

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences : transformateur ou analyseur des contextes de crise ?

par Patrick GILBERT
– Entreprise & Personnel /CNAM, Paris

Résumé :

Le choix d'une instrumentation de GPEC et les modalités de son appropriation dépendent davantage des caractéristiques du contexte socio-organisationnel (les facteurs de contingence internes) que du problème à traiter. C'est ce qui ressort d'une enquête par questionnaire auprès d'une cinquantaine d'entreprises. En fait, l'assimilation est d'autant plus facile que la crise semble plus éloignée ... C'est, postule l'auteur, que l'instrumentation de GRH joue un rôle d'«analyseur» du contexte plutôt que de transformateur : elle en révèle les caractéristiques en s'y confrontant.

Introduction

En gestion des ressources humaines (GRH), le poids symbolique des instruments est considérable. La conception dominante de cette discipline, telle qu'elle est véhiculée par une grande partie de la littérature professionnelle, a pu d'ailleurs être considérée comme relevant d'un modèle «instrumental» (Brabet et al., 1993). En effet, à l'entreprise, instrument rationnel de production, elle fait correspondre une gestion des hommes centrée sur la procédure et l'outil. De son côté, le praticien, «gestionnaire pragmatique», ne jure que par l'«outil», considéré comme l'intermédiaire obligé d'accès à la transformation du réel.

Le sens commun admet que tout instrument s'inscrit dans un rapport de finalité : 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-emploi par les outils de recrutement, etc. L'évolution de l'instrumentation devrait, pense-t-on, traduire une adaptation fonctionnelle de celle-ci à la situation de crise.

Le cas de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC), à l'origine d'un renouvellement important des instruments de GRH, et mise en oeuvre pour répondre à la crise de l'emploi, dès le début des années 1980, met en question cet «allant de soi». La vision utopique de la GPEC auquel le législateur français avait cru donner quelque consistance (article L 132-27 du Code du Travail) n'a pas résisté à l'épreuve des faits (Cézard, 1993).

Cadre conceptuel

Les enjeux du débat sur l'instrumentation en GRH

Depuis une quinzaine d'années déjà la recherche en sciences de gestion s'est attachée à clarifier la nature et les effets de l'instrumentation, désignée par M. Berry (1983) comme une «technologie invisible». Les travaux se sont principalement orientés sur l'évaluation de la performance et les outils de contrôle de gestion (Lorino, 1989; Zarifian, 1990; Mevellec, 1990, Burlaud, 1995). En GRH, l'étude du rôle des instruments de gestion reste encore marginale. Cependant, quelques travaux récents ont abordé ce thème. Igalens (1993) a discuté «les modèles implicites et explicites de la GRH» dans les démarches de normalisation. La question de l'instrumentation de l'intervention en GRH a été étudiée par Louart (1995). Dernièrement, Gilbert et Thiébaud (1996) ont analysé les aspects paradoxaux de l'instrumentation des changements organisationnels.

D'un point de vue théorique, il s'agit là de contribuer à traiter ce que Martinet (1990) désigne comme l'une des grandes questions épistémologiques en sciences de gestion : « (...) les «outils» proposés, loin de limiter leur oeuvre au produit immédiat — un bilan, un compte de résultats pour la comptabilité — induisent structures mentales, comportements, décision 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). Le questionnement scientifique sur les instruments ne peut se réduire à l'interrogation du praticien : «Cela marche-t-il ?».

L'intérêt théorique rejoint néanmoins les préoccupations utilitaires. D'un point de vue pratique, il s'agit aussi de permettre de réduire le coût de l'instrumentation et de sa mise en oeuvre pour en obtenir un meilleur rendement. Or on ne peut perfectionner un instrument qu'à la condition de l'avoir correctement pensé. Cela signifie en particulier d'avoir considéré qu'il est lui même porteur de pensée et que celle-ci ne peut s'actualiser indépendamment des contextes qui autorisent ou non certains usages.

L'approche contingente de l'instrumentation de gestion

La théorie de la contingence, énoncée par Lawrence et Lorsch (1967), stipule qu'il n'existe pas de méthodes applicables à tous les contextes. Dans l'approche contingente, la perspective rationaliste de l'approche classique est aménagée. Le rôle et les usages d'une instrumentation de gestion sont considérés comme variables selon les types d'organisations.

Comme l'a expliqué A. Eraly (1995), invention, implantation et effets de la technique sont contingents. Une instrumentation aura des conséquences très différentes selon le type d'organisation dans lequel elle se développe. De même, l'instrumentation est remise en cause lorsque le contexte change.

Chez Mintzberg (1979, 1989), les instruments participent à la standardisation des procédés et des résultats, deux mécanismes par lesquels les organisations coordonnent le travail. Dans la standardisation des procédés, le contenu du travail est spécifié ou programmé. Dans la standardisation des résultats, la performance attendue est précisée à l'avance. Les instruments ont un rôle d'autant plus important que l'organisation dans laquelle ils sont mis en oeuvre utilisent ces mécanismes de coordination.

P. Bonarelli (1994) met lui aussi l'accent sur la nécessité de limiter l'usage des instruments d'analyse à des contextes qui leur soient adéquats. Il montre que, dans un contexte turbulent, les agents de l'entreprise ont peu de temps à consacrer à l'étude approfondie d'une situation de gestion. Les décisions culturelles sont alors souvent plus efficaces que celles qui relèveraient de l'usage d'instruments d'analyse. Cet auteur propose le concept d'éco-

rationalité, pour indiquer que l'analyse rationnelle doit être limitée aux cas où le coût de la réflexion n'est pas trop élevé par rapport aux enjeux.

L'instrument incorpore des présupposés sur le fonctionnement de l'entreprise qui peuvent entrer en opposition avec la réalité de celui-ci (Gilbert, 1994). Il révèle le contexte organisationnel en s'y confrontant. Pour désigner ce phénomène, nous empruntons le concept d'«analyste» à l'analyse institutionnelle (G. Lapassade, 1971) ¹.

Etude empirique

L'étude empirique s'est attachée à mettre en évidence la fonction d'analyste de la GPEC. Dans un premier temps, nous allons définir le construit «modèle de référence» utilisé dans cette recherche, puis nous présenterons la méthode utilisée et enfin nous exposerons les principaux résultats obtenus.

Le «modèle de référence» de la GPEC

Quelle que soit la dénomination qu'on leur donne, les démarches de gestion prévisionnelle des ressources humaines reposent pour l'essentiel aujourd'hui sur un schéma standard, un «modèle de référence» - l'expression est de L. Mallet, 1991. Né dans les années 1980, il a été inspiré par les pratiques de consultants spécialisés dans le domaine de la gestion de l'emploi (cf. D. Thierry, 1983 ; G. Egg, 1987; F. Jalbert, 1989).

Le modèle de référence de la GPEC peut être décrit à partir de quelques concepts (intégration stratégique, anticipation, gestion collective, emploi-type, compétence...) ainsi que d'une technique constituée d'une démarche de changement planifié et d'un ensemble d'instruments d'analyse ou d'action qui en accompagnent la mise en oeuvre (nomenclature des emplois, référentiels des compétences, méthodes d'analyse des ressources, applications informatiques spécifiques, etc). La démarche de changement planifié qui résume le modèle comporte une succession d'étapes : de la détermination des besoins quantitatifs et qualitatifs en emplois à 3-5 ans, jusqu'à l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques d'ajustement.

Cette conception, plutôt collective, s'oppose notamment à la gestion prévisionnelle des individus et de leur carrière qui est fondée sur d'autres notions (potentiels, postes-clés...) et d'autres instruments (plans de remplacement, filières promotionnelles...).

La méthode

Nous avons réalisé, entre octobre 1993 et janvier 1994, une enquête par questionnaire à partir d'une revue de la littérature et d'interviews préalables non structurées. Le questionnaire final comprenait une trentaine de questions, dont la moitié ouvertes. Il était organisé autour de cinq champs :

1. Le contexte de l'entreprise (statut public ou privé, taille, secteur d'activité, nature des enjeux en matière d'emploi...).

2. Les caractéristiques du responsable de la GPEC (position dans la structure, ancienneté dans la fonction...).

3. La conception de la GPEC utilisée (appellation en usage, instruments mis en oeuvre, caractéristiques de la démarche...).

4. Le processus de changement (chronologie de la démarche, population concernée, usage de l'informatique, rôle joué par les consultants...).

5. Les effets (degré d'avancement et de diffusion, problèmes rencontrés, résultats obtenus...).

Pour tester notre projet de questionnaire, nous avons eu recours à un groupe d'une

quinzaine de responsables des ressources humaines. Les remarques formulées nous ont aidé à apporter les modifications nécessaires et à contrôler la compréhension des questions. Le questionnaire a été administré au cours d'entretiens téléphoniques auprès d'un échantillon d'entreprises de plus de 500 salariés. Nous avons en effet considéré qu'en dessous de ce seuil la gestion prévisionnelle ne donne pas lieu à l'élaboration de pratiques spécifiques. La liste résultante a été stratifiée de façon à obtenir une représentation équivalente des entreprises industrielles et de celles qui relèvent du tertiaire. Ce sont 78 entreprises qui ont finalement été touchées. Parmi celles-ci, 66 ont accepté de répondre dont 53 ont indiqué avoir entamé une démarche de GPEC. Les personnes interrogées étaient celles qui dans leur entreprise déclaraient avoir la responsabilité de la GPEC.

Après dépouillement des questionnaires et analyse de contenu des réponses aux questions ouvertes (Bardin, 1991) nous avons procédé à des mises en relation de plusieurs ensembles de réponses pris deux à deux (tris croisés et comparaison de fréquences par le test du khi-deux). Puis nous avons eu recours à des analyses multidimensionnelles. Les méthodes utilisées pour ces analyses (cf. J. P. Benzecri et al., 1973 ; J.P. et F. Benzecri, 1980) ont mis en évidence les variables, et les modalités, qui discriminent le mieux le comportement des entreprises étudiées. Elles ont aussi permis de classer les entreprises afin d'obtenir des regroupements homogènes du point de vue de leurs comportements face à la gestion prévisionnelle.

Nous avons utilisé deux méthodes complémentaires d'analyse multidimensionnelle des données : l'analyse factorielle des correspondances (analyse des correspondances multiples) et la classification hiérarchique. Nous présenterons exclusivement ici les résultats de l'analyse typologique qui constitue l'aboutissement de notre analyse de données.

Le but de la classification hiérarchique est de constituer des groupes restreints et homogènes d'individus, décrits par un certain nombre de caractères, tels que la variabilité intra-groupe soit minimale et la variabilité inter-groupe maximale. Elle produit des partitions emboîtées, le résultat étant représenté par un dendrogramme (un arbre). Les partitions ainsi produites ont essentiellement une valeur heuristique destinée à compléter l'approche exploratoire réalisée avec l'analyse factorielle des correspondances. Nous avons eu recours à une méthode d'agrégation utilisant la métrique du khi-deux, la procédure «Average Linkage (Between Groups)» du logiciel SPSS (SPSS inc, 1990).

Les résultats de la recherche

Nous nous limiterons à dégager les enseignements les plus directement liés au propos de l'article. Nous relèverons d'abord le flou des objectifs et la faiblesse des résultats. Nous établirons ensuite des correspondances entre les facteurs contextuels, d'une part, et les modalités d'appropriation de la GPEC, d'autre part. Pour terminer, nous proposerons une synthèse sous forme de typologie des réalisations.

Une transformation du contexte souvent mal engagée et limitée dans ses effets

Des objectifs parfois proches de la tautologie. Concernant les origines de la démarche de gestion prévisionnelle, nous avons prévu une question sur les objectifs de cette gestion. Compte tenu du flou des réponses, il n'a pas été possible d'en faire une exploitation quantitative. Les objectifs sont parfois proches de la tautologie : ainsi certaines personnes déclarent faire de la gestion prévisionnelle pour anticiper. Essentiellement, ils réaffirment le besoin de connaissance : de l'existant, des ressources de l'entreprise.

Ils restent souvent très globaux : avoir au moment voulu les ressources nécessaires et

assurer le plein emploi des compétences (la fameuse adéquation hommes/postes). 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 elles-mêmes le plus souvent des objectifs à atteindre).

Ils s'efforcent de conjuguer intérêt de l'entreprise et aspirations des salariés, dans une bonne utilisation des compétences au bénéfice de l'une comme des autres.

Peu de mises en place achevées. Nous avons distingué trois degrés d'avancement du processus de gestion prévisionnelle : l'analyse préalable (le moins avancé), la mise en place partielle et la mise en place avancée.

Tableau 1 Degré d'avancement du processus de gestion prévisionnelle

Analyse préalable	Mise en place partielle	Mise en place avancée	Mise en place non-con nue	Total
14 (26,4%)	26 (49,1%)	11 (20,7 %)	2 (3,8 %)	53 (100%)

Evidemment, c'est chez celles qui ont commencé le plus tôt (avant 1990) qu'on trouve les quelques mises en place considérées comme achevées.

Le cas le plus fréquent est la mise en place partielle. Sur ce point, les enseignements de l'enquête rejoignent les résultats d'un questionnaire simplifié adressé par l'Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel (A.N.D.C.P.) à ses adhérents en 1993 : «La pratique de la GPEC (sous toutes ses formes) n'est pas très ancienne et peu d'entreprises semblent avoir véritablement abouti» (A. Burger, 1994). Toutefois, si on considère la GPEC comme un acte de gestion - et non pas strictement comme un outil - on peut se demander ce que signifierait «en avoir fini avec la gestion prévisionnelle».

On notera que trois ans de phase préalable, donc surtout d'analyse, est chose courante.

Compte tenu du foisonnement des études déjà réalisées, on s'attendrait à ce que les entreprises envisagent de «marquer une pause» dans la réflexion. Il n'en est rien et la plupart de nos interlocuteurs indiquent même leur intention d'approfondir les analyses des emplois et des compétences, de les étendre à d'autres catégories de personnel ou secteurs de l'entreprise, de retravailler sur les outils (répertoires, nomenclatures, etc.).

Un bilan encore mince au regard des efforts fournis. Nous avons, dans un premier temps, jaugé les effets du processus de gestion prévisionnelle à partir de la perception des répondants quant à l'existence ou non d'effets produits par ce processus.

Tableau 2 Perception globale des effets du processus

Sans effet	Des effets	Total
19 (35,9 %)	34 (64,1 %)	53 (100 %)

Si 64,1 % évoquent quelques effets, seuls 11 répondants (20,7 %) mettent en avant des apports opérationnels précis (par exemple, «meilleure élaboration du plan de formation»).

Près du tiers des répondants éludent la question du bilan ou indiquent que «il est encore trop tôt pour se prononcer». Les résultats positifs existent, mais ils sont encore bien minces : seule une entreprise fait état de gains chiffrés certaines indiquent qu'on a, grâce au processus mis en place, amélioré les prévisions («on sait anticiper les reconversions») d'autres font état d'actions de formation mieux préparées («l'amélioration des actions de formation est unanimement reconnue»).

Ailleurs, les bénéfices de l'opération paraissent, en première lecture, plutôt symboliques, par exemple lorsqu'on indique que «l'idée est passée», que «le raisonnement compétences a bien pénétré l'entreprise» ou que «beaucoup de gens ont adhéré à la démarche».

Pourtant, il n'y a que deux entreprises pour regretter des résultats peu probants. L'un de nos interlocuteurs déplore : «on demande beaucoup de choses, en échange de rien pour l'instant».

Faute peut-être de bilan véritable, trois répondants ne parviennent à formuler des résultats qu'en renvoyant à la définition de la GPEC, sans paraître capables de fournir des éléments concrets à l'appui de leur jugement, par exemple : «on obtient une meilleure adéquation besoins-ressources grâce à l'anticipation».

L'instrument et le contexte : qui se ressemble s'assemble

Les très grandes entreprises optent préférentiellement pour le modèle de référence. Puisque la formalisation d'une organisation croît avec sa taille (Mintzberg, 1979), et que la planification est plus développée dans les grandes entreprises que dans les petites (Kalika, 1988), il est attendu que les entreprises de très grande taille soient plus nombreuses à se conformer au modèle de référence de la gestion prévisionnelle, celui-ci correspondant à un degré élevé de formalisation.

La conformité au modèle de référence correspond à la présence significative des composantes de celui-ci, telles qu'elles ont été indiquées ci-dessus (respect de la démarche de changement planifié, utilisation des instruments, mise en avant des concepts de GPEC) La taille a été appréciée à partir de l'effectif salarié.

Tableau 3 Conception de la gestion prévisionnelle selon la taille de l'entreprise²

CONCEPTION / TAILLE	Conformité	Non-conformité	Total lignes
Jusqu'à 2500 pers.	8	9	17
2 501 à 8000 pers.	7--	15++	22
plus de 8000 pers.	12+++	2---	14
Total colonnes	27	26	53

Le tableau 3 montre que les très grandes entreprises optent à une large majorité (85,7 %) pour le modèle de référence. Mais l'adhésion à ce modèle n'est pas corrélé linéairement à la taille. Les choix des grandes et des «moyennes» entreprises (jusqu'à 2500 pers.) sont très proches. Les premières s'éloignent même plus nettement du modèle. On peut voir là un «effet de seuil» : la GPEC, et le modèle de référence qui lui correspond, ont été mises en avant majoritairement par les très grandes entreprises, souvent pionnières dans le renouvellement des instruments de gestion.

Les entreprises publiques sont proportionnellement plus nombreuses à se prononcer pour le modèle de référence. Deux éléments contribuent à que les entreprises publiques soient plus nombreuses à opter pour le modèle de référence :

- d'une part, elles sont soumises à un fort contrôle externe, ce qui constitue un élément de formalisation de la structure.
- d'autre part, leur environnement étant souvent plus stable, il leur est plus facile de mettre en oeuvre des systèmes de prévision sophistiqués.

Tableau 4 Conception de la gestion prévisionnelle selon le statut de l'entreprise

CONCEPTION / STATUT	Conformité	Non-conformité	Total ligne
Entreprises privées	9 ---	21 +++	30
Entreprises publiques	18 +++	5 ---	23
Total colonne	27	26	53

Le lien entre conformité et statut est confirmé : 78,3 % des entreprises publiques optent pour le modèle de référence, contre 30 % des entreprises privées.

L'informatisation spécifique de la GPEC est surtout le fait des entreprises de hautes technologies. La sophistication du système technique de l'entreprise conduit à étendre la sphère d'influence de la technique en dehors du centre opérationnel. Dans les entreprises à forte culture technique, où les ingénieurs sont nombreux, tout problème tend à être abordé comme un problème technique et appelle l'utilisation d'instruments élaborés. Nous faisons donc l'hypothèse que les entreprises de hautes technologies s'orienteraient volontiers vers des applications informatiques spécialement dédiées à la gestion prévisionnelle (modalité «informatique spécifique») dans le tableau 5.

Tableau 5 Nature de l'informatisation de la GPEC selon le secteur d'activité de l'entreprise

INFORMATISATION / SECTEUR D'ACTIVITÉ	Informatique générale	Informatique spécifique	Total lignes
Hi-tech	2 ---	9+++	11
Industries traditionnelles	11	6	17
Banques et assurances	11++	1--	12
Autres services	11++	2--	13
Total colonnes	35	18	53

L'informatique spécifique à la gestion prévisionnelle se révèle effectivement un trait caractéristique des entreprises de hautes technologies. Elle est, par contre, marginale dans le secteur tertiaire .

La position du responsable de la GPEC varie selon le secteur d'activité. Cette variable a été appréciée à partir de la conceptualisation de Mintzberg (1983) sur les détenteurs d'influence interne. Le caractère informatisé de la technologie influe positivement sur la planification et le contrôle (Kalika, 1988). On s'attend donc à ce que la gestion prévisionnelle soit davantage confiée à des analystes administratifs dans les secteurs où cette informatisation est la plus poussée à savoir les banques et assurances et les entreprises de hautes technologies.

Il s'avère en effet que les analystes administratifs sont davantage représentés dans les secteurs «banques et assurances» et «hi-tech». La liaison est toutefois faiblement significative (.10).

Il existe une relation forte entre la conception de la GPEC et la position de celui qui en est responsable. En particulier, il est attendu que la conformité au modèle soit plus forte lorsque le responsable appartient à la technostructure. L'analyste administratif acquiert d'autant plus de pouvoir que les systèmes bureaucratiques de contrôle sont plus développés. Son intérêt est donc de s'orienter vers les instruments qui offrent, à cet égard, les

**Tableau 6 Position du responsable de la GPEC
selon le secteur d'activité de l'entreprise**

POSITION / SECTEUR D'ACTIVITÉ	Soutien logistique ou sommets stratégique	Analyste administratif	Total lignes
Hi-tech	4 -	7 +	11
Industries traditionnelles	12	5	17
Banques et assurances	5	7	12
Autres services	10	3	13
Total colonnes	31	22	53

meilleures possibilités. En outre, comme l'a montré Crozier (1964), «les experts ont un pouvoir dans la mesure où ils se tiennent aux premières lignes du progrès» (p. 165).

Tableau 7 Position du responsable de la GPEC selon la conception retenue

POSITION DU RESPONSABLE / CONCEPTION	Soutien logistique ou sommets stratégique	Analyste administratif	Total lignes
Conformité au modèle de référence	12	15	27
Gestion prévisionnelle des carrières	11 +	3 -	14
Autres conceptions	8	4	12
Total colonnes	31	22	53

La répartition des responsables de la GPEC selon les conceptions de gestion prévisionnelle confirme notre hypothèse. Les professionnels de soutien logistique, engagés dans une coopération avec la ligne hiérarchique, sont plus nombreux à se consacrer au modèle de gestion prévisionnelle des carrières, modèle dont la ligne hiérarchique peut sans doute tirer un profit personnel. A l'inverse, les analystes administratifs s'orientent majoritairement vers le modèle de référence.

La perception des effets de la GPEC est liée à la position du répondant dans la fonction Ressources Humaines. Les analystes sont plus nombreux à douter des effets de la GPEC. Cette situation peut paraître paradoxale, un spécialiste étant, a priori, supposé valoriser sa spécialité et, par conséquent, les résultats qu'elle permet d'obtenir. Mais, Mintzberg (1983) suggère que pour rester au pouvoir, les analystes s'efforcent de promouvoir le changement continu de l'organisation. Ils ont le moins à gagner à afficher que la gestion prévisionnelle est un processus abouti.

Tableau 8 Perception des effets de la GPEC selon la position du responsable

EFFETS / POSITION RESPONSABLE GPEC	Soutien logistique ou sommets stratégique	Analyste administratif	Total lignes
Des effets	24 ++	10 --	34
Sans effets	7 --	12 ++	19
Total colonnes	31	22	53

L'hypothèse est confirmée, les professionnels de soutien logistique et les DRH apparaissant comme plutôt «optimistes» (77,4 % estiment qu'il y a eu des effets) et les analystes administratifs comme plutôt «pessimistes» (45,4 % ont perçu des effets)

Essai de typologie des entreprises

L'échelle horizontale, surplombant le dendrogramme obtenu par la procédure de classification automatique, représente une mesure de l'éloignement des groupes les uns par rapport aux autres. En coupant le dendrogramme au niveau le plus élevé, on obtient 4 types :

- le type I (17 entreprises, soit 32,1 %)
- le type II (11 entreprises, soit, 20,7 %)
- le type III (11 entreprises, soit 20,7 %)
- le type IV (14 entreprises, soit 26,4 %)

On trouvera ci-après une tentative de définition des types, avec les caractéristiques qui les distinguent le plus.

Le type I : les pragmatiques tranquilles. Le type des «pragmatiques tranquilles» justifie son appellation par son refus de la sophistication de la GPEC (pragmatiques) et à la fréquence faible des problèmes rencontrés (tranquilles).

Ce type réunit surtout des entreprises moyennes (53%), essentiellement de statut privé (88%). Il se caractérise par une certaine répulsion à l'égard du modèle de référence (82 % non-conformes). Dans ce groupe, la GPEC est coordonnée par un généraliste (76 % des cas).

Les entreprises de ce type rencontrent peu de problèmes de mise en oeuvre : 71% n'enregistrent pas de problème avec les autres acteurs, 76 % n'évoquent aucun problème de méthode. Elles font état d'un bilan de leur GPEC comparable à celui de la population globale : 65 % déclarent que la GPEC a eu des effets, contre 64 % dans la population globale.

Le type II : les pragmatiques engagés. A la différence du type précédent, celui-ci est dit «engagé» parce que ses membres rencontrent des difficultés dans la confrontation de la démarche de GPEC avec l'encadrement.

Le type II réunit uniquement des moyennes et grandes entreprises de l'industrie traditionnelle de la banque, de l'assurance et des services. Ces entreprises, de même que les précédentes, mais à un moindre degré, s'éloignent souvent du modèle de référence (73 % non-conformes).

Toutefois, à la différence du type I, le responsable de la GPEC est plus souvent débutant dans la fonction (73 %) et, s'il rencontre dans la mise en oeuvre peu de problèmes de méthodes, il doit par contre faire face à beaucoup plus de problèmes de relations (100 %), notamment avec la hiérarchie (82 %).

Cependant les résultats ne semblent pas affectés par les difficultés relationnelles, bien au contraire, puisque ce groupe est celui où les entreprises sont les plus nombreuses à déclarer des résultats positifs (82 %).

Le type III : les inconditionnels de la GPEC. Le type III est composé essentiellement de grandes et très grandes entreprises (64 % de très grandes entreprises), de statut public (73 %) et de tous secteurs, à l'exclusion toutefois des entreprises de haute technologie. Il se caractérise surtout par une conformité unanime au modèle de référence (100 % conformes), d'où sa dénomination. La GPEC y est plus souvent confiée à des analystes administratifs (54 %).

Les problèmes de mise en oeuvre les plus évoqués sont de nature méthodologique (54 %) ou politique (36 %). La conformité au modèle ne semble pas avoir entraîné davantage d'effets positifs (45 % sans effets).

Le type IV : les technologues. Le poids de l'informatique et l'attrait pour le modèle de référence justifient l'appellation du type IV.

Il regroupe une forte proportion des entreprises des secteurs de haute technologie

(71 %), ainsi que quelques entreprises industrielles de secteurs d'activité plus traditionnels. Les très grandes entreprises y sont sur-représentées (43 %). La GPEC semble y être conduite de façon formalisée, comme dans le type III : la conformité au modèle de référence de la GPEC est sur-représentée (71 %) et la GPEC est souvent confiée à des analystes administratifs (57 %), à des responsables souvent débutants dans leur fonction (64 %). En outre, les progiciels spécialisés sont beaucoup plus utilisés que dans les autres types (93 %), ce qui a justifié la dénomination du type.

Comme dans le type III, on relève des problèmes de méthode (50 %).

Conclusion

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ne peut être considérée indépendamment du contexte socio-économique dans lequel elle a émergé : un environnement perturbé qui exige plus d'adaptation de l'entreprise (Henriet, 1992). Cet environnement n'est pas une particularité française, mais le sens qu'il revêt pour les entreprises n'est pas indifférent aux spécificités culturelles et institutionnelles nationales (poids relatif du secteur public, développement du droit du travail, formes d'intervention de l'état, système de relations professionnelles ...). De telles particularités sont à l'oeuvre dans la production d'une instrumentation de GRH. Elles exercent un pouvoir de structuration au moins équivalent à celui des «principes universels» de management.

L'instrumentation de GPEC est supposée neutre dans la situation où on la met en oeuvre. Pourtant la façon dont les entreprises se l'approprient dépend moins du contexte général externe que de leur contexte interne. Les résultats à l'enquête par questionnaire montrent que les objectifs sont imprécis et que la transformation des situations de gestion sous l'effet de la GPEC est faible. Ils indiquent aussi que la conformité au modèle de référence de la gestion prévisionnelle est fortement dépendante de la taille comme du statut de l'entreprise. Les modalités d'appropriation du modèle sont également variables selon le secteur d'activité, comme en témoigne l'attrait des entreprises de hautes technologies pour une informatisation spécifique de la GPEC. Des affinités se révèlent en outre entre la conception de la gestion prévisionnelle et la place dans la structure de l'acteur qui en a la charge.

C'est finalement dans les entreprises dont la structure est la plus formalisée que le modèle de référence est le plus prégnant. C'est aussi dans ces entreprises qu'il est né afin, pensait-on, de répondre à la crise de l'emploi. Mais la mise en oeuvre de cette instrumentation souligne davantage le contexte de ses origines qu'elle ne le transforme.

Toutes nos observations confirment l'hypothèse de contingence interne mise à l'épreuve, même s'il convient d'être prudent dans les interprétations fournies : la taille limitée de notre échantillon et les biais possibles introduits par l'analyse de contenu des questions ouvertes appellent des confirmations. Par ailleurs, il conviendrait d'étendre cette étude à d'autres facteurs de contingence, par exemple en s'appuyant sur un modèle de contingence de la GRH, tel que celui qu'ont proposé Fabi, Garand et Pettersen (1993).

Enfin, il faudrait s'interroger plus avant sur les raisons qui poussent des organisations à mettre en oeuvre une instrumentation dont les apports opérationnels sont loin d'être probants. La mode managériale et l'offre des consultants y sont sans doute pour quelque chose. Une autre piste d'explication, plus fructueuse à notre avis, réside dans les bénéfices escomptés par les professionnels de la GRH à travers la fonction d'analyseur d'une instrumentation. La faiblesse des apports opérationnels directs n'est pas forcément équivalente à l'absence d'effets positifs induits. Quels seraient ces effets positifs ? C'est là une question pour de futures recherches.

Références

- Bardin, L., *L'analyse de contenu*, Paris: Presses Universitaires de France, 1977.
- Benzecri, J.-P. et al., *L'analyse des données*, Paris: Dunod: vol. 1, *La taxinomie* ; vol. 2, *Correspondances*, 1973.
- Benzecri, J.-P. et F., *Pratiques de l'analyse des données. Analyse des correspondances. Exposé élémentaire*, Paris: Dunod, 1980.
- Berry, M., *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris: Ecole Polytechnique, 1983.
- Bonarelli, P., *La réflexion est-elle rentable ? De la décision en univers turbulent*, Paris: L'Harmattan, 1994.
- Brabet, J., et al., *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris: Economica, 1993.
- Burger, A., «Etat des lieux de la GPEC : résultats d'une enquête de l'ANDCP», *La Revue Banque Editeur*, 1994.
- Burlaud, A., *Contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle*, Leçon inaugurale, ronéoté, Paris: CNAM, 1995.
- Cézard, M., «La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à l'épreuve des faits», *Travail et Emploi*, n° 57 bis, 1993, 4-7.
- Crozier, M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris: Le Seuil, 1964.
- Egg, G., *Audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Paris: Editions d'Organisation, 1987.
- Eraly, A., «Le développement humain et le développement technologique : une vision socio-psychologique», in *Changement technologique et gestion des ressources humaines*, Montréal, Canada: Gaëtan Morin, 1995, 37-58.
- Fabi, B.; Garand, D. J.; Pettersen, N., «La GRH : contingences davantage qu'universalité ? Opérationnalisation d'un modèle de contingence», *Actes du 4^{ème} Congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas, 18-19 novembre, 1993, 212-223.
- Gilbert, P., «Le modèle de référence de la G.P.E., postulats sous-jacents et structuration de l'action», *Actes du 5^{ème} Congrès de l'AGRH*, Montpellier, 1994, 114-123.
- Gilbert, P.; Thiébaud, M., «Paradoxes et instrumentation dans les changements organisationnels», *Actes du 9^{ème} Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*, Sherbrooke, Canada, 27 au 29 août, 1996.
- Gilbert, P., « Fonctions implicites des instruments dans le pilotage stratégique du changement en GRH », thèse en sciences de gestion, Université de Tours, février 1997.
- Henriet, B., «La gestion de l'emploi», *Encyclopédie du management*, tome 1, Paris: Vuibert, 1992, 641-648.
- Igalens, J., «Images de la gestion des ressources humaines dans le discours de la qualité» in *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris: Economica, 1993, 143-161.
- Jalbert, F., *35 fiches outils de gestion prévisionnelle de l'emploi*, Paris: Editions d'Organisation, APEC, 1989.
- Kalika, M., *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances*, Paris: Economica, 1988.
- Lapassade, G., *L'analyste et l'analyste*, Paris: Gauthier-Villars, 1971.
- Lawrence, P.R. et Lorsch, J. W., «Differentiation and integration in complex organizations», *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.
- Lorino, Ph. *L'économiste et le manager*, Paris: La Découverte, 1989.
- Louart, P., *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Paris: Liaisons, 1995.
- Mallet, L., *Gestion prévisionnelle de l'emploi*, Paris: Liaisons, 1991.
- Martinet, A. C. (sous la dir.), *Epistémologie des sciences de gestion*, Paris: Economica, 1990.
- Mevellec, P., *Outils de gestion : la pertinence retrouvée*, Paris: Editions Comptables Malesherbes, 1990.
- Mintzberg, H., *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979; trad. fr. *Structure et dynamique des organisations*, Paris: éd. d'Organisation, 1983.
- Mintzberg, H., *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983 ; trad. fr. *Le pouvoir dans les organisations*, Paris: éd. d'Organisation, 1986.

Mintzberg, H., *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*, New York: The Free Press, 1989 ; trad. fr. *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris: éd. d'Organisation, 1990.

SPSS categories, Chicago: SPSS inc, 1990.

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

Zarifian, Ph. *La nouvelle productivité*, Paris: L'Harmattan, 1990.

Annexe

Les 11 variables retenues dans l'analyse typologique

Pour tirer le meilleur profit de l'analyse multidimensionnelle nous avons procédé à des regroupements de modalités. Finalement chaque variable retenue comporte de 2 à 4 modalités.

1. Statut de l'entreprise : Statut public ou privé à la date de l'enquête

2. Taille de l'entreprise : Nombre de salariés dépendant de l'entreprise ou de l'établissement enquêté. Les effectifs ont été regroupés en trois classes.

3. Secteur d'activité : Les quatre secteurs pris en compte sont : Hi-Tech, Industries traditionnelles, Banques et assurances et Autres services.

4. Position dans la structure : Position du répondant dans la structure générale de l'entreprise traduite par l'appartenance à une partie de base de l'organisation (selon la terminologie de Mintzberg). Les analystes administratifs sont opposés au sommet stratégique (DRH) et aux professionnels de soutien logistique.

5. Ancienneté dans la fonction : Nombre d'années écoulées depuis l'entrée dans la fonction actuellement tenue. Regroupement en deux classes : les «débutants» (moins de 2 ans d'ancienneté) et les «expérimentés» (2 ans d'ancienneté et plus).

6. Conformité au modèle : Position par rapport au modèle de référence de la gestion prévisionnelle. Deux modalités : conforme ou non conforme (selon indications données dans le corps de l'article.

7. Nature de l'informatisation de GPEC : Nature des applications informatiques utilisées. On distingue «informatique générale» et «informatique spécifique» (le plus souvent des progiciels spécialisés).

8. Problèmes liés aux acteurs : Problèmes rencontrés dans la conduite du processus et liés aux relations du responsable de la GPEC avec la DG, la hiérarchie, les partenaires sociaux ou les salariés ou encore avec des partenaires multiples (plusieurs des précédents) ou indifférenciés («les gens»). Soit des problèmes sont mentionnés, soit ils ne le sont pas (2 modalités). Idem pour les deux variables suivantes.

9. Problèmes de méthode : Problèmes rencontrés dans la conduite du processus, liés à la maîtrise technique de l'instrumentation de GPEC.

10. Problèmes de politique R.H. : Problèmes rencontrés dans la conduite du processus et liés à certains aspects de la politique Ressources Humaines tels que la mise en route de plans sociaux .

11. Perception globale des effets : Perception des répondants quant à l'existence ou non (2 modalités) d'effets produits par le processus de gestion prévisionnelle.

Notes

1 L'opération de l'analyseur est ce qui produit une décomposition de la réalité matérielle en éléments, sans intervention d'une pensée consciente. L'analyse se fait dans et à travers l'analyseur qui est comme une machine à décomposer (...)» (p.6).

2 Les signes - ou + portés dans les tableaux indiquent à quel point et dans quel sens l'effectif observé s'écarte de l'effectif théorique. Le signe est affiché une fois, deux fois, ou trois fois selon que l'écart est significatif au seuil de .10, .05 et .01.