

Dépêche n°104387

[Christophe Boulay](#)

Paris, Mercredi 12 novembre 2008, 12:42:43

Ligne directe: 01 53 10 09 70

Négociation GPEC: la "gestion anticipative" n'est pas exclusive de la prévention de l'emploi (Xavier Baron)

Dossier d'actualité

- Cette dépêche fait partie du dossier d'actualité suivant :
- [Négociation GPEC](#)



Xavier Baron

© D.R.

"Chiche!" Deux jours avant la conclusion de la négociation interprofessionnelle sur la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), vendredi 14 novembre 2008, Xavier Baron, consultant, souligne dans une interview à l'AEF que les négociateurs patronaux proposent, avec la "gestion anticipative des métiers, des compétences et des qualifications", "une notion certes hybride et subtile, mais intéressante". Bien sûr, "cette négociation ne suffira pas à fermer le débat sur la sécurisation des parcours professionnels et des droits attachés", mais "le fait que les employeurs acceptent de discuter de leur responsabilité s'agissant d'anticiper - et pas seulement d'informer sur des prévisions - est en soi un pas non négligeable", souligne Xavier Baron. "Il s'agit bien de peser de l'extérieur pour pousser les entreprises non pas seulement à prévoir, mais à prendre en charge une partie de la prévention des inadéquations avant que cela ne retombe sur les individus fragilisés et la collectivité". "Si l'on peut sauver la face à l'aide d'un glissement sémantique faisant de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences" - devenue une sorte de "couteau suisse de la gestion" - l'outil qui sert à tout, "en gestion anticipative des métiers, des compétences et des qualifications, allons-y. L'essentiel reste à faire", estime Xavier Baron.

AEF. La négociation entre partenaires sociaux sur la GPEC, qui devrait s'achever vendredi 14 novembre 2008 suite à l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail, a buté un moment sur des propositions patronales qui n'utilisaient plus le terme d'emploi au profit de "l'anticipation des mutations" et de "gestion anticipative des métiers, des compétences et des qualifications". Qu'en pensez-vous?

Xavier Baron. Le Medef traduit ainsi "le souhait de sortir d'une vision défensive de la GPEC principalement axée sur la gestion de l'emploi", comme le rappelle le négociateur patronal, Bernard Lemée (Medef), dans "Travail et Changement" (n° 322, novembre-décembre 2008). Les négociateurs syndicaux suspectent évidemment une volonté de "botter en touche" alors qu'ils ont pris des risques sur la modernisation du contrat de travail et que la négociation sur la formation n'est pas bouclée. Ils craignent que l'évitement du terme d'emploi ne soit une manière d'écarter la responsabilité du "problème de l'emploi" vers l'extérieur de l'entreprise, sur les salariés et sur les pouvoirs publics.

Après vingt ans de diffusion en entreprises et une demi-douzaine de textes portant obligation d'informer puis de négocier, l'enjeu sur la GPEC en 2008 n'est plus d'ordre technique. La question est de savoir qui va payer pour le bon niveau de prévention. Si les discussions établissent par principe la responsabilité des entreprises dans les inadéquations de compétences, alors elles ne pourront refuser de "mettre la main au portefeuille" à terme pour y pallier. Au fond, les employeurs voudraient rester dans une "économie de la cueillette des compétences" et pouvoir dire encore: "nous sommes des acheteurs/utilisateurs de compétences. On achète en l'état - comme le fait un particulier pour une voiture d'occasion - et on revend en l'état. C'est au salarié et, s'il le faut, aux systèmes de garanties collectives de pourvoir au reste". Les juges, le législateur et les organisations syndicales de salariés font pression cette fois dans le même sens: "les conditions d'utilisation de la ressource, sa maintenance, sa mise à jour et les coûts associés à son retour sur le marché (les obligations de reclassement) sont en partie de la responsabilité de l'employeur". L'employabilité que l'entreprise devrait promouvoir est un peu comme la garantie que doit fournir un concessionnaire quand il revend un véhicule d'occasion. Il est responsable si le produit est inutilisable voire dangereux, faute de contrôles ou d'entretiens insuffisants. Pour autant, on serait tenté de dire "chiche"...

AEF. Le patronat ne souhaite-t-il pas avant tout distinguer la GPEC du PSE (plan de sauvegarde de l'emploi)?

Xavier Baron. C'est tout à fait acceptable. La GPEC n'a justement d'intérêt qu'en dehors des phases de restructurations. Il est logique qu'une partie du patronat tente d'éviter d'assumer la prévention. C'est un objectif mouvant, techniquement très incertain et pour des coûts a priori difficilement maîtrisables. La GPEC à elle seule ne mettra jamais à l'abri d'un PSE et personne ne peut s'engager à "garantir" l'employabilité de tous ses salariés. L'arsenal juridique est déjà conséquent sur l'obligation de négocier (le prévisionnel) et, en matière, de PSE (le réparatif), comme le montre l'article de Jean Emmanuel Ray: "Devoirs d'adaptation et obligations de reclassement" (Droit Social n° 9-10 de Sept/Oct. 2008) (L'AEF n°[101018](#)). Il faut cependant remarquer que les négociateurs patronaux proposent une notion, certes hybride et subtile, mais intéressante: la "gestion anticipative". Cette négociation ne suffira pas à fermer le débat sur "la sécurisation des parcours professionnels" et des droits attachés. Le fait que les employeurs acceptent de discuter de leur responsabilité s'agissant d'anticiper - et pas seulement d'informer sur des prévisions - est en soi un pas non négligeable.

AEF. La GPEC est aujourd'hui à la fois une démarche, des outils, des contraintes réglementaires... Curieusement, sous cette forme, cela n'existe qu'en France. Comment l'expliquer?

Xavier Baron. Quiconque prétend gérer intègre des intentions stratégiques et une perspective temporelle. Une gestion qui ne serait pas prévisionnelle ne serait plus de la gestion. Une gestion dont les effets ne seraient pas mesurés par des indicateurs de performance n'en serait pas plus. "On ne gère que ce que l'on mesure". Le fait est qu'une combinaison particulière d'opportunités et de volontés ont donné un thème, avec un acronyme qui ne s'exporte pas mais qui a un succès extraordinaire dans l'hexagone. Il suffit de rechercher "GPEC" sur Google, en français, pour obtenir en 0,22 seconde, 261 000 références, 438 000 si on le tape en toutes lettres!

La GPEC qui s'est construite en France dans les années 1980 a trouvé audience et succès pour deux raisons. La première est que la GPEC dote la GRH (gestion des ressources humaines") d'un label de modernité "gestionnaire". Elle emprunte à la gestion son vocabulaire, des schémas, des raisonnements. Le DRH ne parle plus seulement d'effectifs et de masse salariale. Il parle d'emplois et de ressources, comme le contrôleur de gestion calcule et prévoit des débits/crédits, les évolutions de l'actif et du passif. Il faut se rappeler que, pour les dirigeants opérationnels, dans les années 1980 encore, "la GRH c'est 20% de droit social et 80% de susceptibilités". Pour eux, la fonction RH est surtout "assurantielle". Elle doit garantir la continuité de fonctionnement contre les risques juridiques et sociaux. Elle doit protéger

l'entreprise, "rationnelle", de l'irrationnel, de la politique et des conflits. Les dirigeants accueillent bien la GPEC justement parce que, pour une fois, ils comprennent le DRH. Avec un logiciel, on peut visualiser le vieillissement de cohortes démographiques, simuler des décisions de gestion et produire des tableaux aussi beaux et complexes que ceux du contrôle de gestion. C'est de l'aide à la décision par la projection et la mesure d'écart. Cela prétend optimiser les moyens disponibles pour réduire les écarts, actuels et futurs. La GPEC parle dans une langue que les dirigeants connaissent. Elle présente des objectifs chiffrés et mesurables. Bref, la GPEC cela ressemble à de la gestion! Cela en a le goût et la couleur. La GPEC doit beaucoup de son succès à ce "bon malentendu". Ensuite, c'est sans doute l'histoire d'une réussite dans l'articulation de trois concepts de statuts différents. Cette caractéristique suggère d'ailleurs une précaution. Au moment de les manipuler et de les combiner en pratique, il ne faut pas faire comme si ces trois concepts relevaient d'un même type et d'un niveau homogène de définition.

AEF. Quels sont ces trois concepts qui, une fois articulés, constituent cette "gestion"?

Xavier Baron. C'est bien sûr **l'emploi** (emploi type ou métier) comme concept méthodologique qui répond à l'exigence formelle des sciences de gestion; "gérer, c'est segmenter". Il est méthodologique car il ne décrit pas la réalité mais permet de sélectionner certains aspects de cette réalité pour les besoins de celui qui veut faire ou dire quelque chose dans le domaine. C'est l'objectif et l'usage qui permettent de juger d'une bonne segmentation des situations de travail réelles. La taille pertinente de la maille du tamis (ou la hauteur prise par la vue d'hélicoptère) détermine la segmentation (contenu et finesse). C'est la base des cartographies dont tous s'accordent à souligner la nécessité première.

C'est très différent pour **la compétence**, deuxième concept dont le succès ne se dément pas. Là, nous avons affaire à un concept théorique ; le terme est forgé pour désigner, décrire une réalité. Certes, c'est une réalité abstraite, mais elle est observable. C'est un phénomène que l'on peut d'ailleurs assez aisément constater, même si on ne sait toujours pas bien de quoi il retourne. Ce n'est pas un problème en soi. On peut se défendre contre des ennemis en leur balançant des pierres sur la tête, sans connaître la loi de la pesanteur... mais seulement ses effets; l'important, c'est que cela marche. Il reste que les explications (les théories) du phénomène de la compétence ne sont ni homogènes ni stabilisées à ce jour. Elles tournent toutes autour de ce que "apprendre veut dire". Ce n'est pas une mince affaire! On voit bien que les juristes, les cybernéticiens, les formateurs et les pédagogues, les philosophes, les linguistes, les psychologues, les sociologues, les neurophysiologistes... y travaillent sans

qu'une compréhension de synthèse s'en dégage.

Enfin, il y a un troisième concept sans lequel il n'y aurait pas cette GPEC que l'on connaît en France: **le salarié acteur**. Il n'est pas dans l'acronyme et il est d'une nature encore différente. La GPEC est née dans les années 1980, dans une période et un contexte particuliers. Elle est indissociable d'une intention qui n'est pas premièrement économique. Dès l'origine, elle porte un projet que l'on retrouve aujourd'hui à travers une conception, ontologique cette fois, de ce que "sont" les salariés, sujets/objets de cette gestion. Les compétences n'étant observables que mises en œuvre en situations de travail réelles, ce que l'on va comprendre (décrire, projeter, évaluer...) est conditionné par l'idée que l'on a des hommes que l'on gère. Avec sa diffusion, la conception de "ce sur quoi ou qui" porte la GPEC est distribuée sur un spectre entre ceux qui voient les salariés comme des sujets/acteurs et ceux qui continuent de les penser comme des ressources/objets de la gestion. La position du curseur entre ces deux conceptions est toujours un enjeu.

AEF. La GPEC répondrait-elle donc à une intention politique et à une conception toujours discutée de ce qu'est le salarié dans la gestion de l'emploi?

Xavier Baron. Oui, le débat d'aujourd'hui est politique. Ce n'est pas nouveau, les promoteurs historiques de la GPEC n'étaient pas neutres mais ont avancé masqués derrière la figure du gestionnaire. Devant le problème de l'emploi, ils cherchaient les moyens de réduire le gâchis économique, les risques sociaux et les souffrances qu'occasionne une absence (insuffisance) de prévention. Influencés par Michel Crozier et Renaud Sainsaulieu notamment, ils privilégient l'idée que le travailleur est un sujet/acteur; il est acteur de ses compétences, de son propre projet professionnel. Les outils comme les démarches, bien que d'apparence impeccablement gestionnaire voire technocratique, intègrent cette idée du sujet/acteur de la GPEC. Si cette dimension est restée longtemps implicite, elle explique pourquoi et comment les partenaires sociaux et les pouvoirs publics s'en préoccupent aujourd'hui. Entre temps, bien des confusions sont venues de ce que des "clercs gestionnaires" (consultants, spécialistes RH...) se sont emparés du thème mais sans reprendre le projet politique, il est vrai d'une très grande ambition. Ils se sont engouffrés dans le malentendu et pris la GPEC ... pour de la gestion! Ils ont privilégié une intention plus immédiate et limitée de la GPEC; une rationalisation de la GRH par la maîtrise des coûts de main d'œuvre. Leur conception de l'objet/sujet de cette gestion est analogue à celle des produits, des pièces, des finances... Elle fait des salariés des "porteurs/conteneurs des compétences utiles".

Pour les promoteurs initiaux, faire de la GPEC consistait à "développer les conditions d'un renforcement des capacités d'acteur". Pour ceux-là, c'est le réflexe gestionnaire qui domine. Cela consiste à réaffecter des items (entrée/sortie du stock) et réassortir des "cases", comme on "retrofit" des pièces ou des machines; on met à jour quantitativement et qualitativement des stocks de salariés par réassortiment de compétences manquantes, les obsolètes "au pilon". On remplace des éléments d'une machine (homme) par d'autres éléments (compétences) compatibles et plus modernes. Et si l'on pouvait informatiser tout cela...

Le "mythe utile" a trop bien réussi! Rien n'y fait, le fantasme gestionnaire est sans cesse renouvelé, réactivé génération après génération. Or, ce qui est nouveau depuis quelques années, c'est que la GPEC est désormais moins soutenue de l'intérieur de l'entreprise que par des acteurs qui lui sont extérieurs. La mode de la GPEC des années 1985-1995 s'est brisée, non tellement sur la difficulté de la prévision ou sur la critique des "usines à gaz" (dont ces "clercs gestionnaires" ont été les artisans zélés), que sur la question que les responsables d'entreprises ne peuvent qu'éluider: qui va payer? Ce n'est pas un hasard si ce sont aujourd'hui le gouvernement et, de plus en plus, les régions en charge de la formation initiale et continue qui poussent, au-delà des obligations déjà effectives de négociations et de mise en œuvre. Ce n'est pas un hasard si les chambres de commerce et d'industrie tentent de se positionner en actrices de synthèse "naturelles" de la GPEC pour les TPE/PME, alors même que cette notion laisse rêveur pour des entreprises qui généralement n'osent même pas parler de GRH. Il s'agit bien de peser de l'extérieur, pour pousser les entreprises non pas seulement à prévoir, mais à prendre en charge une partie de la prévention des inadéquations avant que cela ne retombe sur les individus fragilisés et la collectivité. Si l'on peut sauver la face à l'aide d'un glissement sémantique faisant de la "gestion prévisionnelle des emplois et des compétences" une "gestion anticipative des métiers, des compétences et des qualifications", allons-y. L'essentiel reste à faire.

AEF. La ligne de partage serait donc entre un patronat qui voudrait ne gérer que des "objets" et des syndicats qui voudraient que l'on prévienne les conséquences d'inadéquations sur des "sujets"?

Xavier Baron. Oui et non. Ce qui fait que le débat est tout aussi confus que passionnant, c'est que les parties prenantes se distribuent également sur tout le spectre objet/sujet de gestion. Il y a des syndicalistes et des salariés qui rêvent toujours d'un paradis perdu où ils seraient "gérés". Sécurité et carrière leur seraient garanties par l'employeur en contrepartie de leur soumission/subordination. Mais il y a également un patronat qui argumente très fort sur le fait

que, "désormais", le salarié est acteur de son propre devenir professionnel. On peut crier à la tartuferie. Il reste que les salariés sont différents dans leurs attentes et leurs capacités et ils le revendiquent. Ils n'acceptent pas toujours, et même plutôt moins, d'inscrire leurs pas dans les chemins tracés pour eux par des gestionnaires et des règles impersonnelles de moins en moins crédibles. Ces patrons rappellent que le contrat à durée indéterminée l'est, c'est-à-dire qu'il n'est pas à perpétuité! C'est pourquoi le débat se déplace progressivement vers la notion de sécurisation des parcours professionnels, laquelle implique précisément des hypothèses de sorties (plus ou moins volontaires) du champ de la responsabilité directe de l'employeur et un dépassement du modèle salarial limité à deux acteurs. C'est pourquoi également les DRH et "techniciens de la GPEC" ont un chantier largement ouvert devant eux.

La GPEC a été une source de progrès mais ne peut pas donner plus que de l'aide à la décision. Elle doit être dépassée. Ce dont il est question aujourd'hui, avec d'autres acteurs que les seuls partenaires d'entreprises, c'est l'invention d'autres champs de régulation, d'outils et de démarches pour penser les compétences, en termes dynamiques et au-delà des frontières de l'entreprise.

AEF. Faudrait-il inventer autre chose que la GPEC?

Xavier Baron. Absolument. Si les mots ont un sens, la GPEC n'est pas toute la GRH, même "moderne". Elle ne peut embrasser le projet de refonder un contrat social capable de prendre en compte des successions de situations de travail et de non travail, les combinaisons de subordination salariale et de dépendance économique, l'émergence d'un droit à la formation tout au long de la vie professionnelle, la sécurisation des parcours... La GPEC est déjà devenue un de ces "couteaux suisses" que l'on croise parfois en gestion. Dans cette catégorie "merveilleuse", on avait déjà en GRH l'entretien annuel et même parfois la formation, par exemple. Le couteau suisse, c'est l'outil qui sert à tout! En passant d'une phase militante à une phase gestionnaire, puis maintenant institutionnelle..., la GPEC en vient à endosser la promesse de la solution universelle. Elle peut prévenir les plans sociaux (grande lame), optimiser l'investissement formation (lime), communiquer sur les perspectives professionnelles individuelles (tire-bouchon), gérer la mobilité en interne et en externe(ouvre boîte décapsuleur), motiver les salariés (petite lame), développer les compétences individuelles (mini-ciseaux), instrumenter l'entretien d'évaluation annuel (boussole), orienter les recrutements (scie à bois), anticiper sur le vieillissement (poinçon), identifier les compétences clés (lame de tournevis)... Et l'on s'étonne que l'outil devienne lourd et qu'au final il ne soit "bon à rien" d'autre qu'à trouer les poches des culottes courtes? Trop de GPEC

a déjà tué la GPEC. Le succès de ce "mot valise" (chacun y met ce qu'il veut et au total on y trouve de tout...) n'est pas le reflet de sa pertinence ni, malheureusement, d'une mise en œuvre plus réelle.

Continuer de parler de GPEC aujourd'hui pourrait bien être un obstacle aux enjeux de compréhension et de négociation s'agissant d'imaginer les conditions d'une gestion des compétences qui dépasse l'entreprise, intègre le salarié et met en œuvre des moyens collectifs, dans l'entreprise mais aussi à l'échelle des branches ou des territoires.



Contact: BCRH, Xavier Baron, xavier.baron8@gmail.com www.xavierbaronconseilrh.fr/