LES « CHEMINS DE GPEC »

LES ENSEIGNEMENTS D'UNE RECHERCHE – INTERVENTION SUR L'APPROPRIATION DE LA DÉMARCHE GPEC DANS UN SECTEUR ASSOCIATIF

Stéphane BELLINI – Université de Poitiers - CEREGE (EA1722)

Adresse postale : 31, chemin de la grotte à Calvin – 86000 POITIERS
Adresse électronique : stephane.bellini@univ-poitiers.fr
Tel : 05-49-03-52-32 - Fax : 05-49-41-45-96

Résumé : *La négociation d'un terrain de recherche est une étape difficile en Gestion des Ressources Humaines : risque social perçu à travers la recherche, difficulté à faire concorder les demandes du chercheur et les attentes des praticiens, contorsion entre les intentions de départ et les possibilités du terrain… Se saisir d'une opportunité d'accès à un terrain pour en faire un travail de recherche peut être un moyen d'éviter ces difficultés… pour mieux en créer d'autres. Nous avons emprunté cette voie.*
Nous sommes partis d'une demande d'accompagnement à la prise en main d'un guide de GPEC auprès de 29 structures secteur associatif social, sanitaire et médicosocial, représentées chacune par un binôme constitué d'un dirigeant ou cadre et d'un représentant du personnel. Cet accompagnement a lieu en groupes de travail. Nous avons fait de cette recherche-intervention une opportunité de collecte d'informations pour mieux comprendre comment une GPEC s'échafaude au sein d'une structure.
Cette démarche offre plusieurs avantages : facilité d'accès au terrain, utilité sociale de la recherche, relation de partenariat forte avec les commanditaires. Cependant, la démarche empirico-inductive demande à construire une problématique tout en avançant sur le terrain et la position du chercheur dans une démarche de recherche-intervention présente deux contraintes majeures : penser la problématique en tenant compte de l'interaction avec l'objet de recherche et organiser une distanciation suffisante pour en tirer des enseignements.
Ce faisant, nous tirons deux grands enseignements. En premier lieu, dans les établissements et associations du secteur, la GPEC se met en place selon des chemins variés, par les méthodes de travail utilisées et les outils mobilisés. Il s'agit à chaque fois de créer un dispositif sur-mesure. Voilà pourquoi nous parlons de « chemins de GPEC » à propos des démarches et outils mis en œuvre par les professionnels. Les participants aux groupes de travail composent également des objets de GPEC. Nous identifions deux critères de différenciation des objets de GPEC. Ils ont trait à du court ou moyen terme et ils concernent un périmètre large (l'organisation dans son ensemble) ou un périmètre étroit (un service par exemple). Chaque fois, il s'agit de GPEC mais la portée n'est pas la même.
En second lieu, nous mettons en évidence des champs de tension lors de la construction des « chemins de GPEC ». Ceux-ci se construisent en trouvant un équilibre entre tendances au moins partiellement opposées : entre l'accent mis sur la démarche ou sur le contenu, sur les processus ou sur le contenu, sur la rhétorique ou sur la pratique, sur le présent ou sur le futur.

Mots clés : GPEC – démarche empirico-inductive – interaction chercheur et objet de recherche.- secteur associatif social, sanitaire et médicosocial.

Introduction

Depuis la crise de la sidérurgie des années 1980, le déficit d'anticipation des entreprises est régulièrement pointé et la GPEC est souvent présentée comme une solution à ce déficit. La crise économique actuelle pourrait relancer une nouvelle fois ce type de démarche prévisionnelle. Pourtant, des dispositifs existent déjà. L'Etat français, par l'intermédiaire du ministère du travail, de l'emploi et de la formation permanente, a lancé en 2003 puis relancé en 2007, un dispositif baptisé PGPEC (Plan de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences), destiné à favoriser la sensibilisation des dirigeants d'entreprise à l'adoption d'une démarche de GPEC. L'objectif est d'inciter les entreprises à entreprendre une action prospective de manière à faire évoluer les emplois pour mieux les pérenniser. Les mesures incitatives sont doublées d'une contrainte légale puisque depuis le 18 janvier 2005 et la loi de cohésion sociale, les entreprises de plus de 300 salariés ont l'obligation de présenter aux représentants du personnel un document sur la stratégie de l'entreprise et ses conséquences prévisibles en matière d'emploi et de compétences. D'autres décisions de justice ont ensuite souligné la nécessité pour les directions d'entreprise d'organiser un dispositif de GPEC afin d'éviter de trop lourdes conséquences de changements stratégiques. Les mesures sont incitatives d'une part, contraignantes pour les grandes entreprises d'autre part.

L'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) du secteur associatif sanitaire, social et médico-social, UNIFAF, s'est emparé du thème de la GPEC pour que les associations et établissements adhérents la mettent en œuvre et créent leurs propres *« chemins de GPEC »*. Nous sommes intervenus à cette occasion et avons saisi cette opportunité de collecte d'informations pour engager une recherche. Son objectif est de mieux comprendre comment une GPEC s'échafaude au sein d'une structure. Au démarrage de la phase empirique, nous ne cherchons pas à valider ou infirmer certaines hypothèses mais cherchons à comprendre les modalités du passage d'éléments théoriques à la pratique. La démarche empirico-inductive demande à construire une problématique tout en avançant sur le terrain et la position issue de la recherche – intervention présente deux contraintes majeures : penser la problématique en tenant compte de l'interaction avec l'objet de recherche et organiser une distanciation suffisante pour en tirer des enseignements. Après avoir précisé notre cheminement jusqu'à la problématique et la nature de notre interaction avec l'objet de recherche, nous présenterons ces enseignements.

La recherche – intervention n'est plus une méthode innovante. En gestion, elle a été mise en œuvre à bien des reprises et ses apports sont reconnus (David, Hatchuel, Laufer, 2008). En outre, par la relation au terrain sous-jacente, elle offre plusieurs avantages : facilité d'accès, utilité sociale de la recherche, relation de partenariat forte avec les commanditaires. Pourtant, elle demeure relativement peu pratiquée comme si la recherche – intervention n'avait cessé d'être une méthode émergente. Elle est à la fois séduisante par ses intérêts, mais tant éloignée du modèle prégnant de la démarche hypothético-déductive qu'elle suscite des craintes sur son manque de scientificité et sur sa capacité à produire des connaissances détachées de l'objet étudié. Au bout du compte, la recherche – intervention a du mal à s'institutionnaliser.

Le travail présenté ici est parti d'une sollicitation d'intervention dans un terrain particulier. L'interaction forte avec le terrain nous amène d'abord à préciser les conditions de son approche et son contexte puis à indiquer nos modalités d'intervention. La question de recherche s'est construite à partir de la démarche empirique.

Une demande initiale

Cette recherche a une date de naissance, mars 2006, date à laquelle nous avons été sollicités pour participer à la réalisation d'un guide de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) par le Centre de Régional d'Etude et d'Action pour les Handicaps et l'Insertion (CREAHI), centre de ressources pour la région Poitou-Charentes des établissements du secteur social et médico-social. Le CREAHI répondait lui-même à une demande de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) du secteur associatif sanitaire, social et médico-social, UNIFAF. Celui-ci s'est emparé du thème de la GPEC avec volontarisme. Chargé de la répartition des fonds de la formation professionnelle versée par les associations adhérentes de la branche, UNIFAF a fait le choix de promouvoir une démarche d'anticipation et a souhaité lancer un guide de GPEC à destination de ses adhérents. Nous commençons par mentionner trois particularités d'UNIFAF de l'initiateur de l'opération, UNIFAF, importantes pour la compréhension du mode et de la nature de l'intervention.

Un fonctionnement paritaire

Comme c'est le cas pour tous les OPCA, les fonds collectés par UNIFAF sont gérés paritairement par des représentants des employeurs et des syndicats de salariés. La structure nationale est paritaire et elle est déclinée sur le même mode en région. Un délégué régional prépare et met en œuvre les décisions d'une délégation régionale paritaire (DRP). Cette instance choisit de développer des Actions Prioritaires Régionales (APR), actions qui concernent l'ensemble des associations et établissements adhérents à l'OPCA. Par le passé, le développement de la fonction tutorale a été une action prioritaire.

L'action en faveur de la GPEC résulte d'un choix paritaire. Un comité de pilotage, issu de la DRP et lui aussi paritaire, suit de plus près les évolutions des actions. La conception et le suivi de l'opération de construction du guide ont ainsi donné lieu à dix réunions étalées entre mars 2006 et juillet 2007. La poursuite de l'opération sous forme d'accompagnement des adhérents à la prise en main du guide a fait aussi l'objet de plusieurs réunions avec ce comité de pilotage, afin d'ajuster les objectifs, les moyens mis en œuvre et les modalités de son évaluation. Nous nous appuyons sur cette deuxième phase pour collecter des informations sur la mise en œuvre de la démarche prévisionnelle dans les établissements et/ou associations.

Ce type de fonctionnement est déjà un indicateur du consensus qui entoure l'idée de GPEC, ce qui sera confirmé plus tard. Ni dans les DRP, ni dans le comité de pilotage nous n'avons ressenti de ligne de fracture employeurs/salariés sur le principe de la GPEC. Ensuite, le fonctionnement paritaire a des incidences sur le déroulement de l'opération elle-même puisque l'accompagnement à la prise en main du guide concerne à la fois des dirigeants d'établissements et des représentants du personnel. Le postulat sous-jacent à cette particularité de l'intervention est le suivant : les évolutions de l'emploi sont l'affaire de tous et il est légitime que tous les acteurs s'en emparent. Au-delà de la position politique, il y a ensuite de la part du comité de pilotage, la recherche d'une certaine adhésion des salariés à une politique qui vise à faire évoluer le contenu de leurs emplois. Pour les syndicats de salariés, l'implication dans la GPEC est un moyen d'être associés aux décisions dès qu'elles se prennent.

Le secteur associatif à but non lucratif

UNIFAF rassemble des établissements et associations dont le point commun est d'être à but non lucratif. Si les contraintes économiques s'imposent aux structures du secteur d'activité, celles-ci n'ont pas pour objectif de dégager une marge opérationnelle destinée à rémunérer des dirigeants ou actionnaires. Le secteur associatif voit se développer une concurrence du

secteur privé lucratif pour certaines activités : maisons de retraite, cliniques de réadaptation,…

Cette caractéristique statutaire se double de la particularité du secteur d'activité dont la composante sociale est forte. Cela introduit dans le discours certaines valeurs de désintérêt (au sens financier du terme), de service au public bien qu'il s'agisse ici d'établissements de droit privé, d'action dans une perspective sociétale : réinsertion professionnelle, adaptation des handicapés leur permettant de développer leur autonomie, aide à la réalisation d'un projet personnel, accompagnement de la fin de vie, prévention de la maltraitance… selon les activités de la structure.

Les professionnels du secteur, cadres ou représentants du personnel, se sentent *différents*. La différence affichée ne s'exprime pas par rapport à une entreprise précise ou à une pratique particulière mais exprime un sentiment général, même si la singularité supposée du secteur d'activité mériterait d'être nuancée et relativisée à bien des égards. Ce sentiment d'être différent signale l'éloignement ressenti entre le fonctionnement des établissements sociaux ou médicosociaux et l'image que ses professionnels se font de la gestion idéale d'une organisation. Ceux-ci parlent de leur secteur comme d'un lieu d'activité où la GRH n'est pas formalisée, l'évaluation des résultats, d'un établissement comme des salariés, est délicate compte-tenu de la nature de l'activité, et les marges de manœuvre sont difficiles à trouver.

La diversité des établissements couverts

La diversité des structures s'exprime à la fois par leur taille et par les activités proprement dites. En effet, la taille des associations peut varier de quelques dizaines de salariés à plus de 600, les grandes associations gérant plusieurs établissements. Les effectifs de la majorité des établissements sont compris entre 10 et 50 salariés. Sur le plan des activités, UNIFAF regroupe ainsi des associations ou établissements traitant du handicap (handicapés moteur, aveugles, sourds, muets, polyhandicapés) ou, plus largement, de l'inadaptation (mentale, sociale, physique), des maisons de retraite, des structures prenant en charge des jeunes en situation de petite délinquance ou nécessitant une protection, des structures de tutelle, des Etablissements et Services d'Aide par le Travail ou Entreprises Adaptées, des cliniques de rééducation fonctionnelle (destinées par exemple aux accidentés de la route).

Les parties-prenantes

La construction du guide de GPEC s'est faite avec le concours de professionnels du secteur d'activité, choisis par le délégué régional d'UNIFAF, en accord avec le comité de pilotage. Il s'agissait de professionnels connus pour l'intérêt qu'ils portaient à la Gestion des Ressources Humaines. Le groupe s'est constitué en cherchant d'une part à ce qu'il représente la diversité des activités et d'autre part à ce qu'il couvre le territoire régional. Sept professionnels ont ainsi répondu à l'appel et ont constitué le groupe. Ces derniers ont eu un rôle important puisque non seulement ils ont participé directement à coproduire un guide mais ils ont ensuite été mobilisés pour l'expérimenter dans leurs structures et pour identifier les conditions de réussite d'un tel outil.

A la fin de la construction du guide, deux sites ont été investis pour le tester. L'objectif était de tester la praticité du guide (compréhension du vocabulaire, clarté de la démarche, pertinence des outils). Chaque fois, c'est un binôme dirigeant – représentant du personnel qui lit et commente le guide en testant son utilisation.

L'avancement du groupe de professionnels est suivi par un comité de pilotage paritaire de 4 à 5 personnes, composé de représentants des employeurs et des syndicats et du délégué régional d'UNIFAF. Regard extérieur sur les travaux du groupe, son objectif est d'optimiser la lisibilité du guide, parfois en questionnant les mots, les outils, l'ordonnancement. Enfin, la

directrice du CREAHI nous facilite la compréhension du jargon professionnel, du paysage régional du secteur, dont nous sommes ignorant au démarrage de l'opération, et met l'accent sur la praticité du guide.

Le guide obtenu est donc le fruit d'un travail collectif, d'itérations répétées entre un contenu proposé et des amendements ou ajouts demandés par les parties-prenantes. Le tout est orchestré par deux animateurs-formateurs. Le premier est consultant-formateur en organisation et spécialisé dans ce secteur d'activité. Nous sommes le second, ignorant au départ les spécificités du secteur et appelé pour un transfert de connaissances sur le thème de la GPEC.

Nous avons ensuite été à nouveau sollicités pour accompagner les établissements à la prise en main du guide. Des sessions sont organisées pour ce faire selon un dispositif décrit plus bas. Nous saisissons l'opportunité du contact avec les établissements et/ou associations pour alimenter notre recherche.

De la sollicitation à la formulation d'une question de recherche

Le contact avec le terrain ne résulte donc pas d'une démarche de prospection mais d'une sollicitation. Ces circonstances expliquent directement la démarche empirico-inductive qui est la nôtre. Au cours des paragraphes suivants, nous indiquons l'intérêt de la démarche. Nous restituons ensuite notre cheminement, d'un problème de gestion à une question de recherche, cheminement orienté par une revue de la littérature et qui aboutit à la formulation de la problématique.

Les promesses d'une démarche inductive

En effet, nous avons considéré que ce contact présentait l'opportunité d'une collecte d'information riche pourvu que nous parvenions à maintenir une distance suffisante à l'objet de la recherche. L'accès au terrain est une difficulté telle sur des domaines de gestion de l'emploi que l'opération impulsée par UNIFAF présentait une indéniable opportunité de recueil d'informations sur les représentations et pratiques. Cela règle la délicate question de la négociation d'un terrain (Wacheux, 1996). De plus, l'existence même d'une demande montre que la recherche correspond à un intérêt des praticiens. Au-delà du seul cadre de cette opération, le dispositif d'encouragement de l'Etat à mettre en œuvre une GPEC et les efforts du réseau de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) pour la promouvoir incitent à penser que des travaux sur la GPEC peuvent correspondre à une demande sociale. Enfin, nous nous inscrivons dans le champ disciplinaire des sciences de gestion et notre perspective est de comprendre l'action pour tenter *in fine* de faire évoluer des pratiques, sans qu'au début de la recherche nous ne sachions ni de près ni de loin quelles orientations allaient prendre nos propos. L'écriture a sur ce point été un aiguillon précieux, permettant la distanciation apportée par un retour sur du vécu et favorisant l'émergence d'une connaissance par l'ordonnancement des données du terrain, l'analyse des pratiques, la confrontation des données, la mise en évidence de similitudes et différences...

Une question de recherche

Nous avons présenté précédemment la *« généalogie de la question »*[1] (Hatchuel) parce qu'elle induit une interaction avec l'objet de recherche que nous intégrons au moment de penser la question de recherche. Comme Giordano l'indique, le projet de recherche est consubstantiel de la relation au terrain (2003).

Notre question de recherche part d'un problème de gestion concret : comment aider des établissements à mettre en œuvre une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des

[1] Formule empruntée à Armand Hatchuel, séminaire Atouts pour publier – FNEGE, Noyon , 2008

Compétences ? Objectif pratique et objectif de recherche sont intimement liés (Hatchuel, 1992). L'accompagnement d'établissements et d'associations à la prise en main du guide est une réponse opérationnelle qui nous permet de poser un objectif de recherche. En effet, pour réaliser cet objectif pratique, des binômes de professionnels et de représentants du personnel s'emparent d'un guide élaboré préalablement avec sept professionnels du secteur et tentent de l'appliquer dans leurs propres établissements. Durant les séances de travail, les professionnels élaborent leurs propres démarches de GPEC. Ce faisant, ils façonnent une pratique et se construisent ce que nous avons appelé leur *« chemin de GPEC »* et nous avons accès lors des séances de travail aux modalités de mise en œuvre de ces chemins. Les contours de la question de recherche se dessinent alors.

L'examen de la littérature sur la GPEC nous conforte sur l'intérêt de cette question.

Une littérature centrée sur les contenus et postulats plus que sur le processus de construction

La littérature sur la GPEC traite peu des arcanes de la fabrication de pratiques. Avant de l'examiner, constatons d'abord que différentes terminologies existent : GPRH (Ressources Humaines pour RH - Gilbert), GPPEC (Préventive pour le *« P »* supplémentaire, Sauret et Thierry, 1993). En utilisant GPEC, les pouvoirs publics contribuent probablement à populariser un terme, le plus couramment utilisé. Les différentes appellations ont des points communs :

- que l'on parle de démarche préventive, prospective ou prévisionnelle, il s'agit à chaque fois d'imaginer l'avenir de l'entreprise. Pour Gilbert, il s'agit ainsi de *« l'introduction du temps dans la gestion »* (Gilbert, 2006, p.12) ;
- les démarches mettent l'accent sur la dimension stratégique de cette action et sur l'intérêt de mettre en lien l'activité et l'organisation futures d'une entreprise avec ses emplois et compétences ;
- elles raisonnent à la fois sur un plan quantitatif et qualitatif, alors que la gestion prévisionnelle des effectifs, ancêtre de la GPEC, se centrait sur le volet quantitatif.

Une première génération de travaux est de nature prescriptive et montre la démarche traditionnelle de GPEC : analyse des besoins à moyen terme, analyse des ressources à moyens terme et ajustement pour favoriser l'adéquation Besoins/Ressources (Mallet, 1991).

Des travaux plus récents analysent les contenus des accords de GPEC officiellement présentés, souvent par de grandes entreprises (Dietrich et Parlier, 2007). Les auteurs pointent que les accords de GPEC rendent visibles les évolutions en cours par les instruments de gestion, dont l'objet porte sur les Hommes et les emplois.

D'autres pointent les limites de l'exercice de la GPEC. D'abord, la seule possibilité d'impulser une GPEC repose sur trois conditions, pas toujours réunies (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2002) :

- on suppose en premier lieu que l'entreprise élabore une stratégie. Pour les PME, cette supposition ne se vérifie pas systématiquement et l'ajustement aux exigences du court terme peut tenir lieu de stratégie.
- pour qu'il puisse y avoir GPEC, il est ensuite nécessaire que la stratégie se décline en besoins en emplois ou fasse référence aux ressources actuelles or les choix de l'organisation portent de plus en plus sur le recours à des prestataires extérieurs. En outre, la démarche d'évolution des emplois et des compétences s'affronte aux logiques parfois incompatibles des acteurs. Cette conception de la démarche traduit une *« philosophie gestionnaire »* : il est possible de rationaliser l'anticipation à l'aide d'outils parfois très sophistiqués. Cette volonté rationalisatrice relevée par Gilbert

(*ibid.*) est mise à mal par des contingences aussi bien matérielles (les possibilités concrètes de faire évoluer l'activité d'un établissement dépendent aussi de ses locaux et installations), qu'humaines (les désirs d'évolution, de rester ou de quitter une organisation se prêtent avec difficulté à la modélisation) que liées à l'environnement de l'organisation (loi, financement, concurrence…).

- il convient enfin de faire connaître la stratégie aux acteurs de la GRH, censés mettre en œuvre les conséquences des grandes orientations. Dans le cas de restructurations lourdes, il peut être jugé opportun par les décideurs de ne pas les annoncer au nom d'une rationalité managériale : le temps de l'inquiétude et d'éventuelles perturbations s'en trouve ainsi raccourci (Beaujolin-Bellet, Cornolti, Kuhn, Moulin, 2007). C'est précisément un des objectifs des pouvoirs publics que de faire de la GPEC un outil de prévention des restructurations, via des mesures incitatives d'une part (financement de frais de conseil), et contraignantes d'autre part (obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés de présenter aux représentants du personnel un plan de GPEC : loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005).

La notion de GPEC sous-entend également qu'une prévision réaliste est possible, ce qui est difficile compte tenu de l'évolution technologique, des fluctuations économiques, du changement de goût des consommateurs, de l'évolution de la concurrence... Là même ou se réalise ces activités, on avoue ne pas avoir de visibilité a moyen terme. Dans les entreprises ou autres structures privées ou associatives tels que les établissements médico-sociaux, l'avenir est fondamentalement incertain. Nous préciserons ce qui caractérise l'incertitude de ce domaine d'activité.

Enfin, de nombreux auteurs travaillant sur la notion de compétence rappellent, à l'instar de Oiry, que, comme d'autres instrumentations de gestion, un travail de déconstruction est à opérer pour identifier les constituants de l'instrumentation (2006, p. 14).

Formulation de la problématique

Dans une perspective empirico-inductive, nous nous appuyons sur le problème de gestion décrit plus haut, sur la nature des informations auxquelles nous aurons accès et sur la littérature sur le sujet pour formuler notre problématique (Chevrier, 1993) : comment se construit une GPEC ? Par quels cheminements les acteurs parviennent-ils à élaborer leurs diagnostics, leurs dispositifs, à mettre en place leurs outils ? Au début de cette recherche, nous estimons que ce qui s'opère dans la mise en œuvre de méthodes souvent bien connues permet d'accéder à une meilleure compréhension des formes prises au final par la GPEC. Nous profitons de notre position pour observer la construction de démarches de GPEC, les tensions, les différences de mises en œuvre. Autrement dit, ce qui nous intéresse est moins le point d'arrivée que la manière d'y parvenir.

Méthodologie

Cette recherche s'inscrit dans la tradition de la recherche-intervention. En tant qu'intervenant, nous avons contribué largement à la construction du guide de GPEC et orientons les démarches des professionnels. Dans cette mesure, nous sommes inclus dans l'action. Nous présenterons dans un premier temps le dispositif par lequel nous avons disposé d'information. Nous préciserons la nature de la connaissance construite à l'occasion d'une telle démarche et nous soulignerons enfin, qu'elle oblige à une recherche de distanciation avec l'objet de recherche.

Un dispositif imposé *de facto*

Les conditions de réalisation sont imposées par le format de l'action. Celle-ci se découpe en deux temps. Lors du premier, nous avons contribué à l'écriture d'un guide de GPEC, selon des modalités décrites précédemment. Le deuxième temps est celui de la présentation du guide pour favoriser sa prise en main. Des rencontres avec les binômes sont organisées, dans des groupes de travail composés de 6 à 12 personnes. Le principe du binôme est respecté dans la grande majorité des cas. Il y a deux à trois journées de rencontre par groupe, espacées chacune d'environ un mois afin d'encourager un travail intersession, c'est-à-dire de mettre en œuvre, à plus ou moins grande échelle, une démarche GPEC.

L'organisation des journées d'intervention

Les journées sont organisées en trois grandes parties :

- discussions sur les projets, les intentions, les tentatives, les difficultés ou réussites de chaque établissement, en systématisant le double point de vue (dirigeant/chef de service et représentant du personnel). Le matériau recueilli est essentiellement du discours, que nous avons cherché chaque fois que possible à asseoir sur des faits tangibles, des outils réalisés, des contraintes matérielles, des précisions qui évitent, autant que faire se peut, un discours trop émancipé des pratiques voire un camouflage discursif. ;
- présentation d'outils de GPEC et discussion sur l'intérêt et/ou la possibilité de leur mise en œuvre au sein d'une démarche organisée ;
- engagement des participants à mettre en œuvre ou prolonger un travail.

Au total, cette opération a représenté 19 jours d'intervention pour la phase d'accompagnement à la prise en main du guide, auprès d'une quarantaine d'établissements et/ou d'association. Au moment où nous écrivons ce texte, l'accompagnement est achevé pour 29 établissements et/ou associations et encore en cours pour une dizaine. Nous appuierons notre analyse sur les 29 établissements pour qui l'accompagnement est achevé.

Notre rôle d'intervenant

Notre rôle n'est pas d'uniformiser les parcours et les formes de GPEC (par l'exemple, la signature d'un accord de GPEC n'est pas un objectif de départ) mais d'accompagner chacun dans sa démarche et d'encourager au passage à la réalisation d'une démarche de GPEC. Il s'agissait de favoriser à chaque fois un dispositif sur-mesure. Voilà pourquoi nous parlons de *« chemins de GPEC »* à propos des démarches et outils mis en œuvre par les professionnels.

Nous nous sommes appuyés pour cela sur le guide réalisé préalablement et en reprenions la structure en quatre temps : conditions de réussite (implication des parties-prenantes, du conseil d'administration aux salariés), définition d'une stratégie, analyse des impacts de la stratégie sur les emplois, compétences et qualifications, mise en place de plans d'action. Le guide est conçu comme une boîte à outils dont le but est d'alimenter les démarches des établissements. Certes, le guide est le pivot des actions des participants et sa structure s'approche de l'idéal-type de la GPEC mais les séances d'accompagnement cherchent à ouvrir les possibilités d'action en soulignant la multiplicité des entrées. En quelque sorte, l'approche *« boîte à outils »* (un ensemble de méthodes proposées, à organiser selon les orientations choisies et les problématiques vécues) prévaut sur une démarche *« clefs en mains »* (les mêmes outils prêts à être appliqués par tous). Le guide oriente les actions enregistrées *in fine*. Les participants n'improvisent pas des chemins de GPEC mais, tous armés du même guide, s'inventent des chemins qui leur sont propres. Nous tentons de les analyser plus loin.

Lors des journées d'intervention, nous avons pris des notes brutes, sans tri ni constitution d'unités d'analyse *a priori*. Pour des raisons de praticité et pour ne pas brider la spontanéité, nous avons préféré ne pas enregistrer les échanges.

Les limites de la méthode

Les limites du recueil de données tiennent d'abord aux éléments inobservés : nous ne sommes pas présents dans les établissements quand les démarches se concrétisent, les groupes de travail se forment et les outils se précisent. Les limites tiennent aussi à la nature de l'échantillon : les parties-prenantes sont volontaires, à quelques exceptions près. La démarche de s'inscrire à cette démarche, l'incitation de l'OPCA à s'inscrire en binôme amènent dans les groupes de travail des participants d'abord sensibles à la démarche, ensuite chez qui le dialogue social est déjà noué. En cela, le travail livré ici ne cherche pas une quelconque représentativité statistique mais cherche à être significatif et à apporter une compréhension sur la manière avec laquelle se construit une GPEC.

Nature de la connaissance produite par cette recherche

Nous observons la construction d'une démarche GPEC dont la réalisation est une des finalités de notre intervention. Tout en cherchant à nous distancier, nous avons bien conscience de participer partiellement à la construction de l'objet de recherche que nous observons se mettre en place. En outre, notre intervention a orienté le travail des professionnels. Nous assumons cette position d'inclusion dans l'objet de recherche, fondamentalement liée à la recherche-intervention (Hatchuel, 1992 ; Moisdon, 1984 ; Plane, 2005 ; Wacheux, 1996). Elle nous demande de préciser la nature de la connaissance produite par cette recherche. Evidemment, pour les raisons que nous venons d'indiquer, nous ne pouvons honnêtement prétendre observer de l'extérieur des contenus, des caractéristiques objectives ou des formes de GPEC. Nous observons un phénomène auquel nous prenons part et les réalisations observées sont aussi le produit de cette relation.

Schéma 1 : définition d'un objet de recherche en recherche - intervention

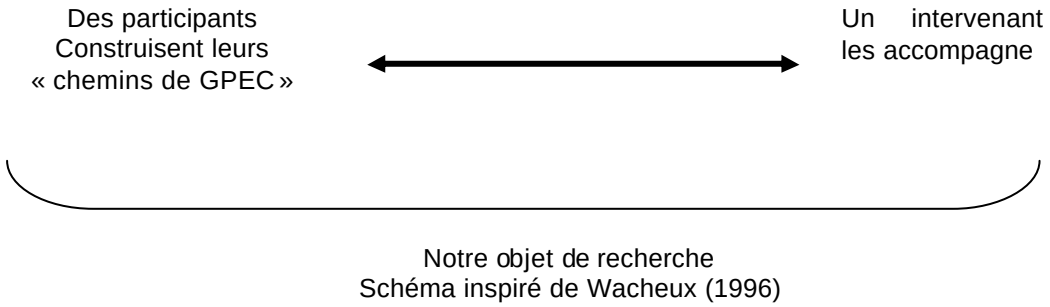


Schéma inspiré de Wacheux (1996)

Avec David, nous soutenons qu'il ne s'agit pas d'un biais à la connaissance produite, ce qui sous-tendrait qu'il existe une connaissance pure et parfaite de laquelle on s'écarterait par certains dispositifs méthodologiques. Or, dès lors que l'on s'intéresse à l'action humaine, toute connaissance est le produit d'une interaction avec un objet. *« La place du chercheur et les conséquences de la recherche pour l'action sont explicitement prises en compte, non pas dans l'optique de « biais » qu'il faudrait limiter mais, au contraire, comme principe même d'intervention et de génération de connaissances scientifiques »* (David, 2008, p. 196). S'il

n'y a pas de biais, il convient cependant de préciser la nature de l'interaction entretenu avec l'objet de recherche de manière à préciser par ricochet la nature de la connaissance produite.

Une distance à construire

Cette position d'inclusion plus encore que de proximité avec l'objet de recherche demande à penser une *« vigilance méthodologique »* (Sardan, 1995) :

- la position à la fois de partie-prenante et d'observateur peut amener à négliger l'observation dans le fil de l'action et à privilégier le rôle de partie-prenante, d'autant plus qu'une attente de résultat nous a été fixée dans la demande d'intervention ;
- le statut d'intervenant peut entraîner consciemment ou non chez les professionnels la peur de déplaire, d'être jugé, les mécanismes d'auto-valorisation ou de séduction, selon les mécanismes de transfert. Nous ne négligeons pas cette possibilité tout en notant qu'à aucun moment le travail en groupe n'a généré de gêne verbalisée de la part des membres des groupes ;
- la position d'observation peut amener le chercheur à se négliger lui-même comme acteur du processus étudié.

Par contre, l'appartenance des professionnels à une sphère d'activité que nous méconnaissons nous en distancie sur le plan des apprentissages culturels. De fait, il existait une certaine distance culturelle avec les acteurs du processus étudié.

La question du statut de l'observateur est ainsi posée sous de multiples formes. Dans la lignée de l'ethnométhodologie, nous assumons la position induite par la présence du chercheur au sein de la communauté qu'il observe, qui permet empathie, partage du vocabulaire et meilleure compréhension des processus en cours. Afin d'en éviter les conséquences négatives, nous cherchons à organiser une *« familiarité distante »* avec notre objet de recherche (Matheu, 1986), selon laquelle tout en étant proche et même partie prenante de l'objet de recherche, nous créons les conditions de la distance en recourant à quelques principes méthodologiques :

- rédaction des conditions de l'enquête et de ses éventuelles incidences sur l'objet de recherche : la connaissance de l'impact du statut d'observateur sur la relation au terrain conduit à une plus grande vigilance (Girin, 1981) ;
- prise de notes lors des différentes phases de travail afin de ne pas laisser agir une mémoire potentiellement défaillante et surtout sélective, processus psychosocial universel auquel nul n'échappe, fût-il chercheur attentif et précautionneux ;
- communication des travaux auprès de communautés scientifiques. Cette présente communication est aussi l'occasion d'obtenir un retour et permet une triangulation avec le chercheur individuel et son terrain. En amont, la perspective d'une communication dans un colloque scientifique puis d'une publication agit sur le chercheur d'une part en ce qu'elle rappelle les finalités d'un travail dont le versant opérationnel est très présent, d'autre part car elle fixe des exigences de rigueur et de distanciation. Plus qu'une phase de présentation des résultats, cette communication constitue aussi un élément de notre dispositif méthodologique ;
- restitution du travail aux membres du comité de pilotage, afin d'obtenir une validation interne.

Notre position est donc d'assumer la proximité physique du terrain et d'en organiser une distance cognitive. Avec Sardan, nous pensons que l'enquête de terrain n'est pas une simple question de dispositif méthodologique, c'est aussi et surtout une question de posture, faite de vigilance, d'attention et de prise de conscience des interactions entre le terrain et l'observateur.

Résultats

Nous présentons d'abord les réalisations obtenues dans le cadre des démarches GPEC. Dans sa mise en œuvre, la GPEC est hétérogène à bien des égards, dans les outils mobilisés, les périmètres concernés, l'ampleur des démarches. Nous nous intéresserons ensuite au processus d'élaboration de la GPEC. Nous verrons tout d'abord que la GPEC paraît être un objet de consensus, dont nous questionnerons cependant les limites. Nous verrons ensuite que, du discours à la pratique, une inertie est perceptible dans quasiment tous les établissements. Enfin, nous relèverons quelques tensions saillantes dans la façon de penser la GPEC et d'en proposer une mise en œuvre.

De l'idée à l'action

L'idée de GPEC rencontre l'adhésion de tous les participants, ce qui peut facilement s'expliquer par la présence en session de travail de personnes inscrites volontairement. Pourtant, l'inertie du démarrage témoigne d'hésitations et de difficultés dans le passage à l'action : comment entamer une telle démarche ? Comment éviter les *« usines à gaz »* ? Comment anticiper sans certitude sur les financements ?…

Un apparent consensus

Dans les échanges dont nous avons été témoins entre dirigeants et représentants du personnel et au sein du groupe de professionnels à propos des représentants du personnel, la GPEC n'est pas un objet de conflit. Elle ne provoque pas de clivage. Bien au contraire, il semble qu'un certain consensus apparaisse autour de l'intérêt d'enclencher une telle démarche.

Les dirigeants voient dans l'implication des représentants du personnel un moyen de les associer en amont à la définition de la politique sociale de l'association ou de l'établissement, de les sensibiliser aux contraintes de l'organisation voire de faire des représentants du personnel des relais, soit pour obtenir de l'information (par exemple, certains salariés expriment des réticences à mobiliser le canal hiérarchique pour exprimer des désirs de changement, des besoins de formation), soit pour faire valoir l'intérêt de certaines thématiques (VAE, mobilité professionnelle).

De leur côté, les représentants du personnel estiment qu'une réflexion à moyen terme sur les emplois, les compétences et les qualifications est un moyen de maintenir l'emploi et de permettre aux salariés d'évoluer. En participant à l'opération de GPEC, ils valorisent aussi leurs capacités d'intervention dans la structure.

En 19 journées d'intervention, nous n'avons observé que trois brefs épisodes de tension, survenus de trois thèmes :

- la stratégie de l'association ou de l'établissement. Elle demeure du ressort de la direction et du conseil d'administration or deux exemples montrent que les choix stratégiques peuvent être contestés. Le premier est relatif à une décision de fusionner des associations. Le second cas est une réorganisation des équipes de travail au sein d'un établissement. Ces deux décisions ont des impacts sur le contenu des emplois. Mais il s'agit à chaque fois de décisions non négociables (Etablissement 11) ;
- les emplois : la défense de l'emploi est une prérogative des représentants du personnel. Dans le secteur associatif social, sanitaire et médicosocial, les emplois sont relativement stables et le caractère non lucratif des structures garantit les salariés de ne pas être une variable d'ajustement au service du profit. La spécificité du secteur apporte une part d'explication au consensus observé. Cependant, l'externalisation d'activités de gestion des espaces verts, de la lingerie ou de la cuisine s'affronte parfois, mais sans

systématisme, à un désaccord des représentants du personnel. Au-delà de notre propre travail, une étude sur les accords de GPEC d'entreprises privées montre que la dimension consensuelle est travaillée jusque dans le choix des mots et évite soigneusement d'aborder le sujet de l'emploi (Dietrich et Parlier, 2006), y compris pour des entreprises qui ont supprimé des emplois après la diffusion d'un accord qui ne le laissait pas prévoir.

- la responsabilité de l'employabilité. Lors de nos échanges, nous avons observé que deux points de vue peuvent s'opposer : à l'occasion d'une discussion sur la mobilité professionnelle et la formation, une représentante du personnel estime qu'il s'agit de la responsabilité sociale de l'employeur de l'organiser. Du point de vue de l'employeur, cette responsabilité est au premier chef celle du salarié.

Dans l'ensemble, l'opération que nous conduisons montre un très large consensus entre représentants du personnel et employeurs au sujet de la GPEC. Ce consensus mérite d'être analysé car marchand car la GPEC est un objet mou, dont les contenus ne sont pas normalisés au-delà d'une démarche générale (analyse besoins/ressources) et dont les finalités sont à définir à chaque fois. Cela en fait un objet propice à de multiples interprétations. L'interprétation favorable dans le cas de cette opération peut être expliquée de diverses manières :

- les représentants du personnel sont volontaires pour participer à l'opération. On peut raisonnablement penser qu'ils n'ont pas été sollicités au hasard ou qu'ils soient hostiles sur le principe de la GPEC ;
- il n'y a pas de raison objective à faire de la GPEC un objet de conflit : nous l'avons dit, la gestion quantitative de l'emploi des associations du secteur d'activité est marquée par le maintien de l'emploi. Il n'y a pas de craintes de voir la GPEC déboucher sur des politiques de réduction d'effectif ;
- la présentation par l'OPCA aux participants valorise la démarche, en soulignant l'intérêt partagé par les employeurs et les salariés d'anticiper les changements. Elle met également l'accent sur l'importance d'une participation en binômes. En elle-même, l'initiative d'UNIFAF contribue à forger une représentation positive de l'objet GPEC.

Enfin, il nous faut signaler la limite de ces constats : nous les formulons à partir de ce qui nous a été donné à voir or les représentants du personnel rencontrés sont volontaires pour participer au test ou à la formation à la GPEC, voire moteurs au sein du comité de pilotage.

Une inertie au démarrage

Les professionnels rencontrés expriment un intérêt pour la GPEC et une adhésion au principe de sa mise en place mais peinent parfois à la mettre en pratique. Les établissements 13, 14, 23 et 27 présentent de maigres réalisations et illustrent cette inertie. Ce constat n'est pas surprenant et n'est propre ni au secteur ni à cette opération. Lors d'une opération de *« Diagnostics GPEC »*, conduite pour une chambre consulaire auprès d'une vingtaine de PME de la Communauté d'Agglomération de Poitiers, nous avions entendu à plusieurs reprises ces mêmes propos : manque de temps, manque d'information, gestion dans l'urgence, priorités du moment différentes, absence de lisibilité de l'évolution de l'activité à six mois… Ces constats sont confortés par le faible nombre d'entreprises ayant décidé d'entreprendre un plan de GPEC. Dans le département de la Vienne, moins de cinq entreprises, tous secteurs confondus, ont sollicité les aides de l'Etat pour conduire un plan de GPEC en interne (50% des frais de conseil liés à la GPEC).

Cette difficulté à la mise en œuvre de la GPEC est parfois renforcée par un contexte interne défavorable : absence de projet associatif qui fixerait le cap, manque de soutien de la direction, résistance des personnels, contexte de travail délicat… A l'inverse, l'existence de projets, la nécessité ressentie d'évoluer stimulent l'action.

Le statut des participants apporte également une part d'explication à la tournure de l'action : quand le/la représentant(e) du personnel assiste seul(e) aux sessions d'accompagnement, il/elle dispose de peu de ressources (en information et en capacité de décision) pour passer à l'action. C'est l'inverse quand le dirigeant est présent et le passage à l'action est encouragé encore davantage quand les deux sont présents, l'un pouvant s'appuyer sur l'autre, l'un s'engageant devant l'autre.

Les difficultés ressenties par les participants apportent une part d'explication à leurs façons de tracer leurs *« chemins de GPEC »* dans la mesure où ils vont définir des objets sur lesquels ils vont avoir une prise (évolution de certaines activités par exemple). La présentation des réalisations nous permettra d'en voir l'éventail.

Présentation des réalisations

Les séances d'accompagnement à la prise en main du guide ont abouti à des réalisations concrètes variées. Nous les présentons à présent en dégageant pour chaque établissement ou association les éléments suivants :

- type de structure : établissement et/ou association. Une association peut gérer plusieurs établissements. Nous précisons si les participants s'engagent au nom d'un établissement ou d'une association. Dans le secteur étudié, les associations peuvent être des déclinaisons nationales d'associations présentes sur l'ensemble du territoire français et rassembler ainsi plusieurs milliers de salariés. D'autres sont le fruit d'un regroupement local de parents ou d'élus et gèrent un unique établissement. Nous l'indiquons. Enfin, nous signalons le type de structure sans entrer dans le détail de son activité ;
- participants : nous indiquons la fonction des participants à cette opération, au nom de laquelle ils représentent leur établissement ou association ;
- réalisations : nous présentons le résultat du travail des groupes. Parfois, le groupe a abandonné en cours de route. Nous le signalons à chaque fois. La nature, le périmètre ou des démarches des travaux sont très hétérogènes. Nous l'examinons plus en détail dans les points suivants.

A partir de ce matériau, nous cherchons à mettre en évidence d'abord les différents objets de la GPEC et ensuite les tensions en œuvre au moment de la réalisation des *« chemins de GPEC »*.

Tableau 1 – Restitution synthétique des données collectées

Type d'établissement et/ou d'association	Participants	Réalisations
1 -Institut Médico Educatif (IME) d'une association départementale, déclinaison d'une association nationale	Binôme Dirigeant – Délégué du personnel	Analyse de l'évolution des effectifs dans le cadre du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM). Pyramide des âges. Information sur les fiches de poste au CHSCT Début des réunions en vue d'un accord GPEC
2 - Institut Médico Educatif (IME) d'une association départementale (déclinaison	Binôme Dirigeant – Délégué du personnel	Identification des possibilités d'évolution pour la section des polyhandicapés

d'une association nationale)		Histogramme des âges
3 - Institut Thérapeutique, Educatif et Pédagogique (ITEP) d'une association départementale (déclinaison d'une association nationale)		Pyramide des âges Abandon (départ du chef de service prévu pour participer à l'opération)
4 - Service de Protection (tutelle) d'une association départementale	Deux salariés, dont une déléguée du personnel	Analyse de la réforme des tutelles (incertitudes) Rédaction de fiches de postes
5 - Clinique de réadaptation fonctionnelle, établissement d'une association nationale	Une déléguée du personnel présente au début puis abandon	Diagnostic stratégique (dans le cadre du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens - CPOM) dont évolution de l'effectif Abandon (départ du référent RH)
6 –Association départementale (déclinaison d'une association nationale)	1 DRH, 1 chargée de RH.	Intégration de données GPEC dans NAO (reconversion, maintien dans l'emploi, promotion interne). Réflexion sur l'architecture associative. Analyse globale des emplois et affinée par catégories professionnelles, par âges…
7 - Institut Médico Educatif Association Départementale	1 déléguée du personnel	Accord GPEC, fruit d'un groupe de travail entre élus, direction et RP. Validation du projet en CE. Fiches de postes infirmières Adaptation des postes
8 - Institut Educatif et Professionnel (IEP) d'une association départementale	1 directeur	Analyse stratégique. Réalisation des hypothèses de développement. Programmation des départs
9 - Foyer d'accueil d'une association locale	Binôme directeur et représentant du personnel	Réajustements de l'organisation
10 - Union Départementale des Allocations Familiales	Binôme chef de service – déléguée du personnel	Pyramide des âges. Entretiens professionnels. Pas de plan stratégique hormis démarche qualité
11- Institut Médico Educatif (IME) - Association d'aide aux handicapés, déclinaison d'une fédération nationale	Binôme Directeur – Représentant du personnel	Pyramide des âges Evolution de l'accueil et perspectives de nouveaux profils Diagnostic interne (organisationnel)
12 - Union Départementale des Allocations Familiales	Binôme : chef de service et délégué du personnel	Abandon (direction vacante au moment de l'intervention et partage des fonctions entre cadres)
13 - Institut Médico Educatif (IME) d'une association départementale (déclinaison d'une association nationale)	Directeur	Etat des lieux : analyse de l'environnement et des ressources internes, organisée en forces-faiblesses ; opportunités et menaces
14 - Maison d'Accueil Spécialisé (MAS) d'une association départementale (association nationale)	Binôme chef de service – Représentant du personnel	Etat des lieux : analyse de l'environnement et des ressources internes, organisée en forces-faiblesses ; opportunités et menaces
15 - Institut d'Education Motrice (IEM) - Association Départementale (déclinaison d'une association nationale)		Analyse organisationnelle sur un secteur prioritaire. Evaluation des départs en retraite et de l'évolution de l'effectif. Pyramide des âges. Analyse du décalage compétences requises/réelles à l'aide d'un

		référentiel.
16 - Institut de formation aux métiers du social et du médicosocial		Pyramide des âges. Remise à jour des fiches de postes. Information CE. Mise en place d'un tableau prévisionnel des effectifs
17 - Association locale d'aide à l'insertion des sourds et aveugles	Binôme constitué d'un chef de service et d'une déléguée du personnel	Constitution de groupes de pilotage avec des Educateurs Spécialisés et des personnels seuls détenteurs d'une qualification. Travail sur la culture professionnelle et émergence de nouveaux métiers et des nouveaux modes d'exercice des métiers. Tableau prévisionnel d'effectif
18 - Association d'aide aux handicapés, enfants et adultes, déclinaison d'une fédération nationale	1 binôme : directeur de l'association et une déléguée du personnel	Plan stratégique à travers le CPOM
19 - Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT) Association Départementale (déclinaison d'une association nationale)	Binôme constitué du directeur et d'un délégué du personnel	Tableau prévisionnel d'effectif Identification des emplois susceptibles d'évoluer dans le cadre du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens Adoption de GPEC au niveau associatif. Fiches de postes lancées
20 - Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT) Association Départementale (déclinaison d'une association nationale)	Binôme : une directrice et un délégué du personnel	Redéfinition des missions en fonction des compétences et à partir d'un diagnostic interne et externe (analyse de l'environnement, de l'impact de la structure sur les fonctionnements, des effectifs). Tableau de polyvalence, fiches de postes et entretiens.
21 - Unité de Service en Milieu Ordinaire (USMO). Association départementale (association nationale)	Binôme constitué du directeur et de la déléguée du personnel	Mise en place des entretiens professionnels (pas liés à GPEC) Evolution de l'effectif à 2 ans
22 - Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT) d'une association locale	Binôme : directeur et déléguée du personnel	Abandon (dossiers urgents à régler au moment de l'intervention)
23 - Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes Association locale	Binôme constitué du directeur et d'une déléguée du personnel	Avancement dans la réflexion sur le diagnostic : analyse de l'environnement, de l'impact de la structure sur les fonctionnements, des effectifs. Présentation aux DP du projet d'entretiens annuels individualisés
24 - Maison d'Enfance à Caractère Social (MECS) – Association locale.	Binôme constitué du directeur et d'un délégué du personnel	Fiche de poste. Entretiens individuels, démarche d'évaluation, évolution des effectifs à l'horizon de 2011
25 - Institut Thérapeutique, Educatif et Pédagogique (ITEP). Association locale.	Binôme constitué du directeur et d'une déléguée du personnel	Constitution d'une commission plénière de GPEC : 1h/mois avec un membre de chaque service (6 pers.) Objet de la commission : anticiper le remplacement au cas par cas (envisager l'affectation, le redécoupage des postes…) Analyse démographique = outil de

		travail de la commission Réalisation d'un *« Classeur GPEC »*, disponible à tous.
26 - Foyer d'accueil de handicapés, établissement d'une association nationale	Binôme constitué de la chef du service Soins et d'une représentante du personnel	Diagnostic établi en vue d'une réorganisation du service : analyse de l'environnement, de l'impact de la structure sur les fonctionnements, des effectifs et des compétences. Recueil d'informations sur les désirs d'évolution de chaque salarié. Etude de l'impact du *« dossier unique de l'usager »* sur les pratiques (site pilote pour l'association nationale).
27 - Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT) Association départementale, déclinaison d'une association nationale	Deux salariés	Auto-évaluation en cours, qui est liée à la GPEC. Actions spécifiques GPEC *« gelées »* (changement de direction il y a un mois)
28 - Association locale d'aide sociale (foyer d'hébergement)	Binôme constitué d'une chef de service et d'une déléguée du personnel	Actions centrées sur le service comptable Diagnostics interne et externe : analyse de l'environnement, de l'impact de la structure sur les fonctionnements, des effectifs. Matérialisation des fiches de poste des comptables au vu du diagnostic interne et externe réalisé sur ce service, et des évolutions souhaitées du personnel + besoins du service
29 - Etablissement de soins à destination des personnes handicapées – Association locale	Binôme constitué du directeur et d'un représentant du personnel	Instituer une démarche associative (délibération du CA) et inscrire la GPEC dans le cadre d'un CPOM. Réalisation en cours d'un diagnostic : directeur + directeurs adjoints + RP = 7 personnes Sollicitation de l'ARACT pour analyser les Conditions de Travail Information des salariés sur la démarche GPEC

Une GPEC plurielle

La notion de GPEC semble renvoyer à une démarche relativement uniforme dans son principe : dans les manuels de GRH, la démarche se résume en quatre grandes phases : définition d'une stratégie, analyse des besoins futurs, analyse des ressources futures et actions tendant à l'adéquation besoins/ressources.

Cette apparente uniformité de démarche est censée s'appliquer à chaque association et/ou association, dont les particularités sont fortes, liées à l'histoire, au domaine d'intervention, aux contraintes de chacun, à la diversité des hommes et des femmes qui composent la structure.

L'appropriation de la démarche

L'examen des *« chemins de GPEC »*, c'est-à-dire des réflexions et pratiques mises œuvre par chaque établissement et/ou association, montre une grande diversité des démarches. Ce résultat est aussi la conséquence de notre interaction avec le terrain puisque nous avons pris le parti de ne pas normaliser les démarches. Nous constatons une diversité de démarches à deux niveaux :

- ***dans les problématiques d'emploi et de compétences*** à l'origine d'une telle démarche : fidélisation, évolution des emplois, adaptation des compétences, redéploiement des postes, transmission des connaissances, maintien dans l'emploi,…
- ***dans les outils mobilisés :*** tant au niveau des méthodes d'analyse que des pratiques impulsées, la GPEC sollicite des outils variés : pyramide des âges, histogramme décalé, tableau prévisionnel d'effectif, analyse des emplois susceptibles d'évoluer, mise en place d'un tutorat, plan de formation, intégration d'objectifs de moyen terme dans les guides des entretiens annuels d'évaluation…

Au-delà des différences, il nous importe surtout de repérer des modes de mise en œuvre de la GPEC, ce que nous tentons de mettre en lumière dans les points suivants.

La (re)définition d'objets de GPEC

Alors que l'idéal-type de la GPEC propose une démarche en quatre phases (définition d'une stratégie, analyse des besoins, analyse des ressources, mesures visant à résorber les écarts), les participants s'en écartent et définissent des objets réalistes à leurs yeux ou prioritaires. Deux axes différencient les objets de la GPEC :

- **le périmètre de la GPEC :**

- ***périmètre large :*** on considère alors l'établissement et/ou l'association dans son ensemble, qu'on cherche à faire évoluer. C'est le cas d'un établissement fortement touché par une loi (établissement 17) ou en réflexion sur leur *« architecture organisationnelle »* (6). C'est le cas aussi des établissements qui intègrent la GPEC à la définition de leurs besoins financiers à travers la contractualisation de leurs financements (1, 5, 18, 19, 29) ;
- ***périmètre étroit :*** la GPEC concerne un domaine localisé, c'est-à-dire un service (28), une activité (2), ou une population donnée et les efforts de la GPEC portent sur cet objet. Par exemple, un binôme d'un service d'une association (placement et de protection judiciaire des mineurs) s'interroge sur l'impact de la prise en charge de ces mêmes services par le conseil général, par ailleurs financeur. La démarche s'applique ici au service plus qu'à l'association dans sa globalité.

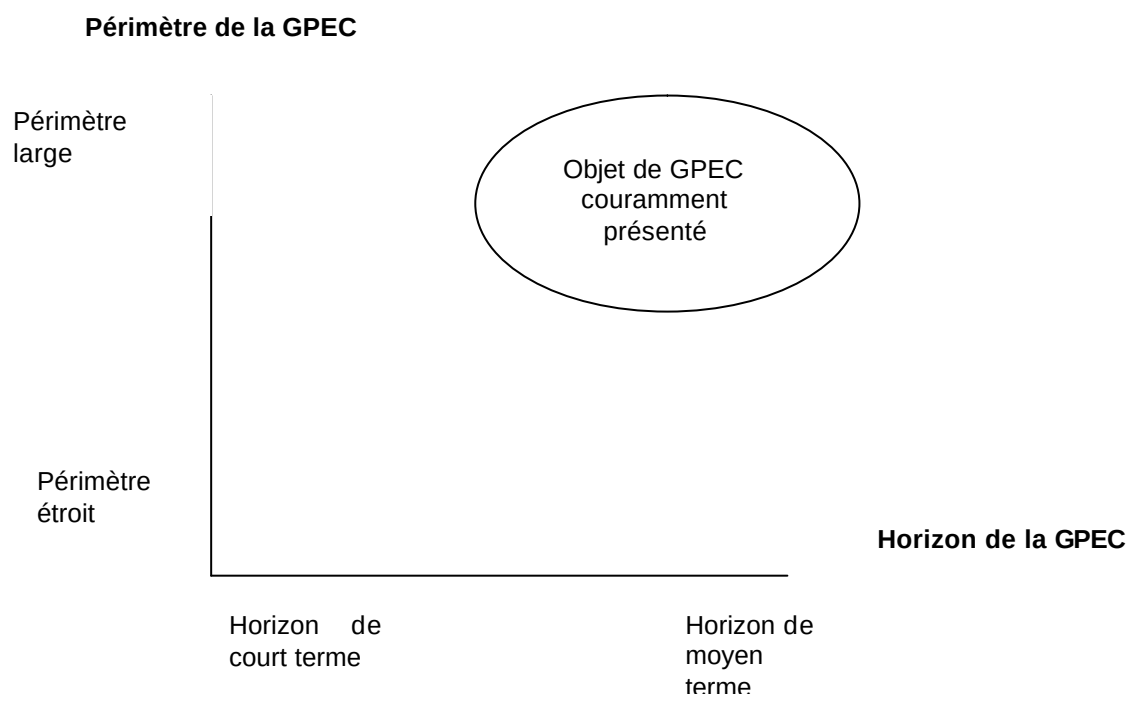
- **l'horizon de la GPEC :**

- ***horizon de court terme :*** on intègre les données connues ou prévisibles de l'évolution de l'activité ou des personnes qui composent l'organisation, départs en retraite, changement d'activité, lancement/abandon de certaines prestations, impact d'un changement de législation sur les activités et fonctionnement… le tout à une échéance assez brève, six mois ou un an.
- ***horizon de moyen terme :*** on essaie d'anticiper les évolutions à venir sans avoir de certitude à leur sujet (financement, réglementation, demandes des publics des associations). L'anticipation est ici plus importante. A titre d'exemple, la loi sur le handicap entraîne des bouleversements d'habitude pour bon nombre de structures positionnées sur le handicap. La loi facilite l'intégration des handicapés en milieu scolaire *ordinaire* et incite les entreprises à intégrer davantage de personnes handicapées (via un renforcement des mesures contraignantes). De manière prévisible, on peut en attendre une diminution du nombre d'enfants dans son centre spécialisé et une augmentation du nombre d'enfants suivis et accompagnés en cadre scolaire. Cela demande plus de coordination avec des acteurs externes (Education Nationale, cantines scolaires, centres socioculturels) notamment pour rechercher de l'information sur le comportement de l'enfant, plus d'interventions dans des lieux éparpillés, cela entraîne également une moins grande maîtrise des activités des enfants de la part des

éducateurs, et modifie la nature du soutien psychologique (la relation à l'autre change quand l'autre est un enfant valide). Les métiers doivent être repensés pour justifier les emplois dans le prochain contrat pluriannuel.

L'examen des pratiques de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dessine donc une typologie des objets de la GPEC. On voit notamment apparaître que la GPEC telle qu'elle se fait est plus diverse que celle qui est promue dans les ouvrages et manuels, où l'objet de GPEC présenté fait implicitement référence à un périmètre large et à un horizon de moyen terme

Tableau 2 – Des objets de GPEC différents



Les champs de tension de la GPEC

L'examen des *« chemins de GPEC »* montre qu'ils se construisent en trouvant un équilibre entre tendances opposées : entre la démarche ou le contenu, les processus ou les procédures, la rhétorique ou la pratique, le présent ou le futur. Il s'agit là des champs de tension de la GPEC (Louart et le GRHEP, 1993). A chaque fois, les deux tendances se sont pas totalement incompatibles mais elles constituent des pôles d'attraction qui orientent les chemins.

Entre la démarche et le contenu

Une démarche GPEC peut être construite en mettant l'accent sur les réalisations, le contenu qu'il faut mettre en œuvre compte-tenu de contraintes ou d'ambitions. Certains établissements se lancent ainsi dans d'ambitieux dispositifs (établissements 6, 10, 15, 16, 19, 20, 26 et 28) à l'échelon de petits établissements. Rappelons qu'un établissement dépassant le seuil des 50 salariés est considéré comme un établissement de grande taille. La volonté d'agir des initiateurs de ces dispositifs interroge le niveau de partage du diagnostic ou l'appropriation des outils par les personnes devant ensuite les appliquer.

L'accent peut aussi être mis sur la démarche dans la mesure où elles cherchent à associer et impliquer les acteurs de l'organisation à la réflexion sur la GPEC. Deux postulats sous-

tendent cette démarche. D'une part, les salariés détenteurs de certains emplois sont les plus à même d'en envisager des évolutions réalistes. D'autre part, il s'agit de favoriser le changement réel et de faciliter l'appropriation d'outils et de réflexions qui, sans implication forte dès la conception du dispositif, risquent d'être rejetés par les salariés.

A ce titre, l'établissement 17 met en place des groupes de pilotage d'éducateurs spécialisés pour leur demander de réfléchir à l'évolution de leur métier, bouleversé par une loi sur le handicap. Celle-ci favorise l'intégration en milieu ordinaire des enfants accueillis dans les institutions spécialisées or la plupart des éducateurs spécialisés de cet établissement travaillent en institution. Le métier doit être repensé. En procédant de cette façon, cet établissement met l'accent dans sa démarche de GPEC sur une réflexion collective et une démarche participative. D'autres établissements en font implicitement une priorité (7, 8, 11, 18, 25 et 29).

Enfin, certains tentent une voie médiane en informant et consultant à des phases intermédiaires (1, 7, 23).

Entre le processus et les procédures

Agir sur l'organisation, le contenu des emplois et les compétences à l'œuvre suppose un travail sur les processus c'est-à-dire les grandes évolutions souhaitées. Il s'agit par exemple de *« faire évoluer des compétences dans la perspective de nouveaux profils recherchés »* (11), d'élaborer *« un plan stratégique »* (18), de *« réajuster l'organisation »* (9) ou d'*« adapter les postes »* (7), d'entreprendre une *« réorganisation du service »* (26).

Dans le passage des principes à l'action, agir sur les processus induit souvent une mise en place de procédures, c'est-à-dire de règles, d'outils ou d'instruments qui encadrent, photographient, encouragent ou contraignent les processus, dont on définit une modalité de mise en œuvre et des conditions d'utilisation. Selon Galambaud (2002), c'est la vocation même de la gestion de définir des intentions puis de mettre en place des actions pour transformer l'intention en décisions et en pratiques, et enfin d'évaluer les résultats et effets de ces pratiques. Joyeau souligne que la réflexion sur l'instrumentation de la GPEC intervient au moment de passer du « que changer » au « comment changer » (2003).

Par exemple, dans un établissement, les changements organisationnels passent par la redéfinition des fiches de postes (établissement 4). Dans un autre, on met en place un comparatif entre compétences requises pour tenir un emploi et compétences effectives (15), dans l'objectif sous-jacent de faire évoluer les compétences. Les établissements 21, 24 et 28 illustrent encore cette démarche.

L'action sur les processus n'est pas incompatible d'une action sur les procédures, loin s'en faut. L'établissement 20 l'illustre en encourageant un processus (la redéfinition des missions des salariés) à travers des procédures encadrant le travail (fiches de postes et entretiens annuels). De même, Joyeau montre que l'implantation d'une procédure peut rétroagir sur l'organisation par le biais d'une nouvelle réflexion (*ibid*. p. 145)

Cependant, les chemins de GPEC des établissements ou associations montrent une tendance à les établir en accentuant l'un ou l'autre. Quand l'accent est porté sur les processus, leur fonction est de pointer les grandes orientations. Le discours est alors parfois abstrait (*« améliorer la satisfaction du public », « développer les capacités d'écoute »*). Quand il est porté sur les procédures, les dispositifs instrumentaux sont annoncés en priorité, au risque qu'ils deviennent des fins en soi et se détachent des processus qu'ils sont censés encourager.

Entre la rhétorique et la pratique

Ce champ de tension interroge la pratique même de la GPEC : qu'est-ce que s'engager dans une telle démarche ? L'explicitation des intentions et la définition d'orientations à moyen terme est bien de l'ordre du discours, qui, même s'il est général et consensuel, ne peut toutefois s'exonérer des contraintes de la réalité. Ce constat, propre à nos observations, est également vérifié lors de l'étude d'accords de GPEC. Dietrich et Parlier montrent que les entreprises opèrent une *« mise en visibilité »* de leurs stratégies et de leurs postulats (2007).

La démarche ne dépasse pas le stade du discours quand les contraintes de l'instant sont trop fortes (voir le paragraphe sur l'inertie) ou quand la pratique pourrait contredire le consensus recherché dans le discours. C'est le cas d'un directeur qui obtient l'adhésion sur la nécessité de faire évoluer les pratiques pour le bien-être des publics accueillis mais qui fait face à des réticences dès lors qu'il s'agit de les faire concrètement évoluer.

La mise en œuvre des intentions peut ensuite procéder de l'habillage par des mots de pratiques existantes ou revues à cette occasion. Par exemple, l'entretien annuel devient un outil de la GPEC (10, 20, 21, 23, 24). Les participants ont été nombreux à déclarer *« faire de la GPEC sans le savoir »*. Des pratiques existent dans les établissements, sans qu'elles ne portent l'étiquette de la GPEC. Les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) préexistent à la GPEC (1, 5, 18, 19, 29).

Les accords de GPEC, documents *ad hoc* ne se constate que dans deux établissements (1, 7), même si un autre inclut la démarche prévisionnelle dans sa Négociation Annuelle Obligatoire (6).

Entre le présent et le futur

La démarche de GPEC vise à anticiper des changements et demande une projection dans le futur. La démarche de contractualisation des moyens avec les financeurs (conseils généraux, Directions Départementales ou Régionales des Affaires Sanitaires et Sociales - DDASS ou DRASS) à travers les Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM) invite plusieurs établissements (1, 5, 18, 19, 26) à décliner l'évaluation des moyens en termes de Ressources Humaines (prévisions d'effectifs, financement des postes qualifiés).

Cependant, à l'image de l'établissement 20, qui met en place un tableau de polyvalence, des fiches de postes et des entretiens, un certain nombre d'actions conduites dans le cadre de la GPEC sont en fait des outils du quotidien, dont la dimension prévisionnelle apparaît peu. C'est le cas pour d'autres établissements également (10, 13, 14, 16 et 23). Qu'une démarche prévisionnelle réinterroge les outils du présent et les dispositifs existants serait un signe de son intégration dans les pratiques habituelles, ce à quoi nous ne pouvons pas conclure à la seule lumière de nos informations. Une autre interprétation peut être celle de l'habillage discursif de l'existant pour le teinter d'une touche de prévisionnel.

De plus, pour beaucoup de cadres et dirigeants de ce secteur d'activité, comme probablement pour beaucoup d'autres, l'avenir, c'est demain, au sens littéral du terme et non au sens figuré. Les contraintes de l'opérationnel, la résolution des problèmes dans l'urgence rappellent avec régularité que leur priorité est à l'action dans le quotidien plutôt qu'à la préparation d'un avenir incertain.

Enfin, si la démarche prévisionnelle invite à la projection dans l'avenir, celle-ci ne serait que rêverie et promesse de désillusions si elle était considérée comme un détachement de l'organisation du moment. Dans l'esprit des participants, la GPEC est intimement liée au présent, aux personnes comme aux activités actuelles.

Conclusion

Grâce à une recherche – intervention, nous avons eu l'opportunité d'observer les modalités d'appropriation d'une démarche de GPEC par des binômes censés la mettre en œuvre. En ce sens, les *« chemins de GPEC »* traduisent la recherche de personnalisation d'un parcours. Si l'idée est consensuelle, l'inertie du démarrage témoigne d'hésitations et de difficultés dans le passage à l'action. Finalement, les réalisations que les binômes attribuent eux-mêmes à la GPEC sont diverses et variées. Elles montrent qu'en s'appropriant la démarche, chaque binôme définit son objet de GPEC, tantôt en se référant à l'organisation globale, tantôt en travaillant sur des objets plus modestes mais pour lesquels il perçoit mieux les changements à venir et sur lesquels il a plus de prise. Ensuite, leurs *« chemins »* se tracent en cherchant un équilibre entre des tendances difficiles à concilier : entre la démarche ou le contenu, les processus ou les procédures, la rhétorique ou la pratique, le présent ou le futur.

L'opération d'accompagnement à la prise en main d'un guide de GPEC, point de départ de la recherche, est en cours actuellement. La démarche réflexive qu'elle suscite rejaillira sur nos propres pratiques d'accompagnement. Notamment, la mise à jour des modes d'appropriation de la démarche permettra plus facilement aux participants d'expliciter leurs démarches et de cerner plus clairement l'éventail des possibles.

Enfin, les démarches que les binômes ont entreprises ne règlent pas l'irréductible incertitude associée à la prévision. Certaines anticipations se révèleront peut-être infondées *a posteriori*. Mais l'expérience de la mobilisation d'un binôme direction – représentant du personnel sur le sujet de l'emploi et des compétences, la capacité à mettre en marche un processus de changement sont autant de bénéfices indirects d'une telle démarche, non attendus au départ, qui mériteraient d'être explorés par la suite.

Références

Aubert J.-P., Beaujolin-Bellet R (2006), « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations. Une délicate mutation », *Travail et emploi*, n°100, pp. 99-112.

Beaujolin-Bellet R., Cornolti C., Kuhn A. Moulin Y. (2007), «L'anticipation partagée des faits », *Revue Travail et Emploi* n° 109, pp.11-13

Cadin L., Guérin et Pigeyre F., *Gestion des Ressources Humaines*, Dunod, 2002.

Chevrier J., « La spécification de la problématique », in Gauthier B., *Recherche sociale. De la problematique à la collecte de données*, Presses Universitaires du Québec, 1993.

David A., «La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in, David A., Hatchuel A. et Laufer R. (2008), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Vuibert, collection FNEGE, 2e édition, pp 193-213.

Dietrich A. et Parlier M. (2007), Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie visible ?, *XVIIIème congrès de l'AGRH*, Fribourg.

Galambaud M. (2002), *Si la GRH était de la gestion ?*, Ed. Liaisons.

Gilbert et Parlier M. (2005), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : fondements, bilan et mise en œuvre », in WEISS D. (dir.), *Ressources Humaines*, Editions d'Organisation, pp. 491-524.

Gilbert P. (2006), *La gestion prévisionnelle des Ressources Humaines*, La Découverte.

Giodarno Y. (2003), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions Management et Société.

Girin J., « quel paradigme pour la recherche en gestion ? », *Revue Economie et Société,* tome XV, Série Sciences de gestion n°2, décembre 1981.

Hatchuel A.(1992), «L'intervention des chercheurs en entreprise », *Education Permanente,* Numéro 113, pp. 73-88.

Joyeau A., « Du «que changer » au « comment changer » : analyse de l'interaction entre gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et changement organisationnel », in Klarsfeld A. et Oiry E., *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Vuibert, coll. AGRH, 2002, pp. 129-146.

Louart P. et le GRHEP, « Champs de tension en GRH », in J. BRABET (coord.), *Repenser la GRH*, Economica, 1993.

Mallet L. (1991), *Gestion Prévisionnelle de l'Emploi,* Editions Liaisons.

Mattheu M. (1986), « La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion de notre société ? », Annales des Mines, *Gérer et comprendre*, n°2, mars, pp. 81-95.

Moisdon J.-C. (1984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, septembre, p. 61-73.

Oiry E. (2006), « La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences. Proposition d'un cadre d'analyse », in Defélix C., Klarsfeld A. et Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, coll. AGRH, 2006.

Plane J.-M. (2005), «Recherche-intervention et innovations managériales », in Roussel P. et Wacheux F., *Management des Ressources Humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck, collection Méthodes et Recherches.

Sardan de O. (1995), « La politique de terrain. Sur la production de données en anthropologie », *Enquête*, 1 – 1995, pp. 71-109.

Sauret C. et Thierry D. (1993), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois*, L'Harmattan.

Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Economica, 1996.