

# LE MODELE DE REFERENCE DE LA G.P.E., POSTULATS SOUS-JACENTS ET STRUCTURATION DE L'ACTION

Patrick GILBERT

*Institut Entreprise et Personnel*  
*CNAM- Chaire d'Administration et Gestion du Personnel - Paris*

---

## RESUME

Naguère considérée comme un signe de modernité managériale, la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi (G.P.E.), rencontre aujourd'hui des difficultés d'application, voire un certain désintérêt. Les raisons de «l'essoufflement» de cette pratique sont généralement attribuées à des phénomènes qui lui sont extérieurs. L'examen des réalisations d'entreprises met pourtant en évidence l'existence d'un «outil» central, le «modèle de référence» de la G.P.E., dont on peut penser qu'il n'est pas neutre par rapport aux effets constatés. L'auteur s'interroge sur le rôle de cet «outil» de gestion. Le «modèle de référence» se révèle porteur de postulats sous-jacents qui structurent l'action de ceux qui s'en réclament. Ces postulats expliquent certaines difficultés de mise en oeuvre. Ils expriment une vision rationaliste de l'entreprise qui paraît peu adaptée à la gestion de crise. Toutefois, les outils ne déterminent pas directement l'action, il faut considérer les postulats qu'ils incorporent en relation avec les objets auxquels ils s'appliquent, les contextes dans lesquels ils interviennent, les acteurs qui les utilisent et ceux qui sont destinataires des effets produits.

---

## L'«ESSOUFFLEMENT» DE LA G.P.E., UN PROBLÈME CONJONCTUREL ?

La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi (G.P.E.) après avoir connu un fort engouement au cours de la dernière décennie est aujourd'hui mise en question par de nombreux observateurs de la vie des entreprises et par les praticiens eux-mêmes. D'où vient «l'essoufflement» de la G.P.E. que l'on relève aujourd'hui ? Les observateurs l'expliquent pour la plupart par des causes extérieures : en premier lieu, la conjoncture et l'environnement des entreprises.

C'est d'un **fâcheux malentendu** dont il est fait le plus souvent état, malentendu qui serait entretenu par la loi du 2 août 1989 sur la prévention des licenciements : mal interprétée, cette loi pourrait entraîner l'illusion que prévoir évite de licencier (M. Rousseau, 1993). Mais s'agit-il vraiment d'un malentendu ? La diffusion des concepts et outils en matière de G.P.E. ne visait-elle pas justement à endiguer le chômage ? Les nombreux

accords d'entreprise sur ce thème n'affichaient-ils pas cette ambition ?

Pour d'autres, le fléchissement de la G.P.E. serait essentiellement dû à un **contexte économique peu porteur** du fait de la modification imprévisible du marché et la chute de la demande (cf. notamment «la gestion prévisionnelle des emplois à l'épreuve des coups durs», Les Échos, 18 février 1992). Il faut tout de même relever que la G.P.E. a été proposée à l'origine comme une gestion de l'emploi en temps de crise (D. Thierry, 1983). Faudrait-il moins gérer, alors que la crise est plus forte ?

Quelques uns enfin, expliquent qu'il n'est plus nécessaire de parler de gestion prévisionnelle de l'emploi ... puisqu'on en fait de plus en plus ! La «diffusion générale de la gestion de l'emploi dans les entreprises», conduirait celles-ci à s'intéresser à des actions plus concrètes (IEP, 1994). L'absence du «dire» équivaldrait-elle à l'existence du «faire» ? Si, comme l'indique implicitement

cette prise de position, le mot a souvent remplacé la chose (on «parlait» de gestion), ça n'est pas la disparition du mot qui va créer la chose (la réalité de la gestion).

Dans tous les cas, la manière d'aborder la préparation de l'avenir des emplois et les moyens utilisés pour cela ne sont pas remis en cause. Les praticiens de la G.P.E., et les consultants qui les appuient, tendent à valoriser à l'extrême les aspects techniques en phase de démarrage, pour le minorer ensuite. Aujourd'hui, alors que le doute s'étend sur la G.P.E., certains estiment que les aspects techniques sont secondaires (X. Baron, 1993). L'essentiel serait ailleurs. Pourtant, ne devrait-on pas, comme dans les autres domaines de l'activité humaine, s'intéresser aux apports effectifs des instruments employés ?

Les réflexions générales sur le «fâcheux malentendu» et le «contexte économique peu porteur» laissent de côté les résultats effectifs des démarches de G.P.E., résultats qui apparaissent plutôt maigres au regard de l'énergie déployée et du temps consacré. Une enquête que nous venons de réaliser auprès de 53 grandes entreprises<sup>1</sup> fait état d'un bilan peu glorieux, surtout si l'on tient compte de l'ambition initiale. Vouée à «l'anticipation des mutations, conversions et reconversions» et à la «préparation des compétences de demain», la G.P.E. semble surtout aboutir à la modification des grilles d'appréciation et, dans une moindre mesure, à l'amélioration des actions de formation.

Le «désinvestissement» à l'égard de la G.P.E., ses faibles impacts sur la maîtrise de l'emploi, ne devraient-ils pas être imputés, au moins en partie, aux caractéristiques de la G.P.E. elle-même et à la manière dont elle est abordée ? Mais d'abord faut-il s'entendre sur ce que l'on appelle «Gestion Prévisionnelle de l'Emploi».

## QU'EST-CE QUE LA «GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI» ?

### Des appellations variées pour une même préoccupation

Le développement explicite de démarches prévisionnelles suivies par les entreprises en matière de main-d'oeuvre est un phénomène qui date de plus d'un quart de siècle — l'expression «gestion prévisionnelle du personnel» a été employée dès la fin des années 60 —, et pourtant il n'existe pas de terminologie admise par tous et consacrée par l'usage. Dans un guide Action Emploi destiné aux entreprises, le C.N.P.F. (1992), indique d'emblée qu'une définition est une

opération délicate, «la démarche n'ayant pas encore donné toute sa mesure». Dans notre enquête, les vocables utilisés sont presque aussi nombreux que les entreprises interrogées, comme si chacun voulait se distinguer d'autrui par des nuances parfois subtiles (la gestion est «prévisionnelle», «anticipée», «anticipatrice», «préventive», etc.). Ce débat sémantique n'est pas totalement innocent. Il témoigne d'autre chose, car les mots ne sont pas que des étiquettes sur des pratiques. Sur le marché des idées, le succès d'une expression peut aussi indiquer celui des représentations qui lui correspondent.

La «G.P.E.C.», Gestion Prévisionnelle des Emplois (ou de l'emploi) et des Compétences, appellation la plus fréquente, n'est pourtant utilisée que par 6 entreprises. Le vocable, tardif, de «gestion anticipative des emplois et compétences» proposé par le C.N.P.F. n'est cité par aucune des personnes interrogées. Le terme «préventif», mis en avant par plusieurs spécialistes du domaine, notamment par D. Thierry (1990, 1993) et R. Ribette (1988), aux sonorités sans doute trop proches du curatif, n'est cité que dans 2 cas seulement.

Les dénominations utilisées marquent aussi le moment d'introduction dans la gestion prévisionnelle des ressources humaines : à la G.P.E. (fin des années soixante-dix), a succédé la G.P.E.C. (milieu des années quatre-vingt), puis la G.A.E.C. (début des années quatre-vingt dix). Cette progression, avec l'accent croissant mis sur la notion de compétences (cf. Aubret, Gilbert, Pigeyre, 1993) et les ambiguïtés qui l'accompagnent — ambiguïtés que vient de souligner Frédérique Pigeyre — montre un ancrage plus marqué dans la gestion individuelle.

Bien qu'elle se proclame toujours à l'avant-garde de la gestion des ressources humaines, la gestion prévisionnelle a conservé depuis ses origines la même finalité qui consiste à ajuster, par avance, des ressources aux besoins. Qu'elle soit préventive ou anticipée, des emplois ou des compétences, la préoccupation de la gestion prévisionnelle est toujours la même. Si l'on admet de traduire aujourd'hui cette préoccupation par le vocable générique de G.P.E., comment définir celui-ci ?

### La G.P.E. : outil et/ou acte de gestion ?

La littérature du domaine fait état de représentations variant largement selon les auteurs.

Pour B. Martory et D. Crozet (1986), la Gestion Prévisionnelle du personnel est simple-

ment «un outil au service de la gestion des ressources humaines». Cette définition est proche de celle proposée par L. Mallet (1991), pour qui la G.P.E. est « l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines » (p.10).

D. Thierry (1990) apporte une définition plus fournie, en forme de marche à suivre. Pour cet auteur, la Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences : «C'est la conception, la mise en oeuvre et le suivi de plans d'action cohérents :

— visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectif et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés),

— et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.»

Les textes du Ministère du Travail envisagent quant à eux la G.P.E. comme «un acte de gestion qui permet à l'entreprise d'accroître ses compétences, sa réactivité et son adaptabilité aux fluctuations de son environnement, par une analyse sur le contenu des métiers, l'évolution des qualifications en relation avec l'organisation du travail, la valorisation de la compétence et du potentiel individuel et collectif du personnel» (Gestion Prévisionnelle des emplois, repères pour l'action des services, Délégation à l'emploi, juillet 1991).

De son côté, X. Baron (1993) désigne par Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences «un ensemble de méthodes et de pratiques destinées à permettre l'adaptation des ressources humaines aux besoins anticipés des entreprises».

Ainsi la G.P.E. est parfois représentée comme un acte de gestion (une activité volontaire visant des résultats concrets), parfois comme un «outil», parfois comme une association des deux. Si l'on veut comprendre les apports du second au premier, on a avantage à distinguer clairement les deux termes : un outil n'est pas un acte de gestion, et il peut y avoir loin de l'un à l'autre, comme l'apprennent à leurs dépens les gestionnaires inexpérimentés. La mise en oeuvre d'un outil, par un acte de gestion, exige des sources d'énergie (volonté des dirigeants, compétences et disponibilité des utilisateurs, argent, etc.) et un but qui en définit concrètement l'application.

### La G.P.E., comme «outil» (le «modèle de référence»)

Servant de guide aux pratiques, L. Mallet discerne un «modèle de référence» inspiré par les travaux de D. Thierry (1983) et G. Egg (1987). Bien qu'il ait été «opérationnalisé» par l'association Développement et Emploi, on notera cependant que ce modèle n'est pas très différent dans sa construction d'autres modèles utilisés avant lui..

Sous sa traduction fonctionnelle, le «modèle de référence» peut être représenté par le schéma qu'invite à suivre D. Thierry, schéma progressivement enrichi au fil des publications (Thierry, 1983, p.32 ; 1990, p. 23 ; Thierry, Sauret, 1993, p.23). A quelques nuances près, ce cadre de réflexion est reproduit dans différents manuels de gestion des ressources humaines (cf. p. ex. le «système cybernétique d'analyse prévisionnelle des ressources humaines» de B. Martory et D. Crozet, 1986, p. 19). On peut le résumer par une succession d'étapes, comme suit :

a) *Définition d'un horizon temporel (généralement 3 ou 5 ans).*

b) *Détermination des besoins quantitatifs et qualitatifs en emplois (dont définition des emplois et de leurs exigences) à partir des décisions stratégiques de l'entreprise.*

c) *Analyse des ressources actuelles en personnel et de leur état probable au terme fixé, si rien ne change.*

d) *Diagnostic, collectif puis individuel, des écarts à combler.*

e) *Élaboration et mise en oeuvre de politiques d'ajustement (embauche, mobilité, formation, promotion, reconversion, départs) et des plans d'action individuels correspondants.*

Dans notre enquête, ce modèle s'est affirmé le guide le plus fréquent des pratiques de gestion prévisionnelle des ressources humaines : la séquence des activités conduites par les entreprises dans le domaine de la gestion prévisionnelle épouse le plus souvent celle préconisée par le modèle.

### La G.P.E., comme acte de gestion ?

Toujours selon notre enquête, c'est en 1990 que les démarrages de réalisations d'entreprises ont été le plus nombreux. Rares sont celles qui font état d'une expérience en matière de Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines anté-

rieure à 1988. Le lancement le plus ancien daterait de 1984. C'est une indication inattendue puisque l'on sait que plusieurs grandes entreprises, dont certaines sont présentes dans notre échantillon, utilisaient des modèles de gestion prévisionnelle dès le début des années soixante-dix ! Tout se passe comme si la gestion prévisionnelle, à partir d'un schéma de base inchangé, s'appliquait à des domaines sans cesse renouvelés. Ceux-là même qui sont problématiques à une époque donnée et que la fonction Ressources Humaines parvient mal à contrôler.

Les **objectifs** évoqués sont souvent proches de la tautologie : ainsi certains réaffirment le besoin de connaissance de l'existant, des ressources de l'entreprise, des besoins... Ils restent souvent très globaux : «avoir au moment voulu les ressources nécessaires et assurer le plein emploi des compétences». Dans ce cas, ils ne mettent pas en évidence une contribution qui serait spécifique à la gestion prévisionnelle, mais réaffirment plutôt l'objectif de la gestion des ressources humaines. Ils sont limités en ce qui concerne les actions à mener qui ne sont précisées qu'en termes de formation et mobilité (qui restent eux-mêmes le plus souvent des objectifs à atteindre). Ils s'efforcent de conjuguer intérêt de l'entreprise et aspirations des salariés. Les objectifs les plus précis sont aussi les plus modestes : «se donner une cible quantitative à 1 an en fonction des priorités définies par la Direction générale». Si la G.P.E. est vue par la plupart comme une réponse à des enjeux généraux d'évolution de l'entreprise ou à un moyen d'accompagner les changements technologiques ou d'organisation, elle apparaît parfois aussi comme un signe de modernité managériale. L'engagement des D.R.H. a été dicté par «le sentiment d'être un peu en retard dans ce domaine» ou encore «la recherche de nouvelles conceptions en permanence».

Des **moyens importants** ont été consacrés aux démarches. Dans plus de la moitié des cas, les entreprises ont fait appel à des sociétés de conseil, parfois à plusieurs d'entre elles. Cette présence forte des sociétés de conseil s'explique sans doute par la lourdeur des dispositifs mis en place, qui ne pouvaient être conduits par les seules équipes internes aux D.R.H.. Par ailleurs, ces sociétés ont devancé les entreprises dans l'élaboration des méthodes et amplifié le mouvement en faisant circuler auprès de leurs clients les informations relatives aux actions déjà engagées par d'autres. Selon leurs talents et la phase de la démarche, les aides ont essentiellement porté sur du conseil méthodologique et sur des travaux d'analyse. Les sociétés de conseil sont également intervenues parfois en amont pour «vendre la démarche glo-

bale, aux opérationnels, dans des réunions».

Plutôt que comme un acte de gestion, la G.P.E. se manifeste comme **une démarche d'analyse**. En effet, ce sont surtout des outils et des méthodes qui ont été mis en place, plus rarement des structures de préparation de décisions :

- des outils relatifs aux emplois (cartes et répertoires des métiers, nomenclature des emplois, référentiels de compétences, fiches de description de fonctions) ou relatifs aux hommes (entretiens d'appréciation, «passeport» de formation, bilans professionnels). Fait curieux, les dispositifs d'appréciation dont le caractère prévisionnel n'est pas spécialement marqué, occupent une place de choix parmi la batterie d'outils mis en place. Compte tenu de l'obsolescence rapide de ces dispositifs — rares sont ceux dont la durée de vie excède trois ans —, on peut se demander s'ils ne sont pas le moyen par lequel les directions d'entreprises amorcent périodiquement les remises en ordre de leur système de gestion des ressources humaines.

- des méthodes de détermination des cibles de compétences, de prévision, de gestion des parcours professionnels, d'évaluation des postes...

- des structures temporaires (comités de développement professionnel, commission de gestion des carrières...) ou permanentes (observatoire des emplois).

Enfin, la G.P.E. apparaît essentiellement comme une pratique d'analyse consistant dans la manipulation, et dans la production, d'outils. Les outils jouent un rôle ambigu dans les pratiques de gestion. Leur place est rarement clarifiée. Puisque le «modèle de référence» est un «outil», ne faudrait-il pas s'interroger sur le rapport que cet «outil» entretient avec les actes de gestion ?

## LE «MODELE DE REFERENCE», INDUC-TEUR DE REPRESENTATIONS ET ORGANISATEUR DE L'ACTION

### De la structuration de la pensée à celle de l'action

On connaît mal les rapports que les «outils» de gestion entretiennent avec les pratiques. Pourtant le sujet est d'importance pour les sciences de gestion. Dans son introduction à *Épistémologies et sciences de gestion* (1990), A.C. Martinet déclare : «S'il s'agit (...) d'adopter une attitude exclusivement technique le questionne-

ment méthodologique se ramène à « cela marche-t-il ». Sauf que les « outils » proposés, loin de limiter leur oeuvre au produit immédiat — un bilan, un compte de résultats pour la comptabilité — induisent structures mentales, comportements, décisions et finalement action de l'homme sur l'homme. Le technicien n'a sans doute pas à s'en préoccuper. Le chercheur d'intention scientifique a-t-il le droit de s'en désintéresser? » ( p. 21). Partageant cette préoccupation, nous nous interrogeons quant aux effets des « outils » de gestion des ressources humaines sur la structuration de l'action (les actes de gestion).

L'expression « outil de gestion » est à tel point banalisée qu'on ne s'interroge guère sur sa signification. Qu'est-ce qu'un « outil » qui met en jeu une matière ... immatérielle ? Qu'est-ce qu'un outil qui agit d'abord sur ses utilisateurs (en modifiant leurs représentations) ? Si dans le milieu naturel, les outils sont des prolongements directs du corps, ne peut-on pas considérer qu'en gestion ils constituent une pure objectivation de la pensée ? L'outil de gestion réalise des idées, là où le discours gestionnaire se limite à les formuler. Comprendre un outil et anticiper ses impacts, pour mieux le maîtriser, revient alors à une « déconstruction » de cet outil pour mettre en évidence les idées qu'il recèle. Nous invitons à examiner le modèle de référence à partir de cette grille de lecture. Si l'organisation est, selon la formule de Weick (1979), « un corps de pensées, pensées par des penseurs pensants », comment l'outil G.P.E. transforme-t-il ce « corps de pensées » ?

### Les postulats sous-jacents au modèle

Le « modèle de référence » se donne à voir comme un enchaînement de procédures, une suite d'actions préorganisées conduisant à des résultats prévus. Mais, on peut aussi l'appréhender comme un système déductif qui lie stratégie d'entreprise et décisions opérationnelles de gestion au travers de postulats. En effet, le modèle dans son ensemble et les procédures qui l'accompagnent manipulent, avec la force de l'évidence, des propositions implicites — et en même temps affirmées comme légitime et incontestables. Ces postulats sont masqués derrière le « comment faire » d'une procédure, c'est pourquoi nous les qualifierons de « sous-jacents ».

Adopter le « modèle de référence », c'est adopter les postulats sur lesquels il se fonde. Lorsqu'on songe à adopter cet outil, il faut les examiner pour en déterminer la valeur. Il s'agit en quelque sorte de transformer ces postulats en hypothèses, afin de vérifier s'ils rendent mieux compte des phénomènes connus que d'autres hypothèses, s'ils sont

compatibles avec les connaissances dont on dispose. Il convient aussi de réfléchir à leurs conséquences possibles.

Pour analyser le « modèle de référence », on posera donc quatre questions : Que prescrit le modèle ? Qu'est-ce qu'il suppose (les postulats) ? Ne pourrait-on pas formuler des hypothèses plus fécondes ? Quelle sont les conséquences des postulats incorporés au modèle ?

Le « modèle de référence » indique, en particulier, que mettre en oeuvre une gestion prévisionnelle de l'emploi consiste à analyser les besoins en emplois en fonction du plan stratégique, à réduire de manière anticipée les écarts entre les besoins en emplois et les ressources et, pour ce faire, à procéder dans un ordre indiqué.

a) analyser les besoins en emplois, en fonction du plan stratégique

Ce qui suppose que ...

— Toute entreprise dispose d'orientations stratégiques formalisées.

— Le plan stratégique d'une entreprise est communicable.

— On peut déduire les besoins en emplois à partir de la formulation de la stratégie.

L'observation montre que, dans les faits, l'idéal rationnel d'intégration de la gestion des ressources humaines à la stratégie se heurte à de nombreux obstacles (Terence, tome 3, 1994). Dans notre enquête, beaucoup ont déploré un « manque de visibilité stratégique ». A la première de ses étapes, la démarche de G.P.E. se trouve enrayée parce qu'il n'existe pas d'orientations stratégiques formalisées et/ou communicables.

b) réduire de manière anticipée les écarts entre les besoins en emplois et les ressources

Ce qui suppose que ...

— L'adéquation homme/emploi est la meilleure.

— Il est possible de prévoir quels seront les besoins et les ressources.

— On peut exprimer en des termes comparables besoins et ressources.

— Les hommes sont des ressources.

— Gérer, c'est réduire des écarts.

L'adéquation homme/emploi n'est que l'une des adéquations possibles. Elle limite le lien salarial à une dimension purement contractuelle, position légitime mais qui est en contradiction avec les efforts d'intégration communautaire manifestés dans le même temps (« management

participatif», notamment). La définition de la gestion comme consistant à réduire des écarts est elle-même très restrictive. On pourrait soutenir, au moins aussi valablement, que gérer consiste à piloter un processus de prise de décision, ou encore que gérer, c'est arbitrer entre les projets à moyen terme et les contraintes du court terme. Placer l'analyse des écarts au centre de la G.P.E. revient à faire de cette dernière un appendice du contrôle budgétaire, plutôt qu'un outil de conception et de pilotage de l'action. L'analyse des écarts permet seulement d'évaluer les performances économiques de l'entreprise, en adoptant un point de vue strictement comptable.

c) procéder dans l'ordre suivant : analyser les besoins, puis les ressources, identifier les écarts, établir un plans d'action, etc.

Ce qui suppose que ...

— Le savoir, la prévision et l'action se succèdent normalement dans cet ordre.

— Les éléments du modèle (stratégie, besoins en emplois, etc.), ne changent pas pendant la durée que l'on met à les parcourir.

— Il est possible, dans un temps inférieur à l'horizon de la prévision de parcourir tous les termes du modèle, de réaliser toutes les activités attendues.

Le premier postulat est l'expression directe de la pensée positiviste : «Savoir pour prévoir et prévoir pour pouvoir» telle est la formule qui résume la séquence d'actions proposée. C'était aussi la devise d'Auguste Comte. On comprend pourquoi la conception de l'homme sous-tendue par le modèle est celle de la physique sociale : l'homme n'apparaît que comme objet d'étude. Les deux autres postulats sont démentis par les faits. Sauf circonstances exceptionnelles, les entreprises ne parviennent pas à une mise en oeuvre complète.

Considérée dans son ensemble, la présentation du modèle suppose qu'il peut s'appliquer à toutes les catégories de salariés. Ce n'est théoriquement pas impossible, mais la pratique des entreprises françaises est traditionnellement une gestion par segments de populations : dans la pratique, la gestion des cadres se distingue de celle des non-cadres. Elle suggère aussi, que le savoir est d'un ordre supérieur à l'action (métaphore d'orientation induite par la représentation graphique habituelle de la G.P.E. qui place en haut l'analyse et en bas l'action). Elle semble également considérer que le modèle de G.P.E. est neutre par rapport aux jeux des acteurs sociaux. Elle induit enfin l'idée que la gestion prévisionnelle de l'emploi existe comme pratique autonome.

Une des caractéristiques des postulats est qu'ils sont reliés les uns aux autres, qu'ils s'appuient les uns sur les autres. Le système de pensée qui relie ces postulats entre eux est évidemment d'inspiration instrumentale (cf. J. Brabet, 1993). Il est instrumental par la vision rationnelle de l'entreprise qu'il traduit, par ses références au positivisme aussi bien que par sa conception du changement. S'appuyant sur la planification stratégique, il suppose comme elle des décideurs totalement rationnels. Partant, il justifie les mêmes critiques. Celles de Mintzberg (1994), par exemple, relevant que la planification stratégique repose sur trois suppositions erronées : «que la prédiction est possible, que les stratèges peuvent être détachés des sujets de leurs stratégies et, par dessus tout, que le processus de conception de la stratégie peut être formalisé».

Depuis une quinzaine d'années, la stratégie d'entreprise s'est profondément modifiée (cf. Joffre, Koenig, 1985). Le «modèle de référence» n'a pas suivi cette mutation. Il continue à véhiculer l'idée qu'elle est un acte purement rationnel duquel découleraient, en ligne droite, les décisions de gestion des ressources humaines.

Les directions des ressources humaines seraient mieux inspirées de chercher leurs références ailleurs que dans les théories classiques de la décision. Dans des environnements marqués par les changements brusques (l'instabilité de la demande, le renouvellement rapide des produits, l'accélération du rythme d'évolution des techniques), beaucoup de postulats du modèle rationnel s'effondrent. Le «garbage can model» de Cohen, March, et Ohlsen, (1972) qui rend compte du caractère quasi fortuit de la rencontre entre des problèmes, des solutions, des participants et des opportunités serait, par exemple, plus conforme à leurs propres expériences. Il prend en considération les aléas d'un contexte de crise et la nécessité d'en saisir les opportunités. Ne devient-il pas évident, comme le relèvent Joffre et Koenig, «(qu') Il ne s'agit plus tant aujourd'hui de s'organiser dans la régularité que de vivre dans la discontinuité» (1992, p.126) ?

### Conséquences sur la structuration de l'action

Les postulats doivent être rapportés aux difficultés de mise en oeuvre de la G.P.E. (nous nous référons à nouveau à l'enquête précédemment citée) : complexité des démarches, poursuite d'analyses sans débouchés concrets, coupure de la G.P.E. par rapport aux décisions opérationnelles, etc. On constatera ainsi que ces difficultés ne sont pas dues à des dérives dans l'application du modèle.

le de référence, mais sont pour partie des conséquences de celui-ci<sup>2</sup>.

La lourdeur des démarches (dans notre enquête en moyenne 3 ans de phase préalable, recours intensif et coûteux aux consultants, etc.) n'est que le résultat «normal» de l'application du programme de travail considérable proposé par le modèle.

La difficulté à intégrer la G.P.E. dans l'ensemble de la gestion des ressources humaines s'explique dès lors que la G.P.E. est posée comme un domaine en soi, parfois érigée contre les pratiques «traditionnelles». En introduisant une division entre stratèges (les spécialistes G.P.E.) et exécutants (les professionnels de la «gestion courante» du personnel), le modèle engendre les résistances des acteurs opérationnels.

Quant au problème du «passage du collectif à l'individuel», véritable bouteille à l'encre de la G.P.E., c'est une production inhérente au modèle qui prescrit de travailler longuement sur des analyses collectives (définitions d'emplois-types, études de population, etc.) avant d'aborder les aspects concrets de la gestion individuelle. Par ailleurs, ce problème peut en masquer un autre, plus prosaïque celui-là : l'impuissance à passer de l'étude à l'action, c'est-à-dire à prendre les décisions opérationnelles de recrutement, de formation, de gestion de carrière, etc. Il est vrai, la profusion des analyses d'emplois et de compétences crée rarement les conditions de l'action...

## LA PLACE DES OUTILS DANS LES PRATIQUES : UNE QUESTION DE LOGIQUES

Quelle place les outils tiennent-ils dans les pratiques de gestion ? Le traitement de cette question, qui n'occupe qu'une position modeste dans la littérature en sciences de gestion, ouvre sur des réponses variées. Nous en avons exploré une, mais il en existe bien d'autres. L'heuristique des «attracteurs» proposée par A. C. Martinet (1993) nous servira de point de départ pour articuler les différents points de vue. Nous en adopterons le cadre général pour y développer nos propres réflexions. Selon cet auteur, «on peut dégager de la littérature stratégique (au sens large), trois «attracteurs» fondamentaux gouvernés chacun par une logique spécifique : la téléologie, l'éco-logique et l'idéo-logique» (p. 311).

Les «approches rationalistes» régies par la téléologie, la plus familière aux gestionnaires — à tel point, nous dit A. C. Martinet, qu'elle s'est «naturalisée» —, voient les outils comme des

moyens au service de fins. C'est sur les apports fonctionnels de l'outil, que l'on met l'accent : recueillir des éléments de préparation des augmentations individuelles par les grilles d'appréciation des performances, classer les emplois par les méthodes d'évaluation, réaliser la meilleure adéquation homme-poste par les outils de recrutement. «L'outil» de gestion fait partie intégrante des approches rationalistes. La multiplication des outils y est considérée comme une condition décisive de l'action efficace.

Sur le pôle éco-logique, Martinet place les «approches processuelles», nourries en particulier par la sociologie et les théories des organisations. D'après nous, les outils de gestion trouvent leur terrain de prédilection dans les bureaucraties mécanistes décrites par Mintzberg (1979). Ils sont, en effet, l'expression essentielle du mécanisme principal de coordination dans cette structure : la standardisation des procédés de travail. Les approches processuelles s'attachent également à analyser les rapports sociaux, alors que ceux-ci sont considérés comme «périphériques» dans les approches rationalistes. Toutefois si l'on excepte certains travaux, comme ceux du sociologue F. Pavé sur la dialectique entre système informatique de gestion et systèmes humains (1989)<sup>2</sup>, le rôle des outils dans la régulation des rapports sociaux n'est guère examiné. L'étude de l'interaction des acteurs internes et externes laisse de côté les caractéristiques intrinsèques des instruments de gestion. «L'outil» de gestion est un facteur exogène. Pour la sociologie des organisations, l'effet rationalisateur des outils est toujours mis à mal par le maintien des zones d'incertitudes. Leurs apports escomptés sont dilués dans les jeux d'acteurs. Les résultats qu'ils produisent sont biaisés. Ainsi, dans une alliance entre hiérarchie directe et collaborateur un support d'appréciation sera transformé en «bon à payer» pour justifier, face à la DRH, une augmentation individuelle sur laquelle se sont déjà accordés les deux partenaires ; une méthode d'évaluation des postes ne sera qu'un point de passage des relations de pouvoir autour d'un enjeu de promotion, etc.

En idéo-logique, les approches qualifiées de «discursives» par A.C. Martinet, placent le discours et le signe au centre des processus stratégiques. En opposition avec les approches rationalistes, les outils sont vus comme participant à «une technologie invisible de transformation subreptice du subjectif en objectif» quand ils n'apparaissent pas comme uniquement investis d'une fonction «allégorique» ainsi que l'évoquent B. Galambaud et S. Michel (1991). E. Enriquez (1983) évoque quant à lui la violence symbolique de l'outil de gestion. L'utilisation d'instruments

sophistiqués est envisagée en tant qu'un élément central du contrôle social dans la «structure technocratique», structure où les experts transforment les rapports humains en rapports opératoires. Dans une perspective moins critique, les travaux de M. Berry sur la «technologie invisible» conjuguent les deux pôles précédents. Ce chercheur montre que les instruments de gestion jouent un rôle sous estimé et pourtant crucial dans la marche des entreprises : «(ils) simplifient le réel, structurent le comportement des agents, engendrent des logiques locales souvent rebelles aux efforts de réforme, régulent les rapports de force, conditionnent la cohérence d'une organisation» (1983, p. 61).

Notre lecture des effets du «modèle de référence» à partir des postulats sous-jacents se rattache à ce troisième pôle. Sans doute conviendrait-il de la compléter en considérant qu'en tant qu'acte de gestion la G.P.E. est en même temps structurée par une pluralité de logiques.

### CONCLUSION : UNE ACTION STRUCTURÉE PAR UNE PLURALITÉ DE LOGIQUES

Depuis ses origines, la G.P.E. est prise entre deux «évidences» : la nécessité de prévoir et la difficulté extrême de cette ambition.

Sur la nécessité de prévoir, c'est presque devenu une banalité d'affirmer qu'il s'agit là non pas d'un acte exceptionnel, mais d'une dimension de toute gestion : gérer, c'est (aussi) prévoir. Autrement dit, prévoir est une exigence inscrite dans chaque acte de gestion. Gérer, c'est agir en pensant à demain, c'est prendre aujourd'hui les décisions appropriées. La gestion s'oppose à l'improvisation, aux attitudes attentistes et aux vues à court terme qui conduisent à des décisions précipitées, engendrant des problèmes, ou accentuant les désagréments des situations de crise provoquées par ailleurs.

Quant à la difficulté de prévoir P. Jardillier notait déjà :

«La gestion prévisionnelle du personnel se développe : ses objectifs et ses moyens ont progressé. Aujourd'hui encore, cependant, elle demeure dans la direction moderne des entreprises, un domaine tout à la fois à part et sous développé» (1972).

Depuis 1972, outils et méthodes se sont renouvelés. Les efforts d'analyse ont redoublé, les enjeux sont devenus plus forts. Pourtant, on ne semble pas avoir progressé de manière marquante. L'affirmation de Jardillier résumerait du reste assez bien les résultats de notre enquête. On l'a vu, beaucoup reste à faire pour que la G.P.E. ne soit pas qu'une suite d'intelligentes analyses sans grande portée pratique. Mais peut-être s'est-on trompé d'objet sur la voie à emprunter pour progresser.

Rien, ou presque, n'a été écrit sur les raisons de ce phénomène. Il convenait de s'interroger sur l'outil qui relie l'intention à l'action. Nous avons tenté de fournir des premiers éléments de réponse.

Le «modèle de référence» de la G.P.E., comme tout instrument de gestion, véhicule des connaissances et des normes de comportement qui structurent l'action de ceux qui s'en réclament et leurs interactions avec les autres acteurs. Nous admettons toutefois qu'il serait réducteur de ne considérer les outils qu'en eux-mêmes. Il faut aussi les envisager dans leurs relations avec le contexte de l'entreprise et avec les intentions de leurs utilisateurs.

La structuration de la G.P.E., en tant qu'acte de gestion apparaît alors comme le produit d'influences réciproques entre les postulats incorporés dans un outil, le «modèle de référence», et les éléments du contexte, au nombre desquels les autres instruments de gestion, eux aussi porteurs de postulats, qui peuvent d'ailleurs se révéler plus structurants pour la décision et l'action, du fait par exemple de la légitimité de leurs prescripteurs (cas des outils de contrôle de gestion).

Plus généralement, il nous semblerait profitable de considérer les actes de gestion des ressources humaines non pas comme subordonnés aux seules caractéristiques fonctionnelles d'outils actionnés par des acteurs rationnels (comme le voudrait l'approche téléo-logique), ni par le seul jeu des acteurs et des facteurs d'environnement (selon le point de vue éco-logique), ni par le rapport idéo-logique de l'utilisateur à l'outil, mais par la manière dont se conjuguent dans l'action ces trois logiques. Cette orientation constitue une ouverture tout à fait intéressante pour poursuivre nos investigations sur la G.P.E.

<sup>1</sup> Cette enquête qui portait sur la «La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines et les apports des outils informatiques» a été conçue et réalisée par l'institut Entreprise & Personnel (P. Gilbert et C. Gillot) et, pour la partie informatique, par ISORH Conseil (A. Capone et J. Ferrier). Le dispositif retenu a consisté en un questionnaire administré entre octobre 1993 et janvier 1994, par entretiens téléphoniques, auprès des D.R.H. ou de leurs collaborateurs directs.

<sup>2</sup> Les effets de ces postulats et de leurs signification pour les gestionnaires pourraient être utilement éclairés par les théories cognitives. Ces théories enseignent que le procédural (la connaissance sur le «comment faire») n'est pas ou peu sensible aux changements contextuels ou externes : la procédure engagée se déroule sans grande marge d'adaptation aux phénomènes rencontrés. Un fonctionnement trop procédural empêche d'interagir avec l'environnement.

<sup>3</sup> A partir d'une analyse approfondie de six cas d'informatisation, F. Pavé montre que l'informatique n'est pas en soi déterminante pour gouverner les systèmes sociaux, mais qu'elle induit toutefois un mode de pensée fonctionnaliste qui se réfère à un modèle logico-mathématique de la réalité.

<sup>4</sup> Dans une édition revue et corrigée, publiée dix ans plus tard sous le titre «la maîtrise de l'emploi», Jardillier n'a pas hésité à réutiliser, avec raison, la même formule.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., Savoir et pouvoir, les compétences en questions, P.U.F., 1993
- Baron X., «La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise», Cahiers Français, n°282, La Documentation Française, 1993
- Berry M., Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, École Polytechnique, juin 1983
- Brabet J. et al., Repenser la gestion des ressources humaines, Paris, Economica, 1993
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P., «A garbage can model of organization choice», Administrative Science Quarterly, vol. 17, n°1, pp. 1-25, 1972
- Egg G., Audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1987
- Enriquez E., «Structures d'organisation et contrôle social», Connexions, n°41, 1983
- Galambaud B., Michel S., «Un grand classique du théâtre d'entreprise : L'homme de personnel, le consultant, l'outil et le changement en gestion», Revue de gestion des Ressources Humaines, n°1, Octobre 1991, Eska, pp.11-15
- Galambaud B., Gilbert P., La gestion prévisionnelle des ressources humaines en question, Entreprise & Personnel, juillet 1994
- Institut d'Études Politiques de Paris, Table ronde «bilan de 10 ans d'évolution des modes de gestion de l'emploi et analyse des perspectives d'avenir», De nouvelles voies pour la gestion de l'emploi et la socio-économie de l'entreprise, colloque IEP, 16 juin 1994
- Jardillier P., La gestion prévisionnelle du personnel, Paris, PUF, 1972
- Joffre P., Koenig G., Gestion stratégique. L'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers, Litec, 1992
- Joffre P., Koenig G., Stratégie d'entreprise. Antimanuel, Economica, 1985
- Mallet L., Gestion prévisionnelle de l'emploi, Liaisons, 1991
- Martinet A. C., «Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion», Epistémologies et sciences de gestion, Economica, 1990, pp.9-29
- Martinet A. C., «La pensée stratégique face à la gestion des ressources humaines», Repenser la gestion des ressources humaines, Economica, 1993, pp.311-317
- Martory B., Crozet D., Gestion des ressources humaines, Paris, Nathan, 2e éd., 1986
- Mintzberg H., The structuring of organizations, Englewood Cliffs, Prentice hall, 1979 ; trad. fr. Structure et dynamique des organisations, éd. d'Organisation, 1982
- Mintzberg H., «The fall and rise of strategic planning», Harvard Business Review, janvier-février 1994, pp. 107-115
- Pavé F., L'illusion informaticienne, L'Harmattan, 1989

Piganiol- Jacquet C. (sous la dir.), Gestion des Ressources humaines : vers de nouvelles logiques, L'Harmattan, 1994

Ribette R., «Gestion prévisionnelle et gestion préventive de l'emploi», La Fonction ressources Humaines, Paris, Editions d'Organisation, 1988, pp. 417-458

Rousseau M., «Les pratiques des entreprises en matière d'anticipation des qualifications», Travail et Emploi, n°57 bis, avril 1993

Terence, Encyclopédie des ressources Humaines, éd. d'Organisation, tome 3, 1994

Thierry D., L'emploi dans la stratégie économique de l'entreprise. Concepts opératoires et méthodes d'action, Développement et Emploi, Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion de l'Entreprise, 1983

Thierry D., La gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences, L'Harmattan, 1990 ; 2° éd. augmentée Thierry D., Sauret C. , 1993

Weick K. E., The Social Psychology of Organizing, Reading Mass Addison-Wesley, 2 e éd., 1979