

**CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS**

**Les qualifications et
leur adaptabilité au
marché du travail**

Olivier Bertrand
Annie Boudier
Michel Rousseau
(CEDAET)

DOCUMENTS DE TRAVAIL

Numéro 84

Février 1993

LES QUALIFICATIONS ET LEUR ADAPTABILITÉ AU MARCHÉ DU TRAVAIL



CONTRIBUTION FRANÇAISE

Olivier BERTRAND

Annie BOUDER

Michel ROUSSEAU (CEDAET)

(Conseil en développement touristique, Briançon)

Ce document a été élaboré à la demande du Service des études et de la statistique (SES) du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle - et financé par celui-ci - au titre de l'Observatoire européen de l'emploi, qui prévoit la rédaction de rapports semblables par les douze Etats membres de la CEE

C E R E Q

Document de travail n°84

Février 1993

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL D'ÉVOLUTION DES QUALIFICATIONS	7
1. Le contexte : le marché du travail français	7
2. La qualification : de l'enjeu social au défi productif	13
3. L'évolution des qualifications	16
3.1. Les facteurs de transformation	16
3.2. l'évolution des structures professionnelles	18
3.3. Les nouvelles figures du travail humain	21
3.4. Des emplois aux compétences	21
4. Les ajustements sur le marché du travail	23
4.1. Les réponses du système de formation	23
4.2. Les ajustements des acteurs sur le marché du travail	28
4.3. Les dispositifs publics de soutien à l'ajustement	32
5. La prévision : l'approche globale	36
5.1. Le niveau national	36
5.2. L'approche sectorielle	38
5.3. L'approche régionale	39
DEUXIEME PARTIE : LES PRATIQUES DES ENTREPRISES	41
1. Les pratiques d'évaluation des qualifications	41
1.1. les méthodes traditionnelles de classification	43
1.2. L'évolution des méthodes de classification face aux enjeux actuels	45

2.	Les pratiques des entreprises en matière de prévision des qualifications	49
2.1.	L'adaptation des pratiques traditionnelles dans un contexte de mutation économique	49
2.2.	Le choc des sureffectifs et l'avènement de la gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE)	52
3.	Problèmes rencontrés et tentatives d'ajustements	55
3.1.	Des limites théoriques de la prévision aux difficultés concrètes de l'anticipation	55
3.2.	L'ajustement des pratiques et des politiques dans un contexte d'incertitude (1986-1992)	59
4.	Approche typologique des trajectoires des entreprises en matière d'anticipation des qualifications	64
4.1.	Typologies des trajectoires d'entreprises	66
4.2.	La perception des enjeux et le rôle des acteurs	71
4.3.	Distinction grandes entreprises/PME sur la place de la GPE dans la stratégie de l'entreprise	72
5.	Les perspectives d'évolution des pratiques et du rôle des acteurs en matière d'évaluation et de prévision des qualifications	74
5.1	Les leçons de l'expérience	74
5.2	L'implication des acteurs dans les démarches d'anticipation et de prévision	75
5.3	Mettre la GPE en prise sur l'organisation	76
	Conclusion	78
	Renvois bibliographiques	80

INTRODUCTION

A une époque où la concurrence s'intensifie en s'internationalisant et où le recours aux technologies nouvelles se généralise, la qualification de la main d'oeuvre apparaît de plus en plus comme un facteur décisif de compétitivité. Avec la persistance d'un niveau élevé de chômage, qui touche particulièrement la main d'oeuvre la moins qualifiée, menacée d'exclusion, elle est aussi un enjeu social majeur.

Ces considérations s'appliquent tout particulièrement à l'Europe, avec la mise en oeuvre prochaine du marché unique, avec le double souci de faciliter la mobilité intra-communautaire et d'accroître la compétitivité de l'économie européenne. En effet, la compétitivité future de l'Europe dépendra largement de la capacité des pays membres à passer d'un équilibre "faible qualification-qualité médiocre" à un équilibre de qualité élevée de la production et de la main d'oeuvre. C'est donc à juste titre que les autorités communautaires se préoccupent de plus en plus de l'Europe des qualifications et que beaucoup de travaux ont déjà été consacrés à la possibilité de comparer ou de reconnaître les qualifications entre les pays membres.

Mais si les contraintes économiques et les technologies utilisées tendent à s'uniformiser, les contextes institutionnels, culturels et sociaux restent sensiblement différents entre ces pays, qui ont chacun un héritage spécifique. C'est notamment le cas pour la structure des systèmes de formation et de relations sociales. C'est par conséquent aussi le cas pour l'approche de la qualification. D'où l'utilité d'une démarche comparative prenant en compte ces spécificités.

Dans le cas de la France, le concept même de qualification pose des problèmes et a fait l'objet de nombreux débats. Bien que très couramment employé, le terme est ambigu, car il peut se référer aussi bien à la qualification d'un poste de travail qu'à celle d'un individu (se référant à sa formation ou à son expérience professionnelle), ou encore à la classification salariale définie par les conventions collectives. Les chercheurs considèrent généralement que la qualification se situe au carrefour entre plusieurs logiques et constitue par là un enjeu important.

Il y a sans doute là une spécificité française, dans la mesure où le système de formation et les diplômes qu'il décerne sont une responsabilité de l'Etat et sont dissociés du système de classification professionnelle et de rémunération, qui sont du domaine de l'entreprise. Ces dernières ne reconnaissent donc pas nécessairement la qualification individuelle ; ou du moins la reconnaissance est un enjeu entre partenaires sociaux. Il en est différemment dans les pays où les entreprises jouent un rôle essentiel dans la formation professionnelle, de sorte que le problème de la reconnaissance ne se pose pas.

Ce rappel de la spécificité française est nécessaire à la compréhension des développements qui suivent. Centrés sur les relations entre l'évolution des qualifications et celle du marché du travail, ils comportent deux parties bien distinctes :

- la première est une synthèse des données existantes et vise à situer le cadre général : elle rappelle en quelques chiffres la situation du marché du travail, puis la problématique de la qualification et les résultats des principaux travaux concernant l'évolution des qualifications. Elle contient une brève analyse de la manière dont se font les ajustements sur le marché du travail et donne un aperçu sur les méthodes de prévision aux niveaux national, régional et sectoriel ;
- la deuxième partie représente un apport plus spécifique, puisqu'elle est fondée sur une série d'entretiens, principalement avec des spécialistes et avec des responsables d'organisations professionnelles. Elle traite de la manière dont les entreprises prévoient l'évolution des qualifications et procèdent en conséquence aux ajustements nécessaires.

PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL D'ÉVOLUTION DES QUALIFICATIONS

1 - LE CONTEXTE : LE MARCHÉ DU TRAVAIL FRANCAIS

Les pages qui suivent résument brièvement la situation et l'évolution récente du marché du travail, que l'on peut caractériser par :

- une lente croissance de la population active, résultant notamment de la progression du taux d'activité des femmes ;
- l'arrivée chaque année sur le marché du travail d'un nombre de jeunes qui reste important et à peu près stable, à la différence d'autres pays européens ;
- un taux élevé de chômage, surtout les femmes et plus particulièrement chez les jeunes ;
- une progression des emplois tertiaires, notamment des cadres et des professions supérieures et intermédiaires, au détriment des ouvriers, surtout des ouvriers les moins qualifiés ;
- une élévation du niveau de formation des actifs : la proportion de diplômés est sensiblement plus élevée chez les jeunes ;
- la diversification des formes d'emploi qui a commencé à se manifester au début des années 70 et qui concerne surtout les croissance du travail à temps partiel et des contrats de durée déterminée :

Formes particulières d'emploi (Effectifs en milliers)

	1982	1988	1991
. Temps partiel	1 740	2 025	1 123
. Contrats de durée déterminée	300	538	541
. Intérim	140	164	212

Source : INSEE

Le développement de ces "formes particulières" d'emploi répond pour l'essentiel à la recherche d'une plus grande flexibilité de la main-d'oeuvre par les chefs d'entreprise (i.e. travail intérimaire, travail temporaire, travail intermittent). Cependant, leur extension a été facilitée par le législateur du droit du travail dans son souci d'accroître les possibilités de réinsertion des demandeurs d'emploi (situations emploi-formation, dispositifs jeunes et chômeurs de longue durée, associations intermédiaires).

1.1. Nombre d'actifs et taux d'activité par sexe et groupes d'âge

Groupes d'âge	H O M M E S		F E M M E S		L E S 2 S E X E S	
	Nombre d'actifs	Taux (%)	Nombre d'actives	Taux (%)	Nombre d'actifs	dont appelés
de 15 à 19 ans.....	228 312	11,5	123 783	6,5	352 095	31 763
de 20 à 24 ans.....	1 307 015	61,3	1 105 967	52,2	2 412 982	188 426
de 15 à 24 ans.....	1 535 327	37,3	1 229 750	30,6	2 765 077	220 189
de 25 à 29 ans.....	1 971 079	93,6	1 669 502	78,3	3 640 581	30 689
de 30 à 34 ans.....	2 027 355	96,3	1 617 101	75,4	3 644 456	-
de 35 à 39 ans.....	2 014 630	96,5	1 622 386	76,3	3 637 016	-
de 25 à 39 ans.....	6 013 064	95,5	4 908 989	76,7	10 922 053	30 689
de 40 à 44 ans.....	2 085 174	96,7	1 654 704	76,8	3 739 878	-
de 45 à 49 ans.....	1 686 936	95,5	1 281 341	73,4	2 968 277	-
de 40 à 49 ans.....	3 772 110	96,2	2 936 045	75,3	6 708 155	-
de 50 à 54 ans.....	1 219 361	89,8	892 922	65,2	2 112 283	-
de 55 à 59 ans.....	959 273	68,7	675 233	45,8	1 634 506	-
de 50 à 59 ans.....	2 178 634	79,1	1 568 155	55,2	3 746 789	-
de 60 à 64 ans.....	265 673	19,2	234 595	15,2	500 268	-
de 65 à 69 ans.....	73 765	6,1	47 849	3,3	121 614	-
de 70 à 74 ans.....	26 918	3,0	9 907	0,8	36 825	-
75 ans et plus.....	15 688	1,3	9 237	0,4	24 925	-
60 ans et plus.....	382 044	8,0	301 588	4,7	683 632	-
TOTAL.....	13 881 179	63,6	10 944 527	46,4	24 825 706	250 878

* Proportion d'actifs (actifs occupés y compris appelés + chômeurs BIT) dans l'effectif total

EMPLOI 1992

1.2. Nombre de chômeurs BIT

TABLEAU DEM 01.
Chômeurs BIT et taux de chômage selon le sexe et l'âge regroupé ;
PSERE et personnes ayant un emploi qui commencera plus tard

Sexe et âge	Chômeurs BIT		PSERE	Pers. ayant un emploi commençant plus tard
	Nombre	Taux (%)		
HOMMES				
De 15 à 19 ans.....	38 359	16,8	32 444	5 915
De 20 à 24 ans.....	216 821	16,6	193 834	22 987
De 15 à 24 ans.....	255 180	16,6	226 278	28 902
De 25 à 29 ans.....	198 970	10,1	173 663	25 307
De 30 à 34 ans.....	150 852	7,4	132 361	18 491
De 35 à 39 ans.....	123 707	6,1	112 307	11 400
De 40 à 44 ans.....	109 143	5,2	96 408	12 735
De 45 à 49 ans.....	89 099	5,3	83 979	5 120
De 25 à 49 ans.....	671 771	6,9	598 718	73 053
De 50 à 54 ans.....	79 472	6,5	73 396	6 076
De 55 à 59 ans.....	79 424	8,3	76 536	2 888
60 ans et plus.....	11 701	3,1	11 425	276
50 ans et plus.....	170 597	6,7	161 357	9 240
TOTAL.....	1 097 548	7,9	986 353	111 195
FEMMES				
De 15 à 19 ans.....	41 814	33,8	39 954	1 860
De 20 à 24 ans.....	278 834	25,2	253 643	25 191
De 15 à 24 ans.....	320 648	26,1	293 597	27 051
De 25 à 29 ans.....	256 449	15,4	227 978	28 471
De 30 à 34 ans.....	219 342	13,6	203 545	15 797
De 35 à 39 ans.....	181 443	11,2	162 078	19 365
De 40 à 44 ans.....	152 693	9,2	140 439	12 254
De 45 à 49 ans.....	103 117	8,0	93 195	9 922
De 25 à 49 ans.....	913 044	11,6	827 235	85 809
De 50 à 54 ans.....	85 940	9,6	80 619	5 321
De 55 à 59 ans.....	67 079	9,9	64 224	2 855
60 ans et plus.....	11 505	3,8	9 913	1 592
50 ans et plus.....	164 524	8,8	154 756	9 768
TOTAL.....	1 398 216	12,8	1 275 588	122 628
LES DEUX SEXES				
De 15 à 19 ans.....	80 173	22,8	72 398	7 775
De 20 à 24 ans.....	495 655	20,5	447 477	48 178
De 15 à 24 ans.....	575 828	20,8	519 875	55 953
De 25 à 29 ans.....	455 419	12,5	401 641	53 778
De 30 à 34 ans.....	370 194	10,2	335 906	34 288
De 35 à 39 ans.....	305 150	8,4	274 385	30 765
De 40 à 44 ans.....	261 836	7,0	236 847	24 989
De 45 à 49 ans.....	192 216	6,5	177 174	15 042
De 25 à 49 ans.....	1 584 815	9,0	1 425 953	158 862
De 50 à 54 ans.....	165 412	7,8	154 015	11 397
De 55 à 59 ans.....	146 503	9,0	140 760	5 743
60 ans et plus.....	23 206	3,4	21 338	1 868
50 ans et plus.....	335 121	7,6	316 113	19 008
TOTAL.....	2 495 764	10,1	2 261 941	233 823

* Proportion de chômeurs par rapport à l'ensemble des actifs de la tranche d'âge

1.3. Actifs occupés selon quelques ratios par activité économique

TABLEAU PA 12.
Actifs occupés selon quelques ratios par activité économique (38 postes).
* LES DEUX SEXES.

Activité économique (38 postes)	Effectifs	% de femmes	% de 15 à 24	% de 25 à 49	% de 50 et +	% d'étrangers	% temps partiel	% de salariés	% d'ouvriers	% d'employés	Durée (h) moyenne
Activité indéterminée.....	35 253	44,8	16,3	67,5	16,2	10,2	9,7	87,1	21,2	33,0	38,0
01. Agriculture, sylviculture, pêche.....	1 311 626	35,8	5,2	55,5	39,3	3,1	16,1	20,8	17,3	1,9	38,3
02. Industrie de la viande et du lait.....	171 365	31,2	11,1	73,4	15,5	3,1	2,1	97,3	67,8	10,3	39,6
03. Industrie des autres produits alimentaires.....	457 575	40,3	14,2	69,9	15,9	4,5	8,9	80,4	49,2	17,2	39,1
04. Production de combustibles minéraux solides.....	19 614	-	3,5	85,8	10,7	28,2	-	100,0	65,4	5,3	39,4
05. Production de pétrole, gaz naturel.....	33 208	19,4	-	66,9	33,1	2,0	-	100,0	10,5	8,5	41,2
06. Electricité, gaz, eau.....	186 878	23,1	2,5	82,8	14,7	0,2	2,7	99,7	24,4	16,4	38,7
07. Minerais et métaux ferreux, première transformation de l'acier.....	67 891	12,4	3,7	78,7	17,6	8,4	0,9	99,1	53,9	10,5	39,0
08. Minerais, métaux et demi-produits non-ferreux.....	53 656	15,5	5,7	72,7	21,4	6,3	5,6	98,0	44,8	8,0	38,8
09. Matériaux de construction et minéraux divers.....	142 814	20,5	7,0	71,2	21,8	7,7	4,6	95,6	64,4	9,7	39,5
10. Industrie du verre.....	63 877	21,1	8,5	74,5	16,9	3,1	1,4	99,0	76,5	3,5	39,9
11. Chimie de base, fibres artificielles et synthétiques.....	134 268	17,4	5,1	68,3	26,6	5,6	2,8	99,2	45,4	11,3	39,2
12. Parachimie et industrie pharmaceutique.....	191 367	48,0	5,7	75,8	18,5	3,3	4,0	99,2	39,9	10,6	39,4
13. Fonderie et travail des métaux.....	408 862	17,2	10,7	74,4	14,8	7,9	2,7	94,0	66,2	5,9	31,5
14. Construction mécanique.....	480 100	19,1	8,7	75,7	15,6	5,2	3,7	93,7	53,6	9,9	39,6
15. Construction électrique et électronique.....	536 025	29,7	7,0	78,7	14,3	4,6	3,3	97,9	38,7	9,3	39,6
16. Matériel de transport terrestre.....	312 065	19,7	4,2	77,3	16,4	8,3	1,5	98,7	67,7	4,6	39,3
17. Construction navale et aéronautique, armement.....	153 764	14,8	2,3	74,1	23,6	1,8	1,4	99,6	34,4	10,1	39,4
18. Industrie textile et habillement.....	370 364	65,1	8,2	75,5	16,3	12,6	6,1	93,7	73,0	6,7	38,8
19. Industrie du cuir et de la chaussure.....	65 604	62,9	8,3	68,5	23,2	4,3	8,4	92,3	74,7	5,4	38,7
20. Bois, meubles, industries diverses.....	322 373	30,3	11,7	70,6	17,7	6,9	5,1	82,5	61,4	7,8	39,4
21. Papier, carton.....	111 820	25,4	6,6	78,8	14,5	4,6	2,8	98,6	71,6	7,4	38,9
22. Imprimerie, presse, édition.....	253 807	39,5	11,3	71,7	17,0	4,1	8,7	89,4	40,0	12,8	38,8
23. Industrie du caoutchouc, transformation des matières plastiques.....	187 920	32,1	10,2	75,1	14,6	6,2	3,4	97,9	63,7	10,4	39,5
24. Bâtiment, génie civil et agricole.....	1 639 473	8,8	11,4	70,3	18,3	14,9	4,0	78,6	60,1	4,8	39,8
25. Commerce de gros alimentaire.....	271 601	28,4	8,9	73,3	17,9	2,9	7,1	91,1	43,9	21,4	40,2
26. Commerce de gros non alimentaire.....	731 988	34,0	7,9	74,7	15,3	5,3	5,1	91,8	25,9	21,2	40,4
27. Commerce de détail alimentaire.....	641 888	56,8	14,6	66,4	17,0	3,7	19,9	76,8	17,6	46,6	37,5
28. Commerce de détail non alimentaire.....	961 909	62,0	12,1	67,2	20,7	4,3	17,5	68,8	11,2	37,6	36,5
29. Réparation et commerce automobile.....	380 488	21,5	13,6	69,9	16,5	6,2	7,9	76,5	43,7	16,7	39,4
30. Hôtels, cafés, restaurants.....	725 644	49,0	18,7	64,9	14,4	10,4	16,8	70,7	16,2	41,5	39,7
31. Transports.....	898 213	18,1	6,5	76,7	16,8	4,0	4,8	91,0	51,7	16,6	40,5
32. Télécommunications, postes.....	466 483	44,0	3,3	78,4	18,3	0,5	14,0	99,7	4,0	52,3	36,7
33. Services marchands rendus aux entreprises.....	1 729 107	45,4	11,3	74,7	14,1	7,2	10,9	85,0	14,3	28,8	38,8
34. Services marchands rendus aux particuliers.....	2 392 306	67,1	9,7	74,9	15,5	4,7	20,3	81,8	14,3	38,3	35,9
35. Location et crédit-bail immobiliers.....	88 819	53,2	4,5	73,9	21,6	6,5	18,4	95,7	20,8	50,8	36,2
36. Assurances.....	160 321	60,9	2,9	86,7	10,5	1,1	9,3	97,5	1,4	43,6	32,7
37. Organismes financiers.....	461 719	51,2	5,3	80,9	13,7	1,9	7,7	99,5	2,3	51,0	39,1
38. Services non marchands.....	4 457 809	58,7	6,3	74,8	19,7	2,9	21,6	99,8	10,2	43,3	33,5
T O T A L	22 079 064	43,2	8,9	72,5	18,5	5,6	12,7	85,8	28,0	26,7	37,4

* Durée hebdomadaire habituelle moyenne du travail pour les seuls salariés.

1.4. Actifs occupés selon la catégorie professionnelle

Catégorie socioprofessionnelle (niveau détaillé)	Total
11. Agriculteurs sur petite exploitation	272 089
12. Agriculteurs sur moyenne exploitation	311 413
13. Agriculteurs sur grande exploitation	459 856
01. Agriculteurs exploitants	1 043 358
21. Artisans	858 187
22. Commerçants	765 587
23. Chefs d'entreprises de 10 salariés ou plus	131 018
02. Artisans, commerçants et chefs d'entreprises	1 754 792
31. Professions libérales	320 972
33. Cadres de la fonction publique	264 311
34. Professeurs, professions scientifiques	599 445
35. Professions de l'informatique, des arts et des spectacles	178 417
37. Cadres administratifs et commerciaux d'entreprises	763 571
38. Ingénieurs et cadres techniques d'entreprises	577 599
03. Cadres et professions intellectuelles supérieures	2 704 315
42. Instituteurs et assimilés	736 233
43. Professions intermédiaires de la santé et du travail social	746 846
44. Clergé, religieux	20 952
45. Professions intermédiaires administratives de la fonction publique	409 281
46. Professions intermédiaires administratives et commerciales d'entreprises	1 196 136
47. Techniciens	822 057
48. Contremaîtres, agents de maîtrise	553 999
04. Professions intermédiaires	4 485 504
52. Employés civils et agents de services de la fonction publique	1 772 888
53. Policiers et militaires	401 480
54. Employés administratifs d'entreprises	2 011 524
55. Employés de commerce	704 623
56. Personnel des services directs aux particuliers	1 010 299
05. Employés	5 900 814
62. Ouvriers qualifiés de type industriel	1 499 579
63. Ouvriers qualifiés de type artisanal	1 465 837
64. chauffeurs	551 598
65. Ouvriers qualifiés de la manutention du magasinage et du transport	363 764
67. Ouvriers non qualifiés de type industriel	1 306 242
68. Ouvriers non qualifiés de type artisanal	772 089
69. Ouvrier agricoles	231 172
06. Ouvriers	6 190 281
82. Appelés au service national	250 878
Total	22 329 942

1.5. Actifs selon le sexe, le diplôme regroupé et l'âge regroupé

TABLEAU FORM 03.
Actifs selon le sexe, le diplôme regroupé et l'âge regroupé.

Sexe et diplôme regroupé	15-24 ans	25-39 ans	40-49 ans	50-59 ans	60 ans +	Total
HOMMES						
Diplôme non déclaré.....	670	6 120	5 229	1 748	660	14 427
Aucun diplôme ou certificat d'études (CEP) seul.....	479 548	1 568 167	1 315 304	1 063 293	221 392	4 647 704
Brevet d'études du premier cycle (BEPC) seul.....	104 522	412 195	237 663	102 450	12 260	869 090
CAP, BEP, ou autre diplôme de ce niveau.....	557 521	2 194 082	1 170 378	527 850	38 051	4 487 882
Baccalauréat ou Brevet professionnel, ou autre diplôme de ce niveau.....	135 153	650 573	379 763	185 763	36 839	1 388 091
Diplôme du 1er cycle universitaire, BTS, DUT, diplôme paramédical ou social.....	74 243	534 527	248 962	76 562	10 885	945 179
Diplôme du 2 ^e ou 3 ^e cycle universitaire, diplôme d'une Grande Ecole ou Ecole d'ingénieur.....	18 959	548 161	402 322	219 594	61 957	1 250 993
En cours d'études initiales.....	164 711	99 239	12 489	1 374	-	277 813
TOTAL.....	1 535 327	6 013 064	3 772 110	2 178 634	382 044	13 881 179
FEMMES						
Diplôme non déclaré.....	1 533	6 709	3 440	1 035	386	13 103
Aucun diplôme ou certificat d'études (CEP) seul.....	294 291	1 138 768	1 116 482	875 010	201 028	3 625 579
Brevet d'études du premier cycle (BEPC) seul.....	97 964	454 820	252 592	116 594	23 384	945 354
CAP, BEP, ou autre diplôme de ce niveau.....	409 879	1 365 646	707 871	278 141	25 073	2 786 610
Baccalauréat ou Brevet professionnel, ou autre diplôme de ce niveau.....	188 039	755 865	310 711	123 205	24 984	1 402 804
Diplôme du 1er cycle universitaire, BTS, DUT, diplôme paramédical ou social.....	99 091	682 106	285 052	91 672	10 254	1 168 175
Diplôme du 2 ^e ou 3 ^e cycle universitaire, diplôme d'une Grande Ecole ou Ecole d'ingénieur.....	14 873	418 182	249 431	80 997	16 169	779 652
En cours d'études initiales.....	124 080	86 893	10 466	1 501	310	223 250
TOTAL.....	1 229 750	4 908 989	2 936 045	1 568 155	301 588	10 944 527
LES DEUX SEXES						
Diplôme non déclaré.....	2 203	12 829	8 669	2 783	1 046	27 530
Aucun diplôme ou certificat d'études (CEP) seul.....	773 839	2 706 935	2 431 786	1 938 303	422 420	8 273 283
Brevet d'études du premier cycle (BEPC) seul.....	202 486	867 015	490 255	219 044	35 644	1 814 444
CAP, BEP, ou autre diplôme de ce niveau.....	967 400	3 559 728	1 878 249	805 991	63 124	7 274 492
Baccalauréat ou Brevet professionnel, ou autre diplôme de ce niveau.....	323 192	1 406 438	690 474	308 968	61 823	2 790 895
Diplôme du 1er cycle universitaire, BTS, DUT, diplôme paramédical ou social.....	173 334	1 216 633	534 014	168 234	21 139	2 113 354
Diplôme du 2 ^e ou 3 ^e cycle universitaire, diplôme d'une Grande Ecole ou Ecole d'ingénieur.....	33 832	966 343	651 753	300 591	78 126	2 030 645
En cours d'études initiales.....	288 791	186 132	22 955	2 875	310	501 063
TOTAL.....	2 765 077	10 922 053	6 708 155	3 746 789	683 632	24 825 706

EMPLOI 1992

Le tableau ci-dessus vient à l'appui des tendances qui seront relevées dans la suite de ce rapport, et qui ont trait à l'augmentation du niveau de qualification des générations moyennes de salariés (25 à 39 ans), quel que soit le sexe.

1.6. La diversification des formes d'emploi

C'est au début des années 70 qu'ont émergé les premières réflexions touchant aux formes d'emploi, à l'existence de situations différenciées dans l'emploi et sur le marché du travail. Les phénomènes alors mis en lumière dans le cas français n'ont fait que se confirmer et s'amplifier dans les années 80.

Parallèlement, on assiste à un regain du non-salariat, qui marque une évolution des comportements. "Jusqu'au début de la crise la salarisation du travail s'était constamment élevée (...); à partir de 1974 elle avait plafonné, contrariée par les suppressions d'emplois industriels, qui concernaient en majorité les salariés. Le non-salariat jouait alors le rôle d'amortisseur conjoncturel. Ce rôle se réduit dans une phase de reprise et, mise à part l'industrie, le non-salariat se développe moins que le salariat dans les principales activités. S'il s'étend aujourd'hui c'est surtout grâce à son implantation dans les secteurs de l'économie les plus créateurs d'emploi : commerces et surtout services marchands. Sur 2,1 millions de non salariés non agricoles, plus de 900 000 exercent ainsi en 1988 dans les services marchands. Ces derniers appartiennent surtout aux professions médicales ou paramédicales, à celles de l'hôtellerie ou de la restauration, ou ce sont les prestataires de services aux particuliers (coiffeurs, professions artistiques ...); leur nombre s'accroît d'environ 2,5% par an depuis 1984 soit à peine moins vite que celui des salariés de ces secteurs" (1).

Cette augmentation des travailleurs indépendants (hors agriculture) est à rapprocher du regain de création d'entreprise, constaté à partir de 1985, et facilité par de nouveaux dispositifs et aides spécifiques. "La recherche croissante d'une organisation souple et efficace amène également certaines entreprises à "externaliser" certaines de leurs activités périphériques, notamment en incitant leurs salariés à se mettre à leur compte, tout en continuant à travailler pour leur société d'origine. Dans tous les secteurs les créations d'entreprise s'accroissent ; mais la mortalité de ces nouvelles entreprises reste élevée : 50% d'entre elles cessent leur activité avant d'avoir atteint 5 ans." (1)

C'est dans le contexte de ces caractéristiques du marché du travail qu'est abordée la question des qualifications qui fait l'objet des sections suivantes.

2 - LA QUALIFICATION : DE L'ENJEU SOCIAL AU DEFI PRODUCTIF

La qualification est une convention (2) qui détermine à quelles conditions le salarié collabore avec l'employeur:

- quelles sont les compétences qu'il doit apporter,
- quelle est sa place et son rôle dans l'organisation générale du travail,
- quelle rémunération, quel statut, quelle perspective de carrière il obtiendra en échange.

La qualification ne se réduit donc pas à la compétence détenue ou mise en oeuvre par un individu. Elle est toujours au croisement de quelque chose d'individuel (la façon dont l'individu construit ses compétences et son expérience professionnelle), et quelque chose de social (la façon de qualifier ces compétences, de les associer à d'autres et de leur reconnaître une valeur). Elle est également au croisement d'une nécessité de "classer" les individus et les emplois dans un système hiérarchisé d'organisation du travail et la nécessité de gérer l'adaptation, la mobilité et la progression des individus selon des parcours horizontaux ou verticaux dans un système qui évolue et se transforme de plus en plus rapidement.

"La qualification n'établit pas seulement une hiérarchie entre catégories sociales, elle est aussi l'outil qui permet de bâtir une organisation du travail" (2). On peut en effet regrouper les compétences requises de façon différentes au sein des emplois ou combiner différemment des emplois pour réaliser une même production. Les comparaisons d'un pays à l'autre sont édifiantes sur ce point. Ainsi par exemple, la qualification française des infirmiers n'a pas d'équivalent dans les pays anglo-saxons, la distinction des qualifications entre catégories "ouvriers et employés", "techniciens et agents de maîtrises" et "cadres et ingénieurs" est beaucoup plus rigide en France qu'en Allemagne...

Outre ces variations dans la composition des qualifications, on observe des différences importantes entre les méthodes d'évaluation. Elles sont basées soit sur l'évaluation des personnes (selon les compétences acquises, comme dans la fonction publique), soit sur l'évaluation des postes de travail (selon les compétences requises, comme dans les grilles Parodi), soit sur des méthodes mixtes associant critères d'exigences de l'emploi et critères d'efficacité personnelle.

Cependant, quelle que soit la méthode, ces évaluations déterminent un système d'emplois au sein d'une organisation en instaurant une classification qui :

- précise les finalités auxquelles concourent les postes et les personnes ;
- détermine une structure hiérarchique ;
- positionne les qualifications selon une échelle de valeur qui déterminera les niveaux de rémunérations ;
- fixe les conditions d'accès pour chaque emploi ;
- instaure des filières de progression de carrière.

On peut faire l'hypothèse que le choix de telle ou telle méthode aura des conséquences sur le mode de structuration et de fonctionnement de l'organisation: "Dans la pratique, la mise en oeuvre effective de l'évaluation comme instrument de gestion est un exercice difficile de management. Il passe en particulier par la clarification des objectifs poursuivis et la hiérarchisation des responsabilités au regard de ces objectifs permanents. Il est clair que les systèmes de classifications basés sur les personnes et ceux basés sur les emplois répondent très différemment à ces exigences." (3)

En tout état de cause, le recours à une méthode de classement s'impose dès lors que le nombre de personnes à gérer nécessite de regrouper les individus et les emplois. Contrairement à ce qui se passe habituellement dans les petites entreprises, il n'est alors plus possible de raisonner individu par individu, emploi par emploi. Il est encore moins envisageable de procéder à une évaluation à partir de chaque situation réelle de travail, telle qu'elle résulte de l'action d'un individu déterminé dans une situation d'emploi déterminée.

Ainsi, à partir du moment où la taille et la complexité de l'organisation ne permet plus au manager de savoir empiriquement quelles sont les qualifications à l'oeuvre dans son entreprise, il est contraint de construire une méthode de classement pour gérer ces qualifications et les personnes qui les exercent.

L'expérience montre que tout système de classement tend à introduire des rigidités dans la gestion du positionnement et de la mobilité des salariés au sein d'une organisation particulière de travail. Ces rigidités deviennent d'autant moins supportables que le rythme des évolutions nécessaires s'accélère et que les exigences de flexibilité et d'adaptabilité des modes de production s'accroissent. En même temps l'organisation réclame un minimum de repères pour permettre à chacun de comprendre son rôle spécifique, de s'ajuster par rapport aux autres, de s'investir dans un projet en échange d'une rémunération et de perspectives d'avenir. La cohésion des équipes et des groupes sociaux qui composent l'organisation exige alors une définition commune, "officielle", du rôle ainsi reconnu à chacun et des possibilités d'évolutions.

Ainsi, en l'absence de valeur objective du travail, celle-ci peut être collectivement déterminée. C'est pourquoi les classifications ont d'abord pour objet d'établir un vocabulaire commun dans l'entreprise et le secteur professionnel. Ce vocabulaire doit permettre aux salariés et aux responsables de parler de la contribution demandée en terme de compétences et de se mettre d'accord sur la valeur à leur attribuer.

Cette lisibilité des fonctions liées aux emplois répond également au besoin d'en définir les conditions d'accès. L'intérêt bien compris des entreprises appartenant à un même secteur professionnel les conduit alors à tenter de mieux maîtriser la structuration du marché du travail en alimentant une culture professionnelle commune et en intervenant dans le système de formation des compétences.

Depuis la fin des années 1970, le marché du travail est largement perturbé par le problème récurrent des "sureffectifs" tandis que les qualifications sont largement affectées par les évolutions rapides affectant les technologies, les modes organisationnels et les produits. Dans ce contexte de compétition et de mutation, les responsables de la gestion des emplois et des qualifications tentent d'introduire une dimension prévisionnelle dans leurs analyses afin de limiter les coûts économiques et sociaux de ces changements et d'en améliorer la maîtrise.

En conclusion de cette introduction on peut donc dire que "la définition des qualifications est au coeur d'un triple enjeu individuel et collectif :

- de formation des compétences et d'accès aux emplois ;

- d'organisation du travail et d'évolution des emplois ;
- de statut et de considération sociale." (2)

Lorsque l'on veut définir, classer, évaluer ou prévoir les qualifications, on est donc conduit à préciser ce que l'on cherche à désigner avant de s'interroger sur l'échelle de mesure que l'on peut mettre en place. C'est d'autant plus vrai aujourd'hui qu'aux besoins de flexibilité et d'efficacité des organisations doit correspondre des capacités d'adaptation, d'initiative, de progression et de mobilité des salariés. C'est pourquoi les méthodes traditionnelles d'analyse et de classement des qualifications fondées sur une logique de postes de travail, ne sont plus guère adaptées au triple enjeu décrit ci-dessus.

3 - L'ÉVOLUTION DES QUALIFICATIONS (1)

Pour résumer rapidement ces tendances, on rappellera ci-dessous les causes des évolutions en cours, pour examiner ensuite leurs effets en termes de transformation des structures professionnelles, puis de contenu des emplois et de compétences.

3.1. Les facteurs de transformation

L'évolution des qualifications qui n'est pas propre à la France, résulte de la combinaison de trois facteurs : économiques, techniques et organisationnels.

a) Intensification de la concurrence et tertiarisation

Le développement des transports et des communications, l'assouplissement des réglementations, le renforcement de la logique du marché et de l'idéologie libérale, l'ouverture des frontières et l'internationalisation, ont contribué à l'intensification de la concurrence. Au lieu de se limiter à la recherche d'une production de plus en plus massive au moindre coût, elle implique aujourd'hui à la fois :

- une variabilité accrue des produits et services pour s'adapter à une demande plus changeante et exigeante ;
- le poids croissant de la qualité des produits et des services dans les critères de choix de la clientèle ;
- l'amélioration de la gestion pour maîtriser les coûts et les délais : développement de la comptabilité analytique et de la gestion de la production, rationalisation, gestion de la main-d'oeuvre plus contrainte par les variations de l'activité et plus diversifiée (avec le développement du travail à temps partiel et des équipes de week-end) externalisation hors de l'entreprise des activités qui peuvent être assurées ailleurs à un coût inférieur.

¹ Ce chapitre reprend des éléments de l'article d'O. Bertrand, "L'évolution des qualifications professionnelles", Futuribles, septembre 1992.

Parallèlement, toutes les économies mondiales connaissent un processus de tertiarisation qui se situe à deux niveaux : les activités et l'emploi se déplacent des secteurs industriels vers le secteur tertiaire. Au sein même des secteurs industriels, on assiste à une tertiarisation des emplois. Le travail matériel de production directe diminue au profit d'activités indirectes en amont et en aval de la production : conception, maintenance et service après vente, commercialisation, gestion.

b) L'extension du champ de l'automatisation et de l'informatisation et ses limites :

Les deux dernières décennies ont vu à la fois une évolution fondamentale de la technique informatique, de son mode d'utilisation et de son champ d'application. Cela correspond à un large mouvement de substitution du capital au travail, dont les effets sont importants aussi bien pour l'emploi que pour la structure des qualifications. La première informatique impliquait une forte centralisation au bénéfice d'un petit nombre de spécialistes. La nouvelle informatique est accessible à tous grâce à son bas prix et à la combinaison avec les télécommunications permettant la constitution de vastes réseaux fonctionnant en temps réel. Le progrès majeur des dernières années concerne la micro informatique, qui concurrence de plus en plus l'informatique centralisée, avant de s'intégrer avec elle dans un ensemble unique, souple et diversifié, qui constitue la solution d'avenir.

Dans l'industrie l'automatisation industrielle rigide, adaptée à une production spécifique, a fait place à des équipements programmables (robots, machines-outils à commande numérique et automates programmables) permettant l'adaptation aux impératifs de production, autrement dit la flexibilité. Il y a donc eu une convergence entre les nouvelles données économiques et technologiques. Simultanément, l'informatique étendait son champ d'application à des domaines très variés, alors qu'au départ elle s'appliquait essentiellement au traitement de masse de données. Appliquée au domaine tertiaire l'informatique permet de modifier à la fois le produit (service) et le procédé de production. Elle est donc un facteur d'innovation, de diversification et de personnalisation des services. Elle répond ainsi aux nouvelles exigences de la concurrence.

c) Le rôle du facteur organisation :

Les structures professionnelles et les qualifications des entreprises résultent aussi des choix en matière d'organisation et de division du travail. Du fait de l'évolution constante des marchés, des produits et des techniques, l'organisation du travail doit s'adapter constamment. Elle n'a plus le caractère de rigidité et de fixité qu'elle avait il y a quelques décennies.

*** Décloisonnement et polyvalence**

Le cloisonnement des fonctions des unités et des tâches des individus qui prédominait dans une organisation taylorienne est remis en cause. En fabrication, l'impératif essentiel est d'assurer la continuité de la production et le respect de la qualité. La fonction production qui tendait à être le parent pauvre dans beaucoup d'industries est ainsi revalorisée.

Cette évolution affecte la qualification des travailleurs. Dans l'industrie, il leur est de plus en plus demandé de veiller sur la qualité et d'intervenir à un premier niveau de maintenance. Dans le domaine tertiaire, la disponibilité d'un vaste ensemble de données et la nécessité de traiter de manière globale avec le client ou l'utilisateur conduisent à une réintégration des tâches jusqu'ici séparées entre les administratifs et les commerciaux..

Cette indication de tendance mérite cependant d'être nuancée. En effet, si le personnel d'exécution -jusqu'ici souvent très spécialisé- tend à être plus polyvalent, on constate au niveau supérieur des tendances à une spécialisation plus poussée. Celle-ci découle de la technicité accrue d'un certain nombre de domaines et de la nécessité de procéder à des analyses plus sophistiquées pour être compétitif.

*** Développement du travail en équipe**

Intégration des fonctions et des tâches, décentralisation des responsabilités et complexité croissante des organisations ont pour corollaire un développement du travail en équipe. Alors que chaque poste de travail était habituellement strictement défini, c'est maintenant à une équipe qu'il est fréquemment demandé de mener à bien une fonction ou un ensemble de tâches.

*** Remise en cause du taylorisme ?**

De cette brève description, on peut conclure que si le taylorisme se définit par la séparation entre pouvoir de conception et d'exécution, il n'est pas près de disparaître, par contre si on l'identifie avec la division poussée des tâches, il est certain que celle-ci est fréquemment remise en cause. De tous côtés on cherche à redonner de l'initiative aux exécutants pour les faire participer à l'effort de créativité de l'entreprise et d'adaptabilité aux contraintes du marché. Cela peut remettre en cause le pouvoir ou le rôle de l'encadrement intermédiaire (maîtrise) mais non des niveaux les plus élevés de la hiérarchie.

Toutefois, il ne s'agit là que d'une tendance générale, et les différents secteurs d'activité et même les entreprises ne se situent pas au même stade par rapport à cette tendance : dans certains cas, la rationalisation, accompagnée d'une parcellisation des tâches et d'une déqualification, continue à progresser.

3.2. L'évolution des structures professionnelles

Si l'on cherche à traduire ces évolutions en termes statistiques, deux grandes tendances s'affirment :

- une baisse relative ou même absolue des effectifs des catégories les moins qualifiées : manoeuvres, ouvriers spécialisés effectuant des tâches simples et répétitives, employés chargés de la saisie de données, du classement et de l'archivage, messagers, dactylographes, etc... ;

Évolution de la population active occupée

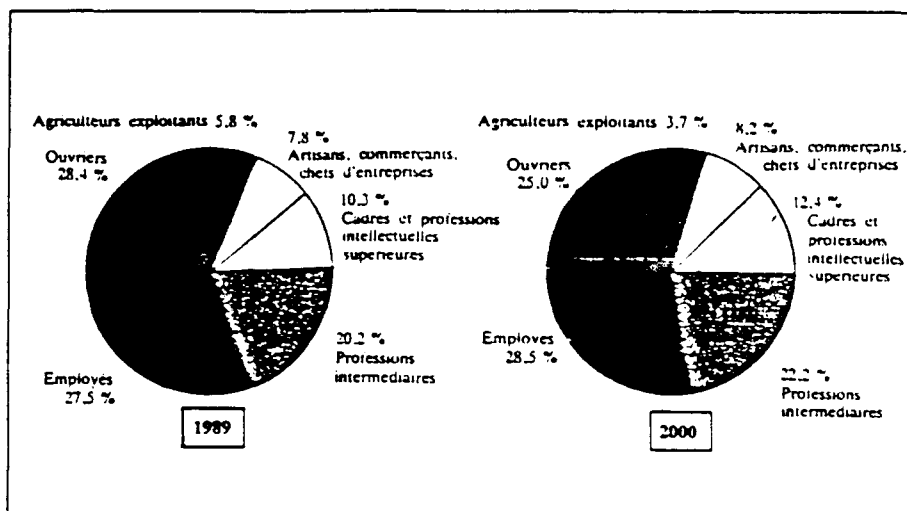
	Actifs occupés		Evolut. Chômeurs		
	1982	1990	82-90	1982	1990
Agriculteurs	1.470	991	- 32	6	8
Artisans, commerçants	1.819	1.756	- 3,5	16	68
Cadres, prof. supér.	1.857	2.604	+ 40	38	90
Prof. intermédiaires	3.813	4.452	+ 17	158	256
Employés	5.500	5.898	+ 7	748	1.013
Ouvriers	7.007	6.531	- 7	741	1.082
TOTAL	21.466	22.232	+ 3,5	1706	2.516

Source : INSEE - RP90

- une forte augmentation du personnel technique et d'encadrement : ingénieurs et techniciens, spécialistes de l'informatique, de l'organisation, du marketing, de la logistique, de la recherche et des études dans différents domaines, médecins et personnel para-médical et commerciaux.

Les projections à l'horizon 2000 préparées par le BIPE suggèrent une prolongation de ces tendances pour l'avenir, avec une progression des cadres et professions intellectuelles supérieures et des professions intermédiaires et une continuation de la baisse des effectifs d'agriculteurs et d'ouvriers. Le poids des employés tendrait à plafonner. En termes de qualifications, la baisse serait plus forte chez les ouvriers non qualifiés, mais elle serait partiellement compensée par une certaine hausse des employés et agents de service non qualifiés. Au total, la main d'oeuvre non qualifiée resterait à un niveau à peu près constant en valeur absolue, mais baisserait en valeur relative.

Structure de l'emploi : par catégories socio-professionnelles



Source : Education économie n°11, avril-juin 1991

Au total, on peut parler d'une tendance dominante - et récente - à l'élévation du niveau des qualifications. Mais il existe et il continuera à exister des emplois faiblement qualifiés, soit parce que certaines opérations simples sont difficilement automatisables, soit parce qu'à la différence de l'industrie, beaucoup de services sont des services de proximité: ils ne souffrent donc pas de la concurrence des pays à bas salaires et peuvent se maintenir en employant encore une main-d'oeuvre faiblement qualifiée et donc faiblement rémunérée, soit encore parce qu'une relation humaine est indispensable et ne peut être remplacée par la machine, sans nécessiter pour autant une qualification élevée.

De toute manière, il faut souligner que les données statistiques ne rendent qu'imparfaitement compte de l'évolution des qualifications. En effet, le contenu de chaque profession identifiée statistiquement évolue, ce qui oblige à passer à une analyse plus qualitative de la transformation des emplois et des compétences.

3.3. Les nouvelles figures du travail humain

En premier lieu, il faut souligner que l'apparition de métiers entièrement nouveaux est rare, alors que la modification du contenu des métiers existants est un phénomène permanent. Une analyse qualitative devrait rendre compte de la grande diversité des situations, suivant les secteurs et les familles professionnelles. On ne peut donc qu'esquisser des généralités, illustrées par des exemples.

Dans l'industrie, le profil-type est maintenant celui du surveillant-opérateur d'installations automatisées. Il intervient de moins en moins directement sur le processus de production, mais surveille son bon déroulement en anticipant sur les incidents et en s'efforçant d'y remédier. C'est à lui que l'on peut le mieux appliquer l'aphorisme du passage "d'une civilisation de la peine à une civilisation de la panne". Il implique à la fois des connaissances plus étendues sur le produit à transformer et sur le fonctionnement des installations de production (donc en électromécanique, automatisme et parfois informatique) et une capacité à analyser et à résoudre une plus grande diversité de problèmes.

Dans le domaine tertiaire, pour concilier la complexité et la technicité des produits d'une part, et d'autre part la nécessité d'une relation plus suivie et plus active avec le client ou l'utilisateur, on voit se développer le profil du technico-commercial ou, du moins du "technico-relationnel". Ce profil est caractéristique de l'évolution récente des activités de service.

La transformation du profil des cadres est tout aussi sensible. Une dissociation plus nette que par le passé se fait jour entre ceux qui ont d'abord une responsabilité d'encadrement d'un groupe plus ou moins important ("managers") et ceux dont la responsabilité principale est d'ordre technique (en anglais "professionals"). C'est probablement la deuxième catégorie qui se développe le plus rapidement, en liaison avec les phénomènes de technicisation et de spécialisation déjà mentionnés. Quant à la première catégorie, son rôle se modifie profondément : alors qu'il consistait principalement à exercer un contrôle et une autorité, il est bien davantage tourné aujourd'hui vers l'animation et la formation de l'équipe.

3.4. Des emplois aux compétences

Les entreprises sont aujourd'hui plus intéressées par l'évolution des compétences que par celle des emplois et des qualifications. Cela pose un problème de terminologie, car il n'existe pas de définition scientifique et généralement acceptée de la compétence et la distinction entre ces notions n'est pas toujours claire. Nous proposons de définir la compétence comme la capacité d'un individu à exercer une activité professionnelle dans un environnement de travail donné, par référence à un ensemble de connaissances, de savoir-faire et de comportements.

Une vue d'ensemble de l'évolution des compétences devrait prendre en considération les éléments suivants :

- il est généralement admis que les évolutions récentes et notamment le passage à l'automatisation exigent des connaissances plus abstraites. Cette analyse a cependant été contestée par des chercheurs selon lesquels les difficultés d'adaptation des utilisateurs d'équipements automatisés tiennent surtout à l'insuffisance de leurs connaissances techniques, actuellement très concentrées chez les ingénieurs et les techniciens ;
- dans le nouveau contexte, les entreprises s'attachent moins aux compétences particulières requises par un travail donné qu'à des compétences plus globales et plus transférables. Elles s'intéressent tout particulièrement aux compétences que l'on a pu intituler "de la 3e dimension", c'est-à-dire essentiellement aux comportements ou savoir être, tels que la capacité d'expression ou de résolution de problèmes, l'autonomie ou la responsabilité (4) (5) (6) ;
- ces évolutions sont notamment liées à la tertiarisation. Dans les activités industrielles traditionnelles, priorité était donnée à l'apprentissage traditionnel de savoir-faire "de métier", spécifiques à un métier mais non à une entreprise. Beaucoup d'emplois tertiaires n'exigent plus ce type de savoir-faire mais demandent en revanche une combinaison de compétences de la 3e dimension, liées à la personnalité et à la formation générale et de compétences très spécifiques à l'entreprise : ses produits, ses procédures, son image vis-à-vis de la clientèle ;
- s'agissant plus particulièrement des emplois ouvriers, l'accent a été mis récemment sur le fait que les évolutions en cours ne sont pas contradictoires avec la persistance d'une diversité des compétences. On a ainsi pu distinguer le maintien d'un profil professionnel traditionnel nécessitant une expérience en situation, qui co-existe avec deux nouveaux profils liés à l'automatisation. Il s'agit d'une part du profil technique correspondant à des activités formalisées et exigeant une formation théorique plus poussée et d'autre part du profil polyfonctionnel d'ouvriers considérés comme moins qualifiés mais montrant une capacité à assurer et à coordonner plusieurs fonctions (7) (8).

Ces évolutions posent de nouveaux problèmes au système de formation, qui seront abordés. Pour les illustrer, on peut reprendre le tableau suivant, établi à propos des emplois du secteur financier, mais dont la portée est plus générale.

TRANSFORMATION DES COMPÉTENCES

Compétences traditionnelles	Nouvelles compétences
Communes	
1 - Activité stable dans une organisation rigide	1 - Adaptabilité aux changements de produits, marchés, technologies et organisation
2 - Travail sur documents	2 - Médiation informatique
3 - Capacité à recevoir et suivre les ordres	3 - Capacité à résoudre des problèmes
4 - Travail individualisé et isolé	4 - Travail collectif en interface (clients, collègues)
5 - Horizon temporel et géographique isolé	5 - Horizon temporel et géographique élargi
Spécifiques	
Niveau supérieur	
1 - Généralistes	1 - Spécialistes à côté des cadres généralistes
2 - Gestionnaires de l'entreprise et du personnel (meneurs d'hommes)	2 - Techniciens de haut niveau, capacité d'interface et de travail avec clients ou autres collègues d'égal à égal
Niveau intermédiaire	
1 - Travail spécialisé de production	1 - Travail polyvalent de vente et de relation avec l'utilisateur
2 - Connaissance étroite de procédures	2 - Connaissance large des produits et des marchés
Niveau subalterne	
1 - Travail spécialisé de saisie et traitement de données	1 - Tendance à la disparition de ce niveau

4 - LES AJUSTEMENTS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

L'ajustement entre l'offre et la demande de qualifications sur le marché du travail n'est pas un processus à sens unique (l'offre et notamment le système éducatif réagissant à la demande). C'est au contraire un processus d'ajustement mutuel dans lequel interviennent les différents acteurs : le système de formation, les employeurs, les travailleurs et les dispositifs publics.

4.1. Les réponses du système de formation

Après avoir rappelé les grandes tendances d'évolution des qualifications, il s'agit de savoir quelles réactions elles suscitent de la part du système de formation d'une part et des employeurs de l'autre. Mais il faut souligner qu'il s'agit d'un processus d'ajustement réciproque, qui se concrétise sur le marché du travail : le système de formation a sa dynamique propre et les employeurs leurs stratégies, dont la qualification de la main d'oeuvre n'est qu'un élément. Cet ensemble d'inter-relations n'est pas bien rendu par le terme de réponse, qui supposerait une adaptation nécessaire à une donnée intangible.

On sait que, dans le cas de la France, la responsabilité de la formation, y compris de la formation professionnelle, incombe principalement à l'école et en particulier à des écoles publiques préparant à des diplômes d'Etat. Malgré une tendance récente à la décentralisation, l'Etat joue donc un rôle déterminant dans l'orientation du système de formation et niveau de chômage. Cette idée doit rester présente à l'esprit en passant en revue les grandes évolutions de la dernière décennie.

a) L'élévation du niveau de formation

Cette élévation, qui peut être constatée sur le plan statistique, s'est aussi manifestée par deux décisions prises par le Ministère de l'Education dans le courant des années 80 et qui s'inscrivaient ensemble dans une stratégie globale.

La première a consisté à fixer comme objectif pour l'an 2.000 la scolarisation de 80 % d'une classe d'âge au niveau du baccalauréat (fin d'études secondaires). Il s'agit d'une orientation générale définie au milieu des années 80, qui pouvait être considéré comme ambitieuse puisque, à l'époque ce taux ne dépassait guère 40 %. Cette orientation avait un caractère politique, mais s'appuyait à la fois sur les prévisions concernant l'évolution de la main d'oeuvre (mentionnées plus loin) et sur l'exemple d'un pays industriel compétitif comme le Japon, où plus de 90 % des jeunes atteignent ce niveau.

La deuxième décision a consisté à créer une nouvelle filière de formation professionnelle aboutissant à un Baccalauréat professionnel. Partant des formations professionnelles existantes (le certificat d'aptitude professionnelle ou CAP et le Brevet d'études professionnelles ou BEP, d'une durée de deux ans, après 9 ans de formation générale, soit au total 11 ans), elle comporte deux années supplémentaires. L'objectif est de former des ouvriers et employés hautement qualifiés et de répondre ainsi aux nouvelles demandes de l'économie. En même temps, cette ouverture doit permettre de revaloriser la filière professionnelle et aussi d'atteindre l'objectif des 80 % en ne comptant pas seulement sur la filière générale débouchant seulement sur les enseignements supérieurs.

Nous reviendrons sur les premiers résultats de ces mesures.

b) Elargissement et restructuration des filières, modernisation des contenus

Au début des années 80, les responsables des enseignements professionnels ont cherché à résoudre l'alternative représentée par l'existence de deux filières : l'une (les certificats d'aptitude professionnelle ou CAP) correspondant à une spécialisation et à une formation plus orientée vers la pratique ; l'autre les brevets d'études professionnelles ou BEP) donnant une formation plus générale et plus polyvalente. Ces deux types de formation ont été combinés, de manière à ce que les premiers représentent davantage une spécialisation consécutive aux premiers. Cet aménagement correspondant à une logique de fonctionnement du système éducatif, doit répondre aussi davantage aux besoins du marché du travail.

En liaison avec cette évolution, le nombre de filières a été réduit, ce qui correspondait à une diminution du degré de spécialisation et à une plus grande polyvalence. Cela allait de pair avec une modernisation des contenus des formations techniques et professionnelles. Cette modernisation a été conduite de manière assez systématique, au cours des années 80. Elle s'est faite en référence explicite aux transformations de l'emploi, liées notamment aux changements technologiques. Même si ce processus a pris du temps, on peut donc dire que le système de formation a montré de ce point de vue une capacité d'adaptation aux évolutions économiques.

Au niveau supérieur, de nombreuses universités ont réformé leurs filières de formation ou en ont créé de nouvelles, souvent dans le sens d'une professionnalisation et avec l'espoir de mieux répondre aux besoins du marché du travail.

Ces évolutions se sont faites en concertation avec les entreprises ou leurs représentants.

c) Le rapprochement avec les entreprises

Les années d'après guerre avaient vu une consolidation du modèle scolaire de formation, fonctionnant largement suivant sa logique propre, indépendamment des entreprises, vis-à-vis desquelles le monde de l'enseignement manifestait traditionnellement une certaine méfiance. Les années 80 ont amorcé au contraire un rapprochement entre ces deux univers et ont quelque peu dissipé une méfiance qui était assez largement réciproque. Cette évolution s'est manifestée de plusieurs manières (9) :

- réactivation et rationalisation du travail des commissions professionnelles consultatives (CPC), où sont représentés les salariés aussi bien que les différentes branches professionnelles et qui sont consultées sur toute création, modification ou suppression de diplômes professionnels ;
- mise en place d'un groupe permanent du Comité interprofessionnel consultatif, l'organe chargé de superviser et de coordonner les commissions précitées, permettant d'améliorer le fonctionnement de cette structure trop lourde de coordination ;
- possibilité de conventions de jumelage entre des établissements scolaires et des entreprises et encouragement des relations au niveau local entre l'école et l'entreprise (45) ;
- création d'un Haut Comité Education - Economie de 24 membres, dont 12 représentants des organisations professionnelles d'employeurs et de salariés et des chambres consulaires. Il est chargé d'établir une concertation permanente au plus haut niveau entre l'Education nationale et ses partenaires économiques. A cette fin, il prend toutes initiatives et fait notamment toutes études et propositions relatives aux formations générales, technologiques et professionnelles, ainsi qu'à la recherche en éducation et formation. Le Haut Comité a notamment contribué à la relance d'une démarche prospective (voir plus loin) ;

- enfin, on peut ranger sous la même rubrique les progrès de la formation en alternance. Ceux-ci se sont manifestés dès 1980 avec la création de séquences éducatives en entreprise pour les formations professionnelles, mais il s'agissait de périodes de courte durée. En 1984, le principe de l'alternance a été reconnu, pour favoriser l'accès des jeunes à une qualification professionnelle. Ce principe a été inspiré par l'exemple de l'Allemagne, avec cette différence importante que, dans la plupart des cas, l'alternance "à la française" reste à dominante scolaire, alors que l'on peut considérer que les entreprises jouent un rôle essentiel dans le contexte allemand.

d) Les applications de l'alternance ont successivement concerné :

- l'apprentissage, dont le rôle était jusqu'ici limité aux formations de bas niveau dans des activités dont l'image est souvent dévalorisée et dont la possibilité est désormais étendue à tous les diplômés ;
- les dispositifs créés pour faciliter l'insertion des jeunes et pour compléter leur formation : contrats de qualification et contrats d'adaptation. Les intéressés, souvent en situation d'échec scolaire, sont dans une logique de contrat de travail et sont donc insérés dans l'entreprise ;
- les formations complémentaires d'initiative locale, actions d'adaptation à l'emploi ou compléments de formation à finalité professionnelle, à l'initiative des échelons décentralisés de l'Education nationale, en coopération avec les milieux professionnels;
- au niveau supérieur, un important programme de formation d'ingénieurs en alternance a été lancé à l'intention de techniciens supérieurs (formation Decomps) ;
- enfin l'alternance est également partie intégrante du nouveau Bac professionnel, qui doit comporter au moins seize semaines de périodes de formation en entreprise, sur les deux années que comporte cette formation. Enfin, l'alternance a pris un poids particulier avec la possibilité généralisée de préparer certains diplômes sous forme d'unités capitalisables. Elle n'existe que dans le cadre de la formation continue et a entraîné le développement de relations beaucoup plus étroites entre le lieu de formation et l'entreprise (9).

e) L'ouverture vers la formation continue

Elle remonte à 1971 avec la Loi qui oblige les entreprises à consacrer une fraction de leur masse salariale (aujourd'hui 1,2 %) à la formation de leurs salariés. Cette législation a contribué à une prise de conscience de l'importance de la formation pour la modernisation et la compétitivité des entreprises, à une croissance des dépenses qui y sont consacrées et au développement d'un marché de la formation. Outre l'obligation de financement, le dispositif prévoit un droit au congé individuel de formation assurant par là l'intégration du temps de la

formation au temps de travail. Les diverses législations qui ont suivi ont également institué un crédit d'impôt pour les entreprises, un crédit-formation pour les salariés et demandeurs d'emploi, ainsi qu'un droit individuel à la qualification.

Le système de formation dépendant de l'Education nationale s'est adapté à cette nouvelle demande en créant des groupements d'établissements scolaires (GRETA) spécialement chargés de concevoir et de mettre en oeuvre des programmes de formation s'adressant aux adultes et correspondant à des besoins spécifiques, exprimés notamment par les entreprises.

Parallèlement, on constate une recrudescence de la demande de formation en dehors de l'entreprise. Le Centre national de l'enseignement à distance enregistre aujourd'hui plus de 360.000 inscrits par an. Les cours par correspondance organisés par l'offre privée de formation ont connu une explosion similaire et concernent aujourd'hui plus de 300.000 personnes chaque année. Au total, c'est donc près d'un million de personnes qui sont engagées dans une action de formation dans des conditions presque totalement étrangères à la Loi de 1971 (44).

f) Le développement des formations privées

Il résulte pour partie de l'évolution précédente et de l'extension du marché de la formation et pour partie de la tendance à la libéralisation. Ce développement s'est effectué dans trois directions :

- de nombreux organismes de formation professionnelle se sont créés pour répondre aux demandes des entreprises et aux besoins suscités par l'adaptation aux nouvelles technologies. Ils visent en particulier la formation des cadres ou des spécialistes de nouvelles disciplines (informatique, automatisation) ;
- les écoles de commerce et de gestion, au départ peu nombreuses et gérées pour la plupart par les chambres de commerce, se sont multipliées à l'initiative des chambres de commerce régionales et de plus en plus souvent à l'initiative privée.

Dans un pays où l'éducation et la formation ont été traditionnellement sous la responsabilité de l'Etat (et dans une certaine mesure des écoles confessionnelles secondaires), ces évolutions vers une situation de marché concurrentiel sont nouvelles. Dans la mesure où elles répondent à des demandes des entreprises, on pourrait considérer qu'il s'agit d'une forme d'adaptation du système de formation à l'évolution des qualifications. En fait, c'est tout autant un résultat de la pression des familles angoissées par la montée du chômage et à la recherche de toutes les solutions susceptibles de faciliter l'insertion de leurs enfants.

- Il en est différemment pour une troisième forme de développement du secteur privé: celle des associations qui se sont créées pour mettre en oeuvre les programmes publics destinés aux jeunes sans qualifications et visant à lutter contre l'exclusion. Ici, l'objectif premier est d'ordre social, mais on cherche en même temps à orienter ces actions davantage vers une formation professionnelle répondant aux besoins des entreprises.

4.2. Les ajustements des acteurs sur le marché du travail

Dans un contexte socio-économique caractérisé par un niveau de chômage élevé, celui-ci peut être interprété comme le signe d'un mauvais ajustement du système de formation aux besoins des entreprises et notamment à l'évolution des qualifications. Il est aujourd'hui courant pour les médias, les responsables politiques et l'opinion en général d'accuser le système de formation d'être mal adapté et donc de porter une lourde responsabilité dans la persistance d'un niveau de chômage élevé, en particulier chez les jeunes. Pourtant, comme on vient de le constater, le système de formation a montré une volonté de s'adapter qui s'est concrétisée par de nombreuses mesures. Il est donc nécessaire d'aller plus loin dans l'analyse pour chercher à mieux comprendre le processus d'ajustement sur le marché du travail.

a) Le constat des désajustements et les explications possibles

Dans beaucoup de pays et en particulier en France, on constate la coexistence d'un chômage élevé et de difficultés rencontrées par les entreprises pour recruter la main-d'oeuvre dont elles ont besoin. Une étude récente portant sur plusieurs régions de France (10) permet d'éclairer ce phénomène en apportant plusieurs niveaux d'explications :

- Le rôle des évolutions conjoncturelles, qui ont conduit à une "inversion de logique". Au plus fort de la récession, le faible nombre des recrutements portaient surtout sur des qualifications élevées et sur les nouvelles technologies, ce qui a conduit à conclure un peu hâtivement qu'il n'y avait plus de débouchés pour un certain nombre de métiers traditionnels (par exemple dans le bâtiment). La reprise de 1989/90 a au contraire fait apparaître une forte demande pour ces métiers qui restaient largement représentés dans les stocks de main-d'oeuvre employée. Cette demande trouvait d'autant moins à se satisfaire que le système éducatif avait cherché à s'adapter en élevant le niveau des formations.

Dans ce contexte, les pénuries ont concerné davantage les emplois industriels que les emplois tertiaires (bien que ces derniers croissent plus rapidement). De plus, les désajustements s'analysent de manière très différente suivant qu'il s'agit des cadres, des techniciens ou des ouvriers. Ils sont donc d'ordre plus qualitatif que quantitatif.

Avec la remontée du chômage depuis 1991, des pénuries subsistent, mais elles sont plus limitées et revêtent surtout un caractère local.

- A cet égard, un facteur important est certainement celui de la mobilité géographique de la main-d'oeuvre, plus faible en France que dans beaucoup d'autres pays. Elle contribue certainement à l'existence de ces pénuries à caractère fréquemment local. Il faudrait mieux analyser ce phénomène, pour voir dans quelle mesure il résulte de traditions culturelles spécifiques, ou de causes objectives (conditions de logement, de transport, rémunération) auxquelles il pourrait être remédié.

- Les efforts d'ajustement du système éducatif décrits plus haut impliquent-ils qu'il soit exempt de critiques ? Certainement non et trois d'entre elles au moins méritent d'être retenues. Tout d'abord, le processus de décentralisation est encore très partiel, ce qui contribue à maintenir une certaine lourdeur et une rigidité au système. Si la décentralisation des investissements doit être un facteur d'adaptation aux réalités locales, il n'en est pas de même des contenus de formation et des diplômes auxquels ils préparent, qui restent la responsabilité exclusive du ministère de l'éducation.

De même, le rapprochement avec les entreprises, évoqué plus haut, est tout au plus amorcé : une partie du personnel de l'enseignement demeure réticent vis-à-vis de l'alternance et du rôle accru des entreprises, l'apprentissage, seule voie d'alternance véritable, reste très dévalorisé. Les périodes en entreprise insérées dans la formation professionnelle conservent un caractère ponctuel et sont généralement trop courtes pour permettre une véritable mise au travail, les entreprises n'ont pas suffisamment de temps pour évaluer les stagiaires et ne les recrutent pas couramment en fin de formation. Au total, on est encore très loin de la situation allemande.

L'autre critique que l'on peut faire au système éducatif concerne son mode de fonctionnement, qui tend à être très sélectif et qui contribue à maintenir une hiérarchie des valeurs fondée sur l'obsession du diplôme et sur la dévalorisation des filières professionnelles.

Au total, ces critiques portent plus sur la culture véhiculée par le système éducatif que sur ses orientations et sur son organisation. Mais il est d'autant plus difficile de lui en faire grief que ces valeurs sont en fait largement partagées par la société et par les entreprises elles-mêmes. Il convient donc d'examiner de plus près les stratégies suivies par ces dernières et d'évoquer également les comportements de la main d'oeuvre.

b) Les politiques des entreprises

L'analyse suivant laquelle le système éducatif n'est pas adapté aux besoins de l'économie devrait d'abord tenir compte du constat de la difficulté d'évaluer et d'exprimer ces besoins. Comme on le verra dans la deuxième partie, les entreprises n'ont généralement pas une vision à long terme de leur évolution et sont donc a fortiori dans l'incapacité de prévoir leurs besoins. Si l'on reste sur le plan de l'analyse qualitative nationale, on constate que les entreprises sont loin de partager le même diagnostic.

Les plus importantes attendent d'abord du système de formation initiale qu'il donne des bases et une capacité d'évolution future à des jeunes qu'elles se chargeront elles-mêmes de former plus précisément pour leurs besoins. Il leur faut un "produit semi-fini". A l'inverse, les plus petites souhaitent un "produit prêt à l'emploi", autrement dit une main d'oeuvre spécifiquement adapté à leurs besoins particuliers. Cette demande est particulièrement difficile à satisfaire dans un contexte d'instabilité et d'évolution, où l'on cherche moins la spécialisation et plutôt la polyvalence et la capacité d'adaptation.

Un clivage parallèle pourrait être observé entre les secteurs : l'électronique par exemple a besoin d'une formation générale poussée, alors que l'habillement ou l'artisanat nécessitent plutôt des savoir-faire pratiques et spécifiques. Ces besoins différents n'appellent pas les mêmes types de réponses de la part du système de formation.

Si l'on se place principalement du point de vue des grandes entreprises, face à l'évolution des qualifications et notamment à la tendance à l'élévation résumée plus haut, elles ont en principe le choix entre plusieurs politiques que l'on peut résumer comme suit de manière un peu schématique :

- la première consisterait à automatiser les postes de travail exigeant normalement une main d'oeuvre qualifiée, ce qui permettrait de se passer de celle-ci. Une telle démarche a pu tenter certaines entreprises durant les années 70, avec le nouveau développement de l'automatisation. Mais il est vite apparu qu'elle n'était guère réaliste, car si les machines programmables peuvent effectuer des tâches plus "intelligentes", leur programmation, leur surveillance et leur maintenance exigent dans l'ensemble une main d'oeuvre au moins aussi qualifiée qu'avec les modes de production précédents ;
- la deuxième démarche consiste à remplacer la main d'oeuvre considérée désormais comme insuffisamment qualifiée par des jeunes recrutés à un niveau plus élevé à leur sortie du système éducatif. Elle a été - et continue à être utilisée - sur une très large échelle. Mais elle a souvent eu des conséquences négatives : problèmes sociaux entraînés par le départ des anciens les moins qualifiés, tensions découlant des différences d'âge et de formation, mais aussi prise de conscience du fait que la main d'oeuvre réputée peu qualifiée pouvait détenir un savoir-faire précieux et difficilement remplaçable, que ne maîtrisent pas les nouveaux arrivants ;
- pour répondre à cette objection, la troisième démarche consiste à donner la priorité à la formation continue du personnel en place. C'est en principe la moins coûteuse et la plus efficace, mais elle rencontre ses limites, notamment lorsque le décalage est trop grand entre les qualifications anciennes et les nouvelles. L'âge est également souvent évoqué comme un obstacle à l'adaptabilité.
- le recours au travail temporaire, qui au départ visait surtout les pénuries provisoires de main d'oeuvre peu qualifiée, est souvent devenu au cours des années 80 un moyen de faire face aux pénuries de qualification. Les principales entreprises spécialisées y ont vu l'occasion d'étendre leur fonction en faisant une plus large place à la formation des intérimaires et en jouant un rôle d'intermédiaire entre travailleurs cherchant une qualification et une insertion et entreprises ;
- une dernière approche consiste à repenser de manière globale l'organisation de l'entreprise et la gestion des ressources humaines. Elle implique notamment la mise en place d'une organisation du travail qualifiante. Elle doit permettre d'assurer les évolutions dans la souplesse et la continuité, en cherchant à ménager et à développer le capital humain.

Cette distinction est un peu artificielle, car le recours aux différentes approches n'est pas nécessairement contradictoire et peut être souvent complémentaire ; les deux dernières en particulier ne peuvent guère être dissociées.

En fait, la politique de renouvellement reste néanmoins souvent prédominante. Le recours au système de formation initiale est d'abord conçu comme un moyen d'élever le niveau de formation de la main d'oeuvre et d'assurer une pré-sélection des candidats au recrutement. On fait l'hypothèse qu'un niveau plus élevé est une garantie d'adaptabilité en face de l'incertitude et donne un potentiel d'évolution ultérieure. On est ainsi conduit à privilégier le niveau sur la spécialité de formation (7) (8). Cette tendance rejoint le penchant déjà signalé du système éducatif, mais aussi la pression sociale visant (non sans raison) l'élévation du niveau de formation générale et notamment l'accession au baccalauréat comme un élément de statut social et comme une garantie contre le chômage.

C'est dans ce contexte de course au niveau plus élevé de formation que commence à se concrétiser l'objectif de 80 % d'une classe d'âge au baccalauréat. La logique de fonctionnement du système éducatif (favorisant l'ouverture de classes d'un niveau plus élevé avec des enseignants plus qualifiés) rejoint celle des entreprises et la demande sociale pour une poussée vers le haut. On peut se demander aujourd'hui si celle-ci répondra aux besoins économiques (on aura encore besoin de qualifications plus professionnelles) et si à terme elle ne décevra pas les jeunes dans leurs attentes (un niveau d'emploi perçu comme plus élevé car plus éloigné de la production).

C'est à contre-courant de cette évolution que s'inscrit l'action de la mission "Nouvelles qualifications" (voir ci-dessous 4.3.) Elle vise moins à satisfaire des besoins correspondant à l'émergence de nouveaux métiers - dont on a déjà noté la rareté - qu'à explorer de nouvelles voies vers la qualification. Il s'agit notamment de montrer que des emplois réputés exiger un haut niveau de formation générale peuvent en fait être occupés par ceux - notamment les jeunes - qui n'ont pas les diplômes requis, mais la capacité d'adaptation. Autrement dit, c'est un moyen de lutter contre l'exclusion, qui constitue sans doute le défi (ou le danger) le plus grave qu'entraîne l'évolution des qualifications.

c) Le comportement de la main d'oeuvre

Cette analyse serait incomplète si l'on ne prenait pas en considération les autres acteurs sur le marché du travail, c'est-à-dire la main d'oeuvre. Il a déjà été fait allusion au problème posé par une mobilité géographique réduite. Il faut aussi mentionner que le comportement de la main d'oeuvre explique pour une part l'inadaptation souvent reprochée au système de formation. On pourrait citer de nombreux exemples de classes de formation professionnelle préparant à des emplois demandés sur le marché du travail et qui ne sont pas remplies ou même doivent être fermées faute d'élèves. C'est le cas par exemple dans le bâtiment ou la chaudronnerie. De même, les entreprises du commerce de détail reprochent aux écoles supérieures de ne pas leur envoyer de diplômés, alors que ce sont ceux-ci qui refusent de s'orienter dans ce secteur.

Le choix d'une profession ou d'un emploi n'est certainement pas fait sur la seule base des perspectives réelles d'emploi. L'image sociale de la profession et la rémunération potentielle qui la traduit sont certainement parmi les principaux facteurs présidant à ce choix.

Dans quelle mesure cette situation est-elle le résultat d'un contexte culturel ou des pratiques des entreprises en matière de rémunération et de conditions de travail ? Les deux sont probablement liés et la réponse demanderait un examen plus attentif qui sort du cadre de cet exposé.

Toutefois, conscients des difficultés et des obstacles à l'ajustement mutuel des acteurs sur le marché du travail, les pouvoirs publics ont mis en place des dispositifs d'aide à ces ajustements.

4.3. Les dispositifs publics de soutien à l'ajustement ⁽²⁾

Ceux-ci sont essentiellement destinés aux entreprises et consistent en des aides au conseil et des aides à l'action.

a) Les aides au conseil

Elles sont au nombre de trois :

- l'aide au diagnostic, procurée par les "diagnostics courts" de l'ANACT

Le diagnostic court est une assistance technique fournie à une entreprise qui en fait la demande, lorsqu'elle souhaite intégrer un ensemble de questions liées aux changements de l'organisation et des conditions de travail pour mieux en anticiper les effets. La démarche diagnostic se traduit par une intervention courte, environ 3 jours passés dans l'entreprise.

- la ligne d'innovation pour la gestion de l'Emploi (LIGE)

Cette aide vise à favoriser le développement d'expériences innovantes en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi, en règle générale dans les petites et moyennes entreprises. Elle doit permettre de renforcer les savoir-faire en ce domaine et favoriser l'utilisation de méthodes modernes de gestion de l'emploi.

Les actions éligibles peuvent ressortir des domaines suivants : définition de nouvelles qualifications; repérage des "métiers sensibles" et identification de leur évolution prévisible; gestion de la pyramide des âges; analyse des besoins et définition d'une

² Les développements suivants se basent sur la brochure "Changer le Travail", éditée par le MTEFP en novembre 1991.

politique d'embauche; conception d'actions permettant la mobilité professionnelle des salariés; conséquences sur l'emploi de l'introduction de nouvelles technologies, d'une nouvelle organisation du travail, ou d'une réduction du temps de travail.

- **l'aide au conseil en formation**

Il s'agit d'aider les PME à bénéficier d'un conseil extérieur pour engager une démarche de modernisation, identifier les conditions de mise en oeuvre d'un projet de développement et analyser les besoins de formation qui leur sont liés.

b) Les aides à l'action

Deux d'entre elles concernent l'aide au choix des méthodes d'action alors que les trois suivantes soutiennent directement l'action.

- **Les sessions nationales de l'institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP)**, qui se tiennent deux fois par an. Elles regroupent des représentants d'organisations d'employeurs ou cadres d'entreprises, des responsables syndicalistes et de hauts fonctionnaires de l'Administration d'Etat ou territoriale.

Axée sur un thème de la vie économique et sociale, chaque session se déroule sur une période de quatre à six mois et comprend des modules de trois jours à une semaine se déroulant en France et à l'étranger. Ils permettent aux auditeurs de débattre avec des chercheurs et des universitaires, de rencontrer des acteurs sociaux et de visiter des entreprises.

- **La banque de données d'opérations d'entreprises sur le changement du travail, mise en place par l'ANACT.**

Ce fichier, répertoriant environ 500 cas, indique les caractéristiques de l'établissement, décrit les principales caractéristiques de l'opération, les aides publiques dont elles ont le cas échéant bénéficié, et fournit les coordonnées de responsables de l'entreprise et de l'ANACT susceptibles d'être contactés pour plus de précisions.

- **Les conventions de formation-prévention du fonds national de l'emploi (FNE)**

Cette mesure a pour objectif d'aider à la mise en oeuvre dans une entreprise d'actions de formation propres à prévenir des difficultés d'emploi à moyen terme dues à une évolution des métiers et des qualifications induite par des changements techniques ou

organisationnels. Ces actions doivent s'inscrire dans le cadre d'une démarche globale de gestion prévisionnelle de l'emploi.

Il s'agit ainsi d'intervenir par anticipation, en amont des situations de crise, en favorisant prioritairement le maintien dans l'emploi dans l'entreprise ou, à défaut, en préparant le reclassement externe.

Le public visé est celui dont le potentiel de connaissances n'est pas suffisant pour permettre une adaptation aux évolutions de l'emploi. Sont concernés en priorité, les salariés de bas niveau de qualification et, plus généralement, ceux pour lesquels existe un risque d'exclusion au sein de l'entreprise.

- **Les engagements de développement de la formation (EDDF)**

Le dispositif contribue au développement de l'effort de formation des entreprises, et à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des plans de formation, en particulier du point de vue de leurs liens avec les projets de développement de l'entreprise (évolutions technologiques; changement d'organisation et de modes de gestion ...).

L'aide publique, imputée sur le Fonds de la Formation Professionnelle, porte sur une partie de l'effort supplémentaire de financement de la formation réalisée par l'entreprise, évalué en fonction du niveau de dépenses des années antérieures.

- **Le fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT) qui contribue au financement :**

* d'actions visant la mise en oeuvre de modes d'organisation qui permettent d'accroître les compétences et les qualifications des salariés ainsi que la réduction des nuisances et de la pénibilité dans les secteurs où les situations de travail se caractérisent par de fortes contraintes physiques ou mentales;

* de constructeurs d'équipements et de systèmes pour la conception ou l'amélioration de matériels ou de procédés novateurs sur le plan ergonomique.

En même temps qu'ils mettaient en place les divers dispositifs décrits ci-dessus, les pouvoirs publics favorisaient également l'émergence d'une démarche "Nouvelles Qualifications" dont l'objectif est plus ciblé.

Les actions "nouvelles qualifications" mobilisent en les combinant entre eux, les dispositifs, outils et mesures publiques et paritaires existants en matière d'aide à l'emploi et à la formation. Catalyseur, la Mission Nationale Nouvelles Qualifications (MNNQ) n'est ni financeur, ni organisme de formation. Elle associe les organismes et ressources disponibles au plan géographique ou du secteur d'activité au service du projet professionnel, puis de la réalisation par l'action, sur une durée longue (18 mois à 2 ans), indispensable pour la

qualification des personnes de faible niveau mais aussi pour la réalisation de changements significatifs dans le travail.

La démarche des "Nouvelles Qualifications" peut être mise en oeuvre selon deux types d'actions.

- **Des actions de requalification**, destinées à faire acquérir de nouvelles compétences à un collectif entier de salariés d'exécution, par une transformation de l'emploi existant accompagnée d'une modification de l'organisation. Ces actions permettent donc aux entreprises d'évoluer avec leur personnel, qu'il s'agisse tant des salariés faiblement qualifiés que des agents de maîtrise dont le rôle doit progresser vers plus d'animation. Ces actions concernent simultanément quelques dizaines de salariés, parfois plus d'une centaine, et s'adressent aussi bien aux PME-PMI qu'aux grandes entreprises. Elles reposent en préalable sur un projet de l'entreprise concernant un changement recherché dans le service ou l'atelier : en réponse, la méthodologie formative trouve sa source dans l'expression des salariés sur leurs situations de travail, les problèmes, les dysfonctionnements tels qu'ils les perçoivent. Les compétences nouvelles et le changement dans le travail et son organisation proviennent de l'introduction progressive des solutions construites avec l'implication de la maîtrise et de l'encadrement, puis mises en oeuvre.

- **Des actions d'insertion qualifiante** destinées à des personnes sans emploi ni réelle qualification, jeunes et adultes. Il s'agit de leur donner une qualification nouvelle ou renouvelée, toujours en partant des entreprises, des situations concrètes de travail, d'en identifier les évolutions, et d'en faire de véritables lieux de formation par une alternance dynamique. Au départ, il y a simplement un projet-cible du métier permettant de prendre en compte, dans la construction de la qualification, les changements souhaités : c'est par exemple l'introduction d'un contrôle qualité dans l'acte de production, ou une prise en charge de la première maintenance. L'évolution englobe les notions d'autonomie et de responsabilité de l'opérateur. L'action s'appuie sur un tutorat exigeant une véritable mobilisation des entreprises, partenaires et non plus clientes, dans le processus de formation. Il s'agit de mieux identifier les fonctions réelles assurées par les personnels d'exécution (fonctions mal connues, compétences cachées, non dites, non conscientes : distinguer le travail réel et le travail prescrit, parvenir à une prise de recul de ces personnels par rapport à leur travail, de sorte que les tuteurs vont eux-mêmes évoluer professionnellement). La gestion de l'alternance nécessite dans chaque action une fonction de coordination ayant le rôle d'interface entre le monde de la production et celui de la formation, faisant prendre en compte l'un par l'autre.

Les insuffisances de l'ajustement entre formation et qualification peuvent-elles être résolues par une meilleure prévision ? C'est l'objet de la suite de cette étude.

5 - LA PREVISION : L'APPROCHE GLOBALE

Les tentatives de prévision de l'évolution des qualifications se sont situées successivement au niveau national, au niveau sectoriel et au niveau régional.

5.1. Le niveau national

Mise en place après la guerre pour accélérer la reconstruction, la planification française avait un caractère souple et indicatif, puisqu'elle se situait dans une économie mixte. Orientée d'abord vers la production matérielle, elle a peu à peu pris en compte les problèmes d'emploi et de qualification, d'autant plus que l'essentiel de l'appareil de formation était entre les mains de l'Etat. Elle se situait dans une perspective de croissance économique, avec le souci de répondre aux pénuries de personnel qualifié.

Au cours des années 60 et 70, les prévisions réalisées par l'INSEE suivant l'approche main d'oeuvre à partir d'estimations économiques sur la production par secteur se sont progressivement affinées :

- les modèles économétriques sur lesquels se fondaient les prévisions ont été perfectionnés : ne donnant au début qu'une image de l'année finale sans cheminement, ils ont ensuite permis une variété de scénarios en montrant les cheminements à parcourir (DMS) ;
- l'analyse des structures professionnelles était fondée sur la comparaison des recensements et l'extrapolation des tendances observées ; une enquête annuelle sur la structure des emplois a permis de rassembler des données plus riches ;
- les besoins de renouvellement dûs aux décès et aux départs à la retraite ont été pris en compte à partir de 1965, tandis que la mobilité professionnelle n'était prise en considération qu'à partir de 1975, lorsque l'on a disposé de données statistiques sur l'évolution professionnelle d'un échantillon d'individus.

Au début des années 70, il apparaissait nécessaire de mieux connaître la réalité des emplois et qualifications, qui n'apparaissait pas suffisamment à partir des données statistiques, ainsi que les modes d'accès habituels aux emplois. C'est ce qui était à l'origine de la création du CEREQ et du lancement d'un Répertoire des emplois et d'un Observatoire des entrées dans la vie active.

En même temps, les progrès de la connaissance et de la compréhension des phénomènes complexes liés à la relation formation-emploi soulignaient les incertitudes et la fragilité de la prévision. On pouvait en effet constater que :

- la recherche d'une adéquation entre sorties de formation et emplois à pourvoir ne tient pas suffisamment compte du fait que la grande majorité de ceux-ci sont pourvus par la mobilité professionnelle ;

- les possibilités de substitution entre types et niveaux de qualification sont importantes. Les entreprises s'adaptent dans une large mesure aux disponibilités sur le marché du travail. En fait, plutôt que d'une réponse du système de formation à de prétendus besoins économiques objectifs, il faut parler d'un ajustement réciproque entre l'offre et la demande ;
- cet ajustement est largement fonction des politiques et des comportements des entreprises et des travailleurs et notamment des rémunérations, ces conditions étant elles-mêmes spécifiques à chaque bassin d'emploi.

Ces considérations méthodologiques, ainsi que la modification du contexte (le libéralisme prenait le pas sur la planification, les déficits en main d'oeuvre faisaient place à des surplus) ont conduit l'INSEE à abandonner au milieu des années 70 les prévisions sur l'évolution des qualifications et leur rapprochement avec les perspectives de formation.

Une dizaine d'années plus tard, un nouveau changement de contexte suscitait un renouveau d'intérêt pour cette approche. Comme on l'a vu au chapitre 3.2., un autre organisme, le BIPE (Bureau d'information et de prévision économique), a été chargé de reprendre des prévisions à moyen terme pour orienter l'évolution du système de formation. Il a mis au point et amélioré des modèles qui sont combinés :

- un modèle macro-économique pour l'emploi par branche ;
- un modèle de calcul des coefficients professionnels par branche ;
- un modèle de mobilité démographique et professionnelle pour calculer les besoins de recrutement par catégorie.

Par rapport aux travaux précédents, l'amélioration consiste surtout (outre celle des sources statistiques) au fait que les structures professionnelles sont estimées par une fonction de production (et non plus par extrapolation des tendances) avec correction par avis d'expert (11).

Cette méthode permet d'élaborer des projections des entrées dans la vie active par niveau de formation et des sorties nécessaires pour répondre aux entrées dans l'emploi requises. Ces projections sont élaborées pour 18 catégories socio-professionnelles et pour 40 branches de l'économie. Elles font l'objet de trois scénarios impliquant différents degrés de promotion promotionnelle ou de recours au recrutement de jeunes diplômés.

Un récent rapport élaboré par un Comité d'experts (11) tire les conclusions suivantes de ces différentes expériences :

"Les conditions d'évolution d'une économie de plus en plus internationalisée engendrent une forte incertitude sur l'évolution du niveau global de l'emploi, sur la place de la France dans la division internationale du travail, sur les conditions dans lesquelles interagiront mutations technologiques et contenus d'emploi, sur les déterminants des choix de localisation des activités. Dans ce contexte, il est irréaliste d'espérer que des prévisions chiffrées et détaillées

à long terme des effectifs et des besoins de recrutement par professions puissent permettre la détermination de flux optimal au sein du système de formation, initiale et continue. Ces arguments ne plaident pas pour l'abandon de méthodes de prospection quantitative globale, mais conduisent à préciser la nature des fonctions que ces instruments doivent remplir. Tous les pays développés ont aujourd'hui recours à ces méthodes. La pression de la demande des décideurs politiques impose de toutes façons la production de chiffreages prospectifs. Le problème est de définir sous quelles conditions de telles techniques contribueront à la définition de choix, explicitement débattus et raisonnablement fondés, en évitant la magie du chiffre ou de son utilisation pour légitimer des choix implicites".

Les conditions proposées sont les suivantes : un cadrage quantitatif à moyen terme portant sur des données très agrégées, la production de scénarios plutôt que de prévisions ; la transparence des méthodes ; un pluralisme permettant à différentes équipes d'explorer plusieurs voies, puisqu'il n'existe aucune méthodologie optimale généralement reconnue ; une procédure de validation par une instance nationale pour confronter les résultats et proposer un scénario de référence.

5.2. L'approche sectorielle

Cette approche a connu un développement considérable depuis 1989 avec le lancement des contrats d'études prévisionnelles (CEP). Créé à l'initiative du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, ce dispositif vise à inciter les entreprises à anticiper le traitement des problèmes sociaux et organisationnels liés aux évolutions technologiques et économiques. Il se caractérise d'une part par un financement mixte de l'Etat et des organisations professionnelles d'études confiées à des organismes d'études et à des consultants ; d'autre part par une volonté de concertation sociale. L'aide de l'Etat est subordonnée à la consultation préalable et à la communication des résultats aux représentants du personnel. Ces mesures doivent en principe viser en priorité les petites et moyennes entreprises.

Les contrats d'études prévisionnelles visent à analyser, au niveau d'une branche professionnelle, les évolutions prévisibles de l'emploi et des qualifications. Ils permettent ainsi de mettre à la disposition de tous les partenaires concernés les informations nécessaires pour définir les orientations de la formation dans la branche (12). En fait, les objectifs poursuivis sont assez différents d'une branche à l'autre : dans certains cas, priorité est donnée au problème des classifications professionnelles et à la préparation des négociations entre partenaires sur ce point. Dans d'autres, on s'intéresse surtout à établir un diagnostic et à constituer un dossier pour négocier des accords avec l'administration, qui contribue au financement de l'effort de formation (Engagements de développement de la formation) ; dans d'autres encore, on vise à mettre en place un dispositif permanent d'observation de l'évolution des qualifications ; certaines s'intéressent davantage à une approche quantitative centrée sur l'évolution des effectifs et des structures professionnelles.

L'intérêt de ces travaux ne tient pas seulement aux résultats obtenus, mais tout autant au fait qu'ils doivent fournir l'occasion d'un dialogue sur les problèmes actuels et sur les alternatives

et les options pour l'avenir. L'exercice peut notamment montrer que l'avenir est incertain, mais qu'il dépend dans une certaine mesure des choix adoptés par les entreprises (dans leurs politiques de recrutement et de gestion des ressources humaines). La qualité de ce dialogue dépend largement de l'état des relations sociales, qui diffère naturellement selon les secteurs d'activité. Ce contexte influe également sur les possibilités de valorisation de ces travaux : documents, rencontres entre partenaires et diffusion des conclusions par chacun d'entre eux. C'est vers ces problèmes que se porte aujourd'hui l'attention.

Au milieu de l'année 92, 22 contrats d'études prévisionnelles avaient été signés. 14 d'entre eux étaient achevés et 4 en cours ; 4 autres devaient être mis en route avant la fin de l'année. Toutes les branches importantes, donc la majorité des salariés avaient été touchés. Il est aujourd'hui prévu de faire évoluer les contrats d'études prévisionnelles. Sous le titre de contrats d'études prospectives, leur champ d'application devrait s'étendre de deux manières. D'une part en prenant désormais en considération plus largement les conditions de travail ; d'autre part en ne se limitant plus à une approche sectorielle et nationale. Il est envisagé de descendre à un niveau géographique inférieur, celui de la région ou du bassin d'emploi. A ce niveau, l'approche pourrait être inter-sectorielle et l'on se rapprocherait ainsi davantage des conditions concrètes de fonctionnement du marché du travail.

Parallèlement aux contrats d'études prévisionnelles, le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT) finance des études prévisionnelles d'entreprises. Le cas échéant il contribue également à des études prévisionnelles de branches.

Les études prévisionnelles du FACT concernent les enjeux sociaux et d'organisation liés aux évolutions auxquelles sont confrontées entreprises et branches du fait de la diffusion de nouvelles technologies, de l'introduction de nouveaux modes de gestion ou de l'évolution des produits et des services.

Les études font l'objet d'une concentration entre employeurs et représentants des salariés. L'aide du FACT soutient à la fois la démarche financières interne de l'entreprise ou de la branche (financement du temps passé par le personnel de l'entreprise) et le recours à des compétences extérieures. Tout comme les contrats d'études prévisionnelles, le FACT se caractérise par un financement mixte ainsi qu'une volonté de développement du dialogue social.

5.3. L'approche régionale

Alors que les initiatives précédentes relèvent de l'administration centrale le mouvement de décentralisation mis en oeuvre au cours des années 80 a suscité pendant toute cette période un nouvel intérêt pour une approche régionale et éventuellement locale de l'évolution des qualifications et des besoins de formation. Les régions ayant désormais une compétence en matière de formation initiale (au moins pour ce qui est des investissements) et continue sont à la recherche d'instruments et de méthodes pour évaluer les besoins et pour orienter leur action. Les problèmes méthodologiques évoqués plus haut au niveau national se posent désormais à ce niveau, souvent dans les mêmes termes : les instances régionales, voire locales,

souhaiteraient parvenir à une adéquation formation-emploi et souhaiteraient disposer d'estimations chiffrées et détaillées sur les besoins de formation.

Ce problème est aujourd'hui commun à toutes les régions, mais il est abordé de manière très différente. Certaines d'entre elles ont entrepris, avec le concours de consultants extérieurs, un important travail méthodologique d'approche régionale (note réunion des CIA et projet PETRA sur l'évaluation). L'analyse de l'évolution des qualifications et des besoins de formation qui en découlent peut être entreprise à tous les niveaux. En France, on a pu constater une tendance à partir du niveau le plus global (l'économie nationale), pour descendre à un niveau plus désagrégé : le secteur, la région, voire le bassin d'emploi (le niveau entreprise sera étudié de manière plus approfondie dans le chapitre suivant).

DEUXIEME PARTIE : LES PRATIQUES DES ENTREPRISES

Après avoir présenté de façon succincte le cadre général dans lequel se situe l'évolution des qualifications et se font les ajustements sur le marché du travail, il s'agit maintenant de regarder de plus près comment les choses se passent au niveau des entreprises. On situera rapidement l'évolution de leurs politiques par rapport à celle de la conjoncture, avant d'examiner les méthodes qu'elles emploient pour évaluer les qualifications et pour prévoir leurs évolutions, ce qui permettra de préciser les problèmes rencontrés dans la recherche d'un ajustement.

1 - LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES QUALIFICATIONS

Depuis la deuxième moitié des années 70, le rythme des mutations technologiques et organisationnelles s'est accéléré et la concurrence entre les entreprises s'est avivée. Dans un contexte mondial de croissance économique ralentie, la recherche de compétitivité s'est traduite par des bouleversements profonds affectant les modes de production et leur localisation, les choix d'activités et de produits, les relations de sous-traitance... Ces changements ont entraîné des vagues de licenciements massifs dans les secteurs les plus exposés, tandis que progressivement la plupart des entreprises et des organisations étaient confrontées au problème de gestion des "sureffectifs".

Durant ces années de crise, de nombreux contacts furent noués entre les entreprises concurrentes au plan international. Ces contacts permirent de constater que les différences technologiques entre ces entreprises et les entreprises françaises n'étaient pas aussi importantes que l'on pouvait l'imaginer et qu'elles pouvaient être bien vite comblées. Pourtant malgré les progrès réalisés dans les domaines techniques, le produit global restait bien souvent en défaveur des entreprises françaises: qualité, délais, fiabilité... n'étaient pas à la hauteur des espérances.

Cette situation conduisit à la prise de conscience que la performance d'une entreprise passait de manière croissante par la compétences de ses salariés, et donc par la maîtrise qu'ils ont de leur métier mais également par leur motivation et leur implication.

Le traitement social des sureffectifs et les mesures aveugles de départ en préretraite provoquèrent une perte de savoir-faire qui fit prendre conscience de l'importance des compétences acquises par le personnel au fil des années, tout particulièrement celles qui ne s'acquièrent que par la pratique. Est donc venu s'ajouter le problème du remplacement de ces compétences et de la requalification nécessitée par la modernisation des pratiques de travail. Dans la plupart des cas, cela passait par la mise en place d'actions de formation centrées sur les savoir-faire opérationnels et adaptés aux besoins de chacun.

Dans les secteurs les plus affectés, le blocage de l'embauche, notamment de jeunes, conjugué au départ des plus anciens, a pu également favoriser une perte de dynamisme par manque

d'activation des relations d'échange de savoir-faire, absence d'apport d'énergies, d'idées et de pratiques nouvelles... Ces phénomènes constatés au sein des collectifs de travail touchés par "le traitement des sureffectifs" et le développement de formes d'emplois précaires ont fait également prendre conscience de l'importance d'une gestion de la "pyramide des âges" au sein des entreprises.

D'autre part, après l'effet mécanique des promotions provoquées par les départs massifs en préretraite, avec l'apparition d'une pyramide des âges stoppée parfois à 50 ans, et avec un turnover ralenti par la montée du chômage, on pouvait craindre dans de nombreuses entreprises de ne pouvoir proposer aucune évolution de carrière avant une dizaine d'années.

Jusqu'à la fin des années 70, les évolutions de carrières se déroulaient selon des parcours bien balisés au sein d'espaces professionnels plus ou moins vastes, mais généralement stabilisés. Les bouleversements des collectifs de travail font resurgir auprès des acteurs les enjeux respectifs représentés par l'existence de perspectives de carrières professionnelles. Mais le contexte n'est plus le même. Les nouveaux modes d'organisation du travail qui se mettent progressivement en place font appel à une plus grande mobilité horizontale, interfonctionnelle. Cet appel à des qualifications plus polyvalentes (maîtrise de plusieurs fonctions différentes) et surtout plus transversales (capacités de comprendre globalement un système et les relations entre ses éléments, capacités organisationnelles et relationnelles...) met en cause les balisages professionnels traditionnels. Parallèlement la tendance au raccourcissement des lignes hiérarchiques réduit au contraire les possibilités d'évolution verticale.

Dans ce contexte, les modes traditionnels de classement et d'évaluation des salariés et des postes de travail sont mis à mal. Ils apparaissent de plus en plus incapable de rendre compte des réalités présentes et encore plus incapables d'autoriser des explorations du champ des évolutions possibles. Aussi, en l'absence de moyens suffisants d'anticipation et d'adaptation à partir des ressources internes, les années 1975-1985 sont marquées par des mesures d'ajustements rapides, à court terme, où le renouvellement des qualifications apparaît essentiellement assuré par le renouvellement des personnes.

Par besoin d'efficacité immédiate, les entreprises recherchent des personnes le plus directement opérationnelles. Elles s'appuient sur le turnover, les mesures d'âge, les contrats précaires et les licenciements économiques pour renouveler les qualifications. Cela ne signifie pas pour autant que des investissements ne soient pas engagés dans la matière grise comme en témoigne par exemple la progression générale des efforts en matière de formation professionnelle depuis les années 1970. Plus globalement l'apparition de "Direction des Ressources Humaines" au sein des grandes entreprises correspond avec l'engagement d'une gestion plus ciblée des ressources internes.

En fait ces constats trop généraux dissimulent des situations et des pratiques très différenciées selon les entreprises. Il est évident que les entreprises ne disposent pas des mêmes contraintes, des mêmes marges de manoeuvre ni des mêmes variables d'action selon leur activité (couple produits/marchés), leur positionnement dans le processus de production, leur politique d'investissement ou les spécificités des marchés de l'emploi auxquels elles s'adressent. L'examen des démarches des entreprises en matière d'évaluation et de prévision des

qualifications permet de faire l'hypothèse de l'existence de certains facteurs plus déterminants dans la façon dont les entreprises engagent et conduisent ces démarches. La présentation des différentes pratiques d'entreprises en matière d'évaluation et de prévision des qualifications sera donc complétée par un essai de typologie des trajectoires des entreprises dans ce domaine.

Toutefois cette présentation ne repose que sur notre propre expérience et sur les études et les analyses de ces démarches que nous avons pu recueillir auprès d'experts et de responsables professionnels. Des investigations spécifiques beaucoup plus importantes seraient nécessaires pour prétendre une certaine représentativité de la réalité. Plus simplement une procédure d'échanges et de confrontations avec les acteurs professionnels et les partenaires sociaux serait souhaitable pour vérifier la pertinence de cette étude et permettre son approfondissement.

1.1. Les méthodes traditionnelles de classifications

a) Les méthodes de classifications des personnes

Ces méthodes répondent à un principe de hiérarchisation au sein de l'organisation fondé sur les caractéristiques individuelles: savoirs, diplômes, ancienneté... Le modèle le plus répandu est celui de la Fonction Publique. La classification s'opère selon des "grades" et dépend directement d'une qualification contrôlée et validée par un concours. Les différents postes dans l'organisation sont donc définis en rapport avec un statut et structurés selon des "corps" de fonctions. Ils sont accessibles par la voie du concours correspondant. Les progressions s'effectuent au sein de chaque corps à l'ancienneté ou selon des notations.

Bien que cherchant à répondre à de grands principes d'égalité et d'indépendance, ce modèle apparaît à l'usage très réducteur et il comporte beaucoup de rigidités. Il tend à cantonner le rôle des salariés dans des activités d'"application réglementaire" plus ou moins déconnectées des missions de services publics, en l'absence de base objective d'appréciation de l'activité professionnelle et d'exigences par rapport à ces missions. Il favorise une culture de "corps" et une crispation sur le "statut" au détriment des valeurs liées à la mission poursuivie, aux fonctions occupées et aux services rendus.

b) Les méthodes de classification des postes de travail

Dans l'industrie, les premières grilles de classification des qualifications se sont mises en place progressivement entre les deux guerres puis ont été formalisées dans les accords "Parodi-Croizat" de 1947. Les grilles basées sur le modèle "Parodi-Croizat" tendent à instituer une correspondance stricte entre poste de travail, compétences requises, diplômes et rémunération minimale.

Ces grilles regroupent et classent les postes au sein des filières liées au découpage de l'activité (fabrication, vente, comptabilité, secrétariat...) et selon les catégories professionnelles. La connaissance des métiers détermine les degrés hiérarchiques des ouvriers et employés, l'aptitude au commandement ceux des agents de maîtrise et le niveau de diplôme de

l'enseignement supérieur (ou d'expérience professionnelle reconnue équivalente) ceux des ingénieurs et cadres.

Dans le système taylorien le travail est très fragmenté et le salarié dispose d'une marge de manoeuvre très réduite sur l'organisation de son travail. De ce fait il n'a pas de véritable responsabilité sur sa performance globale. "La question de la qualification se ramène au prix payé par l'organisateur pour disposer des compétences requises" (2). C'est pourquoi les professions, sous l'action des syndicats, ont eu tendance à se structurer autour d'un lien rigide unissant niveau de formation, poste de travail et statut social.

La volonté d'ajuster les formes d'organisations tayloriennes du travail en fonction de leur contexte a conduit les entreprises à affiner cette logique de qualification. Les grilles "Parodi" sont apparues en effet fondées sur une approche trop générale, trop "statutaire" du poste de travail. La rigidité du système était d'autant plus critiquée que les descriptions de postes étaient précises. A l'exemple de ce qui se pratiquait aux Etats-Unis, des méthodes analytiques se sont développées, en particulier dans les grandes entreprises et les multinationales. Ces méthodes utilisent des critères d'analyse systématique permettant ainsi une définition des postes de travail dans le contexte propre de l'entreprise et en fonction des objectifs assignés (méthodes Hay, Cort, Wyatt...).

Ces méthodes reposent sur des critères "universels" comme la responsabilité, la technicité, l'initiative ou l'autonomie, la complexité, les capacités méthodologiques, relationnelles, etc... Certaines méthodes appliquent systématiquement une grille d'évaluation standard tandis que d'autres adaptent le choix des critères au contexte de l'entreprise. Chaque critère, éventuellement précisé en sous-critères, est repéré selon des degrés de qualification auxquels sont attribués un nombre de points. Une pondération est ensuite opérée entre ces différents critères selon l'importance relative qu'on leur attribue.

Ces méthodes sont les plus répandues mais elles exigent beaucoup de temps pour leur mise en oeuvre. De plus, elles ont eu tendance à se compliquer au fur et à mesure de la complexité croissante des systèmes de travail. Cette tendance se heurte à la nécessité de promouvoir des modes d'organisation du travail plus flexibles et plus évolutifs dans un contexte où les techniques elles-mêmes se sont profondément transformées.

Dans le même temps, ces méthodes sont apparues inadaptées pour des postes de travail dont le contenu est peu prescrit, peu standardisé, à géométrie variable, notamment ceux soumis à de fortes dépendances externes aléatoires (comme c'est souvent le cas dans le secteur des services aux personnes). Elles ne répondaient pas non plus aux exigences d'entreprises ou de secteurs professionnels qui avaient choisi d'encourager fortement la promotion interne pour assurer leur cohésion dans des secteurs où les traditions de "métiers" étaient peu développées (par exemple le secteur des banques et assurances).

c) Les méthodes mixtes

Dans la réalité et en particulier dans le secteur des services, de nombreux systèmes de classification s'inspirent à la fois des méthodes analysant les postes de travail et des méthodes

basées sur les personnes. Des correspondances voire des exigences en matière de diplômes sont souvent introduites et les évolutions de carrière prennent plus ou moins en compte l'ancienneté. Le secteur de la santé, le tertiaire financier et les professions réglementées sont les plus caractéristiques de cette tendance.

Les méthodes se sont développées afin d'articuler plus facilement l'évaluation des postes et la gestion des personnes. La plupart des grilles de classifications sont divisées en niveaux correspondant à des degrés de classement des emplois. Ces niveaux sont eux-même divisés en échelon dont chacun correspond à un degré de classement des personnes.

D'autre part les emplois sont généralement regroupés par famille professionnelle qui correspondent à des degrés de difficultés et de responsabilités croissantes au sein d'une même fonction. Ces familles déterminent des espaces de progression professionnelle et facilitent la gestion des carrières.

1.2. L'évolution des méthodes de classification face aux enjeux actuels

a) L'évolution des méthodes au plan des branches professionnelles

Parallèlement à la volonté des grandes entreprises de sortir des rigidités des grilles "Parodi", et à l'instar de l'accord national de la métallurgie signé en 1975, de nombreuses branches professionnelles ont tenté une nouvelle approche des qualifications. Une grille continue, de l'ouvrier à l'ingénieur, a été mise en place grâce à une série de critères communs permettant d'y ranger tous les emplois. Ce type de grilles vise à faciliter les évolutions de carrière en prenant en compte concrètement les exigences requises par les différents niveaux d'emplois. Elles renvoient parallèlement à des négociations décentralisées pour ranger les emplois réels et fixer les rémunérations à partir des positions et des minima définis par la convention de branche.

*** Des classifications selon des critères classants**

Ce nouveau système de classifications dites "à critères classants" permet d'instaurer une continuité entre les grandes catégories (ouvriers et employés, techniciens et agents de maîtrise, ingénieurs et cadres). Il ne s'agit plus de procéder à un recensement exhaustif de tous les emplois, en recherchant systématiquement ce qui les différencie, mais au contraire de regrouper les emplois aux fonctions proches. L'évaluation vise l'homogénéité et la simplicité en mesurant les degrés de présence dans l'emploi des exigences correspondant aux quelques critères retenus. Ceux-ci visent le plus clairement possible le contenu réel et identifiable de tout travail: la nature de l'activité, le niveau de connaissances requises, la formation et l'expérience professionnelle, la responsabilité, l'initiative...

Ces grilles concernent surtout les branches nouvelles ou qui ont connu de fortes mutations dans l'organisation du travail, parfois dès les années soixante: le ciment, la chimie, le nettoyage industriel, le bâtiment... Les critères classants retenus se sont progressivement précisés et simplifiés en direction de deux critères-clés: la technicité et l'autonomie.

*** Deux critères-clés**

Le critère de technicité s'inspire très directement des modes de classement des emplois et des personnes adoptés communément par les gestionnaires. Il constitue en fait la résultante de deux critères sous-jacents: un critère de niveau et un critère de spécialité. Le critère de niveau vise à la fois la position hiérarchique dans l'organigramme et le niveau de connaissances requises par le poste. Le critère de spécialité réfère à l'organisation fonctionnelle de l'entreprise et à l'affectation du poste dans l'organigramme.

Du côté des personnes, le niveau des compétences requises s'apprécie très généralement en fonction des niveaux de formation de l'Education Nationale et des diplômes professionnels. La spécialité quant à elle renvoie aux champs disciplinaires des formations et à la spécialité des diplômes. Elle réfère à la fois au domaine étudié et aux techniques et méthodologies spécifiques qui lui sont liées.

"On voit donc que côté emploi, la base du système de classement est la division du travail, et côté personne c'est la structure de formation" (15).

Le critère d'autonomie apparaît lui plus novateur, surtout pour les catégories non cadres. "L'autonomie s'analyse, dans une première approche, en fonction du degré de précision des instructions ou consignes fixant l'objectif, les moyens, le mode opératoire, l'ordre de succession des opérations ainsi que suivant le degré de contrôle subi par l'intéressé au cours de la réalisation de son travail."

"L'autonomie est plus ou moins importante selon que seul l'objectif est fixé, ou que les instructions vont jusqu'à déterminer l'ordre de succession des opérations, ou suivant que le contrôle hiérarchique s'exerce de manière globale ou détaillée, discontinue ou permanente, a priori ou a posteriori, en temps réel ou en temps différé."

"Ainsi, par une voie différente, la négociation sociale semble retrouver l'inspiration des méthodes analytiques d'évaluation de postes, mais sous une forme simplifiée. Cette évolution se fait jour alors que les entreprises éprouvent le besoin de simplifier leurs méthodes, perçues comme trop compliquées et lourdes. Une convergence apparaît donc entre la démarche "scientifique" des experts et celle, empirique, des négociateurs sociaux". (16)

b) L'évolution des méthodes au plan des entreprises

On voit dans la pratique que les méthodes de classification cherchent à articuler l'étude des postes de travail et l'évaluation des qualifications des personnes devant occuper ces postes. Cet objectif répond à la finalité de la gestion des ressources humaines qui consiste en la recherche d'une adéquation optimale entre les hommes et l'organisation. Cependant, la division classique du travail en des postes de conception et de direction d'une part, et des postes d'exécution d'autre part, a fait primer des méthodes et pratiques d'ajustement de la main d'oeuvre pour effectuer des tâches prescrites selon une organisation définie a priori.

Au-delà des évolutions déjà mentionnées, le besoin de flexibilité et de réactivité des organisations actuelles et les progrès réalisés dans la connaissance et l'analyse du travail (17) conduisent à baser la classification des qualifications requises non plus sur les emplois mais sur les compétences. "Ce mode de classification par les compétences veut permettre de prendre en compte les structures par groupes de projet et par équipes polyvalentes ainsi que les caractéristiques du travail dans le contexte de process très automatisés." (3)

*** La logique des compétences**

Le changement opéré réside moins dans les outils retenus que dans la démarche d'analyse qui s'appuie sur l'activité réelle exercée par les salariés. Cette démarche associe en principe les titulaires des emplois et les responsables opérationnels directs. Il s'agit de mettre en évidence des savoirs effectivement en usage dans des contextes déterminés dont il convient d'identifier et de mesurer l'impact sur les démarches de travail. Cette volonté d'appréhender d'abord les compétences réelles exercées vise une meilleure adéquation entre des compétences requises, en pleine évolution et qu'il reste à définir, et des compétences acquises, susceptibles de progrès et qu'il reste à évaluer.

Cette implication plus forte des personnels et ce passage d'un travail d'évaluation "à dire d'experts" à un travail d'expertise de terrain ont encouragé une simplification et une clarification des méthodes. Si ces méthodes se rapprochent quant à la démarche participative et à cette nouvelle approche centrée sur les compétences réellement exercées, elles se différencient nettement sur la façon de décrire ces compétences.

*** Des méthodes au service de la gestion collective**

On peut distinguer deux grandes catégories de méthodes. La première, la plus courante, repose toujours sur un système de critères classants, généralement simplifié. La détermination de ces critères correspond de plus en plus fréquemment à une approche systémique de l'organisation du travail. Leur définition résulte d'une double approche de l'emploi et des compétences qui lui sont liées. Une première approche analyse le rôle et la position de l'emploi dans l'organisation; elle définit ici les compétences en termes d'autonomie et de responsabilité. Une deuxième approche analyse la capacité intrinsèque du poste à traiter des flux de matières et d'informations; elle définit ici les compétences en termes de savoirs professionnels et d'exigences relationnelles.

Cette première catégorie de méthodes est surtout utilisée pour remettre en ordre les classifications dans l'optique de faciliter les mobilités professionnelles et la réactivité des salariés et de l'organisation. Ces méthodes sont contraintes par la correspondance qu'elles doivent autoriser avec les grilles de classifications négociées entre les partenaires sociaux dans le cadre des conventions collectives. Ces méthodes doivent donc permettre d'appréhender tous les emplois d'une catégorie professionnelle déterminée, voire tous les emplois de l'entreprise. Elles doivent pouvoir être utilisées par les partenaires sociaux dans le cadre légal de la négociation sociale des statuts et des rémunérations.

*** Ou bien des méthodes visant l'action sur les compétences**

Une deuxième catégorie de méthodes d'évaluation des qualifications a pour objet une description concrète et opérationnelle des compétences requises par tel ou tel emploi. Il ne s'agit pas ici de classer les emplois les uns par rapport aux autres dans des optiques diverses mais fortement contraintes (quoiqu'en disent leurs promoteurs) par la négociation sociale légale des statuts et des rémunérations. Il s'agit surtout de connaître précisément les savoirs et savoir-faire exercés pour les améliorer et les transmettre.

Ce type d'approche est en effet très fortement marqué par des préoccupations liées à des besoins de formation professionnelle et/ou des projets de changements dans le système de production: besoin de former et de recruter des personnes face à l'absence des qualifications recherchées sur le marché du travail, politique d'amélioration de la qualité des produits, lancement d'un nouveau modèle, réorientation de l'activité, changement technologique ou organisationnel.

Sur le plan méthodologique, les pratiques s'inspirent des méthodes d'analyse du travail mises au point par les ergonomes et les spécialistes des organisations socio-techniques (18). Dans la plupart des cas, la méthode se limite à l'analyse des emplois sensibles relativement à la problématique traitée. Après avoir étudié le contexte de l'entreprise et la problématique posée par les responsables, l'expert détermine un échantillonnage des situations de travail à étudier. Puis il les analyse et interroge les titulaires des emplois concernés. Il leur demande de décrire leurs manières de faire aux différents stades du processus de production, leurs façons de tenir compte des exigences correspondantes et de faire face à toutes les situations rencontrées. Il induit ensuite les connaissances et savoir-faire mobilisés dans les démarches de travail correspondant à ces diverses situations précises.

*** Des méthodologies non stabilisées et délicates à utiliser...**

Cette étape du passage de la description des démarches de travail à l'induction des savoirs effectivement mobilisés constitue une phase particulièrement délicate et ne fait pas encore l'objet de pratiques stabilisées. Elle nécessite une disponibilité importante qui dépasse le plus souvent les délais disponibles. Aussi les résultats produits en terme de référentiels de compétences sont-ils très variables, ce qui n'est pas sans conséquences sur leur opérationnalité (cf. infra, chapitre 7.1). Ce problème se pose en terme encore plus délicat pour le premier type de méthodes en raison d'une approche analytique généralement moins approfondie et très marquée par la logique des classifications.

Un deuxième problème réside dans la détermination de l'échantillon des situations professionnelles à étudier, puis dans l'identification des "emplois-types" correspondants à des situations suffisamment proches pour être considérées comme une unité d'oeuvre du point de vue de la gestion de l'emploi. Difficile à comprendre au départ, cette notion d'emploi-type est maintenant bien acceptée par les entreprises qui voient là notamment un moyen de dépasser les cloisonnements au sein des organisations et de repérer des espaces de mobilité professionnelle.

Mais la constitution de cette unité d'oeuvre demeure très délicate quant au niveau d'agrégation. D'autre part dans sa forme actuellement usitée, le risque est grand de produire une description figée qui ne reflète pas les dynamiques de constitution et d'exercice des qualifications en lien avec les individualités et leur environnement spécifique de travail et aucune méthode n'est à ce jour stabilisée. Des recherches sont d'ailleurs en cours, en particulier autour du concept d'emploi-type en dynamique qui vise justement à ne pas gommer l'espace de variabilité propre à chaque emploi-type (19).

*** ... mais qui impliquent l'encadrement et parfois les salariés eux-mêmes**

L'analyse des emplois est de moins en moins conduite exclusivement par des experts, internes ou externes à l'entreprise. Elle s'appuie plus souvent sur des groupes de travail constitués auprès des titulaires des emplois concernés et de leurs responsables hiérarchiques. Ces groupes rassemblent parfois plusieurs catégories de personnel pour impliquer les différentes fonctions de l'entreprise et tenir compte de leurs relations avec les emplois sensibles. Les groupes sont chargés soit de valider les analyses réalisées par les experts, soit d'explicitier par eux-mêmes leurs pratiques de travail. Leur fonctionnement et leurs objectifs de travail sont en général définis par un cahier des charges fixé par la direction. La dénomination de ces groupes est variée: groupes "métier", "de projet", "de qualité", etc ... Le pilotage et le suivi de leurs travaux par la direction sera d'autant plus étroit que la mission du groupe sera de construire et d'accompagner des changements et que ceux-ci seront précisément visés.

Ce type de méthode d'analyse des compétences s'inscrit donc clairement dans des démarches d'anticipation et de préparation du changement. La formalisation des savoirs en usage par les différents acteurs concernés "n'a pas pour but comme dans le schéma taylorien classique, de concentrer les savoirs professionnels sur une ou quelques catégories ou fonctions au détriment de la grande majorité des travailleurs. La participation active de tous ceux qui conduisent et réalisent le processus de travail est au contraire une opération de reconnaissance de savoirs et de pratiques professionnelles souvent méconnus ou niés. Cette implication de salariés jusqu'alors peu sollicités repose souvent sur une prise de parole, une mise en forme écrite ou encore une schématisation du travail réel. Cette réappropriation tend à produire des représentations communes à partir desquelles peut se construire une anticipation partagée de ce que pourrait être à terme le travail et son organisation." (20)

2 - LES PRATIQUES DES ENTREPRISES EN MATIERE DE PREVISION DES QUALIFICATIONS

2.1. L'adaptation des pratiques traditionnelles dans un contexte de mutation économique

Jusqu'au début des années 1980, la gestion des "ressources humaines", terminologie inusitée à l'époque, n'intégrait pas explicitement de préoccupation prévisionnelle ou anticipatrice. On parlait alors de gestion du personnel. Cette gestion du personnel comportait, et comporte toujours, trois dimensions principales, plus ou moins intégrées selon la taille des entreprises et les schémas organisationnels en vigueur:

- Une première dimension de type administratif, généralement centralisée, a pour objet la gestion des routines et formalités liées à l'emploi de personnel (paie, documents administratifs, congés et absences...).
- Une deuxième dimension, de type opérationnelle, consiste à diriger le personnel sur le terrain, dans les services, les ateliers... Cette dimension reposait et repose toujours essentiellement sur les responsables opérationnels, avec délégation graduelle de l'autorité jusqu'au chef d'équipe, selon la taille et le mode hiérarchique de l'organisation.
- Une troisième dimension, considérée comme stratégique, concerne d'une part la gestion des ingénieurs et cadres, et d'autre part tous les domaines de la gestion du personnel estimés stratégiques par l'entreprise. Dans la plupart des cas, ces domaines stratégiques concernaient à l'époque, et encore aujourd'hui, les schémas organisationnels et les modes de management, la structure des emplois et les effectifs par catégories, et la politique générale des rémunérations et des statuts.

a) Une gestion administrative et technocratique de la main-d'oeuvre considérée d'abord comme une variable d'ajustement

On rappellera cependant, cela est important pour la suite des évolutions, que, outre les questions touchant aux orientations économiques et aux choix d'investissements, celles relatives à l'organisation (répartition des fonctions et des responsabilités, modes de direction et de coordination, définition et structuration des emplois) sont traitées du plus haut niveau de décisions jusqu'au "bureau des méthodes" en amont des questions relatives aux personnes. Les décisions économiques, techniques et organisationnelles prises par la hiérarchie supérieure s'imposent aux responsables du personnel. Ainsi, même lorsqu'elles sont intégrées aux calculs et prévisions stratégiques, les variables liées aux individus demeurent des variables d'ajustement aux choix stratégiques, y compris au plan organisationnel.

Dans les grandes entreprises, la démarche prévisionnelle pouvait assez facilement s'intégrer à la dimension stratégique en raison de la stabilité de la période marquée par une croissance soutenue depuis la reconstruction d'après-guerre. Cette intégration était également facilitée par le fait que, à l'exception de la gestion des carrières des ingénieurs et cadres, seuls les aspects comptabilisables de ce qu'on appelle aujourd'hui les "ressources humaines" étaient pris en compte. Les pratiques sociales de négociations salariales axées sur les augmentations générales et l'indexation des salaires sur l'inflation, facilitaient également les calculs prévisionnels. La stabilité du personnel et les règles statutaires permettaient de prévoir les évolutions structurelles liées au vieillissement, à l'ancienneté... D'autre part la croissance des effectifs, le turnover et la législation sur le licenciement donnaient les marges de manoeuvre suffisantes pour gérer les situations individuelles et renouveler les qualifications, notamment lorsqu'étaient épuisées les possibilités de mesures internes de mutations, promotions et formations.

Lorsque les entreprises ne trouvaient pas sur le "marché du travail" les qualifications dont elles avaient besoin, elles mettaient en place des dispositions appropriées. S'il s'agissait d'emplois

non qualifiés, on envoyait chercher la main-d'oeuvre dans les pays du sud de l'Europe ou en Afrique. S'il s'agissait d'emplois qualifiés, on développait les écoles d'entreprises ou des opérations de formation en lien avec les chambres de commerce, les écoles d'ingénieurs... On attirait également des personnes qualifiées formées par l'apprentissage et/ou sur le tas dans les petites entreprises artisanales. Ces dernières jouaient ainsi et jouent encore un rôle très important et peu reconnu de production des compétences au bénéfice des grandes entreprises. Celles-ci récupèrent en effet souvent les salariés les mieux qualifiés lorsque l'entreprise artisanale ne peut plus satisfaire leurs aspirations en terme de salaires, de statut ou de conditions de travail.

b) Le lent mais réel développement de la formation professionnelle

L'évolution relativement lente des techniques de production et des produits permettait alors d'assurer l'adaptation progressive des compétences par l'expérience tout en faisant appel de plus en plus à des "stages" de formation de quelques jours, hors contrainte de production, pour accélérer et faciliter les nouveaux apprentissages. Depuis l'introduction de la loi de 1971 obligeant les employeurs de dix salariés et plus à financer la formation du personnel sous cette forme de "stage", les dépenses de formation des entreprises (21) ont augmentées de façon croissante, passant de 1,3% de la masse salariale en 1971 à 3,1% en 1990. (N.B.: La "masse salariale" représente la masse des rémunérations versées aux salariés, augmentée de la part salariale des cotisations sociales).

L'essentiel des stages réalisés se limitent à des formations d'adaptation et leur durée moyenne, toutes formes d'action confondues, s'est stabilisée à 48 heures par stagiaire depuis plusieurs années. Ces stages concernent aujourd'hui un salarié sur trois, contre un sur dix il y a vingt ans. Cependant ces moyennes dissimulent de très fortes inégalités selon la taille des entreprises, les catégories socio-professionnelles et les secteurs d'activité : La proportion de salariés ayant suivi un stage en 1990 varie de 7% dans les entreprises de 10 à 20 salariés à 53% dans les entreprises de 2000 salariés et plus. Pour les ouvriers non qualifiés, cette proportion varie de 2% à 22%, alors qu'elle varie de 13 à 71% pour les ingénieurs et cadres, toujours selon la taille de l'entreprise. Sur le plan sectoriel, les taux de participation financière varient de moins de 2% à 13% de la masse salariale. D'une façon générale, plus il s'agit d'une activité de main-d'oeuvre employant un personnel peu qualifié dans le cadre de petites et moyennes entreprises et moins les efforts de formation sont importants.

c) Les tentatives de réponse à l'accélération des évolutions économiques et techniques et leurs limites

On peut établir sans conteste une corrélation entre le développement de ces politiques de formation professionnelle et l'émergence d'une volonté d'anticiper face à l'accélération des changements économiques, technologiques et organisationnels. Cette corrélation correspond à l'existence dans ces entreprises de stratégies d'adaptation des qualifications s'appuyant plus fortement sur les personnes en place. Ce développement important des formations d'adaptation accompagne des changements technologiques et organisationnels exigeant plus de souplesse et de réactivité de fonctionnement, de qualité de résultats et d'économie de moyens. Dans

certains cas et pour certaines catégories très ciblées de personnel, cette politique se concrétise par des formations longues (4 à 600 heures) visant un renouvellement réel des qualifications. Ces dernières initiatives s'appuient sur des aides de l'Etat et/ou des fonds mutualisés au plan des branches professionnelles.

Cependant ces politiques d'adaptation et de renouvellement des qualifications ne suffisent pas à répondre aux besoins de prévision et d'anticipation des entreprises concernant l'emploi. Les dispositifs utilisés jusqu'ici en matière de formation, que ce soit "en stage" ou "sur le tas", généralement satisfaisant pour transférer des savoirs généraux et des techniques, apparaissent peu opérants relativement aux exigences introduites par les nouveaux systèmes productifs. Ces exigences nouvelles sont souvent décrites en terme très vague de qualités personnelles du type: "conscience professionnelle", capacité d'"adaptation", de "communication", d'"organisation"... Aussi apparaît le besoin d'y voir plus clair pour comprendre ces nouvelles exigences et trouver des moyens appropriés pour y répondre.

D'autre part le manque de disponibilité physique (dans les petites entreprises) et psychologique des individus et les obstacles matériels et financiers constituent de fortes contraintes et limitent le développement des réponses traditionnelles en terme de formation face à la hauteur des besoins d'adaptation et de renouvellement des compétences. Là aussi apparaît une volonté de trouver d'autres moyens pour dépasser ces obstacles.

Le développement des efforts en matière de formation a fait rapidement apparaître le problème de leur rentabilité pour l'entreprise dans la mesure où la qualification appartient de fait à l'individu. Comment l'inciter à mettre en oeuvre ses nouvelles qualifications? Comment éviter qu'il aille les proposer ailleurs, voire à un concurrent ?

Ces différents problèmes et la prise de conscience de ce que signifie, concrètement désormais, cette exigence de "formation permanente" introduite par les promoteurs de la loi de 1971, conduisent les dirigeants des entreprises à considérer la formation sous un angle plus stratégique, à rationaliser les efforts entrepris, à tenter de mettre en place des dispositifs formatifs plus efficaces et plus durables, à "investir" dans les personnes formées, bref à raisonner non plus seulement à court terme sur le mode de l'ajustement immédiat aux besoins, mais aussi avec le souci de rentabiliser ces efforts dans le temps.

2.2. Le choc des sureffectifs et l'avènement de la gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE)

A partir du milieu des années 1970, tandis que dans les entreprises et les secteurs économiques les plus dynamiques se développent les efforts de formation en lien avec une pratique un peu moins mécanique de la prévision, et avant même que ces questions sur les limites du système traditionnel aient pu être clairement posées, les entreprises sont frappées par la crise et doivent prononcer des licenciements massifs. C'est le temps des fermetures d'usines et de la remise en cause des stratégies industrielles. Le contexte de travail et la mission des directions du personnel s'en trouvent complètement bouleversés. Dix ans plus tard, la priorité des priorités devient la gestion "en douceur" des sureffectifs après l'expérience

traumatisante des premières vagues de licenciements dans les secteurs les plus exposés à la concurrence internationale (industries sidérurgiques et minières, textile, constructions -navales, automobiles, véhicules de transport, machines-outils...).

a) Vers une meilleure prise en compte de l'emploi dans les stratégies d'entreprises ?

Les responsables des entreprises se tournent alors vers des consultants ou leurs méthodes qui, depuis la publication de l'ouvrage de Pierre Jardillier sur "la gestion prévisionnelle du personnel" en 1972, prônent, sous la houlette notamment de l'Association "Développement et Emploi", une meilleure prise en compte de "L'emploi dans la stratégie économique de l'entreprise" (22). C'est également à cette époque, à partir de l'analyse de l'efficacité économique des entreprises allemandes et japonaises, que s'impose progressivement le concept de "compétitivité" par rapport au concept traditionnel de "productivité". Cette nouvelle approche ne modifie guère cependant la conception de la main-d'oeuvre qui reste encore considérée le plus souvent comme une variable d'ajustement à l'organisation du travail et aux objectifs productifs. Mais désormais les questions relatives à la main-d'oeuvre sont de plus en plus intégrées au registre de la stratégie d'entreprise, d'où un besoin des dirigeants de mieux savoir qu'elle est la réalité de l'emploi dans l'entreprise.

Existe-t-il une voie "française" du traitement des questions liées à ce qu'on appelle alors la "Gestion Prévisionnelle de l'Emploi" (GPE)? On est entré dans ces démarches avec un très fort souci d'instrumentation correspondant à la culture cartésienne et planificatrice des dirigeants économiques. La question des effectifs et du traitement des sur-effectifs est alors la préoccupation majeure au point que les pessimistes traduiront cette GPE comme une "Gestion Préventive des sur-effectifs"; de leur côté, les optimistes voient dans la gestion prévisionnelle de l'emploi le meilleur antidote contre les licenciements.

b) Une loi qui lie la GPE à la prévention des licenciements

La loi du 2 août 1989 qui associe la GPE à la prévention des risques d'exclusion des salariés âgés et/ou les plus exposés aux mutations constitue une concrétisation de ce vaste débat social. Jusqu'alors l'employeur devait présenter chaque année au comité d'entreprise un rapport sur l'activité et fournir des informations sur la situation économique et financière de l'entreprise. Depuis la loi du 2 août 1989, modifiée par celle du 12 juillet 1990, le rapport écrit doit contenir des éléments sur les prévisions en matière d'emploi: "Chaque année, le comité d'entreprise est informé et consulté sur l'évolution de l'emploi et des qualifications dans l'entreprise au cours de l'année passée. Il est informé et consulté sur les prévisions annuelles ou pluriannuelles et les actions, notamment de prévention et de formation, que l'employeur envisage de mettre en oeuvre compte tenu de ces prévisions, particulièrement au bénéfice des salariés âgés ou présentant des caractéristiques sociales ou de qualifications qui les exposent plus que d'autres aux conséquences de l'évolution économique ou technologique..." (article L.432-1-1 du code du travail).

Cette loi peut être mal interprétée et entraîner l'illusion que prévoir évite de licencier. Dans l'esprit de ses promoteurs, elle vise surtout à éviter les cas de restructuration à chaud et à gérer les mouvements de main-d'oeuvre dans le temps et non dans l'urgence. Elle encourage

également le recours à des solutions internes, par la formation notamment, pour permettre l'adaptation des qualifications et une meilleure réactivité de l'entreprise.

La GPE est en effet également apparue comme un moyen de maîtriser les besoins de qualification des entreprises dans un contexte de mutation économique entraînant leur rapide transformation (on privilégie alors la dimension technologique de ces mutations).

c) Des outils d'aide à la décision pour gérer les sureffectifs "en douceur" et mieux connaître les emplois

Les années 1980 ont donc vu éclore de nombreuses initiatives visant à éclairer les dirigeants dans leur mode de gestion de l'emploi face à l'insuffisance des pratiques traditionnelles et au climat d'incertitude qui s'impose progressivement comme environnement dominant. Ces initiatives n'ont cependant d'abord concerné que les grandes entreprises, sous la houlette du secteur public et nationalisé, qui ont alors mis en place des Directions des Ressources Humaines avec pour mission de répondre à ce double objectif de prévention des sur-effectifs et d'adaptation des qualifications aux évolutions.

Cependant, comme on l'a exposé plus haut, les décisions économiques, techniques et organisationnelles prises par la hiérarchie supérieure s'imposent toujours aux responsables du personnel. Les DRH doivent donc d'un côté fournir des informations pertinentes sur l'emploi pour qu'elles soient intégrées aux calculs et prévisions stratégiques, et d'un autre côté gérer les conséquences des choix stratégiques sur les qualifications qui demeurent des variables d'ajustement. Face aux limites des méthodes traditionnelles, les DRH font appel alors aux concepts, outils et méthodes développés par les cabinets de consultants spécialisés. Leurs premières préoccupations concernent des outils de description des emplois et des qualifications leur permettant d'évaluer les écarts et les besoins par rapport aux objectifs et aux orientations stratégiques fixées. Les méthodes utilisées restent largement inspirées par une logique de maîtrise des flux à partir d'une prévision sur les stocks (23).

d) Des répertoires d'emplois-types et des cartes des emplois

Les notions d'"emploi-type", de "nomenclature des emplois" et de "carte des emplois" développées à partir des travaux du CEREQ sur le Répertoire Français des Emplois, se sont alors imposés sous la houlette de l'association Développement et Emploi. L'emploi-type ("ensemble de situations de travail concrètes qui présentent des proximités suffisantes pour être traitées de manière globale pour la gestion des compétences") répondait au besoin du gestionnaire soucieux de disposer d'une unité de regroupement qui rende compte de la réalité du travail et des compétences mises en oeuvre, et non plus d'une description à priori des postes de travail. La nomenclature des emplois visait à fournir une représentation complète et homogène des emplois-type existant dans l'entreprise. L'utilisation de critères communs pour analyser les emplois facilite la mise en évidence des familles professionnelles et des filières de mobilité. On parvient ainsi à établir une carte des emplois qui visualise l'ensemble.

Cette démarche s'appuie sur les deux grands types de méthodes d'analyse des compétences présentées au chapitre 6.2 b) ci-dessus. Ici s'établit le lien entre les méthodes d'évaluation des qualifications et la démarche prévisionnelle qui doit nécessairement prendre appui sur la connaissance de l'existant et des dynamiques à l'oeuvre. Toutefois et bien que centrées en principe sur les pratiques réelles du travail, les analyses sont le plus souvent réalisées par un consultant avec l'encadrement seul et aboutissent surtout à une description du travail prescrit. Lorsque les démarches sont plus participatives, elles sont souvent marquées, notamment dans les grandes entreprises, par des logiques de classification. Ces démarches aboutissent à des représentations des emplois, certes très intéressantes par rapport à la dynamique sociale de l'entreprise, mais peu opérationnelles au plan des pratiques de travail elles-mêmes et donc relativement aux décisions touchant à ces pratiques (organisation, structuration des emplois, qualifications, effectifs...).

Des entreprises ont développé une démarche plus ciblée. De la question "comment évoluent nos métiers?" (qui nécessite un dispositif d'observation de tous les métiers), ils sont passés à la question "de quelles compétences a-t-on besoin sur tel type de métiers?". On ne s'intéresse pas aux passerelles entre les métiers et on se focalise sur certains métiers "sensibles". Mais les préoccupations comptables l'emportent pour permettre d'établir des projections quantitatives des besoins, au niveau des directions centrales, très loin des responsables opérationnels.

La démarche française reste à ce stade très quantitativiste parce que globale et visant à combler les écarts (d'effectifs par emploi) entre l'existant et la "cible". La carte des emplois apparaît indispensable pour y voir clair, comprendre la réalité des emplois au-delà des multiples appellations correspondant à des situations de travail analogues ou inversement lorsqu'une même appellation dissimule des situations différentes. Une nomenclature est alors nécessaire de même qu'un outil commode pour compter. Mais les méthodes sont encore très empiriques dans la pratique et en recherche au stade de la conceptualisation. Par exemple, comment détermine-t-on les compétences mises en oeuvre à partir de l'observation des situations de travail ? quelle est la pertinence des critères utilisés en terme de proximité d'emplois ou de "famille professionnelle"? Le commerce de logiciels qui s'engouffre dans ce nouveau marché vient obscurcir un peu plus le paysage (24).

3 - PROBLEMES RENCONTRES ET TENTATIVES D'AJUSTEMENTS

3.1. Des limites théoriques de la prévision aux difficultés concrètes de l'anticipation

a) Une démarche plus descriptive que prévisionnelle

La GPE s'est surtout limitée à une analyse des contenus des emplois existants avec une approche dominante privilégiant l'adéquation entre les emplois ainsi étudiés et les ressources telles que perçues par les responsables: En fait à cette époque la plupart des démarches de GPE en sont encore au stade de l'inventaire des emplois dans l'entreprise. Lorsqu'une réflexion est engagée sur l'évolution des emplois ou des compétences, elle s'effectue dans le

cadre de technologies déjà connues, des investissements techniques et organisationnels déjà prévus ou des exigences nouvelles en terme de qualité de produit ou de service déjà identifié.

"La dimension prévisionnelle est absente. On a plutôt cherché à intégrer les évolutions technologiques, organisationnelles et individuelles déjà réalisées et à redéfinir en conséquence les emplois existants. Ce faisant, on se trouverait face à un phénomène de rattrapage, une adaptation à des évolutions déjà identifiées. Cette situation témoigne aussi des difficultés à anticiper des évolutions qui soient en rupture par rapport au passé, ou à imaginer, même finalisés sur des projets relativement précis, les voies possibles de leurs réalisations en terme de contenu d'emploi et de compétences à mobiliser. Des outils de prévision qui ne se limiteraient pas à une reproduction des tendances existantes sont à opérationnaliser". (25)

b) des descriptions peu explicatives des dynamiques de transformations des qualifications

En fait il s'agit plus de faire des tableaux de bord de gestion du personnel que de véritables outils de prévision. Il apparaît d'autre part que les dynamiques internes d'évolution des emplois sont peu prises en compte tant est forte la dérive d'analyse des compétences centrée sur la tâche considérée isolément hors de son contexte. Il en résulte que les données qualitatives retenues sont exprimées en terme très généraux tandis que la variable "organisation du travail" est peu présente, de même que les choix de production, les choix de services... alors qu'en fait tout le monde s'accorde pour reconnaître que les choix de compétences dépendent d'abord des choix stratégiques et des modes organisationnels.

Outre les limites déjà signalées quant à la portée des analyses insuffisamment centrées sur les pratiques réelles de travail, on constate de grandes difficultés d'évaluation des compétences en général et de construction de référentiels. Les compétences des gens sont souvent réduites à celles qu'on imagine nécessaire pour occuper leur emploi. Au mieux on est capable de décrire des capacités opérationnelles en situation. Mais généralement les méthodes d'analyse sont trop éloignées des réalités pour parvenir à de telles descriptions opérationnelles. Lorsqu'on y parvient, c'est au prix d'investigations très longues qui se heurtent à la nécessité d'une consolidation dans un "emploi-type" qui puisse constituer une référence pertinente à la fois au plan qualitatif et quantitatif pour le gestionnaire opérationnel ou stratégique (19).

On se retrouve a fortiori très dépourvu quand il s'agit de construire des cibles d'emplois et les référentiels de compétences correspondants. Cette situation est d'autant plus dommageable que les modifications profondes qui affectent l'activité professionnelle ne concernent pas seulement ses composantes techniques, plus facilement observables et formalisables, mais aussi voire surtout les dimensions gestionnaire et relationnelle des pratiques de travail, beaucoup plus délicates à identifier (26). De plus on ne tient pratiquement jamais compte qu'elles dépendent, elles aussi, des contextes matériels et immatériels dans lesquels elles s'expriment (27). Les méthodes utilisées doivent donc permettre de prendre en compte plus globalement les modes de relation de l'individu au processus sur lequel il intervient et à son environnement et ne pas se cantonner aux nouveaux modes opératoires de l'équipement (19).

Par ailleurs l'accent est plus mis sur la dimension individuelle des compétences. La dimension collective des compétences ne fait guère l'objet des méthodes analytiques, voire

prévisionnelles. En fait on éprouve autant de difficultés de prise en compte de la "qualification collective" au sein d'une équipe où les rôles sont différenciés que de difficultés à mettre en évidence la qualification individuelle au sein d'une équipe autonome dont les membres sont polyvalents. Pourtant un des principaux sujets de discussion des français lors des pauses au travail consiste en l'analyse approfondie des exploits individuels et collectifs de leur équipe sportive préférée.

De même on s'intéresse plus à la mobilité des salariés qu'à leur mobilisation alors que les expériences montrent que des performances nouvelles ne peuvent être obtenues en terme de qualifications et de qualité des résultats que par l'implication volontaire des salariés concernés.

c) Des approches monolithiques déconnectées des stratégies et des pratiques de production

L'empirisme et le pragmatisme demeurent en fait les modes essentiels de raisonnement; mais ils se heurtent à l'absence fréquente de lien entre cette démarche analytique et la stratégie de l'entreprise. A cette époque ce décalage est une constante dans les grandes entreprises où les DRH sont à la fois relativement éloignés des dirigeants stratégiques et plus encore des responsables opérationnels. On a tendance à appliquer partout une même démarche d'identification des emplois, de type inventaire cartographique, alors qu'il existe une grande diversité de situations et de niveaux de problèmes et donc de stratégies: pour les groupes et les branches professionnelles, les besoins peuvent être différents de ceux des établissements ou des PME. Par exemple, apparaît dans la grande entreprise la nécessité d'outils de pilotages quantitatifs avec une nomenclature à maille large pour raisonner sur des grands nombres. Alors que dans une PME ou dans l'atelier ou le service d'un établissement, on gère d'abord du qualitatif au quotidien dans un contexte organisationnel et managérial déterminé.

Ces pratiques adéquationnistes pour le moins schématiques sont favorisées par l'attractivité exercée par les outils informatiques dits de "GPE" qui commencent à apparaître sur le marché des logiciels. Ces outils sont en effet très intéressants s'ils permettent de mesurer les écarts entre des compétences requises et des compétences acquises, s'ils permettent de simuler à partir des compétences réelles actuelles, des recompositions ou des transformations de ces compétences, etc... Mais tout cela reste très théorique. Car les ordinateurs ne travaillent qu'à partir des données qu'on veut bien leur donner (24).

On butte ici sur la pertinence et la fiabilité des informations recueillies compte-tenu des limites des méthodes actuelles et des diverses difficultés que l'on vient d'évoquer pour les recueillir. Le risque est grand de se focaliser sur les "écarts" magnifiquement représentés par des graphiques ou autres visuels et qui constituent à la fois le "résultat" et l'aspect le plus tangible du travail effectué, même s'il relève d'une démarche surréaliste. Ces modes informatisés ne paraissent guère adaptés aujourd'hui à l'analyse des situations complexes et dynamiques caractéristiques de la plupart des situations de travail. De ce point de vue les résultats obtenus risquent d'être très conservateurs des situations existantes tout en encourageant exclusivement des actions correctives de type formation individuelle ou renouvellement des compétences...

Par contre l'outil informatique, en l'état actuel, peut être très utile lorsqu'on travaille sur des données multiples mais consolidables sur des variables clairement identifiées et qui sont pertinentes indépendamment du contexte (date de naissance, diplômes, contrats antérieurs...). Il offre également l'avantage d'obliger une formulation des critères et de faciliter ainsi une transparence des analyses, pour peu que les principes et les règles d'évaluation soient eux-mêmes explicites.

d) Des faiblesses méthodologiques et des orientations implicites favorisant des pratiques adéquationnistes porteuses d'exclusion

En outre, compte tenu des contraintes de temps et de moyens, et qu'elles soient orientées ou non par un masque de saisie informatique, les investigations sont le plus souvent réalisées auprès d'un échantillon réduit de situations de travail. Indépendamment de la question première sur la capacité de la méthode à rendre compte des dynamiques de constitution des qualifications, se pose alors celle de la représentativité de l'échantillon eu égard aux caractéristiques de l'entreprise et à sa problématique de développement. Se pose ensuite la question du passage de l'analyse qualitative à l'analyse quantitative. Ces trois questions méthodologiques sont fondamentales quant à la nature et la fiabilité des résultats et à leur opérationnalité pour les entreprises. Or il semble que dans la plupart des cas les données qualitatives recueillies ne sont pas confrontées aux données quantitatives et statistiques. Celles-ci existent pourtant, au moins dans les entreprises importantes, mais elles sont peu mises en perspective selon des scénarios trop rarement construits au vue des enseignements tirés des analyse qualitatives.

En l'absence de confrontation entre les analyses qualitative et quantitative, c'est la réflexion sur les compétences et la maîtrise des qualifications qui va déterminer celle sur les effectifs. On retrouve ici les inconvénients des méthodes adéquationnistes qui mettent l'accent sur la mesure de l'écart, et non sur la compréhension des dynamiques de construction des compétences. Si l'entreprise n'a pas anticipé les changements suffisamment à l'avance, ils risquent forts de se traduire par des modes d'ajustements brutaux facteurs d'exclusion. Avec de telles méthodes et de tels résultats "il est bien évident qu'en période de sureffectifs, ce sont les personnels qui cumulent un âge avancé et un bas niveau de qualification qui seront les plus menacés d'exclusion. Mais alors, les décisions prises préserveront-elles l'entreprise des déséquilibres que permet d'entrevoir la projection démographique : trous d'âge ou de compétences ; embauche massive de jeunes et problèmes de transmission de la mémoire de l'entreprise, de sa culture; ou prépondérance des jeunes sur les anciens entraînant un alourdissement du poids de la formation et une difficile gestion des carrières, étant donné le peu de départs prévisibles ?" (28).

e) Des faiblesses et des limites qui balisent autant d'espaces de progrès à réaliser

Par les limites qu'elles révèlent dans leurs formes actuelles, ces expériences permettent de confirmer l'intérêt de l'analyse des emplois non seulement pour guider la gestion des ressources humaines mais encore pour étudier les choix possibles en matière d'organisation

du travail. En tentant d'approcher plus précisément les pratiques réelles de travail, les démarches d'évaluation et de prévision des qualifications ont permis de mieux approcher les relations dynamiques et complexes liant les compétences et les modes d'organisation du travail. Elles ont fait émerger de nouvelles exigences ou attentes à l'égard du management opérationnel. Elles ont permis de débattre de la portée mais aussi des limites des repères traditionnels tels les diplômes, les niveaux de qualification de l'Education Nationale, les métiers... Elles ont surtout contribué à faire prendre conscience du contraste entre les rythmes croissants des évolutions économiques, technologiques et organisationnelles et les durées nécessaires à tout apprentissage humain et social. En dévoilant leur propres limites quant à la prévision, elles ont enfin permis de mieux accepter l'incertitude comme donnée permanente avec laquelle il faut compter (29).

3.2. L'ajustement des pratiques et des politiques dans un contexte d'incertitude (1986-1992)

a) Des méthodes visant une meilleure compréhension des dynamiques

Une fois établie une meilleure cartographie des emplois et une fois tombé l'illusion d'une prévision mécanique des effectifs à terme, ce qui intéresse les responsables opérationnels et les individus eux-mêmes, c'est la dynamique d'évolution des emplois. On voit donc apparaître des outils pour analyser ces dynamiques d'emplois et prendre correctement en compte les situations réelles de travail dans leur contexte organisationnel. Ces outils reposent surtout désormais sur des approches systémiques inspirées des méthodes d'analyse ergonomique et socio-technique des pratiques de travail. Ils s'appuient donc sur les méthodes d'évaluation des qualifications dans leurs formes les plus récentes telles que décrites au chapitre 6.2 b).

Jusqu'en 1985/1986, les points d'entrée de la GPE étaient surtout les problèmes de sur-effectifs, les changements technologiques importants, la pyramide des âges... et correspondaient quasi-exclusivement à des préoccupations de directions générales. Les travaux devaient comporter un degré important de confidentialité, ce qui était en fait plutôt en contradiction avec la démarche de mise à plat impulsée par l'association Développement et Emploi. Mais si finalement tout le monde apprécie de voir la carte des emplois de l'entreprise et de se positionner, on ne s'en sert pas pour gérer la mobilité professionnelle. Il y avait la carte mais pas la boussole. Alors on a créé la boussole: entretiens d'évaluation, règles de mobilité, connaissance précise des situations de travail et des modes d'acquisition des compétences...

A cette époque l'économie mondiale et nationale paraît relativement assainie, les investissements reprennent, la croissance redémarre, les dirigeants sont plus confiants dans l'avenir... La période est propice pour tirer profit des premières expériences de GPE et améliorer les démarches engagées.

A partir de 1987, les caractéristiques de la GPE évoluent :

- On est plus sensible à la question des compétences qu'à celle des emplois (en volume).
- On s'intéresse plus à tel emploi du point de vue de son contenu (compétences).
- On est plus pragmatique.
- On cale les outils et les niveaux d'intervention en fonction des objectifs poursuivis.
- La phase du diagnostic préalable et de l'identification de ces objectifs et des niveaux pertinents pour poser les problèmes et les traiter devient essentiel.
- La GPE est plus intégrée aux autres aspects de la GRH.
- Le diagnostic initial doit donc être plus global pour permettre cette intégration.
- On cherche un passage possible au quantitatif après le qualitatif.
- La question des moyens de la démarche devient centrale (analyse des emplois, entretiens d'évaluation...).

Les consultants disent alors "Plutôt que de décrire en vain des emplois futurs, identifions ce que savent faire les gens et jouons sur les dynamiques. Ce qui est le plus important ce ne sont pas les outils mais la démarche pédagogique pour voir les emplois et les gens autrement, dégager des espaces de mobilité et d'évolution possible". Ces consultants ont compris alors qu'il ne fallait surtout pas entretenir l'illusion selon laquelle la GPE allait supprimer les incertitudes pour les uns et les licenciements pour les autres.

L'étude des compétences réelles en situation doit permettre de mettre à plat des variabilités autour d'un même emploi-type qui déterminent un terrain d'évolution tangible, compte tenu des travaux de prospective et des orientations stratégiques de l'entreprise. Cette même étude permet également de dévoiler dans une certaine mesure les conditions dans lesquelles se produisent et se transmettent ces compétences. Elle facilite les réponses aux questions du type: qui peut faire quoi? Comment faire cela avec ceux-ci? Il importe alors de savoir dans quel sens on souhaite articuler ces compétences, ce qui nécessite des choix et donc un pilotage stratégique cohérent à tous les niveaux de la GRH.

La mobilisation des compétences apparaît alors plus clairement comme un ensemble cohérent d'actes volontaires du dirigeant jusqu'à l'opérateur, en passant par le management opérationnel.

Elle nécessite l'autonomie et la responsabilité de tous les acteurs concernés. Les outils méthodologiques utilisés doivent en tenir compte en portant l'analyse au niveau de chacun d'entre eux. Si l'entreprise à un projet, des perspectives, une stratégie, la mobilisation des personnels sur cet axe renvoie alors à la propre possibilité et capacité des acteurs à se projeter

en avant. L'analyse prospective des qualifications doit alors s'enrichir d'une analyse des trajectoires professionnelles possibles. L'évaluation des écarts par rapport aux qualifications acquises ne vise plus seulement l'emploi-cible mais aussi le devenir possible du titulaire de l'emploi actuel. Dans ces conditions les qualifications acquises prises en compte ne se limitent plus nécessairement à celles requises par l'emploi-cible. De même les cheminements professionnels explorés ne visent plus exclusivement cet emploi-cible.

L'accent est désormais mis sur des pratiques et méthodes plus pragmatiques qui s'ancrent sur des démarches de changement déjà en cours ou en gestation pour mieux y intégrer le facteur ressource humaine. Les termes de compétence et de projet professionnel mis en avant à cette époque correspondent au terrain d'entente qui finalement s'est dégagé des préoccupations des différents acteurs de la GPE autour des problématiques de changement introduits dans les modes de production: "Dans ce monde d'incertitudes certes, mais d'abord d'exigences, et en attendant de savoir maîtriser véritablement l'emploi, commençons par mieux gérer les qualifications et la mobilité professionnelle".

b) Des démarches de changement pragmatiques, progressives et participatives dans le cadre d'actions de réorganisation et de requalification

Beaucoup d'entreprises optent désormais pour des changements en douceur. Dans le cadre d'orientations de développement clairement annoncées, d'un "projet d'entreprise", elles choisissent des sites pilotes avant de généraliser l'expérience aux autres établissements. Au sein même de ces unités expérimentales, la démarche impulsée est progressive afin de redresser plus facilement les erreurs de parcours. La démarche s'appuie d'abord sur des volontaires, sur des personnes motivées pour ne pas soulever trop d'opposition ou de blocage de la part de ceux que le projet de changement inquiètent. Il est ensuite plus facile de motiver plus largement le personnel et d'étendre l'expérience à partir de résultats concrets.

Ainsi par exemple, la mise en place d'un système de gestion de la qualité (développement de la fonction contrôle-qualité, mise sous assurance-qualité, manuel qualité, auto-contrôle ouvrier, certification...) ou encore d'un système de production inspiré du "juste à temps" (29) constituent souvent le point d'entrée d'une démarche de réorganisation et de requalification. De tels dispositifs sont de plus en plus imposés par les entreprises donneuses d'ordre ou rendus nécessaires par les impératifs de la concurrence face aux exigences de la clientèle. Ils ont en outre tendance à s'imposer de l'aval vers l'amont, tout au long de la chaîne de partenariat entre les entreprises et des relations de sous-traitances. De ce point de vue la démarche qualité constitue désormais un vecteur privilégié de développement de la gestion anticipée des qualifications dans les PME.

Mais l'extension ou la généralisation des expériences, un fois les tests réussis, n'exclut pas les mises au point et adaptations nécessitées, le cas échéant, par les particularités des situations. La Direction prévoit dans tous les cas des temps d'apprentissage: "On ne veut pas faire de méthodologie. On veut avancer et travailler en fonction des dysfonctionnement, des erreurs, des réflexions des salariés au sein des groupes de travail. Les directions, en la matière, ne détiennent pas la vérité et on ne veut pas jouer avec les attentes des salariés et créer des

déceptions. Les changements seront peut-être un peu plus lents, différents à R. ou à M., mais on est sûr que c'est la bonne méthode. La démarche elle-même est un apprentissage".

Plus encore cette démarche de changement peut tendre à se perpétuer une fois l'organisation nouvelle en place. L'amélioration progressive et permanente des outils et méthodes de travail est désormais encouragée. Mais cela ne va pas de soi. Cela nécessite d'abord que l'entreprise indique en permanence ses orientations générales et négocie avec chaque entité ses objectifs propres. Cela implique ensuite de laisser des marges de manoeuvre et d'initiative aux personnes concernées (c'est par exemple, dans une grande entreprise sidérurgique, la démarche d'amélioration permanente des équipements, dite "total productive maintenance"). Cela implique enfin, last but not least, un rôle nouveau de l'encadrement qui doit faciliter l'appropriation par chacun de cette démarche et permettre la construction de nouvelles "images" et règles opératives communes.

L'implication des salariés concernés par des (projets de) changements dans des groupes de réflexion sur les pratiques de travail favorise la construction de ces représentations communes à partir desquelles peut se construire l'anticipation, la préparation puis la construction même des changements visés. La formalisation des connaissances mobilisées et des savoir-faire en usage autorise leur amélioration et leur recomposition dans le cadre d'une nouvelle organisation de la production. L'implication des salariés dans la construction de cette nouvelle organisation permet parallèlement l'apprentissage et l'appropriation des compétences nouvelles exigées par leur mise en oeuvre directe dans les transformations réalisées.

La méthode d'anticipation relève plus en fait ici d'une démarche de formation-action qui permet "d'intégrer dans une même conception du changement des finalités productives, économiques et sociales" (20). Cette démarche cherche à transformer l'organisation et les identités au travail. C'est pourquoi la qualité des résultats, à savoir la mise en évidence des qualifications adaptées au mode de production visé, dépend plus de l'implication des acteurs concernés à tous les niveaux de l'organisation que de la méthode elle-même.

c) Qualifications et choix d'organisation, une nouvelle cohérence ?

Désormais, "la recherche de flexibilité productive et économique ne relève plus d'un pilotage centralisé assurant à lui seul une optimisation globale grâce à une parfaite maîtrise de l'information qui lui permette de donner aux diverses fonctions les consignes en elles-mêmes efficaces. Il s'agit plutôt d'assurer une interactivité permanente entre les diverses composantes de telle sorte que l'incertitude globale et les dysfonctionnements soient réduits. Ce décloisonnement suppose non seulement que les compétences techniques soient à l'oeuvre mais qu'elles soient rendues pertinentes par des langages communs de référence." (30)

Dans cette perspective, des entreprises tentent de mettre en place des dispositifs qui intègrent une dimension d'apprentissage dans le cadre même ou parallèlement à la fonction de production. Ces dispositifs cognitifs visent à renforcer les capacités d'initiative, d'autonomie, de responsabilité de chacun, tout en contribuant à la construction de représentations communes, d'images opératives collectives (31). Ainsi, face à l'incertitude sur ce que

l'entreprise produira demain et/ou sur la façon de le produire et sur les compétences qu'elle devra alors mobiliser, l'entreprise s'attache moins à prévoir précisément ce que seront ces compétences qu'à favoriser les conditions de leur adaptation.

La gestion des compétences sur le terrain consiste alors à relier l'étude prospective des métiers, l'apprentissage des nouveaux savoirs (par la formation notamment), la construction de nouvelles représentations collectives et la mise en place d'une organisation flexible, participative et réactive. Surtout limitées aux grandes entreprises au départ, ces initiatives concernent de plus en plus de PME, grâce notamment aux incitations et aux aides financières de l'Etat et à la mobilisation croissante des organisations professionnelles (fédérations patronales, chambres de commerce et d'industrie, associations professionnelles...) et des institutions paritaires sur ces thèmes (commissions paritaires nationales pour l'emploi, fonds d'assurances formation...).

d) Organisations qualifiantes et difficultés rencontrées

Ces transformations de l'organisation reposent sur un nouveau type de management (difficile à engager) et impliquent un nouveau rôle de l'encadrement (difficile à faire passer). D'autre part l'organisation doit tenir compte de plus en plus d'exigences techniques, matérielles et réglementaires. Face à ces difficultés, grande est la tentation d'une politique d'ajustement à ces contraintes se basant essentiellement sur l'imposition du respect de normes préétablies. Dans cette optique, l'évolution éventuelle des compétences ne visera qu'une simple adaptation aux modifications techniques introduites. Dans certains cas, et notamment dans le secteur des services, une plus grande flexibilité sera recherchée par une mise en contact plus directe avec la demande de la clientèle.

D'autres tentatives consisteront à recruter des personnels sur-qualifiés dans l'idée qu'ils seront ainsi plus aptes à faire face à des situations à la fois plus contraignantes, plus aléatoires et plus évolutives. Ces tentatives courent le risque de générer des frustrations et des décalages entre les salariés si l'entreprise ne prend pas la précaution de gérer en dynamique l'insertion et le parcours professionnel des intéressés. De même, des expériences de formations qualifiantes non suivies d'effet en terme de changement de travail témoignent du risque d'entraîner "une démobilisation des salariés qui, elle-même, engendrera un délitement du projet managérial et un retour aux anciennes méthodes" (30).

Dans d'autres expériences de changements organisationnels, techniques intégrant très en amont les équipes concernées, on se rend compte qu'une fois que le projet est sur les rails, l'organisation reprend un fonctionnement classique, sans capacité de réactivité à la compétitivité. "La boucle de rétro-action entre un projet et le progrès" s'est interrompue. Mais après s'être qualifié pour et dans cette nouvelle organisation, dans quel avenir professionnel les salariés se projettent-ils ?

Cette interrogation réintroduit l'enjeu d'une symbiose entre démarche de GPE et gestion des organisations. "L'organisation qualifiante ne serait-elle pas le champ où se rejoignent le mieux les enjeux et s'articulent les contreparties? Pour l'entreprise, il s'agit de fiabiliser les résultats

de productivité, de compétitivité globale et de profit. Pour le salarié, c'est le renforcement de la légitimité de son emploi, une évolution harmonieuse et ouverte de sa qualification, de sa classification et de sa rémunération, auxquelles s'ajoutent l'intérêt au travail et l'amélioration des conditions de travail" (32).

Cet enjeu prend un relief particulier relativement aux risques d'exclusion qui accompagnent les processus de changement impliquant les personnes et leur environnement habituel. Les crises identitaires qu'entraînent ces changements se traduisent souvent par des comportements d'auto-exclusion de la part de ceux qui constituent parfois les cibles privilégiées de la requalification projetée. De nombreux exemples montrent d'ailleurs que ces processus d'exclusion n'affectent pas seulement les salariés les moins qualifiés même s'ils sont généralement les plus vulnérables. Le personnel d'encadrement, notamment, est souvent fortement déstabilisé par des démarches de changements auxquelles il n'a été ni suffisamment préparé, ni suffisamment associé.

4 - APPROCHE TYPOLOGIQUE DES TRAJECTOIRES DES ENTREPRISES EN MATIERE D'ANTICIPATION DES QUALIFICATIONS

Dans les chapitres précédents nous avons présenté l'évolution générale des pratiques de GPE des entreprises, en tentant d'apporter les éléments explicatifs des diverses situations observées. Malgré le fil conducteur du temps, cette présentation générale ne suffit pas à comprendre comment telle ou telle entreprise articule sa propre démarche ni pourquoi elle la construit ainsi. Il s'agit maintenant de rechercher s'il existe au-delà de la diversité des pratiques étudiées, des logiques dominantes permettant d'identifier différents types de pratiques et de mieux comprendre leur sens, leur trajectoire et les dynamiques à l'oeuvre.

L'étude des situations concrètes met donc en évidence des pratiques différenciées selon les entreprises du point de vue de la gestion des qualifications. La politique d'ajustement immédiat par recours au marché externe, ou la gestion internalisée de la main-d'oeuvre inscrite dans le temps, constituent les deux extrêmes. Selon leurs activités, leurs caractéristiques productives, leur marché, leur place dans le processus productif, le réseau dans lequel elles s'insèrent, les entreprises seront soumises à certaines contraintes et disposeront de certaines marges de manoeuvre. C'est en tenant compte de ces contraintes et de ces marges de manoeuvre que les entreprises construiront leurs stratégies. Mais c'est en fonction de la place des ressources humaines dans celles-ci qu'elles feront porter la flexibilité voulue sur des ajustements quantitatifs d'emploi, en recourant à des formes d'emploi précaire et à un fort turnover par exemple, ou sur la recherche d'une flexibilité plus qualitative en privilégiant l'adaptabilité des qualifications internes par la polyvalence, la formation et la réactivité de l'organisation.

C'est du moins la première hypothèse que l'on peut faire dans la mesure où, et en l'absence de moyens d'étude statistique, l'examen des pratiques ne permet pas de distinguer de liaison de cause à effet entre telle ou telle caractéristique d'identification des entreprises et la position de l'entreprise en matière de GPE. Cette position peut en effet être schématiquement identifiée à partir de deux dimensions fondamentales de la GPE mis en évidence par Louis MALLET (33), à savoir le degré d'implication de la démarche dans le temps d'une part, et le degré d'implication des acteurs dans la démarche d'autre part. Aucun déterminisme économique, technologique ou socio-technique ne paraît devoir expliquer les différents types de situations ainsi repérés.

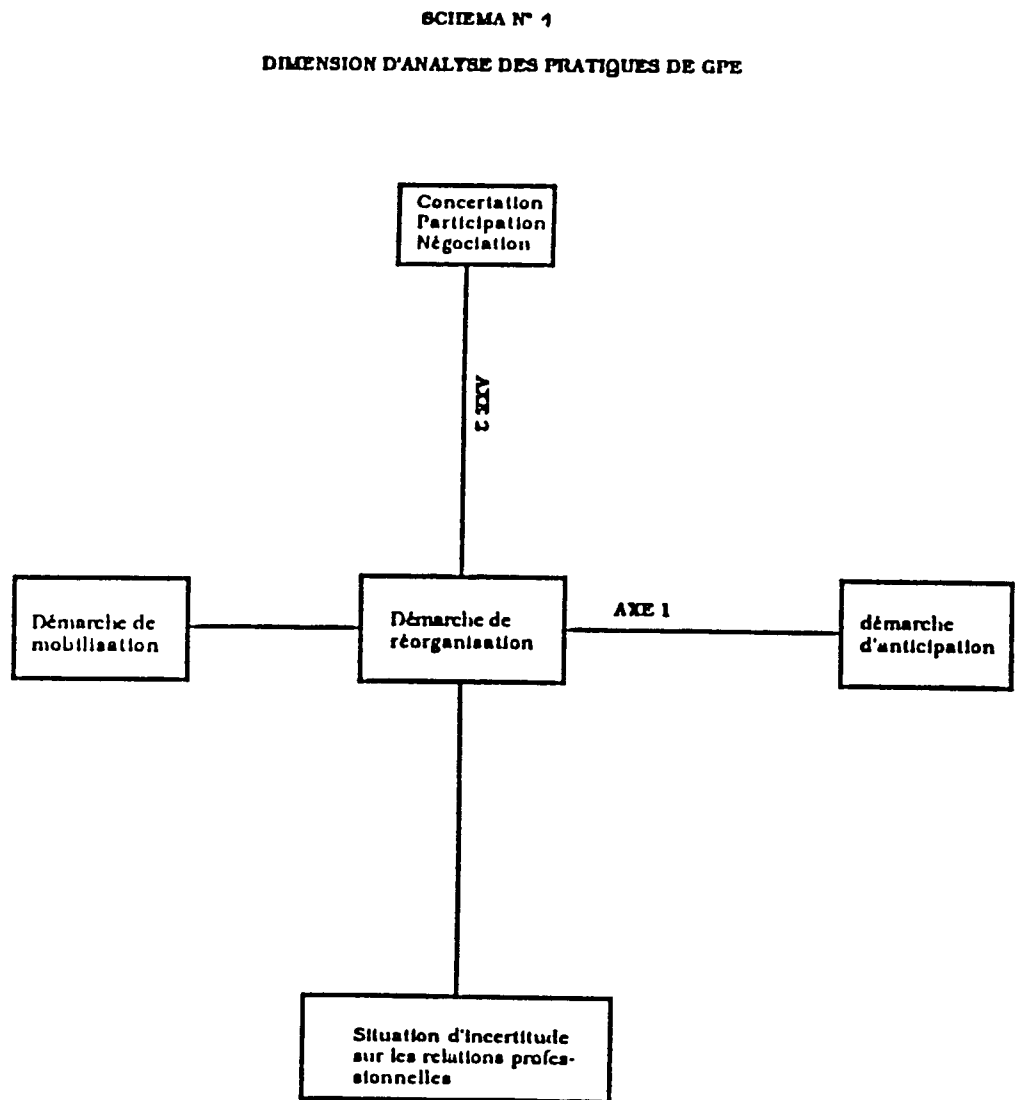
Par contre, et c'est la deuxième hypothèse, le jeu des différents acteurs de l'entreprise (ce qui inclut les acteurs extérieurs en relation avec elle), nous paraît déterminant ainsi qu'aux yeux de tous les observateurs rencontrés. Ce constat unanime conduit alors à s'interroger sur la façon dont les acteurs perçoivent les enjeux de la GPE et sur ce qui peut déterminer leur implication dans les processus d'ajustements et de changements opérés dans les entreprises. Les limites de notre sujet, centré sur les pratiques et les méthodes, pourraient nous conduire à ne pas poursuivre plus loin cette réflexion si celle-ci ne nous renvoyait pas directement à l'enjeu représenté par cette dimension de l'implication des acteurs dans la nature des méthodes elles-mêmes.

Ce constat paraît corroboré par les enseignements tirés des pratiques des entreprises des autres pays européens (34) ou japonais (35) et telles que les connaissent les experts et consultants rencontrés dans le cadre de cette étude. Si le contexte socio-économique constitue une toile de fond commune de ces pays, ce sont l'état du marché du travail et plus encore les règles, les conventions et les pratiques en matière de relations professionnelles et sociales dans l'entreprise qui constituent les facteurs distinctifs des pratiques observées.

Une première approche typologique a été réalisée par Martine GADILLE et Alain d'IRIBARNE à partir d'une étude réalisée en 1990 auprès de 20 entreprises (36). Nous reprenons ici quasi-textuellement les principaux résultats de ces travaux relativement à notre propos tout en encourageant le lecteur à s'y référer. Bien entendu ces travaux ne prétendent pas faire le tour de la question et devraient être poursuivis et élargis. Il nous a paru également intéressant de compléter cette première approche par une distinction entre les grandes entreprises (plusieurs milliers de salariés) et les PME (quelques centaines de salariés) selon la place de la GPE dans la stratégie de l'entreprise.

4.1. Typologie des trajectoires d'entreprises

Les travaux de Martine GADILLE et Alain d'IRIBARNE (36) ont permis une première représentation de pratiques d'entreprises et d'esquisser leur trajectoire: "La GPE peut être saisie comme une pratique visant à la construction de capacités d'adaptation des hommes sur un plus ou moins long terme et, par là, l'obtention d'une certaine flexibilité adaptative dans l'organisation de la production. Le développement de telles capacités peut être alors analysé à partir de deux dimensions repérées sur le schéma ci-après.



La première dimension, prévisionnelle, porte sur la connaissance des compétences et de l'organisation qui entrent en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Ainsi les pratiques des entreprises peuvent être repérées le long d'un continuum (axe 1 horizontal du schéma) allant d'une démarche qui tente de mobiliser les salariés sans remise en cause de l'organisation et des pratiques de gestion de l'emploi à une démarche où l'on essaie d'anticiper les évolutions qualitatives et quantitatives de l'emploi, en passant par une démarche de réorganisation.

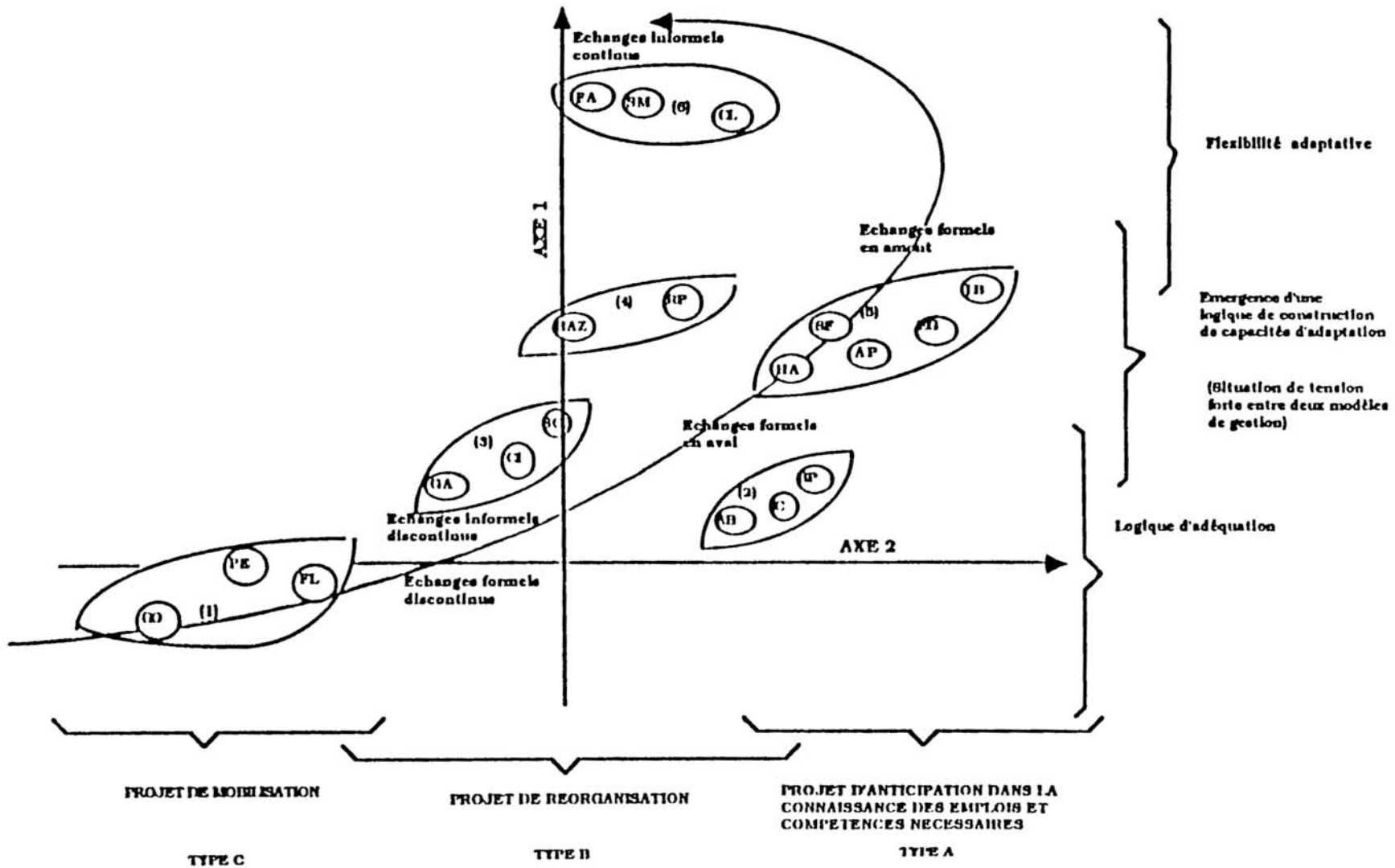
La seconde dimension repérée sur l'axe 2 vertical du schéma ci-après correspond au registre "permissif". Il s'agit du degré de coordination et d'implication des acteurs dans l'entreprise plus ou moins en amont des processus décisionnels reposant sur des pratiques de participation, de concertation et de négociation. Cette implication peut se faire suivant plusieurs combinaisons qui dépendent de l'état des relations professionnelles et de la nature des décisions à prendre. Cette dimension est supposée incontournable dans l'analyse de l'acquisition de capacités d'adaptation de l'entreprise à travers celle de ses acteurs dans le processus de changement engagé. Suivant la configuration et le contenu des échanges entre acteurs de l'entreprise, autrement dit leur organisation en vue de la production, l'efficacité des pratiques de gestion prévisionnelle va fluctuer et se traduire en terme de capacité d'adaptation de l'organisation."

Le positionnement des différents chantiers de GPE étudiés au regard de ces deux dimensions permet aux auteurs de repérer différents types de démarche d'entreprise ainsi qu'une trajectoire-type représentée sur le schéma ci-après. "La notion de trajectoire-type renvoie aux déplacements que les entreprises sont susceptibles d'effectuer ou sont en train d'effectuer à partir de la mise en oeuvre de projets de formation, de réorganisation et d'anticipation de l'emploi". 6 groupes d'entreprises porteurs de 4 types de démarches ont été ainsi identifiés.

a) Projets de mobilisation dans une logique d'adéquation des ressources humaines

Un premier groupe (n° 1 sur le schéma 2) rassemble des entreprises marqué par un mode taylorien de gestion de leur organisation et des ressources humaines. Les relations professionnelles sont marquées par un climat de méfiance, l'information et la négociation sont réduites aux obligations légales. Le turnover est parfois estimé trop élevé. Ces entreprises ont des problèmes de qualité et de productivité qui sont à l'origine de la démarche. Il s'agit essentiellement de réaménager la division du travail existante par rapport à ces problèmes de qualité et de productivité. La hiérarchie intermédiaire a surtout une fonction de contrôle tandis que les différents services sont relativement cloisonnés. Les formations mises en place, essentiellement basées sur des modules courts pour l'ensemble du personnel ou de différentes catégories, provoquent parfois des tensions avec la hiérarchie.

**SCHEMA N° 2
TRAJECTOIRE TYPE D'ENTREPRISES**



La façon dont la démarche est conduite, par un (ou des) consultant interne ou externe, peut avoir pour effet de réduire certains cloisonnements et de favoriser des modes organisationnels modifiant les répartitions des tâches et des rôles dans un sens plus qualifié et plus participatif. L'attitude de la hiérarchie intermédiaire peut être marquée d'hostilité. Dans ce cas l'enjeu pour le consultant sera de desserrer des contraintes dans un climat de tension sociale. La mise en place de groupes de travail associant des gens sur des bases différentes des habitudes et ancrer sur la détermination de nouvelles pratiques peut favoriser l'émergence de nouvelles représentations, de nouveaux rapports sociaux, notamment si les différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels sont impliqués. Si la démarche réussie on peut émettre l'hypothèse d'un déplacement de l'entreprise dans le sens de pratiques de gestion plus participatives (vers le haut et la gauche du diagramme).

b) Projets d'anticipation dans une logique d'adéquation ou de reconstruction de capacités d'adaptation

Ces projets correspondent aux groupes 2 et 5. Il s'agit pour ces entreprises de réduire l'incertitude dans laquelle elles évoluent par des actions de prévision et d'orientation de la politique de gestion de l'emploi. Les démarches sont technocratiques et impliquent peu d'acteurs de l'entreprise. Ces entreprises restent caractéristiques d'une démarche qui, sur la base de l'analyse des qualifications existantes, effectuerait un repérage des exigences futures (compétences indispensables), de leurs conséquences (emplois sensibles) et tenterait de développer une politique de gestion individuelle et collective des trajectoires professionnelles des salariés en cohérence avec les prévisions qualitatives et quantitatives d'évolution des emplois. A partir de ce type d'intention on peut distinguer 2 groupes d'entreprises suivant les pratiques observées (groupe 2 à logique d'adéquation et groupe 5 à logique constructive de capacités d'adaptation).

Les entreprises du groupe 2 cherchent à aménager un système de codification permettant de reconnaître la valeur des qualifications des salariés, soit dans une logique de formation, soit dans une logique de réajustement des grilles de classification. Cette démarche centralisée ne cherche pas à réduire les incertitudes liées aux motivations des salariés ni aux exigences des instances représentatives du personnel en matière d'emploi ou de rémunération. Il faut souligner ici le rôle fondamental de l'expert extérieur pour ce qui est de la construction des repérages et de l'évaluation des compétences, dans un contexte où la concertation est faible.

Pour le groupe 5 les choix organisationnels n'y sont pas a priori définis, et la démarche de GPE repose sur un principe d'élévation du niveau des compétences des salariés impliquant à des stades plus ou moins élaborés ou intégrés:

- la connaissance des capacités d'évolution collective et individuelle,
- la connaissance des exigences futures,
- et enfin la mise en oeuvre d'actions de régulation visant "la construction d'une organisation où seraient privilégiées souplesse et capacité d'auto-adaptation permanente".

La démarche peut alors tendre à évoluer vers une procédure de concertation et d'adhésion des salariés autour d'un projet global de l'entreprise. Néanmoins cette position médiane correspond encore à des situations de tensions où les acteurs sont déstabilisés suivant deux logiques contradictoires qui renvoient aux 2 modèles évoqués précédemment.

c) Logiques de réorganisation et démarches d'adéquation ou de construction des capacités d'adaptation.

Les groupes 3 et 4 en position médiane dans le diagramme ont une démarche commune liée à un changement technologique immédiat. Les entreprises de ces groupes se caractérisent par une logique de réorganisation tendant à s'appuyer au mieux sur les ressources humaines existantes et de façon corollaire à minimiser les processus d'exclusion.

La position du groupe 3 correspond à des pratiques d'individualisation des rémunérations liées à des engagements mutuels en terme de trajectoires professionnelles et de perspectives éducatives sur la base d'un système d'évaluation propre à l'entreprise.

Le groupe 4 correspond à des pratiques de gestion adaptative dans un contexte de changements organisationnels et technologiques. L'intégration de ces changements, et simultanément la construction de capacités d'adaptation, va se faire collectivement en s'appuyant sur une concertation plutôt en amont des décisions et une participation des salariés (implication du comité d'entreprise, groupes de travail associant des salariés, en général investis de fonction syndicale ou de représentation, des agents de maîtrise et les responsables de projet, politique de communication dans l'entreprise...).

d) Logiques de stabilisation des capacités adaptatives des acteurs dans un environnement où changent les conditions de production et de valorisation des produits.

Le groupe 6 comporte des entreprises à fort potentiel d'adaptation au changement compte tenu d'une intégration de la gestion des ressources humaines passant par une pratique de participation et de concertation des salariés lors de la définition de l'organisation du travail. L'innovation de gestion repose sur un caractère formateur de l'organisation du travail là où une certaine distance avec les formes tayloriennes est introduite. Cette spécificité se traduit par l'exploitation à des fins formatives des situations de travail, par la professionnalisations des salariés et finalement par l'expérimentation de nouveaux postes valorisés et de nouveaux contenus redéfinissant des métiers. Un rôle formateur est également formellement reconnu à la maîtrise et à l'encadrement technique.

4.2. La perception des enjeux et le rôle des acteurs

Le processus d'intégration d'une gestion des compétences et de la mobilité professionnelle pose la question fondamentale de la mobilisation des salariés en vue d'investissements immatériels que les responsables ne peuvent vraiment réaliser sans une volonté de tous les acteurs de l'entreprise. Cet objectif de mobilisation en vue d'actions formatives et de nouvelles pratiques de travail ne va pas de soi. Une première condition exigée par chacun est bien de savoir quel est le sens de ces actions, dans quelles orientations de l'entreprise ils s'inscrivent. "Cependant, des pratiques de repérage des compétences existantes et de leurs évolutions à partir de processus participatifs ne sont pas des garanties en soi pour une mobilisation effective des salariés "(37).

"D'une part, la problématique de la mobilisation met en avant une hiérarchie souvent déstabilisée par les changements d'organisation du travail et de professionnalisation du personnel dont elle est responsable. L'organisation d'un recensement rigoureux des compétences en vue d'actions formatives et évaluatives des salariés peut alors la légitimer dans un rôle plus ancré dans des pratiques de gestion. Cela ne va pas, toutefois, sans apprentissage préalable.

"D'autre part, il s'est avéré nécessaire dans certaines entreprises de garantir aux salariés qu'un recensement des compétences n'était pas une sorte de "spoliation" de savoirs et savoir-faire permissifs d'une autonomie de travail et d'une capacité à négocier des rétributions. A cet aspect, a pu s'ajouter la crainte d'une exclusion définitive des salariés les plus âgés, une fois les transferts de savoirs opérés. De telles garanties n'ont pu être explicitées qu'au moyen de la concertation avec les acteurs représentant les salariés. Celle-ci a eu lieu généralement en comité d'entreprise d'où ont pu émerger des accords sur les modalités de mise en oeuvre du projet et sur les aspects qui devaient relever des négociations par la suite. Les modalités qui concernent les phases de travail d'analyses opérationnelles des compétences relèvent dans la plupart des entreprises d'expérimentation. Il s'agit de nouvelles formes de travail collectif qui ont pour objectif la définition de nouvelles façons de travailler et d'être ensemble.

"Finalement, les formes d'adhésion des salariés au projet de gestion prévisionnelle de l'entreprise renvoient aux capacités de celle-ci à articuler dans le temps et l'espace des relations professionnelles, des processus de concertation, de participation et de négociation. La construction d'une organisation permissive d'une adaptation des compétences semble bien exiger la création et la stabilisation de nouvelles formes d'échanges entre les divers acteurs de l'entreprise".

4.3. Distinction grandes entreprises/PME sur la place de la GPE dans la stratégie de l'entreprise

a) La place de la GPE dans la stratégie des grandes entreprises

Dans les grandes entreprises, le DRH a généralement pour mission d'ajuster les ressources humaines en fonction des choix économiques, techniques et organisationnels déterminés à partir de la stratégie de développement de l'entreprise dans le cadre d'un environnement contraignant. Les attentes du DRH sont d'abord ciblées sur cette problématique d'ajustement. Face aux problèmes et limites rencontrés, ces responsables tentent, avec beaucoup de difficultés, de faire prendre en compte les facteurs humains plus en amont dans la réflexion stratégique de l'entreprise. Cette situation difficile perdure tant que le DRH ne parvient pas à lier les questions touchant à la gestion des ressources humaines à celles relatives à la capacité de l'entreprise de créer de façon pérenne et continue de la valeur ajoutée (38).

Lorsqu'il y parvient on lui demande, le cas échéant, de décrire pour chaque scénario les implications relevant du domaine des ressources humaines et d'apporter sa contribution dans l'évaluation globale des risques associés à chacun d'eux. Les méthodes adéquationnistes utilisées par les DRH trouvent ici une autre limite. La lourdeur et la logique même des procédures se prêtent mal à la détermination de scénarios et à leur actualisation fréquente. La prise de conscience du contexte d'incertitude et de la complexité croissante des systèmes organisationnels et de l'environnement a conduit d'ailleurs à remettre en cause les méthodes de prévisions mécanistes fondées sur la détermination de cibles extrapolées du présent, de mesure d'écarts par rapport à l'existant et de conduite d'ajustements pour combler ces écarts (39). "On constate souvent en entreprise qu'une des raisons de l'inefficacité de la gestion prévisionnelle des ressources humaines tient précisément à l'absence de procédures d'actualisation" (40).

Mais il faut reconnaître que les directions générales explicitent difficilement leur stratégie en interne. Elles ont beaucoup de difficultés à analyser elles-mêmes les facteurs d'évolution et leur impact sur l'entreprise et à construire des scénarios évolutifs. Il est difficile dans ces conditions pour les DRH d'apporter leur propre contribution. Plus généralement ces difficultés renvoient à la place des ressources humaines dans les stratégies d'entreprises et aux traditions planificatrices trop mécanistes des directions générales, mal à l'aise dans des raisonnements devant intégrer explicitement des tendances plurielles, des hypothèses, des scénarios.

Quant aux possibles restructurations économiques, juridiques ou financières, souvent évoquées pour justifier la faiblesse de la place des ressources humaines dans les stratégies, elles ont plutôt eu tendance dans un passé récent à stimuler des démarches de gestion des ressources humaines, notamment en direction des cadres, pour faciliter la communication et développer les synergies. Plus généralement, il semble que les premiers effets tangibles des démarches engagées ont amélioré notablement la place des ressources humaines dans les stratégies d'entreprises. Celles-ci ont bénéficié d'une meilleure connaissance des réalités de l'emploi, parfois suffisamment riche pour éclairer les forces et les faiblesses de l'entreprise dans de nombreux domaines. Des actions de modernisation, de réorganisation, de formation, de recrutement, de mobilité interne... ont pu s'appuyer sur ces connaissances et gagner en

efficacité. Le dialogue social s'est également souvent amélioré, tant entre les différents services fonctionnels qu'avec les partenaires sociaux. Des accords ont parfois concrétisé des engagements nouveaux, en particulier dans le domaine de la formation et des évolutions de carrière...

Ces acquis sont cependant fragiles comme en témoigne ici ou là la crise de confiance, voire les mauvais procès envers la GPE. Les démarches de GPE sont en effet à nouveau largement perturbées depuis 1990 par de nouvelles tensions économiques et des restructurations dans un contexte de chômage croissant. Ce genre de remise en cause risque de se reproduire tant que dominera l'illusion selon laquelle la GPE constitue le remède miracle contre le licenciement, illusion elle-même entretenue par le vrai problème de l'exclusion sociale. Mais plus grave encore est la remise en cause de démarches d'anticipation, et donc de stratégies, nécessairement ancrées dans le temps, au prétexte des chocs conjoncturels ou d'impératifs de production, certes incontournables et indispensables, qu'il conviendrait seuls de prendre en considération. Les responsables de ces remises en cause n'ont-ils pas encore compris "qu'il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va" ?

b) La place de la GPE dans des PME

Dans les PME indépendantes ou dans les unités décentralisées d'un groupe lorsqu'elles disposent d'une large autonomie, le promoteur de la démarche de GPE est généralement le principal dirigeant de l'établissement. Sa réflexion sur l'emploi et les ressources humaines est naturellement reliée à sa démarche stratégique. Celle-ci peut plus facilement intégrer les objectifs de performance (qualité, quantité, coûts, délais...), les moyens de production et les modes d'organisation, les conditions de travail et les qualifications... Peut-être moins préoccupé par les aléas des restructurations, il inscrit plus facilement sa démarche interprétariale dans le temps. Il est souvent conduit à se préoccuper fortement de l'avenir professionnel de son personnel qualifié, ne serait-ce que pour éviter de le perdre.

Fort de l'expérience de l'introduction des premières machines informatisées, qu'il s'agisse de machines à commandes numériques ou de simples micro-ordinateurs, le dirigeant opérationnel sait l'intérêt d'une analyse fine des compétences. Celle-ci lui est utile non seulement pour orienter la gestion des ressources humaines mais aussi pour étudier les choix possibles en matière d'organisation du travail. Ses attentes en matière de GPE sont très concrètes: améliorer la qualité des produits et des services par la qualification du personnel, maîtriser de nouveaux dispositifs de production, régler des problèmes de recrutement... Le rôle des consultants extérieurs est souvent très important comme en témoigne les travaux de l'ANACT à ce sujet (28). A la fois généraliste du management et spécialiste de la gestion des compétences, le consultant doit assurer le cadrage de son intervention à partir d'un diagnostic global permettant d'assurer les liens opérationnels indispensables entre la gestion des compétences et les autres aspects du management de l'entreprise. Il doit également très souvent jouer un rôle de révélateur des situations et de faciliter des relations vis à vis des acteurs de la démarche de GPE. Il doit transmettre une méthodologie et des outils appropriés et veiller enfin à ce que l'entreprise dispose des relais humains suffisants, et au besoin les former, pour poursuivre la démarche sans lui.

5 - LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION DES PRATIQUES ET DU ROLE DES ACTEURS EN MATIERE D'EVALUATION ET DE PREVISION DES QUALIFICATIONS

5.1. Les leçons de l'expérience

Les expériences de GPE conduites jusqu'ici ont "permis de mettre en évidence les principaux pièges de la démarches et ses principales vertus" (23):

- Les outils de prévision utiles ne sont pas forcément les mêmes au niveau de la direction générale d'une grande entreprise et au niveau d'une unité de production.
- Les modes de gestion et d'organisation de la production peuvent avoir plus d'impacts sur les compétences que les changements technologiques. En dehors du cas des métiers d'experts et de spécialistes très qualifiés, ce sont surtout les changements dans les situations de travail qui font appel à des compétences nouvelles.
- L'évolution des métiers et des qualifications résulte plus des transformations progressives des emplois et des pratiques de travail que de suppression ou de création d'emplois (privilégiées par l'approche comptable).
- Les logiques de proximité entre emplois intègrent des phénomènes d'identité et de culture professionnelles qui ne se réduisent pas aux aspects purement techniques privilégiés dans les fonctions occupées.

"Plus globalement deux leçons semblent se dégager des premières tentatives de mise en place de la GPE":

1°/ La GPE impose de passer progressivement d'une appréhension de l'emploi à travers une logique de postes de travail à une logique de trajectoires professionnelles. Prévoir les emplois de demain ce n'est pas, par exemple, se demander combien de sténo-dactylos seront nécessaires dans trois ou cinq ans, mais plutôt quelle sera l'incidence des transformations dans les modes de gestion administrative et commerciale sur les fonctions de secrétariat, et dans cette perspective quel est le devenir possible des secrétaires actuellement en fonction.

D'où l'importance des démarches qui mettent l'accent sur les dynamiques des situations de travail plutôt que sur les tâches et sur les parcours professionnels plutôt que sur les contenus d'emploi.

2°/ La démarche de GPE conduit progressivement à repenser l'entreprise - et le secteur professionnel, (cf. 41) - en tant qu'espace de mobilité professionnelle. Raisonner en terme de parcours et non plus de poste de travail, de progression horizontale et non plus seulement verticale: comment appliquer des savoir-faire dans des contextes différents, être plus autonome en apprenant à coopérer avec ceux qui ont des savoir-faire complémentaires, enrichir ses

compétences, etc... Passer d'une logique de reconversion à une logique de progression personnelle.

Ce souci de développement des acquis et de progression personnelle ne peut ignorer les contraintes de l'entreprise et les exigences de l'efficacité productive. Mais des compromis sont nécessaires si on veut obtenir et réussir cette mobilité. D'où l'importance de la clarification des conditions d'accès aux emplois et des modalités de reconnaissances des acquis de ceux qui acceptent la mobilité. C'est un enjeu important de la notion de projet professionnel.

Cela remet en cause les schémas de raisonnements tayloriens : les prévisions d'emplois ne découlent plus seulement de l'évolution des carnets de commandes mais aussi et surtout de l'aptitude des salariés à faire évoluer leurs compétences et à accroître leur autonomie professionnelle. La GPE n'est plus alors un exercice comptable mais une démarche d'anticipation centrée sur la compétence.

5.2. L'implication des acteurs dans les démarches d'anticipation et de prévision

Le contexte d'incertitude relatif qui caractérise la situation économique doit conduire à représenter l'avenir "sur la base de scénarios qui définissent des états futurs et des itinéraires pour y parvenir. La construction et le choix de divers scénarios, puis de leur actualisation devient un moment essentiel de la démarche de GPE." (40)

"Même si le lien aux décisions opérationnelles se trouve distendu par l'acceptation de l'incertitude, la gestion prévisionnelle des ressources humaines n'y perd rien car l'exercice a une portée pédagogique considérable: admettre l'éventualité de futurs différents, les analyser, sortir d'a priori hérités du quotidien, s'habituer à réfléchir l'évolution de l'entreprise et de ses ressources humaines de façon cohérente sont autant de pratiques qui ne peuvent qu'améliorer le fonctionnement de l'entreprise."

"Dans ces situations où la description d'un état futur est trop risquée, où seuls certains éléments du tableau sont perceptibles, une des façons de se préparer est non pas de dessiner le tableau lui-même mais de créer les outils et procédures préalables à tout dessin. La réalisation du scénario est impossible directement ? Une étape intermédiaire doit être aménagée. La question n'est plus quelle cible choisit-on et quel itinéraire pour y parvenir ? mais quelle procédure construit-on pour définir un état futur ? Pratiquement, cela concerne le choix des personnes associées à la réflexion, les moyens de travail qu'on leur donne (temps, outils de description de l'existant) et les responsabilités qu'on leur délègue effectivement".

"Cette différenciation des approches entre entreprises et au sein d'une même entreprise devient en fait nécessaire dès qu'on refuse l'hypothèse qui veut que quelqu'un, quelque part, sait ce qui va arriver et donc ce qu'il faut faire. Dans les cas où cette hypothèse s'avère être une illusion, on doit se poser deux séries de questions qui sapent des approches GPRH technocratiques et centralisées: 1°) Où sont les informations qui éclairent l'avenir ? Qui les détient ? 2°) Comment l'adaptation à l'environnement futur peut-elle se réaliser? Qui en

possède la clé? Le rôle de nouveaux partenaires, internes ou externes à l'entreprise doit alors être réintroduit. Singulièrement, le rôle de ces ressources humaines elles-mêmes qui, dans l'avenir, feront aussi autre chose que simplement vieillir."

5.3. Mettre la GPE en prise sur l'organisation

Aujourd'hui, en l'absence de sauts technologiques majeurs, c'est la réduction des incidents et la recherche de l'efficacité d'un bout à l'autre de l'organisation qui sont à l'origine des gains de productivité; c'est ce qu'exprime par exemple la notion de "productivité globale". Le problème de la maîtrise globale de la productivité est essentiel car sinon des gains peuvent être obtenus dans un secteur au détriment d'un autre. Mais il y a encore tout un monde entre ceux qui raisonnent "gestion des ressources humaines" et ceux qui raisonnent "gains de productivité". Cette situation résulte de la difficulté des DRH à relier les questions touchant à la gestion des ressources humaines et des qualifications à la problématique générale de l'entreprise centrée sur la recherche et le développement de la valeur ajoutée. Elle résulte également de la part des dirigeants à la référence trop exclusive au concept contestable de la productivité apparente du travail. Les uns et les autres butent sur des indicateurs trop imprécis ou trop réducteur de la compétitivité économique de l'entreprise.

Lorsqu'on introduit dans cette optique de compétitivité les notions de qualité, de délais, de fiabilité, de sécurité... on contribue à enrichir les conceptions de chacun des critères d'efficacité de l'entreprise et les résultats positifs des actions entreprises encouragent leur développement. A l'inverse lorsque les démarches de GPE ne sont pas reliées à des besoins concrets de compétitivité, d'amélioration des pratiques de fonctionnement et des relations de travail, elles perdent leur intérêt et se trouvent stoppées ou délaissées.

Les expériences de plus en plus nombreuses visant à développer la qualité et l'efficacité de la production par la qualification des ressources humaines, démontrent l'efficacité des démarches conjointes de gestion prévisionnelle des emplois et celles portant sur l'organisation. Là où la dimension ressources humaines est reconnue dans l'entreprise, apparaît désormais le besoin de cohérence et de complémentarité des politiques, des méthodes et des outils d'analyse, de classement, d'évaluation et de prévision des qualifications, de la Direction Générale au titulaire de l'emploi, en passant par le management opérationnel et surtout la hiérarchie directe.

Réciproquement anticiper le rôle des qualifications et leur impact sur les performances de l'entreprise, c'est anticiper la place des ressources humaines dans l'organisation en étudiant la relation qui unit celle-ci aux pratiques de travail. De ce point de vue, accroître la réactivité de l'organisation et des compétences implique que l'organisation ne soit pas figée et qu'elle permette des marges de manoeuvre au sein desquelles les capacités d'initiatives puissent s'exprimer pour atteindre des objectifs finalisés précis, négociables dans leurs modalités d'application, voie dans les objectifs, mais pas dans les finalités (qui sont de la responsabilité stratégique des managers).

Une organisation balisant des marges de manoeuvre et s'appuyant sur des relations de travail encourageant en permanence l'apprentissage, le transfert et l'amélioration des compétences place le personnel d'encadrement au coeur d'un mode de gestion intégrant la prévision et surtout l'anticipation permanente des qualifications. Cette nouvelle mission s'exerce dans un espace qui ne peut plus se cantonner au service, à l'atelier, à l'équipe. Ces ouvertures et ces liens de type contractuel avec l'environnement imposent et permettent à la fois une réflexion et une gestion de l'adaptabilité et de la mobilité professionnelle. Cependant les exigences en terme de réactivité et de qualité des produits et des services ne permettent plus de se contenter d'imposer la réalisation de tâches selon un mode prescrit. La recherche d'un accord, d'un compromis, est indispensable avec l'individu, avec l'équipe ou le groupe, avec chacun des partenaires du service.

Dans un présent non stabilisé et face à des avenir incertains, ces accords de compromis rendent nécessaire une vision dynamique des organisations et des hommes autorisant des liens et des perspectives entre le ici et le ailleurs, entre le maintenant et le après, avec la recherche d'une cohérence dans l'espace et le temps entre les besoins diversifiés et évolutifs des organisations et les itinéraires professionnels et les aspirations des salariés.

Qu'il s'agisse d'alimenter la réflexion prospective des dirigeants sur l'emploi et les qualifications, d'étudier l'impact des orientations stratégiques ou de projets d'investissements au niveau de son service, d'impliquer les membres de son équipe dans ces réflexions et dans les actions adaptatives ou transformatrices correspondantes, de permettre l'évaluation et l'orientation professionnelle de ceux-ci, de négocier avec eux les "deals" nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation sans préjudice pour l'avenir de cette collaboration,... le responsable opérationnel doit pouvoir disposer des outils nécessaires et les maîtriser.

CONCLUSION

Au stade actuel des expériences réalisées, la GPE ouvre de nouveaux horizons tout en dévoilant de nouvelles difficultés à surmonter et d'obstacles à éviter. Ces nouvelles ouvertures et recherches de cohérence effrayent par les dépendances à l'égard de l'ailleurs qu'elles révèlent et renforcent par la logique d'entraînement qu'elles impulsent. On retrouve ici le parallèle avec les démarches de qualité qui tendent à se répercuter d'entreprise à entreprise le long du processus de production. Ces deux démarches complémentaires s'exercent en tension avec une logique encore très forte, souvent dominante, de diffusion et d'externalisation du taylorisme, notamment à l'encontre de métiers traditionnels et de pratiques artisanales, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise (cf. chapitre 3).

On aurait tort de considérer cette mise en tension de logiques différentes, voire contradictoires, comme l'affrontement entre deux forces dont l'une finira bien par prendre le dessus. Si notre esprit, jacobin pour les uns, manichéens pour les autres et cartésien pour tous, nous y encourage, un minimum de sens pratique nous conduira à ne pas jeter les deux bébés avec l'eau du bain. Les progrès de la recherche en matière d'analyse du travail (17), notamment sur les systèmes de Servuction (42) ou par exemple sur les services de loisirs (41), montrent que là où coexistent depuis longtemps des formes de flexibilité contraignantes et aléatoires et des marges de manoeuvre importantes, les formes d'usure physique et d'atteinte aux capacités d'adaptation et de réactivité des personnes "valent" largement les dégâts du taylorisme en la matière. Les nécessaires ajustements entre les personnes, vis à vis du sens à donner aux actes et enfin relativement aux objectifs opératoires à réaliser, conduisent s'inspirer du taylorisme pour réintroduire des repères formels et identifiables par tous. La nouveauté à l'égard du système taylorien consiste alors à mettre l'accent sur la rigueur des systèmes d'information, l'intégration et la fiabilité des systèmes de sécurité par rapport aux risques encourus et aux exigences à respecter et la clarté des finalités des actions, tout en laissant au contraire le maximum de liberté dans les façons de faire pour répondre au mieux aux situations rencontrées.

Dans le contexte économique difficile que nous connaissons, notamment au regard de l'emploi, du chômage et de la gravité des phénomènes d'exclusion sociale, il n'est pas garanti que les acquis des expériences de GPE suffiront à dépasser les difficultés identifiées et à se développer selon les voies positives dégagées et les perspectives voulues. L'intégration, la consolidation et l'élargissement des démarches de GPE à l'ensemble des entreprises nécessitent que les domaines méthodologiques aujourd'hui insuffisamment maîtrisés mais clairement identifiés fassent l'objet d'efforts de recherche, d'expérimentation, d'information et de formation à la hauteur des enjeux. Il s'agit de mieux armer les responsables de la GPE pour qu'ils puissent obtenir de meilleurs résultats concrets dans les meilleurs délais. Compte tenu des turbulences économiques et de nos faiblesses en matière de relations sociales, notamment pour négocier "des jeux à sommes positives" et assurer le lien entre l'individuel et le collectif, il est important que ces responsables disposent d'un maximum d'atouts pour réussir.

Quatre axes prioritaires nous paraissent devoir faire l'objet de mesures adaptées :

1°/ Une réflexion sur la productivité et la compétitivité permettant, dans les conditions actuelles de production et de leurs évolutions, d'intégrer les ressources humaines et leurs compétences. Il s'agirait de mettre au point des indicateurs permettant d'argumenter sur le plan des stratégies d'entreprise du point de vue des qualifications et des ressources humaines.

2°/ Les responsables de la GPE éprouvent de grandes difficultés à choisir les méthodes les mieux adaptées à leurs besoins. On sait (19) que ces méthodes doivent être capable de rendre compte du lien entre l'organisation et les individus pour être aptes à éclairer les actions de GRH à engager (recrutement, formation, mobilité professionnelle, réorganisation...). On sait également (43) que la méthodologie employée dépend plus de la façon dont elle est utilisée que de la méthode elle-même et que, par conséquent "une évaluation comparative a posteriori, des effets à moyen terme de différentes démarches en réponse à des demandes de nature différente, serait nécessaire pour éclairer les choix. Elle reste à faire".

3°/ Les responsables opérationnels et le personnel d'encadrement constituent les relais essentiels de la GPE. Cela suppose que la hiérarchie soit non seulement impliquée mais surtout qu'elle soit formée à l'utilisation des outils et méthodes de la GPE: analyse du travail, évaluation des compétences, orientation professionnelle, recrutement, management pédagogique (41)... Des moyens spécifiques devraient être engagés pour amplifier et améliorer les actions de formation entreprises dans ce sens.

4°/ Dans le même ordre d'idée l'implication des partenaires sociaux constitue à la fois un enjeu et une difficulté qui renvoient à l'état des pratiques de négociation sociales dans notre pays. Toutefois les expériences de GPE conduites à tous les niveaux entre partenaires sociaux témoignent d'une certaine richesse et d'une vitalité dont on peut penser qu'elles renforceraient les démarches en cours si leurs propres dynamiques étaient mieux connues. Or bien souvent les études disponibles sont fragmentaires et ne reflètent qu'une situation à un moment donné sans mise en perspective qui seule permet de comprendre et d'apprécier les situations décrites et les résultats obtenus. Il est donc important de développer des études de suivi de réalisation, suffisamment nombreuses pour traduire la diversité des problématiques et des trajectoires d'entreprises et de mettre leurs résultats entre les mains des partenaires sociaux.

RENOIS BIBLIOGRAPHIQUES:

- (1) LACROIX T, - Le marché du travail dans les années 80 - Données sociales 1990 - INSEE.
- (2) LICHTENBERGER Yves (décembre 1990), - La qualification : enjeu social, défi productif, CFDT Aujourd'hui n° 99.
- (3) HUNOUT Patrick (juillet 1992), - Les méthodes d'évaluation des emplois : du classement des emplois à la mesure des compétences, Formation Emploi n° 39.
- (4) AUBRUN S et ORIOFIAMMA R, - Les compétences de la 3ème dimension, ouverture professionnelle ? CNAM, 1990.
- (5) STROOBANTS M, - Travail et Compétences, Récapitulation critique des approches des savoirs au travail, Formation-Emploi, n° 33, 1991.
- (6) BERTRAND O, - Les dimensions de la qualification : spécificités et analyses - Formation professionnelle, CEDEFOP, 2/1991.
- (7) CAMPINOS-DUBERNET M, - Diversité des compétences ouvrières et standardisation de la formation professionnelle, BREF, CEREQ, décembre 1991.
- (8) TANGUY L, - Quelle formation pour les ouvriers et les employés en France ? La Documentation française, 1991.
- (9) KIRSCH J.L, BERTRAND O, - Histoire du système de formation professionnelle en France, Contribution au projet VOTEC, OCDE, 1991.
- (10) MERLE V, WEEL N, HENRY B, - Difficultés de recrutement des entreprises et gestion locale de l'emploi - B. BRUNHES consultants, septembre 1990.
- (11) FREYSSINET J, - Prospective des métiers et des qualifications, Commissariat général au Plan, septembre 1991.
- (12) BERTRAND O, - Actualités de la formation permanente. Dossier sur les contrats d'études prévisionnelles, n° 108, septembre-octobre 1990.
- (13) BERTRAND O, - L'évolution des qualifications professionnelles, Futuribles, septembre 1992.
- (14) MERCHIER J, - L'automatisation : des connaissances plus abstraites ? Formation-Emploi, n° 32, octobre-décembre 1990.

- (15) MALLET Louis (janvier 1990), - Les classements des emplois et des salariés : des outils de gestion dans l'entreprise, Note n° 92 (90-01), Centre d'Etudes Juridiques et Economiques de l'Emploi.
- (16) Gérard DONNADIEU (Directeur d'études à Entreprise et Personnel), - Comment se pose aujourd'hui en France le problème de la classification.? Personnel n° 330, février 1992.
- (17) Les analyses du travail : enjeux et formes, CEREQ, Collection des Etudes, n° 54-1990.
- (18) Comprendre le travail pour le transformer, la pratique de l'ergonomie, ANACT, Collection outils et méthodes, 1991
- (19) N. MANDON, - La gestion prévisionnelles des compétences - La méthode ETED (L'emploi-type en dynamique), Collection des études n° 57, CEREQ, La documentation Française, 1990.
- (20) Fabienne BERTON, - Le travail peut-il être formateur?, Bref CEREQ n° 79, septembre 1992.
- (21) source: CEREQ, Bref n° 77, juin 1992.
- (22) Développement et Emploi, - L'emploi dans la stratégie économique de l'entreprise, FNEGE, 1983.
- (23) Vincent MERLE, - De la gestion prévisionnelle des emplois à la gestion anticipée des compétences, Bernard Bruhnes Consultants, mai 1992.
- (24) B. IVANCIC et alii, - Les progiciels d'aide à la gestion des ressources humaines sur micro-ordinateur, inventaire commenté de 69 progiciels, Entreprise et Personnel, mars 1992.
- (25) F. BERTON, - in Education Permanente n° 105, décembre 1990.
- (26) F. GINSBOURGER, - Communication aux Entretiens Condorcet, Ministère de la Recherche et de la Technologie, Paris, 1992.
- (27) F. EYMARD-DUVERNAY et O. FAVEREAU, - Marchés internes, modèles d'entreprises et conventions de qualité : matériaux pour une formalisation non standard du marché des biens, Communication aux 7èmes journées de micro-économie appliquée. Université du Québec-Montréal, 1990.
L. THEVENOT, - L'action qui convient, in "Les formes de l'action", Ed. de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1990.
C. BESSY et F. CHATEAURAYNAUD, - Des troubles occasionnés par les objets, Centre d'Etudes de l'Emploi, 1992.

- (28) F. UAN et G. CESBRON-LAVAU, - La GPE dans tous ses états, étude de 52 cas de GPE, dossier ANACT, 1992.
- (29) Travaux de l'ANACT sur l'introduction du "juste à temps", et du Centre d'Etudes de l'Emploi sur la gestion de la qualité et la formation dans les PMI sous-traitantes.
- (30) Michel FEUTRIE (LASTREE) et Eric VERDIER (CEREQ), - Entreprises et formations qualifiantes, une construction sociale inachevée, juin 1992.
- (31) C. MIDLER, - Evolutions des règles de gestion et processus d'apprentissage, Communication au colloque "L'économie des conventions", mars 1991.
- (32) P. MADELIN, - Les organisations qualifiantes aujourd'hui, Les informations de Développement et Emploi, n° 34, juillet 1992.
- (33) L. MALLET, - Gestion prévisionnelle de l'emploi, Editions Liaisons, 1991.
- (34) B. BRUNHES et D. ANNANDALE, - La gestion prévisionnelle de l'emploi, expériences européennes, Délégation à l'emploi, mars 1989.
- (35) M. AOKI, - Toward an economic model of the japanese firm, journal of economic literature, vol. XXVIII, 1990.
- (36) Martine GADILLE et Alain d'IRIBARNE, - La modernisation négociée, évaluation d'un dispositif public de GPE, LEST-CNRS, Aix en Provence, 1990.
- (37) M. GADILLE, - Modernisation négociée : pratiques de gestion et politique d'emploi, in Partenaires n° 14, avril 1990.
- (38) F. JALBERT, - Les ressources humaines, atout stratégique, L'Harmattan/Développement et Emploi, 1989.
- (39) M. GODET, - Prospective et planification stratégique, Economica, 1985.
- (40) L. MALLET, - Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines : de nouveaux outils d'apprentissage du changement ?, Formation-Emploi n° 25, CEREQ, 1989.
- (41) M. ROUSSEAU et alii, CEDAET, - Contrat d'études prévisionnelles du tourisme social et familial, Délégation à la Formation Professionnelle, La Documentation Française, 1992.
- (42) P. EIGLIER et E. LANGEARD, - Servuction : le marketing des services, Mc GRAWHILL.

- (43) A. FLOTTES LEROLLE, - Formation Qualification Travail, ANACT, août 1991.
- (44) BERTON F, PODEVIN G, - Vingt ans de formation professionnelle continue : de la promotion sociale à la gestion de l'emploi - Formation-Emploi n° 34, avril-juin 1991.
- (45) J. BIRET - Les relations entre les établissements scolaires du second degré et l'environnement, CEREQ, 1988.

* *

*

Cette étude a été entreprise par le CEREQ et par le CEDAET (Conseil en développement touristique) à la requête du SES (Service des études et de la statistique) du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, au titre de l'Observatoire européen de l'emploi, ce qui suppose des travaux similaires dans les autres pays de la Communauté. Il s'agit de faire le point de l'état actuel des connaissances sur les qualifications et leur relation avec le marché du travail. En fait, ce travail comporte deux parties bien distinctes.

La première partie est une synthèse rapide sur la notion de qualification, sur l'évolution des qualifications en termes quantitatifs et surtout qualitatifs, sur la manière dont les différents acteurs, système de formation, entreprises et travailleurs, réagissent à ces évolutions et sur les processus d'ajustement sur le marché du travail. Elle traite également des méthodes de prévision et des problèmes qu'elles posent.

La deuxième partie se situe au niveau des entreprises et se fonde sur des investigations plus approfondies, notamment auprès des spécialistes de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des qualifications. Elle fait le bilan des méthodes utilisées, de leur évolution et des comportements des entreprises face aux nouvelles exigences d'élévation et d'adaptabilité des qualifications.

CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

10 place de la Joliette
13002 MARSEILLE

☎ 91.13.28.28

70 F