenter des décisions de départ (ou tout au moins, face à la crise de l'emploi, d'engendrer de fortes tensions internes) alors que l'objectif initial était précisément d'embaucher des salariés «stabilisables». Pour reprendre le cas des banques, l'embauche de jeunes salariés surdiplômés (détenteurs d'un Bac+4 voire +5, ils occupent des postes intermédiaires en principe destinés à des Bac+2 - guichets, réseau - Cf. Le Monde Initiatives (1994b)), véritable opportunité à court terme, n'est pas sans inconvénient à moyen terme, notamment en termes de gestion des carrières. En effet, ces jeunes auront plus rapidement que les autres des prétentions d'évolution dans l'entreprise, prétentions auxquelles les firmes risquent de ne pouvoir répondre. En utilisant et en rémunérant ces jeunes en dessous de leurs ambitions, elles prêtent ainsi le flanc au risque de turn-over.

Elles accentuent l'une des faiblesses de la GPEC : la contradiction entre le désir d'accroître le potentiel de compétences des salariés et la recherche à court terme d'une gestion rationnelle supposant une adéquation étroite entre profil des postes et compétences des salariés (MERCK (1990)).

Dans les entreprises industrielles, le recrutement de candidats titulaires d'un bac professionnel voire même d'un BTS sur des postes de maintenance engendre une déstabilisation des carrières ouvrières, les perspectives de promotion étant limitées par ces embauches à un haut niveau.

Elles accroissent l'inemployabilité de la main-d'œuvre (en particulier de par leur refus croissant d'embaucher des jeunes même diplômés d'un CAP ou BEP) et, risquent à terme de provoquer une pénurie pour certaines catégories de main-d'œuvre.

Le paradoxe est par ailleurs accru par le décalage entre l'importance des enjeux en termes d'emplois et d'exclusion, et la pauvreté des critères d'évaluation de l'employabilité de la main-d'œuvre (la référence massive au diplôme n'est qu'un pis-aller).

Notre propos peut être ici renforcé par l'analyse d'un paradoxe désormais connu : la coexistence d'une pénurie supposée de main-d'œuvre et le maintien d'un haut niveau de chômage en France. Selon PIQUE de l'ANPE<sup>11</sup>, quatre causes essentielles expliquent ce paradoxe, dont deux concernent précisément le comportement des entreprises :

«D'abord, la difficulté de définir les profils requis pour occuper des emplois dont le contenu n'est pas encore stabilisé, ce qui conduit les employeurs à surdimensionner leur exigence en matière de diplôme. A ce titre, les fameux ouvriers bacheliers sont de véritables catastrophes en France : ils ont fait grimper le *turn-over* et baisser le niveau de motivation.

Ensuite, le fait que certaines sociétés ne veulent, ni ne peuvent consacrer un temps de formation pour adapter des candidats à leur poste de travail<sup>12</sup>.

- Enfin, la création d'un «gisement de compétences» (SIRE (1993)) visée par la politique de «chasse au diplôme» paraît aller à l'encontre de la logique d'optimisation permanente du «potentiel humain» qui anime toute démarche de GPEC. Certes, les entreprises peuvent puiser dans ce «vivier de qualifications» à mesure de l'évolution de leurs besoins. Elles y gagnent en flexibilité et en réactivité, la main-d'œuvre surqualifiée étant capable de s'adapter rapidement à un environnement changeant. Mais en laissant des compétences temporairement inexploitées (ou mal exploitées), elles figent une partie de leurs salariés et s'opposent ainsi à leur démarche de GPEC, par nature dynamique, dont l'objectif est l'adéquation permanente entre les ressources disponibles et les besoins.

## CONCLUSION

Pour critiquables qu'elles soient, les pratiques des entreprises ne peuvent être tenues pour entièrement responsables des déboires de la GPEC. La démarche paraît en effet contenir en germe des paradoxes d'ailleurs parfois soulignés sans être pour autant levés.

Tout d'abord, la GPEC doit s'appuyer largement sur la concertation des salariés et de leurs

représentants. Or tout le monde s'accorde pour relever les faibles réalisations dans ce domaine. On remarque d'une part «l'insuffisance syndicale» dans la prise en compte d'une telle démarche (LEBAUBE (1993)). Au-delà même de cette insuffisance, on peut, dans le cas français, parler de crainte et même de refus de principe pour toute démarche associative - voire participative - ayant trait à la gestion des emplois, y compris s'il s'agit d'une gestion préventive... Les réticences à toutes formes de cogestion semblent avoir la vie longue. D'autre part, il convient d'observer que du côté du patronat français, le discours visant à la concertation n'est pas toujours appliqué. Le refus patronal d'accepter une réelle participation des salariés à l'élaboration de leur stratégie est encore très fort<sup>13</sup>.

Par ailleurs, la GPEC cherche à concilier une démarche par nature collective et l'intégration des motivations individuelles : face aux réflexions sur les compétences requises (en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être collectifs), on suppose que la valorisation des trajectoires professionnelles individuelles sera automatiquement réalisée... Or ces deux approches ne sont pas naturellement complémentaires, la plupart des entreprises privilégiant un axe plutôt que l'autre. Par exemple, quelques expériences de «portefeuilles de compétences»<sup>14</sup> développées pour un personnel ouvrier recherchaient la valorisation de leurs compétences individuelles, sans pour autant développer une GPEC. A l'origine, il s'agissait surtout d'une volonté voire d'une pression des salariés eux-mêmes et non d'une politique délibérée des directions d'entreprise, même si ces dernières ont largement bénéficié des résultats de cette démarche.

En liaison avec la logique de «sang neuf», un troisième paradoxe peut être relevé. Même si certains salariés vieillissants ont fait preuve de capacités d'adaptation insoupçonnées, il n'est pas douteux que d'autres, à l'inverse, ne puissent que difficilement satisfaire les exigences de changement. Cette situation, justiciable bien souvent d'ailleurs de la stratégie antérieure de l'entreprise - qui ne s'est pas préoccupée de faire évoluer leurs compétences - place devant un problème épineux : que faire de ces salariés dont les analyses prévisionnelles mettent clairement en lumière l'inadéquation compte tenu de l'ampleur des évolutions anticipées de métiers, et qu'il serait très coûteux d'insérer dans une dynamique d'apprentissage ? Il serait de l'intérêt bien compris de la firme de les licencier. Par conséquent, les réflexions de GPEC, s'attachant à affiner l'adéquation entre les hommes et leurs emplois («le bon salarié au bon emploi au bon moment...»),

pourrait aboutir in fine à la stigmatisation des salariés jugés inadaptés et renforcer les tentatives de licenciement. Les effets s'opposeraient ainsi à l'ambition initiale de renforcement «de l'adaptation et de la progression de la main-d'œuvre en place» (BRUNHES (1994)). Plus encore, en recherchant une adéquation permanente, la GPEC débouche sur la contradiction que «la moitié de sa vie professionnelle, un salarié est trop jeune pour le poste qu'il occupe, l'autre moitié, il est trop vieux» (Le Monde Initiatives (1994c)). Ce processus touchant prioritairement les plus âgés pourrait s'étendre à l'ensemble des employés

jugés «mauvais» - par opposition à ceux capables d'évoluer à moindre coût pour les firmes - au risque d'accroître les phénomènes d'exclusion déjà fortement marqués au niveau du marché du travail global. La logique contradictoire de la GPEC apparaîtrait alors d'autant plus nettement que l'un des objectifs de la politique publique de l'emploi est précisément de pallier les phénomènes d'exclusion. Outre qu'elle s'est avérée incapable d'empêcher les licenciements, la GPEC pourrait même conduire, à supposer que la logique économique prévale, à des mises à pied ciblées.

<sup>1</sup> Afin d'alléger notre intitulé, nous parlons ici de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi, mais il s'agit en réalité de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC), terme que nous utiliserons tout au long de ce texte.

<sup>2</sup> Si l'on reprend le découpage proposé par BRUHNES, *La flexibilité du travail en Europe, Droit Social*.

<sup>3</sup> «Much on-the-job-training is neither completely specific nor completely general» (p. 26).

<sup>4</sup> La place accordée à la formation dans les stratégies d'entreprises n'est cependant pas systématique. On peut opposer ici trois situations extrêmes où les enjeux de la formation professionnelle pour les entreprises sont totalement différents (BLIN (1993)) :

\* Tout d'abord, la formation peut être centrée exclusivement sur les aspects techniques des postes de travail. Elle apparaît comme contrainte et vise une stricte adaptation des hommes aux postes de travail. Elle ne semble donc pas compatible avec la logique dynamique de la GPEC.

\* Dans un second cas de figure, la formation joue un rôle de récompense des salariés, c'est la «formation paix sociale». Il s'agit alors de répondre à certaines attentes individuelles, avec comme objectif la motivation du personnel, mais sans rechercher l'adéquation à un projet professionnel lui-même cohérent avec la stratégie de l'entreprise. Cette logique ne nécessite pas la mise en œuvre d'une véritable démarche de GPEC, même si les objectifs de la formation recouvrent partiellement ceux de la GPEC.

\* Enfin, dans une situation optimale, la formation est un élément central de la stratégie des ressources humaines, elle est le produit d'une analyse de l'évolution des métiers et des choix stratégiques des entreprises. Seule cette «formation-investissement» s'inscrit dans une véritable politique de GPEC efficace pour l'entreprise.

<sup>5</sup> Une telle analyse pourrait paraître de prime abord en phase avec les propos des gestionnaires, favorables au développement de la GPEC. Mais, en réalité, des critiques du modèle de la compétence surgissent de cette approche plus sociologique : pour Dugué, ces formes de flexibilité interne, via la logique de la compétence, imposées par la nécessité pour les entreprises de s'adapter rapidement, tendent de plus en plus à détruire les «formes de sociabilité» entre les salariés, et contrairement à toutes attentes de renforcer les processus de domination des salariés, en donnant l'illusion d'un consensus entre les individus différenciés.

<sup>6</sup> Voir notamment Charvet (1993), Tramhel (1992) et Cossalter (1990).

<sup>7</sup> Ces éléments proviennent d'une monographie réalisée dans le cadre de l'étude sur les modalités de gestion des salariés vieillissants dirigée par J. ALLOUCHE et A.-M. GUILLEMARD pour le compte du Ministère du travail (DARES). Cette monographie analysait notamment des entretiens menés auprès de la direction à différents niveaux, dont la direction des ressources humaines de la filiale, en 1993.

<sup>8</sup> La Convention sur l'emploi et ACAP 2000 (Accord sur la conduite de l'activité professionnelle dans les entreprises sidérurgiques).

<sup>9</sup> Par exemple, HENRY, MERLE et WEIL (1991) notent que, dans les trois bassins d'emploi qu'ils ont étudiés, «les entreprises les plus importantes recrutent des diplômés indépendamment de leurs spécialités pour occuper des postes ne nécessitant aucune qualification particulière».

<sup>10</sup> Voir Tramhel (1992) et Cossalter (1990).

<sup>11</sup> Chef de la Division des Relations avec les secteurs professionnels, cité dans VIELCANET (1991).

<sup>12</sup> Les deux autres explications seraient davantage liées aux réactions des demandeurs d'emploi : la multiplication des offres d'emploi atypiques (horaires, déplacements, rémunérations variables) susceptible de décourager certains, et la mauvaise image véhiculée par le grand public de certains postes ou de certains secteurs (voir à ce propos, Merle, Weil, Henry (1990)).

<sup>13</sup> Voir notamment Brunhes, Annandales (1989).

<sup>14</sup> Le portefeuille de compétences est un cahier appartenant au salarié et contenant tous les éléments d'un véritable bilan de compétences (son passé, sa situation actuelle et ses projets...). Ce type d'expérience, réalisé avant même les bilans de compétences actuels, est menée en interne dans certaines entreprises (notamment des filiales de Thomson), à l'initiative de salariés.

## BIBLIOGRAPHIE

«Ages dans l'emploi, âges dans le travail» (1994), *Revue française des affaires sociales*, n°1, janvier-mars.

ALTHAUSER R.P., KALLEBERG A.L. (1981), «Firms, Occupations and the Structure of Labor Markets : a Conceptual Analysis», 119-149, in

- BERG I. (ed), *Sociological Perspectives on Labor Markets*, Academic Press, New York.
- BARON X. (1987), «L'analyse qualitative et prospective des emplois», *Revue Française de Gestion*, n° 65, décembre.
- BARON X., BIARD P. (1990), «La nomenclature des emplois : un outil de base pour la gestion prévisionnelle des compétences», *Personnel*, n° 313, mars-avril.
- BECKER G. S. (1964), *Human Capital*, Columbia University Press, New York.
- BERTRAND H., LAMOUREUX J.L., VERMEL N. (1993), «La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les PME», *Travail et Emploi*, n°57 bis, 67-77.
- BESSEYRES DES HORTS C-H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, les Editions d'Organisation, Paris.
- BLIN M. (1993), «La formation professionnelle», *Cahiers Français*, n°262, juillet-septembre, 32-37.
- BOYER R. (1986), *La théorie de la régulation : une analyse critique*, Collection Agalma, La Découverte, Paris.
- BRUNHES B., ANNANDALES D. (1989), *La gestion prévisionnelle de l'emploi. Expériences européennes*, Etude réalisée pour le Ministère du Travail.
- BRUNHES B. (1993) *Choisir l'emploi*, Rapport du groupe «Emploi», Préparation au 11ème plan, La Documentation française, Paris.
- CEZARD M. (1994), «La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à l'épreuve des faits», *Travail et Emploi*, 4/93, n°57 bis, 4-7.
- CHARVET N. (1993), «Banques : les structures bougent autant que les hommes», *Les Echos Management*, *Les Echos*, 11 mars.
- COSSALTER C. (1990), *Renouvellement des qualifications et de la gestion des ressources humaines dans les banques et les assurances*, Collection des études CEREQ, n°53, février.
- DOERINGER P. B., PIORE M. J. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath Lexington Books, Lexington,
- DUGUE E. (1994), «La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté», *Sociologie du travail*, n°3.
- EYMARD-DUVERNAY F. (1990), «Modèles d'entreprises et ajustement des politiques d'emploi», *La lettre d'information du C.E.E.*, n°16, juin.
- FREYSSINET J. (1982), *Politiques d'emploi des grands groupes français*, PUG, Grenoble.
- GALTIER B. (1994), «Les politiques de gestion des ressources humaines : quels horizons temporels ?», Proposition de Communication au présent colloque.
- GALTIER B., JOLIVET A., SILVERA R. (1993), «De la gestion prévisionnelle de l'emploi aux stratégies des ressources humaines : une approche critique», *Autour de la stratégie. Contraintes, variété et environnement*, Colloque Association Descartes-METIS, 16-17 novembre.
- GAVINI C. (1993), «La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : de la norme aux pratiques. Le cas de la sidérurgie», *Travail et Emploi*, 4/93, n°57 bis, 49-66.
- GAZIER B. (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, Collection Repères, la Découverte,
- GEHIN J.P., MEHAUT P. (1993), *Apprentissage ou formation continue ? Stratégies éducatives des entreprises en Allemagne et en France*, Collection Pour l'emploi, Editions L'Harmattan, Paris.
- HENRY B., MERLE V., WEIL N. (1990), «Difficultés de recrutement et gestion locale de l'emploi», *Travail et Emploi*, n°49, 3/91, 4-19.
- LE BOTERF G. (1988), *Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines*, les Editions d'Organisation, Paris.
- LE BOTERF G. (1989), *Comment investir en formation*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Le Monde Initiatives (1989), «L'âge d'or des pré-retraites», 18 octobre.
- Le Monde Initiatives (1990), «Les cadres se rebifent», 23 mai.
- Le Monde Initiatives (1991), «La gestion prévisionnelle est prise en ciseaux», 25 septembre.
- Le Monde Initiatives (1992), «Le règne du court terme», 18 mars.
- Le Monde Initiatives (1994a), «Les limites du "tout" efficace», 12 janvier.
- Le Monde Initiatives (1994b), «La tentation», 2 mars.

- Le Monde Initiatives (1994c), «Sur l'autel de la compétitivité», 18 mai.
- LEBAUBE A. (1993), *Social : par ici la sortie !*, Le Monde-Editions, Paris.
- MARQUIE J.-C., BARACAT B. (1992), «Technologies nouvelles et travailleurs anciens : le cas de l'informatique de bureau», *Travail et Emploi*, n°54, 34-49.
- MAY N. (1993), «La mobilité professionnelle des ingénieurs logiciels», *GIP Mutations industrielles*, n°64, 1er février,
- MER F. (1989), «Nous allons devoir débaucher pour embaucher du personnel moins âgé», *Liaisons sociales mensuel*, n°42, octobre, 34-36.
- MERCK B. (1990), «Les contradictions de la gestion prévisionnelle des ressources humaines», *La gestion prévisionnelle des ressources humaines en marche*, colloque IFERP, 7 juin.
- ROUSSEAU M. (1994), «Les pratiques des entreprises en matière d'anticipation des qualifications», *Travail et Emploi*, n°57 bis, 4/93, 8-19.
- SIRE B., en collaboration avec DAVID P. (1993), *Gestion stratégique des rémunérations*, Editions Liaisons, Paris.
- STANKIEWICZ F. (1993), *Pourquoi les entreprises financent-elles de la formation générale ? Essai d'analyse d'une hérésie*, Document de recherche, LAST, Université des sciences et techniques de Lille.
- SUTTER C., MOLINIE A. F. (dossier documentaire réalisé par) (1991), *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences*, ANACT,
- THIERRY D., SAURET C., MONOD N. (1993), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Editions L'Harmattan, Paris.
- TRAMHEL S. (1992), «Les banques françaises ont besoin de sang neuf», *La Tribune de l'économie*, 14 octobre.
- VIELCANET F. (1991), «Vaincre la crise du recrutement», *Liaisons Sociales*, n°55, janvier, 42-46.
- ZARIFIAN P. (1988), «L'émergence du modèle de la compétence», 77-82, in STANKIEWICZ F. (ed), *Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines*, Economica, Paris.