

LE ROLE DES ACTEURS DANS LA MISE EN PLACE D'UNE GPEC

Alain ROGER

Olivier ROQUES

INTRODUCTION

Le baromètre de conjoncture sociale réalisé en 1988 par l'ANDCP et Adecco fait ressortir une progression de la démarche de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi dans les entreprises françaises (plus de 600) qui ont répondu à l'enquête. *"Ces résultats paraîtront surprenants, remarquent les auteurs, à tous ceux qui annoncent périodiquement la mort de la GPEC"*. Les tribunaux encouragent maintenant ce mouvement puisque, grâce aux mesures de gestion prévisionnelle du personnel qu'elle a prises (projet "emploi pour 1996") la Compagnie IBM France a obtenu de la Cour de Cassation, dans un arrêt du 12 janvier 1999, la possibilité de ne pas mettre en œuvre un plan social lourd et coûteux.

Lorsque la visibilité stratégique est limitée, beaucoup de DRH estiment cependant ne pas pouvoir faire de gestion prévisionnelle. Le contrôle ne peut pas être fondé sur les mêmes bases que dans des environnements plus certains. La flexibilité ou l'adaptabilité nécessaires requièrent une autonomie plus grande des acteurs pour gérer le stress qui résulte de l'incertitude et de la nécessité de réagir en permanence à de nouvelles sollicitations. Les outils de gestion des ressources humaines doivent alors être adaptés à ce type d'environnement. Dans un contexte où il n'est plus possible de planifier à long terme par extrapolation, souligne Egg (1996), ce qui fonde la décision des entrepreneurs *"n'est plus une 'mise en chiffres' du futur, mais une vision du risque qu'ils prendraient à ne rien faire ou des occasions qu'ils veulent saisir. On ne peut plus identifier et mesurer le chemin devant soi, mais l'on peut du moins chercher à voir ce qui va faire obstacle et ce qui devrait être un appui. L'anticipation explore la pénombre quand la prévision organise la clarté"* (p. 106).

Nous avons utilisé pour cette étude une double approche : d'une part un questionnaire centré sur les outils utilisés et sur la place des acteurs, et d'autre part des entretiens approfondis qui permettent de mieux cerner les conditions de mise en place, l'autonomie des acteurs et les résistances au changement.

Le questionnaire a été rempli par 28 responsables de Gestion des Ressources Humaines sur 77 contactés en 1998 dans des entreprises de tailles et de secteurs très divers (taille de 14 à 5 000 personnes, avec une moyenne de 713 personnes; 54 % d'entreprises de services et 46 % d'entreprises industrielles). La visibilité stratégique des DRH a été mesurée par leur capacité à définir avec une marge d'erreur plus ou moins grande l'effectif dont leur établissement aura besoin dans 5 ans (marge allant jusqu'à 10 % ou 25 % de l'effectif). Les attitudes des DRH et le système de gestion en vigueur dans leur entreprise ont été évalués par des échelles d'attitude à 5 points ou par des questions demandant de cocher les rubriques correspondant au système mis en place.

Les entretiens approfondis ont été menés avec sept DRH ou adjoints chargés de la gestion prévisionnelle ou de la gestion des carrières dans des entreprises appartenant à des grands groupes français ou internationaux. La plupart des entretiens, d'une durée de 45 minutes à 1 heure 30, ont eu lieu dans l'entreprise elle-même. Ils ont été enregistrés sur bande magnétique. Le guide d'entretien prévoyait une première question très large dans laquelle le répondant était invité à parler de la GPEC de son entreprise. Par la suite, les notions d'autonomie et de contrôle étaient abordées si le responsable ne les traitait pas spontanément.

Ces données nous ont permis d'analyser d'abord les dimensions de la gestion prévisionnelle, puis le rôle des acteurs, et enfin les conditions de mise en place d'une démarche de GPEC en insistant sur le contrôle et l'autonomie dont peut bénéficier la DRH dans une organisation.

LES DIMENSIONS DE LA GESTION PREVISIONNELLE ET LE ROLE DES ACTEURS

Spontanément, dans les entretiens, les DRH interrogés distinguent un aspect quantitatif et un aspect qualitatif de la gestion prévisionnelle. L'aspect quantitatif

concerne l'effectif de l'organisation. Il se traduit par une gestion des remplacements et une adaptation du volume de personnes à l'outil de production. Un responsable de Gestion des Ressources Humaines précise : *"Ce qu'on souhaite, c'est déjà regarder au niveau des postes - compte tenu de la stratégie de l'entreprise - quels sont les postes dont on aura besoin dans les années à venir, et puis, bien sûr, regarder, au niveau des ressources humaines que nous avons et les adapter aux postes que nous souhaitons avoir"*. Il illustre ainsi la logique besoins / ressources de la GPEC, sa subordination à la stratégie globale de l'entreprise et la recherche d'une adaptation des individus à des postes cibles.

LA DIMENSION QUANTITATIVE : AJUSTEMENT DES EFFECTIFS ET VISIBILITE STRATEGIQUE

Cézar (1993) remarque que la GPE a souvent pour origine la réponse à un problème de "sureffectifs". Pour quelques-uns des responsables que nous avons interrogés, la GPEC évoque les gains de productivité réalisés et les suppressions d'emplois qui leur apparaissent alors comme nécessaires afin d'éviter une sous-charge de travail. Viannet (1991) considère que les entreprises se livrent plutôt à une "Gestion Prévisionnelle des suppressions d'Emplois" qu'à une réelle Gestion Prévisionnelle des emplois. La GPEC a souvent été mise en place dans les entreprises au moment où elles connaissent des difficultés et mettaient en place des plans sociaux. C'est parfois une des raisons pour lesquelles elle est difficilement acceptée par certains acteurs, surtout lorsque l'entreprise fait en même temps des bénéfices substantiels. Pour limiter les incidences négatives de ces mesures, l'une des premières dispositions envisagées est le non-renouvellement de départs à la retraite. Les pyramides des âges par catégorie sont, dans ce cas, un outil précieux pour le DRH. Les incertitudes de l'environnement liées par exemple aux négociations actuelles sur les retraites et sur l'ARTT relativisent cependant la portée de cette démarche, sans toutefois la remettre en cause. Ainsi, une entreprise dont la pyramide des âges est bimodale (en forme de pelote de laine) s'attend à gérer 500 à 600 départs et presque autant de recrutements d'ici sept ans. L'incertitude porte sur le moment précis de ces mouvements : *"à 1 an ou à 4-5 ans ?"*. Inversement, d'autres entreprises sont plutôt en phase de croissance. Dans ce cas, les DRH font ressortir la difficulté à gérer l'équilibre entre mutations internes et recrutement externe.

La visibilité des projets qui peuvent conduire à une diminution ou à une augmentation des effectifs a tendance à se réduire en raison de l'évolution des marchés, des modes de financement ou des tensions internes : *"on est vraiment dans le brouillard"*, estime l'un des DRH. Ces mouvements quantitatifs demandent des ajustements fréquents et, pour les analyser, les entreprises se fondent sur des indicateurs courants tels que la productivité ou l'abaissement des coûts.

Les DRH de notre échantillon envisagent peu de changements dans les métiers à échéance de un ou deux ans, mais une transformation importante, voire un bouleversement à cinq ans (tableau 1). A moyen terme, la visibilité reste pourtant encore assez bonne pour 41 % d'entre eux, qui estiment pouvoir déterminer leur effectif à 5 ans avec une précision de 10 % ou moins (tableau 2).

TABLEAU 1 :
EVOLUTION DES METIERS ET DES QUALIFICATIONS DANS L'ETABLISSEMENT

(% de réponses)

Je pense que les métiers et les qualifications dans mon établissement seront

(n = 28)		inchangés				bouleversés
A échéance de	1 an	63 %	15 %	15 %	7 %	.
	2 ans	15 %	50 %	19 %	11 %	4 %
	5 ans	.	18 %	32 %	25 %	25 %

TABLEAU 2 :

ESTIMATION DE LA MARGE D'ERREUR DANS LA DETERMINATION DES BESOINS

(% de réponses)

*Je pense pouvoir déterminer l'effectif global dont l'établissement aura besoin avec une marge d'erreur d'environ **

(n = 28)		10 % ou moins	25 %	50 %	Plus de 50 %
A échéance de	1 an	89 %	.	.	11 %
	2 ans	63 %	19 %	7 %	11 %
	5 ans	41 %	22 %	11 %	26 %

(* Une marge d'erreur de 10 % sur un effectif de 100 personnes représente une fourchette entre 90 et 110 personnes)

Le tableau 3 fait ressortir les variables qui ont un lien significatif avec la visibilité par rapport à l'évolution des effectifs de l'entreprise. Il montre que les douze personnes qui pensent pouvoir définir leur effectif à 5 ans avec une précision de 10 % sont ceux qui se trouvent dans des entreprises connaissant une situation économique plus prospère. La Direction y privilégie plus nettement l'aspect commercial. Les DRH estiment pouvoir définir une structure cible et utilisent nettement plus que les autres des outils tels que les plans de carrière ou les projections et simulations informatiques. Si l'on ajoute les six entreprises dont la visibilité est moyenne (précision de 25 %), on voit apparaître une préoccupation par rapport à l'évolution des métiers, une formalisation et un souci de regroupement des emplois par familles professionnelles.

Les entreprises qui estiment qu'elles ont une grande visibilité stratégique à 5 ans se donnent donc plus souvent que les autres des moyens de contrôle et de suivi précis : elles définissent un cadre qui leur permet d'ajuster leurs ressources humaines à des cibles qu'elles ont identifiées. Lorsque la visibilité est un peu plus réduite, l'approche est plus générale. Elle est centrée sur une meilleure connaissance de la carte des métiers et de son évolution dans le cadre d'un projet d'entreprise. Les dix autres entreprises qui estiment avoir une faible visibilité devront jouer sur la flexibilité et l'adaptation des individus à un contexte incertain.

Le responsable de la Gestion des Ressources Humaines d'une entreprise de transports insiste sur le lien entre la stratégie de l'entreprise et les actions de gestion des carrières ou des compétences, mais il ajoute qu'au delà des ajustements quantitatifs, il faut agir à un niveau plus qualitatif : le monde du transport routier connaît une intégration verticale qui conduit à diversifier les métiers. Le service de logistique est de plus en plus délégué aux entreprises par les centrales d'achat. Le degré de qualification augmente et le besoin de nouvelles compétences conduit à une augmentation du niveau de recrutement. "De plus en plus d'ingénieurs sont recrutés, alors qu'il y a cinq ans, il y en avait très peu dans le transport".

TABLEAU 3 :

PRINCIPALES VARIABLES RELIEES AUX MESURES DE LA VISIBILITE STRATEGIQUE

ENTREPRISES A GRANDE VISIBILITE : (Détermination de l'effectif à 5 ans avec une précision de 10 % ou moins)	ENTREPRISES A VISIBILITE MOYENNE OU GRANDE : (Détermination de l'effectif à 5 ans avec une précision de 25 % ou moins)
** La GPRH doit utiliser des plans de carrière ($\text{Chi}^2 = 7,5$; 1 d.l.)	** Les postes sont regroupés par familles professionnelles ($\text{Chi}^2 = 7,9$; 1 d.l.)
* L'informatique permet des projections et des simulations ($\text{Chi}^2 = 5,7$; 1 d.l.)	** Un projet ou une charte d'entreprise orientent la plupart des actions ($\text{Eta}^2 = 0,26$)

* La Direction privilégie le commercial par rapport aux autres fonctions ($Eta^2 = 0,24$)	* Les métiers et les qualifications seront bouleversés à échéance de 2 ans ($Eta^2 = 0,20$)
* L'entreprise cherche à adapter le personnel à une structure cible ($Eta^2 = 0,20$)	* Je suis très concerné par l' évolution des métiers ($Eta^2 = 0,16$)
* Le plan de formation est principalement fondé sur les objectifs à court terme de la hiérarchie ($Eta^2 = 0,17$)	* La GPRH doit être formalisée et utiliser des outils élaborés ($Eta^2 = 0,16$)
* Situation économique prospère ($Eta^2 = 0,17$)	* Situation économique prospère ($Eta^2 = 0,15$)

(Ecart avec les autres entreprises de l'échantillon significatif à : * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$)

LA DIMENSION QUALITATIVE : COMPETENCES ET ORIENTATION

Pour la plupart des DRH, la dimension qualitative de la gestion prévisionnelle est encore plus difficile à cerner. Ils ont du mal à repérer les compétences dans l'ensemble de l'organisation. Bien souvent, le travail de gestion des ressources humaines se borne à identifier des manques de compétences et à trouver des solutions pour y remédier, sans que la démarche ait véritablement un caractère prévisionnel : une véritable prévision anticiperait les besoins en compétences quelques années à l'avance. Plusieurs DRH se montrent réservés sur le caractère prévisionnel de leur travail dans un contexte de forte incertitude. Ainsi, l'un d'entre eux évite d'utiliser la notion de *Gestion Prévisionnelle* des Emplois et des Compétences. Il lui préfère celle de "*Gestion des Carrières et des Compétences*" dans la mesure où il estime que la part de prévision dans son action est très faible.

Dans une entreprise de services, les changements correspondant à l'introduction de nouveaux produits, de nouvelles réglementations, de nouvelles procédures ou de nouvelles technologies (telles qu'internet) sont difficilement prévisibles. Pourtant, même si "*l'avenir est extrêmement mouvant*", il procède plus par évolutions de tendances que par ruptures "*tombées du ciel*". Une analyse de ces tendances permet de mieux se préparer et de définir dans les grandes lignes l'évolution des compétences dont l'entreprise aura besoin dans les prochaines années.

Parallèlement à l'identification des besoins, l'analyse des ressources en termes de compétences se met en place avec difficultés. Certains DRH cherchent ainsi à repérer des compétences présentes à l'état de potentialités chez leurs salariés. Ils remarquent parfois que des salariés qui semblaient incapables de prendre des responsabilités et d'encadrer une équipe dans l'entreprise peuvent être responsables à l'extérieur d'organisations ou d'associations dans lesquelles ils font preuve de compétences qu'on ne leur connaissait pas. Un DRH insiste sur le fait que les salariés eux-mêmes ne sont pas toujours conscients de leurs besoins, de leurs aspirations professionnelles et des compétences personnelles sur lesquelles ils pourraient s'appuyer. La reconnaissance de ces compétences permettrait d'élargir la marge d'autonomie qui leur est accordée. Dans une entreprise, la démarche de repérage des compétences est mise en œuvre service par service et conduit à une matrice croisant les individus et les compétences. Comme en moyenne dix compétences sont utilisées pour caractériser chaque individu, une telle matrice devient lourde à établir lorsque le service excède dix personnes.

L'analyse des entretiens d'évaluation ou d'orientation constitue le principal fondement de la gestion qualitative. Une entreprise parle ainsi de "*Tournée Gestion Prévisionnelle*" au cours de laquelle, sur la base de ces entretiens, elle opère "*une balance entre ce qui est souhaité par l'entreprise et les souhaits des salariés*", puis elle cherche à définir des organigrammes à un ou à trois ans.

Il est parfois difficile de concilier les aspects quantitatif et qualitatif de la GPEC. Un responsable explique : "*On a pris des mesures d'âge. On devait faire partir 1000 personnes (...) et on a eu du mal à retenir les compétences dont on avait besoin et puis... enfin on n'était pas maître de la situation. Là il y a eu une gestion d'effectif un peu subie (...). La gestion d'effectif a pris le pas sur la gestion des compétences.*" La gestion des

effectifs semble ici être le prix à payer pour rétablir rapidement la bonne marche de l'entreprise, au détriment d'un équilibre qualitatif qui risque d'être difficile à restaurer. L'implication de la DRH dans ces opérations varie beaucoup d'une entreprise à l'autre.

LE ROLE DES ACTEURS

Outre la DRH, plusieurs acteurs sont impliqués dans la démarche de GPEC : la Direction Générale, les services centraux du groupe lorsque l'entreprise est rattachée à un groupe (ce qui était le cas de la majorité de celles que nous avons rencontrées), les Chefs de Service, les salariés et leurs représentants. Le choix de mettre en place une gestion prévisionnelle est parfois laissé à la libre appréciation des DRH. En contrepartie de l'autonomie qui leur est laissée sur le choix des moyens à utiliser, plusieurs soulignent qu'un certain contrôle leur impose cependant de tenir des objectifs et de justifier ceux qui n'ont pas été atteints : *"Le contrôle se fait sur les résultats, mais très peu sur les moyens employés... sauf si, évidemment, ce sont des moyens qui vont à l'encontre de la stratégie de l'entreprise"*.

Si, dans le cas général, la DRH est libre sur les moyens qu'elle utilise pour la GPEC, cette autonomie doit donc rester dans le cadre des orientations générales et des objectifs financiers définis par l'entreprise et des accords globaux qui peuvent être conclus au niveau national dans un groupe auquel elle serait rattachée. Dans les entreprises où la culture de service est prédominante, le champ d'autonomie de la DRH est parfois limité par la définition des besoins de ses clients internes ou externes. Les compétences spécifiques qu'elle possède en matière d'outils et de méthodes de GPEC conduisent aussi les autres responsables de l'entreprise à lui laisser une certaine marge de manœuvre dans ce domaine. Ainsi, un DRH a le sentiment que l'autonomie dont il bénéficie est liée en grande partie au sentiment d'incompétence de la Direction Générale qui lui accorde alors une large délégation. Pour reprendre la distinction de Gersbach (1998) dans son analyse des relations entre un "agent" et le "principal" qui lui confie une mission à remplir pour son compte, le contrôle exercé est alors plutôt un contrôle global qu'un contrôle spécifique qui porterait sur chacune des tâches effectuées

Le type de contrôle dépend beaucoup de la structure et de la culture de l'organisation. Ainsi : *"Quand on fonctionne dans un système très décentralisé, il faut au moins un système de contrôle. Mais ce n'est pas un contrôle pesant. (...) Moi je sens le mot contrôle comme un peu péjoratif, c'est plutôt un suivi. On surveille. (...) pour prendre des décisions correctives... ou pour adapter les moyens. (...) En fait, ce mode de fonctionnement nous est inspiré par notre environnement qui est mouvant, qui exige la flexibilité. On ne peut que s'adapter, sinon, on ne survit pas."* Des modes de fonctionnement par projets facilitent le contrôle : *"Le contrôle n'est pas omniprésent, puisque les résultats sont directement visibles"*.

Sainsaulieu (1987) remarque la *"considérable mobilisation d'acteurs"* impliqués dans une politique active de gestion de l'emploi (p. 331) et la diversité des rôles qu'ils sont amenés à jouer. Un DRH distingue trois logiques (présentées dans le tableau 4) pour identifier la sphère de contrôle et d'autonomie de trois groupes d'acteurs : la direction, le manager ou chef de service, et le salarié. Pour lui, l'idéal est une communauté de vue des acteurs et une adéquation des logiques. Lorsque des désaccords surviennent, la finalité de profit de l'entreprise et sa responsabilité envers ses actionnaires fait que la logique de la direction prime celle du manager qui, à son tour, prime celle du salarié.

TABLEAU 4 :
TROIS LOGIQUES D'ACTEURS

	Domaine d'intervention	Exemple d'outil
Direction	Objectifs globaux, organisation	Plan de succession
Manager(ou chef de service)	Atteinte des objectifs : aide concrète pour les salariés	Entretien annuel, 360°
Salarié	Identification et mise en œuvre des aspirations personnelles	Bilan de compétences

Les DRH que nous avons rencontrés estiment donc bénéficier, en matière de gestion prévisionnelle, d'une assez large autonomie sur le choix des moyens à mettre en œuvre

dans le cadre des orientations stratégiques de leur entreprise. D'un autre côté, ils estiment que leur rôle est aussi d'encourager l'autonomie, ou du moins des formes de participation avancées pour le personnel. Certains se considèrent principalement comme des prestataires de services qui proposent des outils de gestion pouvant servir aux salariés pour leur pilotage de carrière. Une organisation invite très clairement ses salariés à prendre des initiatives dans le cadre d'une politique d'"empowerment". Cette organisation cherche également à respecter autant que possible les choix de ses salariés. Elle espère ainsi renforcer leur créativité. Zhou (1998) montre que, dans des conditions favorables d'information et de feed-back, une large autonomie peut renforcer la créativité des salariés.

Une autre entreprise constitue des groupes de travail sur la GPEC sur la base d'un volontariat. Pour elle, la participation est un facteur de motivation et de performance : *"Notre mode de fonctionnement fait que les collaborateurs sont très motivés et se sentent vraiment intégrés à l'entreprise : la participation, le fait qu'on leur demande toujours leur avis sur les choses, les questionnaires de satisfaction sont très nombreux et circulent souvent, on leur demande toujours leur avis sur les choses, les assemblées générales ont lieu périodiquement pour prendre en compte les suggestions des collaborateurs. Donc chacun se sent motivé et intégré à l'entreprise"*.

Les salariés peuvent alors plus facilement être réellement acteurs et donc autonomes dans leur pilotage de carrière. Defélix et al. (1997) montrent comment certaines entreprises ont ainsi pu créer un lien social en dépassant, non sans difficultés, l'approche instrumentale classique de la GPEC. En liaison avec la DRH, les chefs de service peuvent apporter un soutien important à ce pilotage de carrière en jouant un rôle de relais avec les salariés. Pourtant, beaucoup refusent encore de prendre des responsabilités concernant l'affectation de leurs subordonnés. Ils ont tendance à garder pour eux les bons éléments, et ils les empêchent ainsi de progresser : *"Certains jouent le jeu ; d'autres pas"*. Galambaud (1991) estime que *"confier la mise en œuvre du développement de la mobilité à l'encadrement est une erreur de management. On ne confie pas une mission dont l'impact est à long terme à quelqu'un dont l'objectif majeur est d'être immédiatement opérationnel (p. 198)"*.

Pour encourager la mobilité des salariés, mais aussi surmonter ces résistances de la hiérarchie, des règles sont parfois imposées pour favoriser la mobilité. Ainsi, dans une entreprise de transport proche de la grande distribution, le DRH, soucieux de développer la mobilité et de l'intégrer à la culture de l'entreprise, introduit systématiquement dans le contrat de travail une clause de mobilité dès le niveau Agent de Maîtrise. Une promotion du niveau d'Employé au niveau Agent de Maîtrise s'accompagne de l'acceptation de la clause de mobilité. Le responsable explique qu'*"une élévation du statut entraîne une augmentation des contraintes"*. Si un salarié n'accepte pas d'être mobile, il risque d'être rapidement plafonné dans sa carrière : *"On n'impose pas de force une mutation. Quelqu'un qui veut rester, reste... et stagne"*. Le contrat psychologique semble clair : les promotions sont accompagnées de mobilité. L'activité de l'entreprise demande aux cadres d'intervenir sur des sites différents en France ou en Europe. La volonté d'extension de l'organisation implique également que, pour conquérir de nouveaux marchés, le personnel soit amené à connaître d'importantes mutations géographiques.

Selon les cas, la DRH peut laisser à la hiérarchie et aux salariés une autonomie plus ou moins grande. Dans une entreprise, *"La DRH agit en tant que conseil mais en imposant une façon de traiter un problème au niveau des outils : il y a une stratégie, on doit arriver à un certain nombre de postes, compte tenu des ressources. (...) On va voir chacune des directions et donc on dit "Revue d'emploi, où vous en êtes ? People review, voilà ce qu'on fait. Entretien annuel : votre synthèse ? Que veulent vos salariés ?" Et en tant que conseil, on les aide par des études quantitatives et qualitatives. Quand on arrive dans une direction, on va avoir un effet miroir. On va leur dire qui vous êtes, comment vous êtes, comment vous vous positionnez par rapport au groupe X, par rapport au groupe Y. Bon on vous conseillerait telle et telle mesure. Et si on est d'accord là dessus, comment y arriver."* Un responsable rappelle la dualité qui existe entre l'aspect Développement des Ressources Humaines et la prise de décision dans des situations de crise. Dans le premier cas, *"plus soft"*, la DRH *"cherche à progresser avec les directions"* et laisse une grande part d'autonomie aux acteurs en ayant seulement une fonction de conseiller. Dans le second, bien qu'elle agisse aussi en tant que conseil, elle peut avoir le

dernier mot. Le rôle de conseiller se double d'un rôle d'information et d'incitation, voire de décision par délégation de la Direction Générale.

D'une façon générale, la DRH est encore rarement impliquée dans les décisions à long terme. 50 % des DRH considèrent que la dimension Ressources Humaines est intégrée dans la stratégie, mais 20 % seulement disent participer aux décisions à long terme (voir tableau 5).

TABLEAU 5 :
IMPLICATION DE LA DRH DANS LES DECISIONS

(n = 28) Décision	pas informé	informé	consulté	participe à la décision
à long terme	12 %	50 %	18 %	20 %
à moyen terme	12 %	35 %	27 %	25 %
à un an	12 %	32 %	28 %	28 %
mouvement d'un cadre	4 %	4 %	12 %	80 %
mouvement d'un non-cadre	4 %	4 %	4 %	88 %

Les DRH s'estiment cependant capables de mettre en place eux-mêmes une GPRH et ne semblent pas accaparés par le court terme : ils ne pensent pas avoir besoin d'un expert (22 % seulement d'entre eux indiquent être plutôt ou tout à fait d'accord sur ce point), et 18 % seulement considèrent qu'ils sont trop pris par les impératifs du court terme. Ce sentiment d'autonomie des DRH vis à vis d'experts extérieurs ne signifie pas nécessairement une autonomie interne par rapport à la hiérarchie : 67 % des DRH interrogés considèrent que la GPRH est d'abord l'affaire de la hiérarchie, et 48 % disent impliquer l'encadrement dans la démarche.

LES CONDITIONS DE MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE

Pour Thierry et Sauret (1993), la GPEC est une **démarche complexe** en réponse à des enjeux complexes : *"Il s'agit d'engager des processus dynamiques qui vont nécessiter pour être correctement maîtrisés, une capacité d'anticipation permanente et largement diffusée dans tous les rouages de l'entreprise"*(p. 149). Les organisations mettent alors en place des **mesures de soutien** pour accompagner ces actions et permettre leur réalisation dans de bonnes conditions.

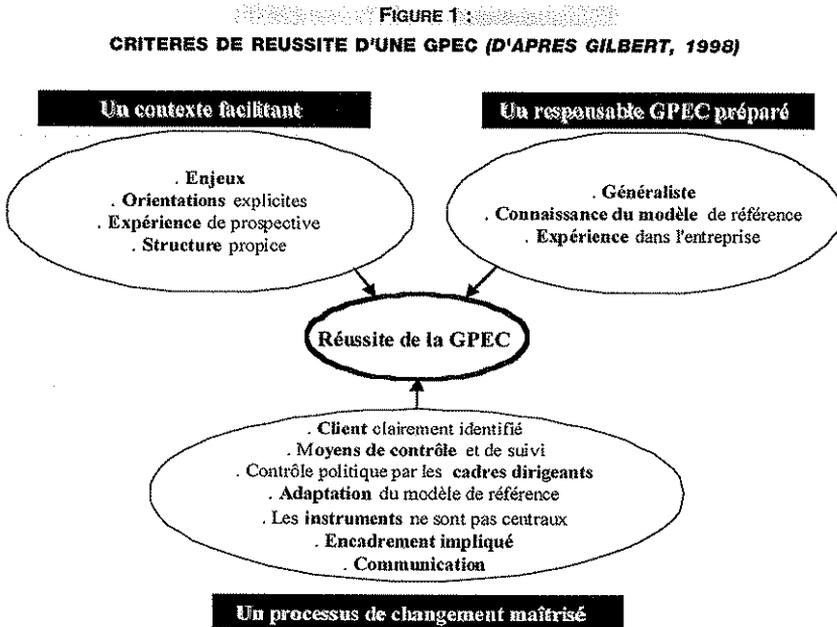
UNE DEMARCHE COMPLEXE ET PROGRESSIVE

Interrogés par questionnaire sur les outils que doit utiliser la DRH en matière de GPEC, les responsables de notre échantillon mentionnent avant tout l'entretien annuel (96 %), l'identification de filières (89 %) et la pyramide des âges (75 %). Ils accordent moins d'importance aux plans de carrière (54 %) ou aux modèles de simulation informatisés (54 %). Les bilans professionnels sont utilisés régulièrement par 32 % d'entre eux, et exceptionnellement par 54 %. Les entretiens annuels sont formalisés dans 89 % des cas pour les cadres, 75 % pour la maîtrise, et 54 % pour les autres catégories. Ils servent avant tout à mesurer la performance dans le poste (88 %), mais aussi à déterminer les besoins de formation (84 %), à connaître les souhaits individuels (76 %), à estimer les possibilités d'orientation (64 %) et à améliorer les relations internes (48 %). Le plan de formation est d'ailleurs plus souvent fondé sur les objectifs à court terme de la hiérarchie que sur les besoins prévisionnels à long terme ou les demandes individuelles formulées par le salarié.

L'utilisation de ces outils n'est pas toujours une garantie de succès. Lambert et Penan (1997) dénoncent le "piège de l'instrumentalisation" : *"l'utilisation de techniques et outils de prévision, aussi sophistiqués soient-ils, ne présume pas de la réussite de la démarche"*. Pour eux, la GPEC doit permettre de modifier les représentations sociales pour créer dans l'entreprise une dynamique d'apprentissage. Vignon (1992) considère également que, *"pour devenir un outil de changement organisationnel, la gestion prévisionnelle des ressources humaines doit dépasser la dimension technique qu'elle prend trop souvent et inclure une dimension psychosociale"*.

Gilbert (1998) fait ressortir à partir de cas concrets d'entreprises les critères de réussite d'une démarche de GPEC (figure 1). Il insiste sur le fait que les outils ou les

instruments ne doivent pas devenir des éléments centraux. Trois grands groupes de facteurs apparaissent : le caractère facilitant du contexte, la préparation du responsable de la GPEC, et la maîtrise du changement.



La mise en place de la GPEC se fait parfois par à-coups. Il est des circonstances dans lesquelles "la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières n'est pas le souci premier des DRH". Dans certaines conditions, l'entreprise est amenée à négliger pour un temps la gestion des compétences à moyen ou long terme pour se concentrer sur le court terme. Ainsi, devant gérer pendant deux ans un sureffectif, un DRH déclare : "La GPEC, on la pratiquait bien avant et puis, pendant ces deux ans, on a quand même essayé de continuer sur les emplois sensibles, et maintenant que l'entreprise va mieux, on remet un peu ça sur le tapis". Il n'a pas abandonné totalement la notion de GPEC, mais il s'est concentré sur des emplois sensibles. Pour lui, une démarche globale de gestion des compétences est en quelque sorte un luxe que ne peut se permettre l'organisation que lorsque les affaires se portent bien. Pour éviter une démarche globale trop lourde impliquant toute l'organisation dans le cadre d'un plan stratégique à moyen terme, Mallet (1991) ou Thierry et Sauret (1993) proposent des "portes d'entrée" pour une démarche de GPEC. L'entreprise peut ainsi aborder la GPEC en commençant par des emplois prioritaires (ou "sensibles"), ou bien par une famille professionnelle dans laquelle sont proposés des itinéraires ou des filières. Il est possible également de commencer par des unités ou sites pilotes, ou bien encore, pour éviter certaines résistances au changement, de n'introduire la démarche au départ qu'à l'occasion de nouveaux investissements et de l'émergence de nouvelles structures.

Beaucoup d'entreprises concentrent leurs efforts sur certaines populations sensibles ou stratégiques pour l'entreprise. C'est souvent le cas des cadres à haut potentiel qui bénéficient d'une attention particulière. Certaines, toutefois, signalent que les hauts potentiels n'ont pas de problèmes pour gérer leur carrière et elles analysent plutôt des "postes-clé". Un responsable de la GPEC signale par exemple qu'il effectue un ciblage des postes clés où une absence serait grave pour l'entreprise. Ainsi, l'entreprise fait en sorte de pouvoir pallier un manque soudain dans un de ces postes en anticipant les remplacements. Une autre entreprise se borne au repérage des postes-clé et ne prévoit un remplaçant que pour les postes les plus importants. Pour un DRH, ce sont les 9 à 15% de salariés en difficulté qu'il faut gérer. Lorsque ces salariés sont inadaptés dans un poste et que la culture ou la politique de l'entreprise n'autorise pas les licenciements, il faut chercher à les faire évoluer pour qu'ils cessent de constituer un "méseffectif". Beaucoup de ces personnes sont

plafonnées dans leur carrière, ce qui se traduit souvent par des manifestations de stress : problèmes physiques ou nerveux, diminution des capacités intellectuelles ou manque de résistance à la pression qui les conduit même parfois à se décourager et à vouloir changer de fonction ("*certains rendent leur sacoche*").

DES MESURES DE SOUTIEN

Plusieurs DRH identifient les changements qui accompagnent la mise en place d'une GPEC comme porteurs d'angoisse, d'inquiétude, d'anxiété, de tension, de remise en cause : "*Les gens ont peur de la mobilité : ils s'accrochent à leur siège*". "*Les gens ont eu la trouille : la mobilité était mal vue, l'ambiance était lourde*". Certains DRH considèrent que c'est au salarié de gérer par lui-même ces situations de stress, mais la plupart se sentent directement concernés. Ils cherchent à diminuer les pressions perçues par les salariés. Ces difficultés sont soulignées par Louart (1991), qui insiste sur le rôle d'agent de changement de la fonction personnel dans la mise en place d'une gestion prévisionnelle : "*Quand les situations de travail évoluent, il est normal que les salariés soient perturbés dans leur identité professionnelle ; ils sont confrontés à de nouveaux partenaires et de nouvelles méthodes, avec l'obligation de reconstruire leurs formes d'action* (p. 31)". L'un des DRH que nous avons interrogés insiste alors sur la nécessité, dans sa fonction, d'écouter le personnel sur le terrain. Il considère qu'il est important de bien prendre en compte les aspirations des individus ou leurs inquiétudes pour limiter les tensions qu'engendrent les changements de poste dans le cadre d'une GPEC. Parlant d'une opération de réduction du personnel, un responsable indique par exemple : "*C'était bien organisé, ça s'est bien passé, enfin, je veux dire qu'il n'y a pas eu de drames. (...) Tous ceux qui sont partis sont partis dans de bonnes conditions*".

L'entreprise met souvent en œuvre des mesures de soutien qui accompagnent la GPEC. La formation, souvent couplée à l'entretien d'évaluation, permet de développer les compétences répondant aux besoins d'adaptation ou de développement des salariés. Dans une entreprise, la mobilité est encouragée par des aides au logement et les salariés mutés sont rassurés parce qu'ils ont la possibilité de réintégrer leur ancien travail si le nouveau ne leur convient pas. De même, lorsqu'elle gère une diminution d'effectif, une entreprise fournit un soutien instrumental : "*tous les gens qui ont créé une entreprise, on les a suivis après qu'ils furent partis de l'entreprise. C'est-à-dire qu'on avait des gestionnaires - faisant partie de la direction financière - qui allaient les aider. (...) Donc ça veut dire que le gars qui ne savait pas trop comment s'y prendre au début, il avait un soutien à X. Bon, ça, ça rassure également*".

Les DRH veillent à la qualité de la communication pour fournir des informations, promouvoir le changement et donner des moyens pour s'y adapter. L'information est une autre forme de soutien. Elle vise par exemple à rendre transparentes les propositions de nouveaux postes et évite la propagation de rumeurs. Ainsi, pour un DRH, la tâche consiste notamment à fournir des renseignements clairs sur les postes au niveau des salariés qui se trouvent en face d'une sorte de marché de l'emploi interne. Cette activité demande une légitimité forte de la DRH et un climat de confiance. Pour renforcer la transparence de l'information et augmenter la confiance, les DRH doivent eux-mêmes jouer le jeu : "*Les Ressources Humaines disent tout ce qu'elles font pour qu'il n'y ait pas de dégât*". Ils établissent aussi une collaboration avec les représentants du personnel. Parfois, le Président lui-même s'implique dans la transmission de l'information : "*Notre président, à l'époque, faisait des interventions devant le personnel assez fréquentes*". L'impact est alors renforcé, et la mise en place des outils ou des procédures est grandement facilitée. De nombreux auteurs, comme Vermot-Gaud (1987), Vignon (1992) ou Cadin (1997) insistent sur l'importance de la communication dans les changements liés à la GPRH.

Certains DRH ne se limitent pas à proposer de l'information sur les nouveaux postes mais cherchent à surmonter la résistance naturelle au changement en insistant sur les points positifs et en montrant aux salariés quel intérêt ils peuvent y trouver pour leur évolution de carrière. D'après les estimations d'un DRH, le comportement des salariés face à ce type de changement ressemble à une loi normale : il a observé que, dans une restructuration interne, 7 ou 8 personnes se sont très bien adaptées, 15 se sont bien adaptées et 3 ou 4 se sont mal adaptées. Ce type d'action ponctuelle est d'autant plus efficace qu'elle s'appuie sur une politique plus générale de promotion du changement concrétisée par exemple dans l'entreprise par une charte interne largement diffusée.

CONCLUSION

Les résultats de cette étude viennent confirmer et préciser ceux d'une étude précédente (Roger, 1991) qui faisait ressortir quatre grandes catégories de facteurs pouvant concourir au développement de la gestion prévisionnelle des ressources humaines : un environnement et une culture favorables, du temps et des moyens suffisants, enfin des outils et des procédures adaptés.

Un environnement favorable, c'est d'abord une "visibilité stratégique", une capacité à prédire l'évolution des produits et des marchés, mais c'est aussi une stabilité ou une évolution prévisible des structures en place.

Une culture favorable se traduit notamment par une volonté et une implication de la Direction Générale, un projet d'entreprise, une approche participative et une culture "Ressources Humaines" partagée dans l'entreprise.

Le temps et les moyens en hommes et en supports informatiques appropriés sont également nécessaires pour le développement de la démarche.

Les outils et les procédures les plus fréquemment mentionnés sont l'entretien individuel, le bilan des compétences individuelles et des potentiels, les plans d'évolution de carrière, de recrutement ou de formation.

Dans un environnement qui est de plus en plus incertain pour beaucoup d'entreprises, nous avons vu que les métiers et les qualifications évoluaient rapidement et que les DRH anticipaient de profonds changements à échéance de cinq ans. Pourtant, plus de 40 % d'entre eux pensent avoir une bonne visibilité sur l'évolution de leurs effectifs. Ils peuvent alors plus facilement se donner des moyens de contrôle en définissant une structure cible ou des plans de carrière et utiliser des projections ou des simulations informatiques. Lorsque la visibilité est un peu plus faible, leurs préoccupations se portent plus sur l'évolution des métiers et sur des regroupements d'emplois par familles professionnelles.

La plupart des DRH participent largement aux décisions concernant les mouvements de personnel, mais ils sont rarement consultés ou impliqués dans les décisions à long terme prises dans leur entreprise. Ils estiment qu'ils ont le temps et les capacités pour mettre en œuvre une démarche de gestion prévisionnelle, mais qu'ils ont besoin de l'implication de la hiérarchie et de l'encadrement, notamment pour les mesures qualitatives liées aux compétences requises par les emplois ou maîtrisées par les individus. La GPEC se met souvent en place par à-coups, en donnant la priorité à des emplois sensibles ou à des populations spécifiques. Elle s'accompagne de mesures de soutien et d'une politique de communication interne qui permettent de limiter le stress que ressentent les salariés touchés par les mesures mises en œuvre.

Chargés de mettre en place des projets de GPEC et de veiller à leur bon déroulement, les DRH ne sont qu'un des acteurs impliqués dans le processus. Il serait intéressant de confronter le point de vue des différents partenaires intervenant dans la démarche dans la mesure où ils défendent chacun des intérêts parfois difficilement conciliables. Sainsaulieu (1987) insiste sur ces visions différentes et fait ressortir plusieurs types de politiques d'emploi mises en place dans des entreprises de cultures et de structures très différentes, tayloriennes, bureaucratiques, ou participatives par exemple. Une analyse incluant cette dimension permettrait de mieux comprendre les facteurs de contingence dans la détermination du succès d'une démarche de GPEC.

Notre échantillon ne peut être considéré comme représentatif de l'ensemble des DRH. Il est composé d'adhérents à des associations professionnelles qui ont accepté de répondre à l'enquête, et qui montrent par là un intérêt particulier pour le sujet. Cet intérêt n'est pas nécessairement partagé par l'ensemble de leurs collègues. Même s'ils sont difficilement généralisables, les résultats obtenus apportent cependant un éclairage sur les conditions de mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines.

La plupart des responsables que nous avons interrogés considèrent que les mutations provoquées par la GPEC sont des facteurs de stress et estiment que c'est le rôle de la DRH de prendre en charge sa gestion. Dans ces entreprises, la DRH est en général contrôlée par la Direction Générale sur les objectifs, mais elle jouit d'une certaine autonomie sur les moyens à employer pour sa politique de GPEC. Ce contrôle de la Direction Générale peut être vécu comme pesant lorsque les objectifs sont mal compris, mais il peut aussi être le signe d'une implication et constituer un élément clé du succès de la démarche lorsque les objectifs sont compris et acceptés. Contrôle et autonomie des acteurs s'imbriquent dans un système permettant à la fois d'assurer le suivi des procédures et d'accorder une liberté aux salariés, gage de l'utilisation des expertises et de la motivation.

REFERENCES

- Cézard, M. (1993), La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à l'épreuve des faits, *Travail et Emploi*, n° 57 bis, p. 4-6
- Defélix, C., Dubois, M. et Retour, D. (1997), GPEC : une gestion prévisionnelle en crise, dans *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Presses HEC, Montréal, p. 83-99
- Egg, G. (1996), Prévoir l'évolution des emplois et des postes, dans *Tous DRH* (J.-M. Peretti, ed.), Les Editions d'Organisation, p. 101-111
- Gafambaud, B. (1991), *Des Hommes à gérer*, E.S.F.
- Gersbach, H. (1998), On the equivalence of general and specific control in organizations, *Management Science*, 44, 5, p. 730-737
- Gilbert, P. (1998), *L'instrumentation de Gestion*, Economica
- Lambert, C. et Penan, H. (1997), Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : un processus d'apprentissage, dans *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Presses HEC, Montréal, p. 101-118
- Louart, P. (1991), *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles
- Mallet, L. (1991), *Gestion Prévisionnelle de l'Emploi*, Editions Liaisons
- Roger, A. (1991), Les entreprises face à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, *X^e journées nationales des IAE*, Clermont-Ferrand
- Sainsaulieu, R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Fondation Nationale des Sciences Politiques/Daloz
- Thierry, D. et Saurat, C. (1993), *La gestion Prévisionnelle et Préventive des emplois et des Compétences*, L'Harmattan
- Viannet, L. (1991), Les entreprises se livrent à une gestion prévisionnelle des suppressions d'emploi, *Les Echos*, 2 déc., p. 6
- Vermot-Gaud, C. (1987), *Prévoir l'emploi et gérer les carrières individuelles*, Les Editions d'Organisation
- Vignon, C. (1992), Gestion prévisionnelle des ressources humaines et changement organisationnel, *Annales du management*, Journées nationales des IAE, Nancy, 1992, Economica
- Zhou, J. (1998), Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation : interactive effects on creative performance, *Journal of Applied Psychology*, 83, 2, p. 261-276

