

La GPEC en 2013, technocratique ou dialogique ?

Xavier Baron

Professeur associé en sociologie
Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines
Consultant

En 2012 dans les grandes entreprises, la GPEC n'est plus guère à la mode. La loi de programmation pour la Cohésion Sociale du 18 janvier 2005 est pourtant venue à la fois, sanctionner une « bonne pratique » supposée et surtout, inciter son extension. Notre observation est double. Cette effectivité fait toujours débat, du fait notamment d'une articulation qui reste faible entre la GPEC et les pratiques RH relativisant très fortement sa portée « adéquationniste ». Pour autant, une effectivité est bien repérable, mais elle s'est déplacée. Le présent article résume quelques uns des constats élaborés à l'occasion d'une recherche menée en 2011 et 2012 à la demande de la DARES par une équipe composée de quatre chercheurs¹ et publié dans le « Bilan annuel de la négociation sociale de 2012 » de la Direction Générale du Travail.

Une différence entre liens postulés et liens réels de la GPEC avec les pratiques de GRH

Dans les cas observés, l'effectivité de la GPEC est explicitement attendue d'un développement des compétences par la formation (VAE et DIF inclus), la mobilité et les recrutements. Il est tout à fait frappant pourtant de constater la modestie de la mobilisation effective de ces leviers, a priori évidents et consensuels, en relation avec les démarches et les instances de GPEC.

En effet, la GPEC n'influence guère les processus de recrutements. Dans les cas que nous avons pu observer, si la logique veut que les recrutements participent centralement de la GPEC et de l'adéquation entre les besoins et les ressources, le contexte de faible croissance et de réduction des effectifs limite la pertinence et l'effectivité de ce levier à une échelle significative.

Plus surprenant, le lien entre la GPEC et la formation reste ténu. Dans les cas rencontrés, la formation semble continuer de « vivre sa vie » de son côté, indépendamment de la GPEC. C'est en partie parce que le lien, quand il existe, n'est pas aisément « tracé » par les systèmes de reporting de la formation. Il reste que les cas particuliers évoqués restent insuffisants à démontrer l'existence significative d'un lien statistiquement observable.

Si les accords priorisent souvent l'accès à la formation ou l'accès au DIF et à la VAE, les réalités observées à travers les données que nous avons pu réunir, ne permettent pas de constater le lien postulé entre la GPEC et la formation. Au contraire même, nos interlocuteurs admettent souvent que les plans de formation continuent d'être élaborés et gérés sans référence directe à la GPEC. Au final, le lien n'apparaît pas établi. Dans les cas où il est

¹ Sous l'égide du GREGOR et dirigée par Patrick Gilbert Professeur à l'IAE de PARIS 1, l'équipe rassemblait, outre l'auteur, Frédéric Bruggeman (Amnyos) et Carine Chemin-Bouzir, Professeur à Reims Management School. Le rapport (synthèse et monographie est disponible « *Accords d'entreprises sur la GPEC ; réalités et stratégies de mises en œuvre* », volume 1 et 2, IAE Paris Panthéon Sorbonne, GREGOR, octobre 2012.

évoqué, on trouve même un paradoxe ; ce qui est justement souligné alors, c'est l'ouverture à des formations qui ne préparent pas à des compétences dont l'entreprise explicite le besoin par la GPEC, mais qui répondent à des attentes individuelles, non directement finalisées à des emplois internes ou à des projets externes, lesquels ne sont pas nécessairement suivis de mobilités effectives. Le recours au DIF (c'est également vrai de la VAE pour une réalité statistique encore plus faible) relève largement de l'initiative du salarié sur l'opportunité comme sur les contenus, lesquels peuvent sans doute participer d'une forme d'employabilité (anglais, internet et outils bureautiques), mais guère d'une visée adéquationniste ciblée dans le cadre de la GPEC.

De même, contrairement à la place que ce thème prend explicitement dans les accords, les mobilités professionnelles ne paraissent pas significativement multipliées. Elles ne semblent pas même être orientées particulièrement, ni sur des emplois en tension, ni sur des personnes occupant des emplois jugés sensibles ou en régression. A l'aune des rares données chiffrées (dont il est généralement dit qu'elles ne sont pas fiables ou pas représentatives de toutes les mobilités) il est donc raisonnable de faire l'hypothèse que la GPEC favorise la mobilité en général (même hors reclassement ou reconversion du fait de restructurations), mais guère des mobilités en particulier. Si la GPEC participe d'une culture de la mobilité, rien ne permet de constater qu'elle permet de faire « bouger ceux qui devraient bouger », prioritairement les salariés dont les emplois sont menacés. L'évidence trop simple de la pertinence de mobilités des titulaires d'emplois sensibles vers des emplois critiques se heurte évidemment à des décalages flagrants de niveaux, de métiers et d'aspirations (dont les contraintes géographiques).

Moins adéquationnistes, les GPEC sont plus intégrées à la communication

L'approche adéquationniste recule. Par ce terme, nous qualifions les compréhensions de la GPEC qui anticipent son effectivité, sa pertinence, sa finalité..., d'une capacité augmentée des prévisions et d'une objectivation des écarts prévisibles ou probables. De cette opération « d'aide à la décision » découlerait une capacité accrue de planifier par avance les moyens de réduire ces écarts, notamment par des mobilités selon des parcours professionnels. Familière et toujours présente dans les esprits, cette approche adéquationniste est en recul dans les discours, les compréhensions et les pratiques des cas observés.

De manière générale cependant, il n'est plus vraiment question du côté des directions de se plaindre d'attentes illégitimes des organisations syndicales, ou de se réfugier derrière la nécessaire confidentialité à la bonne marche des affaires. Un apprentissage semble bien avoir été réalisé du côté des Directions dont certaines ont connu plusieurs vagues de GPEC. On aurait ici un phénomène d'intégration, de managérialisation de la contrainte légale et/ou conventionnelle. Il y a bien, ici ou là, des traces de « résistances ». Il est clair cependant que les employeurs ont appris à s'en servir. La charge militante que pouvait porter la GPEC avec l'espoir d'un effet significatif sur le chômage dans les années 1980 n'est plus présente. Du point de vue des organisations syndicales de salariés, les arguments en faveur de la GPEC paraissent affaiblis, tout comme les arguments contre. Ces deux postures en recul expliquent ce qui se présente comme un faible niveau d'intérêt manifesté par les représentants du personnel que nous avons rencontrés.

Une nouvelle génération de GPEC ?

Nos observations ne concluent pas à un constat d'échec, mais à un déplacement de l'ambition gestionnaire. Moins investie d'espoirs sur les vertus de l'instrumentation, moins suspectée d'intentions manipulatoires, moins prévisionnelle et planificatrice qu'incitative, ce que la GPEC perd en ambition adéquationniste, elle tente de le gagner en focalisant les efforts sur

l'obtention d'un surcroît comportements favorables à des mobilités réelles. Elle perd en spécificité mais se rapproche des pratiques de GRH de gestion des carrières, en y ajoutant le concept de compétence, une visée temporelle accrue et une dose de priorisation. La GPEC jouerait ainsi comme un filtre permettant de mieux ajuster, ou au moins de spécialiser en partie, les moyens de la GRH (d'information, d'études prospectives, d'orientation individuelle, de financement de formations qualifiantes...). Elle permet de mieux focaliser sur les personnes occupant des emplois « en déclin » ou « sensibles », mais également sur les personnes susceptibles de participer à la couverture de besoins en emplois insuffisamment pourvus, sur les « emplois critiques ou en tension » selon les terminologies. On retrouve ici un souci classiquement gestionnaire, dans l'optimisation des moyens de réduction des écarts, dans une recherche de rendement des moyens financiers et humains consacrés à la GRH. Au-delà de l'aide à la décision, la GPEC se veut ainsi toujours une aide à l'action, mais moins dans des dispositifs collectifs et ciblé, et plus dans une logique d'équipement du marché interne de l'emploi, voire d'équipement du salarié pour se mouvoir sur les marchés, internes et externes. La sécurisation qui en résulte serait ainsi moins assurée par une gestion planifiée de ceux dont les emplois sont menacés, que par un équipement de tous, en priorisant tout de même en principe les plus « fragiles ».

Conclusion

Les pratiques observées à l'occasion de notre recherche montrent que la GPEC est un moyen de ;

- Convertir progressivement les Organisations Syndicales à l'acceptation des contraintes de compétitivité en privilégiant une finalité de performance dans un contexte concurrentiel tout en donnant des gages d'une volonté gestionnaire (sécurisante) maintenue.
- Associer les managers à la GRH, tantôt pour une finalité de sécurisation, tantôt en valorisant la finalité de compétitivité, en prenant acte d'une ouverture de cette gestion à une instrumentation tendant à outiller les personnes sur un mode individualisé.
- Convertir les salariés (habités à des processus de gestion largement collectifs) à la perspective d'un effort de prise en charge *par eux-mêmes* de leurs parcours professionnel, en faisant l'effort d'une forme de sécurisation par la mise à disposition d'un outillage spécifique.

Il y a toujours, à travers la GPEC, l'expression d'une ambition gestionnaire avec une temporalité élargie pour assurer une meilleure anticipation. Celle-ci s'entend toujours aussi bien au sens des emplois pour les salariés que pour sécuriser l'approvisionnement des besoins en compétences des employeurs. La compréhension, cohérente et fonctionnelle dans des entreprises communautaires, qui concevait l'objet de gestion (les emplois), comme partie prenante d'un ensemble relativement fermé, durable, et qui valorisait un compromis fidélité contre protection est cependant clairement en recul aujourd'hui. Les frontières des entreprises s'ouvrent. La Cité, les exigences du client, la concurrence du travail précaire et low cost les pénètrent. Quelques temps à part, surplombante et planificatrice, la GPEC s'inscrit aujourd'hui de manière banalisée dans les pratiques de GRH. Elle cherche son effectivité du côté d'une influence sur les représentations bien plus que sur une maîtrise des flux.