

L'ÉVALUATION DE LA GESTION DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES : ENTRE DIFFICULTÉS ET NÉCESSITÉ

Anne JOYEAU
ATER
Institut de Gestion de Rennes (IRG-IAE)
Université de Rennes I
anne.joyeau@univ-rennes1.fr

INTRODUCTION

Le point de départ de cette communication provient d'un double constat à l'égard de la Gestion des Emplois et des Compétences¹ issu de l'examen de la littérature spécialisée dans ce domaine. D'une part, si la Gestion des Emplois et des Compétences (GEC désormais) a connu un essor au cours des années 80 dans les pratiques d'entreprises en France, c'est l'inefficacité, voire l'échec, qui la caractérisent depuis le début des années 90 et ce, à la fois sur un plan théorique et sur un plan pratique (Gilbert, 1994 ; Sauret, 1992 ; Gavini, 1993). D'autre part, en dépit des difficultés qu'elle connaît, largement diffusées (Defélix, Dubois, Retour, 1997), la GEC est toujours présente en entreprise et demeure un sujet d'actualité dans la littérature (Baratay, Gilbert, 1997).

Ce constat conduit à s'interroger sur les raisons de ce contraste, entre d'un côté les échecs de la GEC et d'un autre côté l'ambition constante de certaines entreprises à la mettre en œuvre. A l'heure où l'efficacité de la gestion des emplois et des compétences est mise en cause, où la vision « instrumentale » de cette pratique de Gestion des Ressources Humaines est dénoncée, la problématique de l'évaluation de la GEC devient centrale : puisque c'est l'efficacité de la GEC qui est dénoncée, que signifie ce critère d'évaluation pour la GEC ? Est-il pertinent ? suffisant ? Si l'inefficacité est constatée, pourquoi les entreprises s'engagent-elles aujourd'hui encore dans ce type de démarche ? Que cherchent-elles à travers une GEC ? Ceci amène à se poser la question suivante : au-delà des seuls résultats attendus par les décideurs, la GEC ne produit-elle pas d'autres effets ? Ceux-là expliqueraient que les entreprises poursuivent leurs efforts dans ce domaine. Dans ce cas, quels sont ces effets et comment les identifier ? S'interroger sur le processus d'évaluation d'une instrumentation de gestion telle que la GEC est le premier cap à franchir pour tenter d'apporter des réponses à ces questions : c'est à ce niveau que se situe l'ambition de cette communication.

En envisageant la GEC comme un processus de changement organisationnel (1), nous montrerons d'abord les difficultés qui se posent lors de l'évaluation d'un tel processus (2). Nous nous appuierons ensuite sur l'analyse de quatre cas d'entreprises afin de mettre en évidence l'ensemble des effets issus de la mise en œuvre d'une GEC, qui dépassent le cadre

¹ Nous choisissons cette terminologie qui englobe également ici ce qui est traditionnellement appelé Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ou GPEC, considérant que quel que soit le vocable utilisé, les pratiques mises en place possèdent les mêmes enjeux et visent à atteindre des objectifs similaires.

des seuls résultats attendus par les décideurs au regard des objectifs fixés au moment du lancement de la démarche (3).

1. LA GESTION DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES EN TANT QUE PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Alors que dans la littérature, la Gestion (souvent qualifiée de « Prévisionnelle ») des Emplois et des Compétences est présentée sous la forme d'un modèle dit « de référence » (11), nous considérons, à la suite d'autres auteurs (Vignon, 1991 ; Dietrich, 1995 ; Lambert, 1998), que la GEC ne peut être comprise comme la simple application de ce modèle (12).

1.1. Une mise en cause de la démarche traditionnelle

Le principal reproche souvent adressé au modèle dit « de référence » (Mallet, 1991 ; Thierry, Sauret, 1994), tel que présenté dans l'encadré 1 ci-dessous, est son aspect instrumental (Gilbert, 1994).

Encadré 1 :
Les étapes classiques du modèle de référence de
la Gestion (Prévisionnelle) des Emplois et des Compétences

- Etape 1- Définition d'un horizon temporel (3 à 5 ans en général)
- Etape 2- Détermination des besoins quantitatifs et qualitatifs en emplois, à partir des orientations stratégiques de l'entreprise
- Etape 3- Analyse des ressources actuelles en personnel et de leur état probable au terme fixé
- Etape 4- Diagnostic, collectif puis individuel, des écarts à combler
- Etape 5- Elaboration et mise en œuvre de politiques d'ajustement et des plans d'actions individuels et collectifs correspondants

Pour appliquer de manière opératoire ce « modèle », la GEC repose sur divers instruments de gestion : outils de communication (tels que référentiels d'emplois et de compétences, cartes des emplois), outils d'aide à la décision (tels que pyramides des âges, scénarios prévisionnels, bilans de compétences)². En termes de processus, la GEC comporte une chaîne d'activités allant du recensement des compétences jusqu'aux actions de formation, de recrutement ou de mobilité, autrement dit l'ensemble des politiques de Gestion des Ressources Humaines permettant de réaliser l'adéquation entre les ressources et les besoins en emplois.

Toutefois, si la GEC peut être conçue comme une instrumentation de gestion qui se décline à la fois en terme de contenu (l'ensemble des outils qui l'accompagnent) et en terme de

² Pour une description synthétique des outils accompagnant la GEC, cf. Baron (1993).

processus (constitué de la succession des activités décrites ci-dessus) (Gilbert, 1998), elle est loin d'être seulement une somme d'outils, contrairement à ce que le modèle de référence laisse supposer : de par son contenu comme de par le processus qu'elle engendre, la GEC touche directement différents aux intérêts potentiellement divergents (Direction, encadrement, salariés, organisations syndicales). Au-delà de sa dimension « techniciste », il s'avère nécessaire de tenir compte de la dimension psychosociale de la GEC (Vignon, 1991). Faute de solution aujourd'hui trouvée à ce problème, l'objectif associé à ce modèle, qui consiste à adapter les ressources humaines aux besoins anticipés de l'entreprise, semble avoir du mal à être atteint dans la pratique (Rousseau, 1993 ; Louart, 1996 b ; Meignant, 1992 ; Pigeyre, 1994).

Les critiques à l'égard de cette conception traditionnelle de la GEC conduisent à adopter un autre cadre d'analyse : celui d'un processus de changement organisationnel.

1.2. La GEC en tant que processus de changement organisationnel

Selon certains auteurs, la GEC relève plutôt d'un processus de changement de règles d'organisation (Dietrich, 1995), d'une dynamique d'apprentissage (Lambert, Penan, 1997 ; Lambert, 1998). Nous considérons également que la GEC peut être envisagée comme un processus de changement organisationnel pour au moins deux raisons, liées aux concepts de compétence et d'emploi.

D'une part, l'émergence de la notion de « compétence » dans le champ gestionnaire implique de porter un nouveau regard, plus dynamique, sur la relation de l'homme à son travail : initiative et responsabilité sont aujourd'hui nécessaires pour s'adapter aux évolutions constantes de l'organisation et pour permettre à chacun de jouer un rôle actif dans la mise en place de ces transformations. Dans le couple « individu-situation de travail », l'élément stable devient l'individu. La compétence prend alors une importance centrale car elle met l'accent sur les hommes, sur leurs capacités d'action et d'adaptation à des organisations du travail à la fois incertaines et évolutives.

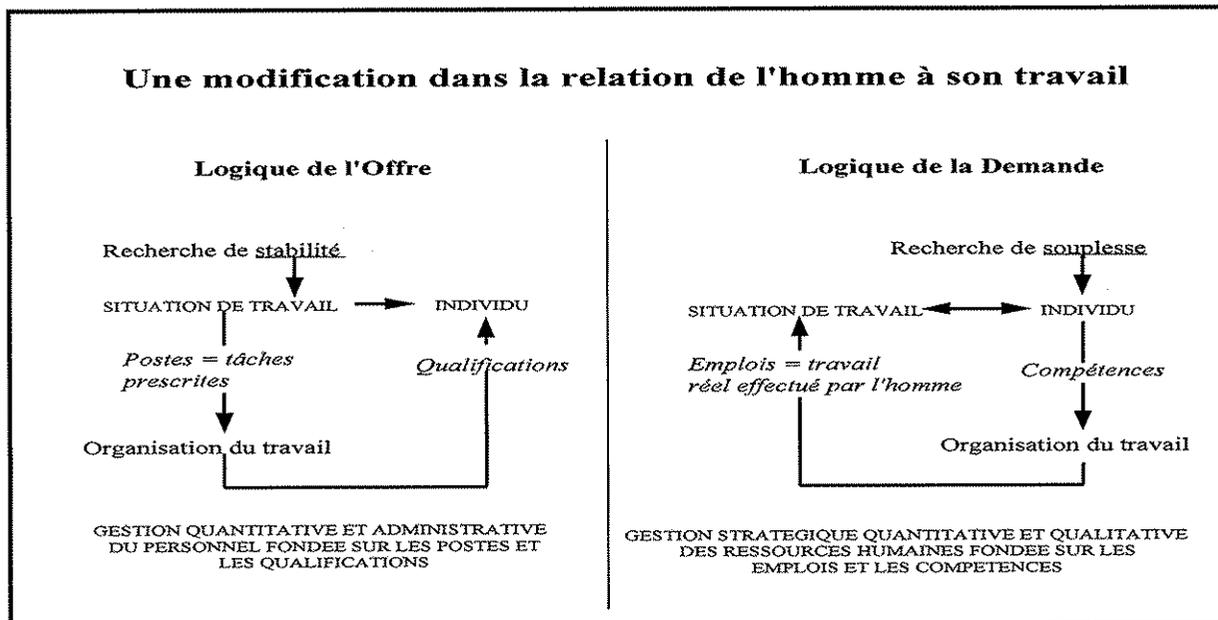
D'autre part, la notion d'emploi, prenant le pas sur celle de poste de travail, s'inscrit aussi dans cette problématique de changement en privilégiant ce qui relève du requis plutôt que ce qui est exclusivement prescrit (autrement dit le poste). Alors que le prescrit se limite aux instructions transmises par l'encadrement à leurs subordonnés, le requis comprend, outre les activités prescrites, les activités « souhaitées », attendues, mais pas explicitement prescrites. Les activités requises correspondent à des obligations implicites de production, de résultat, plus qu'à des obligations de procédures. Puisque ce qui importe est désormais d'élaborer des solutions inédites pour des situations imprévisibles, les activités requises sont amenées à prendre de l'importance : l'analyse des emplois doit dans ce cas non seulement répertorier les opérations prescrites mais elle doit aussi permettre de comprendre, à partir du repérage des activités, la manière dont l'individu travaille réellement. On assiste dès lors à un renversement de tendance puisqu'il s'agit, dans cette logique, d'intégrer les ressources humaines en amont des décisions organisationnelles et stratégiques, et non plus en tant que simples variables adaptatives.

Ce changement de relation de l'homme à son travail peut être perçu comme une réponse au passage d'une logique économique de l'offre où il s'agit pour l'entreprise d'imposer des produits au marché à une logique économique de la demande dans laquelle le client devient

« juge de paix » et qui requiert, pour l'entreprise, réactivité et flexibilité. La figure 1 résume cette idée.

Figure 1

La GEC : une modification dans la relation de l'homme à son travail



Envisager l'instrumentation de gestion dont relève la GEC comme un processus de changement organisationnel n'est pas neutre en terme d'évaluation des « résultats » de ce processus : cet aspect est développé dans le point suivant.

2. LA DIFFICULTÉ D'ÉVALUER LES « RÉSULTATS » D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Evaluer une organisation, apprécier les résultats d'un acte ou d'une situation de gestion sont des problématiques majeures en gestion. Qu'elle soit d'ordre économique ou social, la thématique de l'évaluation repose sur des notions classiques mais dont les contours sont confus : c'est le cas de la performance, de l'efficacité ou de l'efficience (21). Lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre d'une instrumentation de gestion telle que la Gestion des Emplois et des Compétences, génératrice d'un changement organisationnel, les notions le plus souvent mobilisées en entreprise présentent des limites (22).

2.1. Performance, efficacité, efficience : des systèmes d'évaluation classiques qui montrent des limites

1) Performance, efficacité, efficience : essai de définitions

Avant de définir les critères d'évaluation le plus souvent utilisés en gestion, un détour sur le concept d'évaluation permet de cadrer l'analyse. Selon Jacot (1990), la première grande étude qui marque les débuts de l'histoire de l'évaluation a été conduite par Ralph Tyler à partir de 1932 aux Etats-Unis³. Elle permet d'établir une distinction claire entre l'évaluation et la mesure : alors que la mesure s'en tient aux effets, l'évaluation est conçue comme un processus qui s'inscrit dans le temps. Plus large que la mesure qui vise à observer les effets, l'évaluation permet de se prononcer sur les objectifs et sur leur mise en œuvre. L'intérêt de cette conception de l'évaluation est de préciser les différents objets sur lesquels l'évaluation doit porter, c'est-à-dire à la fois sur les objectifs, sur les moyens et sur les effets.

Principal critère d'évaluation, d'une manière générale, la performance s'inscrit ainsi au sein de ce triptyque « objectif – moyen – résultat » (Penan, 1999). Cette définition générique met en avant deux composantes essentielles de la performance : l'efficience et l'efficacité. L'efficacité renvoie à l'articulation entre objectif et résultat obtenu, lorsque l'efficience, de manière complémentaire mais pas nécessairement induite, pose la question de l'articulation entre les moyens alloués et les résultats obtenus. La performance consiste donc à évaluer a posteriori les résultats obtenus, en regard des objectifs d'une part (l'efficacité) et des moyens alloués d'autre part (l'efficience). Notion à la fois multidimensionnelle et paradoxale (Louart, 1996 a ; Marmuse, 1997), la performance revêt de multiples aspects complémentaires. Ce caractère complexe et multiforme de la performance peut conduire les gestionnaires à simplifier la problématique de l'évaluation en privilégiant la notion d'efficacité, c'est-à-dire, selon la définition donnée plus haut, en pointant l'analyse, a posteriori, sur l'atteinte (ou non) des objectifs fixés a priori. Toutefois, l'utilisation du terme « efficacité » peut dans la pratique englober de manière implicite l'idée d'efficience. L'efficience correspondant au choix entre diverses options qui conduira au meilleur résultat (Simon, 1957), elle ne peut échapper à la logique gestionnaire. Mais si l'on réduit l'efficacité à son sens commun et originel, alors les autres facettes de la performance sont omises. Certains auteurs proposent des définitions qui évitent ce danger.

Ainsi Drücker⁴ englobe dans l'efficacité non seulement la capacité à atteindre ses buts mais aussi la capacité à bien les choisir. Pour Donnadiou (1999), il s'agit là d'une « efficacité – pertinence » qui s'ajoute à l'« efficacité – performance » (celle-ci concernant l'atteinte des objectifs). Il ajoute un troisième critère pour évaluer une action : l'« efficacité – efficience », autrement dit le rapport entre les résultats obtenus et les moyens utilisés. Donnadiou résume l'efficacité finale par l'adage « faire bien les bonnes choses ». Cette définition de l'efficacité apporte une nouvelle dimension, celle de « pertinence », qui renvoie à la justesse des objectifs

³ Cf. Tyler R. W., *Basic Principles of Curriculum and Instruction*, Chicago University Press, Chicago, 1950

⁴ cité par Donnadiou (1999). Cf Drücker P., *L'efficacité, objectif n°1 des cadres*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1974

choisis⁵. Si elle accroît la complexité des systèmes d'évaluation, cette réflexion sur les objectifs choisis apparaît essentielle : les objectifs sont bien un élément essentiel du processus d'évaluation. Elle soulève aussi de nouvelles difficultés, en introduisant une subjectivité vis-à-vis des critères utilisés : la pertinence des objectifs fixés ne peut en effet être que dépendante du point de vue duquel le jugement est placé. L'évaluation doit donc être à la fois multicritères et multiacteurs (Jacot, 1990). Cet aspect est développé dans le point suivant.

2) Deux dimensions qui échappent aux systèmes d'évaluation classiques : l'intérêt perçu par l'acteur et la contingence des résultats

Malgré la pluralité des définitions apportées par les chercheurs en matière d'évaluation, certains problèmes restent présents, notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer les « résultats » d'une instrumentation de gestion.

La première difficulté s'attache au choix des objectifs. Appliquée au changement, l'idée de pertinence se présente sous deux facettes : elle peut être à la fois objective, par rapport à la réalité de l'organisation, et subjective, par rapport à ceux qui pilotent l'action (Louart, 1995). De manière courante, la pertinence se réfère en priorité aux intérêts de l'organisation tels qu'ils sont perçus par les décideurs. Pourtant, rien n'est moins sûr que ceux-ci soient convergents avec les intérêts des autres acteurs de l'entreprise : les enjeux et les logiques d'acteurs au sein de l'organisation sont inévitablement différents, voire même contradictoires (Crozier, Friedberg, 1977). C'est sans doute pourquoi le point de vue des personnes (Louart, 1995) est le plus souvent omis des systèmes d'évaluation. Cependant, explique Donnadiou (1999), même si l'entreprise est un système à multifinalités avec des finalités partiellement incompatibles entre elles, le problème n'est pas de maximiser ces finalités. Pour l'auteur, chaque acteur se contente d'une certaine satisfaction de ses attentes, ce qui autorise la recherche d'un équilibre entre les diverses attentes des parties en présence.

Le second problème lié à l'évaluation de l'instrumentation de gestion met en cause la notion de « résultat ». En considérant la mise en œuvre d'un instrument de gestion comme un processus de structuration de l'organisation dans laquelle il est implanté (Berry, 1983), implicitement stimulateur d'un changement organisationnel, cela signifie que l'on a affaire à un processus ouvert. Autrement dit, même si la situation de départ est connue, il n'est pas possible d'anticiper la situation d'arrivée étant donné la multitude d'acteurs et la complexité de leurs interrelations qui vont composer et participer à sa construction. Une telle optique rejoint celle de Charue et Midler (1994 : 90) qui voient les changements comme des "dynamiques ouvertes, des explorations et des créations collectives". Comment, dans ce cas, être capable d'affirmer le degré d'achèvement du processus ? Sur quel objet porter le regard pour apprécier les « résultats » ?

La notion de « résultat » possède une dimension contingente vis-à-vis à la fois d'un espace et d'un temps donnés : l'événement doit être saisi et situé dans son contexte (Pettigrew, 1990).

⁵ La pertinence (ou le rapport objectif/niveau de satisfaction attendu) est, selon l'auteur, parfois remplacée par l'« effectivité » (niveau de satisfaction obtenu/résultat obtenu), qui renvoie également au sentiment d'utilité pour un acteur donné.

Au-delà, si l'on suit la théorie de la structuration de Giddens⁶, la notion de « résultat » ne doit son existence qu'à ce que le décideur croit pouvoir attendre d'un acte intentionnel. Or, selon Giddens, toute action, même intentionnelle, a nécessairement des conséquences non intentionnelles qui peuvent à leur tour rétroagir et devenir la base d'actions ultérieures. Mais ce phénomène, échappant aux intentions, ne fera alors l'objet d'aucune évaluation. Parce que la notion de « résultat » présente un caractère statique au cœur d'une organisation dynamique, parce que le résultat n'est qu'un jugement provisoire, temporaire, il apparaît opportun de parler d'« effets » plutôt que de « résultats » en matière d'évaluation d'un processus de changement. Plus qu'une question de vocabulaire, il s'agit surtout de mettre l'accent sur la nécessité d'élargir les objets de l'évaluation d'un instrument de gestion, et en particulier pour la Gestion des Emplois et des Compétences.

L'objet du point suivant est de montrer l'intérêt que peut représenter un élargissement des systèmes d'évaluation en matière d'instrumentation de gestion, par exemple en tenant compte du jugement des utilisateurs de l'instrument lui-même.

2.2. La nécessité d'élargir les systèmes d'évaluation

Après avoir proposé une ouverture possible en matière d'évaluation d'une instrumentation de gestion, les enjeux pratiques liés à cette problématique de l'évaluation de l'instrumentation de gestion seront développés.

1) L'intérêt du concept d'utilité

Si objectifs et résultats peuvent être discutés en matière d'instrumentation de gestion, le problème se pose aussi pour l'efficacité, qui articule précisément ces deux éléments : l'efficacité apparaît comme un critère réducteur. C'est aussi ce que montrent les travaux de Pichault et Cornet (1996 : 420) qui proposent cinq approches théoriques du changement impliquant chacune son propre mode d'évaluation lorsqu'il s'agit d'apprécier la réussite ou l'échec d'un processus de changement. Le modèle d'analyse des processus de changement qu'ils développent, dit « contextualiste », plaide pour un dépassement de l'évaluation qui consisterait uniquement à rapporter les résultats obtenus aux objectifs initiaux, conformément aux principes de la planification stratégique. Selon Pichault et Cornet, "chacune de ces approches, prise isolément, n'offre qu'une vue partielle des processus de changement et les évaluations qu'elle leur applique en conséquence sont forcément réductrices". En conséquence, ils suggèrent d'élargir le cadre de référence afin de pouvoir intégrer les différents niveaux d'analyse. Il ne s'agit donc pas de mettre en cause le critère d'efficacité, qui correspond à une certaine vision de l'organisation et à un besoin en entreprise. Soulignons à ce titre les propos de Louart (1996a : 5) qui remarque que "toute évaluation de la performance oscille entre deux excès : la simplicité, qui est souvent réductrice, déformatrice ou incomplète, et la sophistication, qui menace d'être coûteuse, incompréhensible ou irréalisable".

Wils, Le Louarn et Guérin (1991) tentent quant à eux de replacer l'intérêt perçu par l'acteur au cœur des démarches d'évaluation de la planification stratégique des ressources humaines et offrent à ce niveau une première piste possible. Selon eux, l'évaluation doit porter sur trois

⁶ Pour une présentation synthétique de cette théorie, cf. Rojot J., « La théorie de la structuration », *Revue Française de Gestion*, n°26-27, mai-juin 1998

éléments : l'efficacité externe (« poursuivons-nous les bons objectifs ? »), l'efficacité interne (« avons-nous atteint nos objectifs ? ») et l'efficience (« les avons-nous atteints de la manière la plus économique ? »). Face à la complexité de la tâche consistant à évaluer la pertinence des objectifs poursuivis, les auteurs proposent trois méthodes. La première consiste à recueillir le jugement des utilisateurs vis-à-vis de la pertinence des objectifs poursuivis, en leur demandant si le système leur apparaît utile. La deuxième méthode vise à mesurer l'utilité économique du système en établissant le lien entre le système et la performance de l'organisation⁷. La troisième méthode, dite normative, consiste à vérifier l'efficacité externe du système par rapport à un modèle idéal, ce qui peut conduire à négliger les aspects liés au contexte dans lequel on a implanté le système. Cet exemple montre la difficulté d'évaluer la justesse des objectifs choisis. Son intérêt est de prendre en compte le jugement des utilisateurs dans le système d'évaluation, d'introduire une dimension subjective dans la notion d'« efficacité – pertinence » définie par Donnadieu (1999). Il suggère enfin d'engager une réflexion sur les objectifs lors de l'évaluation des « résultats » d'un instrument de gestion.

Dans cette logique et dans le but d'apprécier l'ensemble des effets d'une instrumentation de gestion et ainsi, de dépasser la mesure des résultats par rapport aux seuls objectifs fixés a priori, nous proposons de recourir au concept d'utilité, défini comme l'ensemble des contributions que l'instrumentation de gestion apporte et qui répond à un ou des besoin(s) de l'entreprise et des individus qui la composent.

2) La difficulté d'évaluer les effets d'une instrumentation de gestion : conséquences en entreprise

A l'heure où les organisations évoluent vers des cibles de plus en plus mouvantes, où ce qui se gère en entreprise relève d'un processus de changement permanent plutôt que le passage d'un état à un autre état, le manque de repères incite les entreprises à se doter d'instruments permettant aux dirigeants d'orienter leur action. Cependant, en matière d'évaluation de l'instrumentation de gestion, une dualité peut apparaître entre d'une part les priorités à court et moyen terme et d'autre part la survie et le développement de l'entreprise à plus long terme.

S'il est envisagé dans son rôle actif vis-à-vis du changement, le processus de mise en œuvre d'un instrument de gestion peut prendre du temps, s'inscrire dans la durée et l'évaluation doit porter sur les processus d'apprentissage individuels et collectifs⁸ engendrés par l'instrumentation de gestion. Toutefois, face à l'urgence de certaines situations, ce qui est attendu des instruments de gestion sont le plus souvent des effets à court et moyen terme. Cela peut conduire les dirigeants d'entreprise à évaluer les seuls effets attendus, correspondant aux fonctions explicites de l'instrumentation, à sa « valeur d'usage » (Berry, 1983). Ceci est d'autant plus vrai qu'il semble possible d'apprécier ce type de résultats par le biais de systèmes d'évaluation classiques, comme celui de l'efficacité, qui peuvent produire des mesures

⁷ L'utilité économique dont il est ici question renvoie aussi aux travaux de Boudreau (1991) portant sur l'analyse de l'utilité des décisions de management des ressources humaines. Cette méthode, basée sur des informations chiffrées, reste cependant controversée (Skarlicki, Latham, Whyte, 1996 ; Latham, Whyte, 1994).

⁸ Pour Lorino (1996, p.87), une dynamique d'apprentissage collectif "met en jeu généralement non seulement des apprentissages individuels juxtaposés, mais aussi des modalités de coopération, de coordination, d'échange d'information, d'échange de ressources". L'auteur parle alors de "cognition répartie" entre des acteurs multiples, "au sens où chaque acteur impliqué dans un processus social collectif (...) acquiert ou fait évoluer ses connaissances de manière à améliorer la performance du système auquel il contribue".

quantifiables, objectives, plus rapides et donc moins coûteuses à obtenir que le jugement des utilisateurs par exemple⁹. On se situe ici dans le paradigme de la « mesure », norme établie par un centre de pouvoir et de connaissance (Lorino, 1995). Au contraire, l'appréciation des processus d'apprentissage peut laisser le dirigeant perplexe, en termes de méthodologie d'abord et parce qu'une évaluation qualitative lui offre une plus grande latitude en termes d'interprétation. L'interprétation faisant appel à l'expertise, à l'expérience et à des raisonnements inductifs, elle repose sur un tout autre paradigme, dans lequel la norme est contractuelle ou émergente, accordée entre les acteurs (Lorino, 1995). Des problèmes de fond se posent alors sur l'appréciation des processus d'apprentissage (Cohendet, Llerena, 1993) : le concept d'utilité, même s'il est sans doute insuffisant, tente d'apporter un début de réponse.

A défaut de ne retenir qu'une de ces deux facettes de l'évaluation, c'est-à-dire à défaut de porter l'évaluation à la fois sur les processus d'apprentissage provoqués par l'instrumentation, et sur les « résultats » tels qu'ils pouvaient être attendus lors du lancement du processus, le risque est de considérer comme un échec un processus de changement encore non abouti. L'échec sera justifié par le fait qu'à un instant T, choisi par l'évaluateur, les résultats qu'il espérait pouvoir obtenir au moment du lancement de l'instrument, c'est-à-dire dans un autre « espace-temps », ne sont pas atteints. Dans ce cas, l'instrument de gestion sera peut-être condamné et sa robustesse remise en question. Avec lui seront également avortés les processus d'apprentissage que son implantation avait pu provoqués, tout comme la construction de nouvelles représentations au sein de l'organisation. Certains instruments de gestion peuvent être abandonnés avant même que leurs effets n'aient été analysés à tous les niveaux de l'organisation. Cela est vrai au plan interne d'une entreprise donnée mais la quête rassurante de principes universels, pourtant aujourd'hui largement contestée, amplifie encore ce phénomène et peut pousser les entreprises à rejeter des pratiques de gestion ayant « échoués » ailleurs, autrement dit dans des contextes différents. Pourtant, ce n'est pas l'instrument seul qui a des effets, mais le couple que forment l'outil de gestion et son « usage » organisationnel (Midler, 1990).

C'est à travers cet angle d'analyse que nous allons, dans le point suivant, tenter d'évaluer quatre pratiques de Gestion des Emplois et des Compétences. Cela impliquera de comparer précisément les objectifs poursuivis au moment du lancement de la démarche et les effets obtenus, qu'ils aient ou non été anticipés a priori.

3. MISE EN ÉVIDENCE DES EFFETS DE LA GESTION DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES DANS QUATRE GRANDES ENTREPRISES PRIVÉES

Pourquoi ce contraste, entre d'une part les échecs de la GEC souvent évoqués dans la littérature et d'autre part l'ambition constante de certaines entreprises à mettre en œuvre de telles pratiques de gestion ? Telle était notre question originelle. A partir des développements théoriques précédents, la réponse que nous apportons est que la GEC produit d'autres effets

⁹ Bouquin (1991) va encore plus loin et évoque le "paradoxe du contrôle" en s'interrogeant sur l'existence de liens entre la nature des finalités poursuivies et l'idée que les dirigeants se font de la possibilité de les soumettre à un processus de contrôle. Selon l'auteur (p.31), "on peut considérer que le contrôle produit lui-même la finalité : les buts retenus peuvent n'être que ceux qu'il semble possible de contrôler".

que ceux qui sont attendus par les responsables d'entreprises qui la mettent en place. Ces effets, n'ayant pas été identifiés a priori comme des objectifs, ne peuvent actuellement pas être intégrés dans l'évaluation de la GEC telle qu'elle est pratiquée, autrement dit sous le seul angle de l'efficacité. Quels sont ces effets ? Le critère d'utilité permet-il de les apprécier ? L'analyse de quatre cas d'entreprises permet d'apporter des éléments de réponse.

3.1. Présentation des cas

Les cas observés sur une période 24 mois (de mai 1997 à septembre 1999) sont des grandes entreprises du secteur privé : deux banques (1300 et 430 salariés), une entreprise de cosmétiques (2500 salariés). L'observation et l'analyse des cas ont porté sur le processus de mise en œuvre de la GEC et ses différentes composantes : les outils, les points d'entrée de la démarche, les acteurs associés. Des séries d'entretiens (tous les 2 ou 3 mois sur une période de 2 ans) ont eu lieu avec différents acteurs (une dizaine en moyenne dans chaque cas) : la Direction, la Direction des Ressources Humaines, l'encadrement et les salariés, permettant entre autre de recueillir leur perception sur l'utilité de la GEC, pour eux-mêmes et pour l'organisation dans son ensemble. Le tableau 1 de la page suivante synthétise les objectifs, l'instrumentation et les effets de la GEC dans ces différents cas.

Favoriser l'adéquation « ressources-emplois » déclinée selon des aspects individuels et/ou collectifs reste l'objectif globalement affiché au lancement de la GEC dans les entreprises observées. Toutefois, même si un tel objectif n'a pas été satisfait dans ces différents cas, la GEC fait preuve d'une utilité à différents niveaux de l'organisation et incite les responsables rencontrés à s'investir encore davantage dans ce domaine.

Dans deux des cas rencontrés (« Cosmétiques » et « Banque 1300 »), cela s'est explicitement traduit par un changement d'objectifs au cours de la mise en œuvre de la GEC, résumés par la recherche d'une plus grande flexibilité de l'organisation et une meilleure employabilité des salariés. Dans tous les cas, les effets majeurs de la GEC sont loin des résultats attendus par les responsables lors du lancement de la démarche. Même si la mise en place des instruments n'a pas toujours abouti (« Banque 430 » notamment), ou si une fois l'outil construit, son intérêt n'est pas perçu par les utilisateurs potentiels (« Banque 1300 »), la mise en œuvre de la GEC révèle le plus souvent une nouvelle manière de concevoir la ressource humaine au sein de l'organisation. Par ce biais, la GEC devient le moteur d'un changement organisationnel (« Banque 430 ») ou au moins d'une prise de conscience de la nécessité de changer les modes d'organisation et de représentation du travail (« Banque 1300 » et « Cosmétiques »)¹⁰. Le développement de l'autonomie et de la responsabilité, une plus grande employabilité des salariés génèrent bien une modification de la relation de l'homme à son travail. En ce sens, la GEC relève d'un véritable processus d'apprentissage (Lambert, 1998).

Toutefois, cet apprentissage peut prendre du temps. Dans le cas de l'entreprise de cosmétiques, cinq années de mise en place d'une GEC n'ont pas encore suffi, selon l'avis des responsables, pour provoquer la « révolution culturelle » qui s'avérait nécessaire dans cette entreprise afin d'éviter de reproduire une situation de crise économique et sociale traumatisante. Malgré une efficacité faible en termes d'outils, l'utilité potentielle de la GEC, que l'on peut définir comme l'ensemble des contributions de la démarche qui répondent à un besoin de l'organisation, du point de vue de l'entreprise (augmentation de la flexibilité) et du

¹⁰ La maîtrise du processus de changement impulsé par la mise en œuvre d'une GEC est, selon Gilbert (1998, p102 et suivantes), un critère de réussite de la démarche. Concomitamment, il observe que les instruments de gestion ne sont pas centraux dans la démarche.

point de vue des salariés (augmentation de l'employabilité), est suffisamment importante pour inciter ces entreprises à ne pas abandonner. Cet apprentissage de nouveaux rapports de l'individu à son travail s'inscrit dans la performance à long terme (Martory, 1999) de la GEC, qui vient compléter la performance dans le court et moyen terme pouvant, elle, être traduite en termes d'efficacité et d'efficience. Mais afin de laisser à cet apprentissage le temps de se produire, les responsables de la GEC doivent avoir conscience de son existence.

C'est à ce niveau qu'un système d'évaluation des phénomènes d'apprentissage individuels et collectifs serait d'un intérêt certain pour les entreprises. Un recueil sur la perception de tous les acteurs concernés sur l'utilité de l'instrumentation (dans le sens commun du terme), tel qu'il a été réalisé dans cette étude, est en ce sens un premier pas, encore insuffisamment construit et structuré. Cela rejoint cependant l'analyse des dix cas de GEC menée par Gilbert (1998) qui montre les limites d'une approche positiviste de la mise en œuvre d'une instrumentation tout en soulignant les apports d'une approche constructiviste.

Tableau 1 :
Présentation synthétique de la GEC dans les quatre cas d'entreprise étudiés

Entreprise	Période de mise en place et contexte	Objectif poursuivi	Instrumentation	Principaux effets obtenus avec la GPEC
« Banque 1300 » - 1300 salariés - activité : banque généraliste	2 démarches : 1- GPEC de 1991 à 1995 2- GPEC depuis 1998	adéquation emplois-ressources par des actions de formation évolution des compétences individuelles dans le sens des besoins identifiés de l'entreprise	- référentiel d'emplois - entretien d'appréciation - contrats individuels de formation	- structuration de l'organisation - facteur de prise de conscience de la nécessité de changer - augmentation de la réactivité et de la flexibilité - augmentation de l'employabilité - pour les salariés, moyen de valorisation de leur emploi
« Banque 430 » - 430 salariés - activité : banque généraliste	depuis 1997	- adéquation emplois-ressources par des actions de formation ciblées sur des ensembles de populations - prise en compte des hommes en amont des décisions stratégiques	- fiches-emplois (contenant essentiellement mission, relations et activités de l'emploi)	- amélioration de la qualité du système de formation ; - accompagnement de la réorganisation du réseau - révélateur des dysfonctionnements organisationnels ; levier d'une réorganisation du siège - cohérence stratégique, organisationnelle, structurelle et humaine grâce à l'intégration stratégique des ressources humaines
« Cosmétiques » - 2500 salariés - activité : produit cosmétiques	depuis 1994	recherche de flexibilité et d'employabilité par plus de polyvalence et de mobilité : développement des compétences, de l'initiative et de l'autonomie de chacun ¹	- dossiers de projets professionnels personnalisés	- accroissement de la flexibilité - outil de structuration du travail de préparation aux changements - accroissement de l'employabilité par acquisition de compétences - salarié acteur de son évolution professionnelle
« High-Tech » - 280 salariés en 1997, 610 en 1998	1996-1997	- évolution des compétences individuelles dans le sens des besoins de l'entreprise - acquisition de compétences pour les salariés	- tentative de création de fiches-emplois : échec	- démarche avortée au bout de quelques mois - seul effet : remontée de l'information

¹ Il s'agit de l'objectif actuel recherché, qui a évolué par rapport au lancement de la démarche. A l'origine, l'approche était collective, le but était d'augmenter la capacité d'anticipation de l'entreprise pour favoriser l'adéquation « ressources – emplois ».

3.2. Un décalage entre les objectifs affichés et les effets de la Gestion des Emplois et des Compétences

Le fait que la Gestion des Emplois et des Compétences, au vu des pratiques décrites ci-dessus, peut être utile sans être efficace témoigne d'un déplacement progressif de son intérêt, à la fois pour l'entreprise et pour les salariés. En réponse à des évolutions du contexte environnemental des entreprises observées (augmentation de la concurrence, augmentation de la complexité du travail, apparition de nouvelles technologies sont des éléments communs à ces quatre cas, quel que soit leur secteur d'activités), deux changements majeurs affectent la Gestion des Emplois et des Compétences :

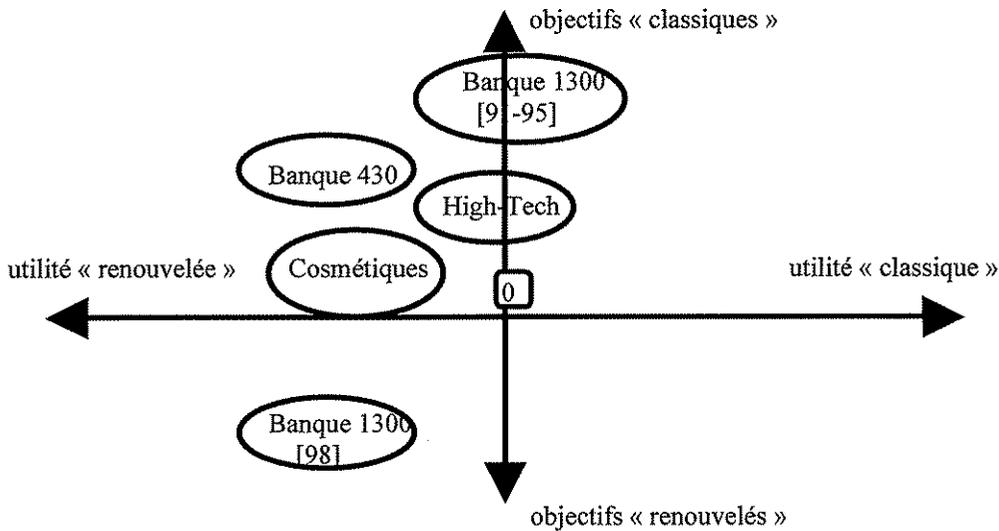
i) L'aspect prévisionnel s'atténue voire disparaît au profit de la notion de compétence, perçue comme une source de mobilité et de polyvalence, notions directement associées à la flexibilité et à l'employabilité dans les quatre entreprises rencontrées.

ii) Parallèlement, poursuivant la même finalité, la dimension individuelle de la GEC s'affirme peu à peu par rapport à la dimension collective. L'individu est en effet perçu, au moins au niveau de la Direction des Ressources Humaines, comme la source principale de réactivité dans trois entreprises sur quatre : « Banque 430 », « Banque 1300 » (en 1998) et « Cosmétiques ». Dans ces deux dernières, il est même le point d'entrée de la démarche. Chez « High-Tech », la réactivité passe d'abord par le recours à la flexibilité externe. Au contraire, dans les trois autres, la flexibilité interne est privilégiée : dans les deux banques, cela est probablement lié à la contrainte de la convention collective du secteur qui protège particulièrement bien les salariés alors que chez « Cosmétiques », il s'agit d'un élément culturel fort.

Devant cette évolution très nette des enjeux des entreprises, auxquels la GEC semble en mesure de répondre au moins partiellement au regard des pratiques d'entreprises observées, on constate que les objectifs qui lui sont associés tardent, eux, à s'adapter. Si progressivement, la dimension individuelle s'affirme par rapport à la dimension collective, la nature des objectifs reste très traditionnelle. C'est pourquoi il semble important de bien définir les besoins et les enjeux forts de l'entreprise avant de mettre en œuvre une GEC, de les traduire ensuite en objectifs, de réfléchir à la manière dont la GEC pourra satisfaire ces objectifs (quel contenu, autrement quels outils construire ? quel processus, autrement dit quelles actions engager ?), plutôt que de considérer uniquement les objectifs dits « classiques ». Il s'agit d'adopter une conception de la démarche qui correspond bien à une attente et peut-être, s'orienter vers une approche « renouvelée » de la GEC, tout au moins adaptée, spécifique aux besoins de l'entreprise qui la met en place.

L'utilité principale d'une démarche de GEC ne se situe donc pas forcément autour des objectifs classiques qui lui sont associés d'une part dans la littérature (ils correspondent au modèle de référence), et d'autre part dans la plupart des pratiques d'entreprises étudiées. Ce décalage, symbole d'une incohérence, entre la nature des objectifs attribués à la GEC (plutôt classique ou renouvelée) et l'utilité (correspondant à une vision plutôt classique ou renouvelée) est mis en évidence sur la figure 2 suivante.

Figure 2 :
Incohérence entre l'utilité de la GEC et les objectifs définis au départ



En choisissant les objectifs classiques, il s'agit de prévoir les besoins de l'entreprise pour y adapter les ressources humaines par des plans d'action individuels et collectifs adéquats : comme dans le cas de « Banque 1300 » [91-95], le but est de mettre en place un outil de pilotage des ressources humaines. La satisfaction de ce type d'objectifs, et donc, une efficacité de la GEC au moins partielle vis-à-vis de ces objectifs, peut contribuer à améliorer la qualité du système de formation en ciblant mieux les besoins (cf. « Banque 430 »), structurer l'organisation (cf. « Banque 1300 » pour la GPE de 1991 à 1995) ou accompagner un changement organisationnel (cf. « Banque 430 » au niveau du réseau). Toutefois, concernant ces deux derniers résultats (structuration de l'organisation et accompagnement d'un changement), l'approche est statique et valable à un instant donné. Or, une entreprise en mouvement a au contraire besoin d'outils évolutifs et souples : une efficacité à court terme de la GEC n'implique pas une utilité à moyen terme. Ceci a été confirmé dans le cas de « Banque 1300 » [91-95].

Outre ces objectifs classiques, quelle peut être l'utilité de la GEC, au regard des quatre cas d'entreprise ci-dessus ? Plusieurs points de convergence peuvent être identifiés, résumés autour des deux points suivants :

- 1) le développement d'une flexibilité organisationnelle (cf. « Banque 430 », « Banque 1300 » en 1998, « Cosmétiques ») qui passe par la mobilité, la polyvalence, ou par la GEC en tant que levier d'une organisation plus transversale ;
- 2) le développement d'une certaine forme d'employabilité des salariés, interne ou externe à l'entreprise (cf « Banque 1300 » en 1998, « Cosmétiques », « High-Tech ») qui passe par le développement des compétences individuelles (élargissement du champ et augmentation du niveau de compétences).

Dans cette optique, l'intérêt de la GEC est de devenir une source de dynamisme dans l'entreprise (cf. « High-Tech ») qui permet aux salariés et à l'entreprise d'améliorer leur capacité d'adaptation à des changements futurs potentiels que l'on estime ne plus savoir

prévoir de manière précise. La convergence des besoins des quatre entreprises observées et la manière dont la GEC semble en mesure d'y répondre ou au moins de créer les conditions favorables à leur satisfaction nous amène à penser qu'en dépit de son manque d'efficacité, la Gestion des Emplois et des Compétences possède une utilité qui s'oriente vers le développement d'une plus grande flexibilité organisationnelle et d'une plus forte employabilité des salariés.

CONCLUSION

Les conclusions de l'observation longitudinale de quatre grandes entreprises ayant mis en place une Gestion des Emplois et des Compétences conduisent à penser que c'est l'ensemble des contributions de la démarche et non pas seulement ceux qui correspondent aux objectifs fixés au départ qui explique que les entreprises poursuivent leurs efforts dans ce domaine, en dépit des maigres résultats obtenus en regard des objectifs affichés. Ces conclusions rejoignent celles de Gilbert (1998) à propos de la GEC : dans ce domaine, "réussite ou échec sont toujours relatifs, soumis au jugement contingent des acteurs" (Gilbert, 1998, p.105). Dans ce cas, la seule évaluation en termes d'efficacité est insuffisante : l'appréciation des effets de la GEC nécessite d'autres critères d'évaluation, celui d'utilité n'étant en ce sens qu'un premier pas. Au-delà des seuls effets attendus (qui eux-mêmes pourraient faire l'objet d'une série d'indicateurs de mesure, ce qui ne semble pas être souvent le cas en pratique pour la GEC), il s'agit aussi de prendre en compte dans l'évaluation de l'instrumentation de gestion les phénomènes d'apprentissage individuels et collectifs qui lui sont liés. Ces deux volets de l'évaluation d'une GEC pourraient l'un et l'autre faire l'objet d'une recherche plus approfondie : quels indicateurs s'avèrent pertinents afin de mesurer l'efficacité d'une GEC ? Sur quel(s) critère(s) ou sur quelle méthodologie est-il possible de s'appuyer pour identifier les processus d'apprentissage qui se produisent concomitamment ? Il s'agit là d'une piste de recherche qui, si elle n'est pas nouvelle, se présente comme un domaine encore ouvert et utile pour les gestionnaires : au-delà de la seule GEC, les outils de gestion méritent aujourd'hui des analyses supplémentaires quant à leur fonction dans l'entreprise (Saussois, 1999).

BIBLIOGRAPHIE

- BARATAY P., GILBERT P. (1997), « De l'emploi aux compétences, le nécessaire passage par l'organisation », *Etude Entreprise et Personnel*
- BARON X. (1993), « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences en entreprise », *Cahiers Français*, n°262, juillet – septembre
- BERRY M. (1983), « Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Ecole Polytechnique
- BOUDREAU J. (1991), « Utility analysis for decision in Human Resource Management » in *Handbook of industrial and organizational psychology*, Dunnette, Hough Eds., vol. 2 (2^eéd.), Palo Alto, CA : Consulting Psychology Press, pp 621-717
- BOUQUIN H. (1991), *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris
- CHARUE F., MIDLER C. (1994), « Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles », *Revue Française de Gestion*, n°97, janvier-février

- COHENDET P., LLERENA P. (1993), « Evaluation des performances et instrumentation de gestion » in « Instrumentation de gestion et conduite de l'entreprise », *Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales*, n°28, pp 51-69, 1993
- CROZIER M., FRIDBERG E. (1977), *L'Acteur et le Système*, Paris : Seuil
- DEFELIX C., DUBOIS M., RETOUR D. (1997), « GPEC : une gestion prévisionnelle en crise » in Tremblay M., Sire B. Ed., *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, extraits du VIII^{ème} Congrès de l'AGR^H, Montréal : Presses HEC
- DIETRICH A. (1995), *Compétence et gestion des ressources humaines, contribution à une approche critique et opérationnelle de la gestion des compétences en organisation*, Thèse de Sciences de Gestion, Université de Lille 1
- DONNADIEU G. (1999), « La performance globale : quels déterminants ? quelle mesure ? » in WEISS, *Les Ressources Humaines*, Les Editions d'Organisation, Paris
- GAVINI C. (1993), « La Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences : de la norme aux pratiques, le cas de la sidérurgie », *Travail et Emploi*, avril, n°57 bis
- GILBERT P. (1994), « Le modèle de référence de la GPE, postulats sous-jacents et structuration de l'action », *Actes du 5^{ème} Congrès de l'AGR^H*, Montpellier
- GILBERT P. (1998), *L'instrumentation de gestion*, Economica, Paris
- JACOT J H. (1990), « A propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production », in ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique*, Economica, Paris, pp 61-70
- LAMBERT C. (1998), *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, un processus d'apprentissage*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Toulouse
- LAMBERT C., PENAN H. (1997), « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : un processus d'apprentissage », in TREMBLAY M., SIRE B. Ed, *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, extraits du VIII^{ème} congrès de l'AGR^H, Montréal : Presses HEC, pp 101-118
- LATHAM G. P., WHYTE G. (1994), « The futility of utility analysis », *Personnel Psychology*, spring
- LORINO P. (1995), *Comptes et récits de la performance*, Les Editions d'Organisation, Paris
- LOUART P. (1996 a), « Enjeux et mesures d'une GRH performante » in *Performances et Ressources Humaines*, Ferricelli et Sire Ed., extraits du 7^{ème} Congrès de l'AGR^H, Economica, Paris, pp 1-15
- LOUART P. (1996 b), *Gestion des Ressources Humaines*, CNED
- LOUART P. (1995), *Succès de l'intervention en GRH*, Editions Liaisons, Paris
- MALLET L. (1991), *Gestion Prévisionnelle de l'Emploi*, Paris : Editions Liaisons
- MARMUSE C. (1997) in Simon et Joffre, *Encyclopédie de gestion*, 2^{ème} édition, pp 2194-2208
- MARTORY B. (1999), *Contrôle de gestion sociale*, Paris : Vuibert, 2^o édition
- MEIGNANT A. (1992), « Les compétences stratégiques », *Personnel*, octobre, n°336
- MIDLER C. (1990), « Instrumentation économique et mutation industrielle » in ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique*, Economica, Paris, pp 317-337, 1990
- MOISDON J. C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, Paris
- PENAN H. (1999) in Le Duff, *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, Paris, pp 897-901
- PETTIGREW A. M. (1990), « Longitudinal field research on change theory and practice », *Organization Science*, vol. 1, n°3, pp 267-292, august
- PICHAULT F., CORNET A. (1996), « Approches du changement et modes d'évaluation : la notion de performance revisitée », *Actes du 7^{ème} Congrès de l'AGR^H*, Paris
- PIGEYRE F. (1994), « La compétence : un nouvel outil pour la gestion de l'emploi ? », *Actes du 5^{ème} Congrès de l'AGR^H*, Montpellier
- ROUSSEAU M. (1993), « Les pratiques des entreprises en matière d'anticipation des qualifications », *Travail et Emploi*, n°57 bis, avril

- SAURET C. (1992), « La gestion de l'emploi et des compétences », *Personnel*, n°331, mars-avril
- SAUSSOIS J. M. (1999), « Michel Crozier », *Revue Française de gestion*, juin-juillet-août
- SIMON H. (1957), « Administration behavior. A study of decision-making process », in *Administrative organization*, The free Press, New-York
- SKARLICKI D. P., LATHAM G. P., WHYTE G. (1996), « Utility analysis : its evolution and tenuous role in human resource management decision making », *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, pp 13-27, mars
- THIERRY D., SAURET C. (1994), *La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences*, L'Harmattan, Paris
- VIGNON C. (1991), *Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines et changement organisationnel*, Thèse de Sciences de Gestion, Université de Lille
- WILS T., LE LOUARN J. Y., GUERIN G. (1991), *Planification stratégique des ressources humaines*, Les presses de l'Université de Montréal, Montréal