

GESTION PRÉVISIONNELLE DE L'EMPLOI ET DES RESSOURCES HUMAINES : DE NOUVEAUX OUTILS D'APPRENTISSAGE DU CHANGEMENT ?

Par Louis Mallet

De quels moyens se dote l'entreprise pour mieux maîtriser le proche avenir alors que croissent les incertitudes et que changent les techniques et l'organisation du travail ? Le développement des ressources humaines apparaît de plus en plus comme un facteur déterminant. Aussi, la gestion prévisionnelle de l'emploi (GPE) est-elle bien souvent au cœur de cette préoccupation de l'avenir. Les méthodes présentées ici, dont on verra la grande diversité, montrent que la GPE est parfois davantage un outil de mobilisation et d'apprentissage du changement qu'un outil de décision et de prévision.

On assiste depuis quelques années à un renouveau d'intérêt pour les approches prévisionnelles de l'emploi dans l'entreprise. Plusieurs ouvrages récents y sont consacrés¹; des colloques sont organisés autour de ce thème²; les offres d'emploi témoignent des moyens qu'entreprises et cabinets de consultants y affectent. L'ouverture de concertations dans ce domaine entre les partenaires sociaux s'est traduite par plusieurs accords

d'entreprise³. Enfin, cette préoccupation transparaît dans le discours politique⁴.

Ce phénomène, qui touche d'abord les grandes entreprises de tous secteurs, est-il à ranger dans l'inventaire des modes ? S'agit-il d'un retour aux perspectives des années 60⁵ ou d'une tendance nouvelle ? La situation actuelle des entreprises présenterait alors des caractéristiques particu-

1. Voir, par exemple, G. Egg, *Audit des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Edition Organisation, Paris, 1987. Voir également le rapport établi pour la Délégation à l'Emploi par R. Sainsaulieu et D. Thierry, *Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise*, 1986.

2. Ainsi des journées *Prospectives*, organisées par le quotidien *Le Monde* les 12 et 13 octobre 1988.

3. Entre autres accords négociés récemment chez Kronenbourg, Peugeot-Mulhouse, Framatome.

4. Une intervention du Premier ministre au forum des CHSCT (27 septembre 1988) qualifie la gestion prévisionnelle « d'ardente obligation » pour les entreprises.

5. Le premier ouvrage largement diffusé date de 1972 (P. Jardillier, *La gestion prévisionnelle du personnel*, Paris, PUF).

lières qui les conduiraient à développer des méthodes dans ce domaine.

L'objet de cet article est de montrer quelles sont ces caractéristiques et les conséquences de ce nouveau contexte sur les méthodes utilisées, en nous fondant à la fois sur une expérience de praticien dans deux grands groupes industriels, et sur une recherche menée dans le cadre du Programme mobilisateur Emploi-Travail du ministère de la Recherche ⁶.

Dans une première partie, on analysera les raisons de ce renouveau d'intérêt pour la GPE (gestion prévisionnelle de l'emploi), au regard des caractéristiques actuelles des entreprises et de leur environnement. Dans une deuxième partie, on présentera certains axes méthodologiques qui apparaissent en cohérence avec ce nouveau contexte.

CONTEXTE ACTUEL DES ENTREPRISES ET RENOUVEAU DE LA GPE

Il est toujours difficile et un peu arbitraire de séparer ce qui ressort de perspectives nouvelles de ce qui témoigne de pratiques plus anciennes. Les observations sur la période actuelle mêlent forcément les deux. Le développement des techniques de gestion n'emprunte pas un schéma linéaire, en raison, bien sûr, de la grande diversité de situations des entreprises, mais aussi, à l'intérieur d'une même firme, des prises de conscience progressives et de l'évolution des rapports de forces entre différents courants qui se trouvent successivement en position d'imposer leur façon de voir.

Cœexistent ainsi aujourd'hui des « modèles » dont les logiques sont différentes. L'idée simple développée ici est que des facteurs de natures variées incitent les entreprises à se préoccuper de GPE et que cette convergence explique à la fois le mouvement général et la diversité des outils.

On se contentera dans cette première partie de dresser la liste des facteurs favorables au développement de la GPE, sans entrer dans le détail des mécanismes qui expliquent leur influence, renvoyant pour cela aux nombreux travaux existants. On n'oubliera pas, en conclusion, de relever aussi quelques obstacles à ce développement.

6. L. Mallet, *La gestion prévisionnelle de l'emploi dans un grand groupe*, rapport d'études, 1988.

DES ARGUMENTS ANCIENS MAIS TOUJOURS VALABLES

La gestion des hommes exige du temps. Toutes les décisions concernant les personnes ne prennent effet que dans la durée. C'est vrai des opérations qui ont le caractère d'investissement (recrutement, formation...); c'est vrai aussi des opérations dans lesquelles la direction ou la hiérarchie recherche une évolution ou, simplement, une adhésion des personnes (politique de mobilité...).

Le temps est, également, souvent nécessaire pour mener à bien certaines opérations dans un environnement où l'information est très imparfaite et les signaux peu sûrs: recrutement, affectation, organisation du travail...

L'existence et le caractère incompressible de certains de ces temps « d'apprentissage » ont été et demeurent une des justifications majeures des démarches prévisionnelles.

*
**

Le contexte juridique et social français engendre de longs délais d'ajustement notamment dans les grandes entreprises. La faible mobilité, l'attachement aux situations acquises, aussi bien que le respect des procédures légales (licenciements, plans sociaux, organisation et fonctionnement des instances représentatives...) engendrent des rigidités et une réelle difficulté à réagir rapidement. Plus un processus est long et complexe, plus la prévision est nécessaire. Pour ces raisons, en France peut-être plus qu'ailleurs, la gestion du temps est importante.

LA CROISSANCE DES INCERTITUDES

La période actuelle voit converger simultanément plusieurs sources majeures d'incertitudes: fluctuation des monnaies, flexibilité de la demande, variations erratiques des cours des matières premières, évolution technologique...

Le besoin apparaît dans ces conditions de se doter d'outils et de méthodes pour explorer les avènements possibles. Dès l'abord, le trait essentiel des approches GPE n'est donc pas de chercher à s'organiser par rapport à un avenir prédit, unique et certain. Tout le monde s'accorde pour dire que c'est impossible. Contrairement au régime de croisière des années 60 qui avaient vu fleurir des approches et modèles prévisionnels assez rigides, il devient nécessaire de pouvoir changer rapidement de perspective. On ne fait plus du prévisionnel parce qu'on compte sur un avenir défini, on fait du prévisionnel parce qu'on ne sait pas ce qui va arriver.

La première conséquence est de considérer la démarche prévisionnelle comme un mode permanent de gestion et non plus comme un exercice isolé. Toute modification de l'environnement doit pouvoir être analysée rapidement, notamment dans ses répercussions sur les hommes. L'intégration de méthodes de GPE dans les procédures budgétaires ou dans la planification à trois ou cinq ans permet par exemple de refaire l'exercice régulièrement en tenant compte de données nouvelles.

La deuxième conséquence concerne le choix des méthodes et, notamment, de l'horizon temporel des analyses. Ces choix doivent être cohérents avec le caractère plus ou moins prévisible de l'avenir. De ce point de vue, les entreprises, selon le type de marché sur lequel elles sont implantées et selon la part de marché qu'elles détiennent, sont dans des situations très différentes. Une grande entreprise chimique disposant, sur des marchés stables, de positions confortables sur quelques produits de base, n'est pas dans la même situation qu'une petite filiale produisant un grand nombre d'articles, sur des marchés instables, et dont elle ne contrôle qu'une faible part. La première pourra se donner un horizon de moyen terme et des méthodes assez rigides. La seconde cherchera à accroître sa capacité d'adaptation et d'innovation.

La GPE ne se développe pas seulement dans les entreprises du premier type. Elle doit aussi servir à mieux identifier les zones de stabilité et d'incertitude dans les autres entreprises. L'incertitude ne peut, en effet, être générale. Toute politique d'investissement, technique ou humain, exige de faire des anticipations. Anticipation ne signifie pas prédiction d'un avenir unique et certain ni même prévision précise de scénarios arrêtés. La difficulté est de distinguer les invariants des zones où la flexibilité sera indispensable. La partie centrale, le noyau dur, qui est la force de l'entreprise, est un lieu où une permanence minimale est indispensable. Selon les cas, ce lieu sera organisé autour d'investissements physiques, de la maîtrise d'une technique, de compétences particulières (réseau de vente)... Ce lieu peut évoluer mais ne peut être l'objet de modifications incessantes, radicales et rapides, car il est d'abord un lieu d'accumulation et d'investissement⁷.

On ne réfléchit donc pas sur l'avenir de la même façon dans les diverses entreprises, ou même de façon homogène au sein de la même entreprise.

7. Voir le travail mené par le Centre de recherche sur la gestion prévisionnelle de l'emploi (CREGE) pour le compte de l'UIMM, sur la mise au point d'outils de gestion de l'emploi dans les PME.

Par exemple, les approches de type quantitatif, qui nécessitent de fixer les critères de classements des emplois et des personnes, seront adaptées aux firmes disposant d'une certaine stabilité ; elles seront dangereuses pour les autres qui devront adopter des démarches plus qualitatives, établir des scénarios variés, « organiser la flexibilité » sur certaines zones.

La GPE peut aussi avoir pour objet d'accompagner la transition d'une situation de relative stabilité à une situation d'incertitudes croissantes. On ne passe pas facilement d'une situation caractérisée par une forte stabilité de l'emploi et des marchés internes structurés, à une situation de différenciation de statuts et de mobilité externe forte. Ce changement exige du temps, il peut s'organiser.

LES ÉVOLUTIONS TECHNIQUES

La période actuelle est aussi marquée par des évolutions dans le domaine technologique. Ces évolutions se font par ruptures ou selon un processus continu, elles sont rapides ou progressives, mais elles touchent la plupart des fonctions de l'entreprise. Elles modifient le contenu des emplois, les structures d'emplois, les frontières entre qualifications, entre fonctions, et même entre entités juridiques... Tout cela est de plus en plus étudié. La conviction que ce mouvement est nécessaire est très générale, mais général est aussi le sentiment d'incertitude sur les conséquences de ces évolutions, incertitude d'abord sur les « nouveaux métiers » : leur contenu, le profil de leurs titulaires, la formation susceptible d'y conduire doivent faire l'objet d'anticipations. Mais incertitude aussi sur des emplois existants et, plus généralement, sur l'organisation du travail.

L'idée qu'une technologie n'impose pas un type d'organisation du travail s'est répandue dans les milieux scientifiques, mais elle n'a pas réellement fait son chemin dans l'entreprise, où elle est, à juste raison, considérée comme abstraite. Les contraintes pesant sur les gestionnaires de ces évolutions sont très fortes : délais qui empêchent l'expérimentation et même la réflexion, nécessité d'utiliser le personnel en place, prééminence de la maîtrise technique du process, absence de méthode..., tous ces éléments rétrécissent le champ de l'action spécifique sur l'organisation du travail. Beaucoup de responsables dans la hiérarchie intermédiaire ressentent ce problème de manière très aiguë et sont demandeurs d'outils, de procédures pour simuler, expérimenter et gérer les conséquences humaines des nouveaux investissements.

DE NOUVEAUX RESSORTS DE MOTIVATION

Plusieurs éléments objectifs incitent les entreprises à réfléchir sur ce sujet : évolutions technologiques, exigences nouvelles de compétences, de responsabilité et de qualité, diminution des modèles tayloriens, transformation de la structure des niveaux de formation de la population active⁸.

L'ouvrier de production ou l'employé de base, qui représentait il y a encore quinze ans un groupe majoritaire, peu différencié et d'un niveau de formation faible, se retrouve aujourd'hui minoritaire ; les exigences à son égard se diversifient et son niveau de formation augmente. Parallèlement, les fonctions autres que la production se développent, faisant appel à des compétences nouvelles qui vont de plus s'exercer dans des conditions d'organisation différentes de la fabrication.

Les exigences de l'entreprise comme celles des salariés se transforment. Côté entreprise, la mise en cause des modèles tayloriens donne plus d'importance aux capacités d'initiative et de responsabilité. La diversification des contenus d'emploi et l'élévation des niveaux techniques requis, liée aux évolutions technologiques, vont dans le même sens. La pression de la concurrence impose augmentation de la qualité, respect des délais, rapidité de réaction également... Ainsi de nombreux facteurs poussent l'entreprise à utiliser chez ses salariés des capacités qui, encore récemment, étaient considérées comme superflues, voire dangereuses.

Côté salariés, l'élévation du niveau culturel produit une diversification des attentes vis-à-vis du travail. Si l'aspect compensation (salaire) reste essentiel, le partage du pouvoir, l'intérêt dans le travail sont des exigences croissantes. Parallèlement, la possibilité de progresser et la nature des carrières offertes deviennent un facteur de motivation.

Cet ensemble de transformations explique que l'efficacité des entreprises passe de plus en plus par un haut degré de responsabilité des salariés et une motivation dans le travail liée à son exercice. Bien sûr, le rôle de l'encadrement se trouve aussi modifié et les modèles d'organisation, tout en restant de nature hiérarchique, impliquent de plus larges délégations. En résumé, l'adhésion personnelle des salariés

devient une condition d'efficacité car les capacités intellectuelles et humaines requises nécessitent cette adhésion, qui est d'ailleurs souhaitée par les individus.

Parmi les conditions de cette adhésion, l'existence, la proposition de la part de l'entreprise d'un projet pour les années futures est importante. Ce projet collectif donne aussi de la crédibilité aux plans de carrière individuels. On retrouve donc la gestion prévisionnelle, non plus comme un outil d'aide à la décision pour une minorité dirigeante, mais comme un outil de mobilisation des personnes.

L'HÉRITAGE DES ANNÉES DE CRISE

Beaucoup de grandes entreprises vivent depuis quinze ans dans une situation économique difficile. Elles ont été amenées, dans l'industrie depuis longtemps, plus récemment dans le tertiaire, à réduire leurs effectifs, souvent de façon drastique. L'impératif de réduction quantitative du nombre de salariés a été constamment perçu, à tort ou à raison, comme la première condition du redressement. Confrontées à d'importantes difficultés pour réaliser ces baisses d'effectifs, les entreprises ont souvent eu comme première réaction de bloquer l'embauche. Ainsi, à l'exception probablement de la mise en place des contrats de solidarité (1982), les recrutements externes ont été très faibles pendant une longue période, alors même que celle-ci était marquée par des transformations réelles des technologies utilisées ou de l'organisation du travail.

Aujourd'hui, ces entreprises ont souvent un personnel « vieilli », un niveau moyen de formation faible, des structures peu adaptées à l'innovation. Il est à craindre que leurs capacités d'adaptation soient affaiblies. Mais instruits par l'expérience d'une politique de croissance désordonnée dans les années 60, dont ils ont payé le prix, leurs dirigeants ne veulent pas s'engager dans une politique de renouvellement de la main-d'œuvre sans prendre des garanties ; d'où leur intérêt pour une approche prévisionnelle. D'autant plus que les nécessaires gains de productivité sont maintenant, pour beaucoup de ces entreprises, à rechercher plus dans une démarche qualitative que par de simples réductions d'effectifs. Pour celles-là, la période des « sureffectifs massifs » entraînés par de profondes restructurations est passée. Leur situation est assainie, mais elles ne feront pas face aux évolutions futures sans de gros efforts de transformation interne. On pourrait

8. Sur tous ces points voir l'ouvrage d'A. d'Iribarne, *Transformation des métiers — Efficacité économique et structures sociales*, multigraphié, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (à paraître en 1989).

dire schématiquement que leur problème n'est plus « diminuer de tant l'effectif », mais d'obtenir plus d'efficacité avec un effectif constant ou légèrement décroissant⁹. L'essentiel n'est plus de passer de dix à cinq personnes, mais plutôt de passer de dix à huit, sachant que les huit « survivants » ne pourront pas être trouvés directement parmi les salariés actuels : des actions de formation internes, lourdes, seront nécessaires et, probablement, des recrutements (auquel cas le nombre de départs s'élèvera). Face à cette alternative entre mobilité/formation interne et recrutement externe, décisive dans les années à venir, les gestionnaires cherchent à éclairer leurs décisions. Les études prévisionnelles peuvent les y aider.

DE NOUVEAUX MOYENS

A cet ensemble de raisons qui donnent un éclairage nouveau aux préoccupations prévisionnelles, il faut en ajouter deux qui, sur le plan des moyens d'action, jouent un rôle important.

La première est l'évolution de la fonction personnel. La prise de conscience des problèmes humains parmi les dirigeants, le développement forcé d'une expertise liée à la gestion des plans sociaux, la diffusion d'informations sur le monde du travail, les tentatives d'ouverture entre les trois pôles entreprises-administration-recherche, ont amené le développement de compétences nouvelles dans les fonctions ressources humaines des grandes entreprises. Le recrutement et la formation de cadres spécialisés dans ces domaines se sont élargis. Un apprentissage est en cours qui, à la fois, positionne mieux les responsables de cette fonction dans l'entreprise et leur donne les moyens techniques de progresser sur ces sujets reconnus, de plus en plus, comme importants et difficiles.

Enfin, l'évolution des outils informatiques était une condition nécessaire. La grande souplesse d'utilisation de la micro-informatique, son extension très rapide, le développement des logiciels de gestion du personnel autorisent des initiatives décentralisées, des investissements moins lourds que ceux mis en œuvre dans les grands modèles de gestion prévisionnelle des années 60. Cette évolution se poursuivra avec l'utilisation des systèmes experts.

*
**

9. L. Mallet, « La détermination du sureffectif dans l'entreprise : démarche gestionnaire et construction sociale », in *Travail et Emploi*, à paraître en juin 1989.

On peut ajouter que les conditions nouvelles de la concurrence auxquelles sont confrontées les entreprises françaises les conduisent progressivement à rationaliser les divers domaines de la gestion. Dans cette démarche, beaucoup constatent que la gestion des ressources humaines est un des domaines où des progrès importants sont réalisables¹⁰. Pas seulement en termes de réduction d'effectif, mais en gain de productivité par des organisations plus efficaces et des personnels plus motivés. L'évolution des entreprises qui réussissent vers la production de biens et de services incorporant une valeur ajoutée de plus en plus dépendante du potentiel humain, est assez générale. La capacité d'anticiper dans ce domaine devient clairement une condition de la compétitivité.

Ces divers arguments en faveur d'un développement de la GPE ne doivent pas masquer que les entreprises effectivement engagées dans des démarches de cette nature ne sont pas très nombreuses, et que le paysage général est donc contrasté. Des réticences et des obstacles existent aussi, qu'il ne faut pas sous-estimer. Les réticences proviennent souvent d'un scepticisme par rapport au caractère opérationnel des résultats : l'investissement est considéré comme lourd¹¹ et l'incertitude sur l'avenir rend pour certains sa rentabilité aléatoire. Une défiance existe par rapport aux méthodes considérées comme trop complexes ou, au contraire, comme trop empiriques.

Mais l'obstacle essentiel provient de la vision, encore fréquente dans les états-majors, qui fait de l'homme de personnel un gestionnaire du court terme, plus apprécié par la tranquillité qu'il garantit aux autres responsables que par sa participation à la définition de la stratégie à moyen terme. Trop souvent jugé sur son aptitude à régler les problèmes immédiats, en première ligne face à la pression des personnes et des groupes, celui qui devrait être la cheville ouvrière de toute démarche prévisionnelle n'a souvent que peu de temps à lui consacrer.

CONSÉQUENCES SUR LES MÉTHODES

Les changements dans l'environnement des entreprises amènent donc certaines à accroître

10. Une grande firme industrielle française a choisi comme slogan central de son projet d'entreprise : « le facteur humain fait la différence ».

11. Selon l'expérience de l'auteur, l'investissement initial sur un site de moyenne importance représente au moins quatre mois de travail pour un cadre de l'équipe Ressources humaines de l'établissement.

leur capacité d'anticipation. Mais les moyens et les méthodes qu'elles vont utiliser pour ce faire doivent être cohérents avec ce nouveau contexte. On voit donc se développer des approches prévisionnelles, qui se démarquent sensiblement de celles en usage à la fin des années 60.

Nous analyserons ici quatre directions qui paraissent significatives. L'incertitude, la recherche de flexibilité, l'attentisme devant les formes d'organisation du travail nées des nouvelles technologies incitent à développer des approches qualitatives, ou à mixer qualitatif et quantitatif. La recherche de l'adhésion des salariés ouvre sur des méthodes participatives, utilisant la GPE pour introduire un débat sur l'avenir, plus comme un outil de mobilisation que comme un outil de décision. La nécessité d'offrir non plus un emploi mais une perspective de carrière, jointe à celle d'assumer les évolutions sans recrutement externe massif, amène à développer les analyses de potentiel. Enfin, l'intégration progressive des relations humaines comme dimension essentielle du management fait sortir la préoccupation prévisionnelle du cadre administratif de la fonction personnel.

APPROCHES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES

Pour arrêter le langage, disons qu'une approche prévisionnelle quantitative a pour objectif de chiffrer des effectifs, des mouvements, voire des coûts. Ces approches sont les plus anciennes mais, récemment, elles ont été réellement améliorées. On ne cherche plus aujourd'hui à déterminer un effectif précis à moyen terme, décomposé en une série de familles professionnelles ou de groupes d'emplois. On ne recherche plus un nombre exact d'embauches, de promotions ou de mutations nécessaires. La prise en compte des incertitudes a modifié ces approches dans plusieurs sens :

- on raisonne le plus souvent à base de scénarios multiples, qui n'ont pas pour objet de représenter la réalité future mais d'encadrer les avènements probables ;
- les résultats chiffrés ne sont pas instantanément pris en compte dans les décisions de gestion ; ils sont considérés comme l'expression de tendances dont il faut tenir compte, mais qui doivent être confrontées à d'autres données et réactualisées fréquemment ;
- les critères de classement des personnes et des emplois ainsi que les hypothèses d'évolution (mécanismes de promotion, mobilités...) ont

été affinés par la prise en compte de données de comportement ou de politique mieux connues aujourd'hui.

Ces évolutions tempèrent beaucoup de critiques faites sur le caractère mécaniste, abstrait et approximatif des approches quantitatives. Reste, malgré tout, une difficulté : les contraintes de méthode amènent souvent à fixer certaines variables dans des conditions pas toujours satisfaisantes. Par exemple, il est difficile d'intégrer le changement progressif du contenu d'un emploi ou l'évolution d'un mode d'organisation. Enfin, la rigueur nécessaire dans les opérations de classement ou de chiffrage peut faire illusion quant à l'utilisation opérationnelle des résultats.

Ces méthodes doivent sortir de la contradiction entre le perfectionnement des outils et la modélisation abstraite. Préciser le langage (par exemple, définition des emplois), introduire une plus grande rigueur dans les procédures (par exemple, comment arrêter une structure d'emplois cible ?), chiffrer certaines informations (par exemple, durées de passage par emploi), constituent des progrès incontestables. Mais cela n'impose pas de réunir tous ces éléments dans une problématique fermée, dans une construction dont la logique formelle oblige à faire l'impasse sur ce qu'on ne sait pas. Accepter l'existence de « boîtes noires », de questions sans réponses satisfaisantes, gêne les opérationnels qui souhaitent avant tout éclairer leurs décisions. Dans certains cas, l'incertitude y contraint. Ainsi, face à l'incertitude de la demande sur un produit, autant il est utile de simuler diverses hypothèses, autant il serait vain d'appuyer des décisions de recrutement sur un scénario dont on ne peut déterminer la probabilité.

Les situations diverses des entreprises et leurs choix de méthodes laisseront donc des zones d'ombre plus ou moins larges. Même s'il est perçu comme peu satisfaisant, cet exercice de délimitation est un progrès important, car il permet de hiérarchiser les décisions.

Plus récemment, la croissance de l'incertitude et les transformations en cours ont incité à développer des approches qualitatives ayant pour but d'explorer les modalités d'évolution des emplois, des organisations, et des personnes, sans traduire obligatoirement les résultats en données chiffrées : ainsi des « études métiers », qui visent à déterminer les facteurs d'évolution des emplois, des travaux sur l'évaluation des potentiels, de l'élaboration de profils de carrière, ou des méthodes « d'ingénierie sociale » des investissements. Ces développements témoi-

gnent de la volonté de nombreuses entreprises de se doter de compétences dans ces domaines de l'analyse du travail ; ils constituent un terrain fécond de rapprochement entre les firmes, la recherche et l'administration, et quelquefois entre les différents partenaires dans l'entreprise. Dans certains cas, ils se situent en amont des approches quantitatives, fournissant des éclairages nouveaux qui objectivent, par exemple, certains critères de classement (qualification des emplois) ou certains mécanismes d'ajustement (fondements des filières promotionnelles). Ils ont plus pour objet d'améliorer la compréhension et d'explorer les possibles que de définir directement des politiques de gestion.

Cette prudence croissante par rapport à des résultats chiffrés, et cette volonté de comprendre avant de simuler se retrouvent aussi dans les approches plus individuelles de type gestion prévisionnelle des carrières, en usage notamment pour les cadres. Le décalage constaté par le passé entre les modèles et les pratiques de gestion quotidiennes incite à plus de réalisme. À l'ambition de planifier chaque carrière dans un ensemble de flux globalement maîtrisé se substitue, par exemple, l'ambition d'assurer dans les carrières de certaines catégories des points de passage obligés, ou de préserver certaines proportions dans les modalités d'accès à tel groupe d'emplois. On cherche ainsi à ancrer certains points durs d'une politique à moyen terme, en se laissant la souplesse indispensable pour la gestion à court terme.

DÉMARCHES TECHNOCRATIQUES ET DÉMARCHES PARTICIPATIVES

Les outils de GPE ont d'abord été, et sont encore souvent, utilisés dans le but d'éclairer les décisions des gestionnaires. Cette fonction d'aide à la décision est exercée dans des conditions précises : peu d'acteurs sont impliqués, la confidentialité est de règle, les méthodes ne font pas l'objet de débat. Ainsi, les critères de classement des emplois ou des personnes sont définis *a priori* ou sur la base d'études à diffusion limitée, ils ne sont pas établis sur la base d'un consensus ou après négociation.

Cette conception de la GPE, considérée comme un « acte de direction », est adaptée à un univers stable, dans lequel les modèles d'organisation évoluent peu. Elle est efficace lorsque la marge de liberté des personnes est faible et lorsque l'adhésion individuelle aux objectifs de l'organisation n'est pas considérée comme nécessaire. Cette situation correspond souvent

aussi à une bonne capacité d'anticipation sur l'avenir.

Par contre, lorsque l'incertitude sur l'avenir est une préoccupation majeure, lorsque l'impératif de flexibilité, de rapidité d'adaptation est dominant, ces approches trouvent vite leurs limites. Lorsque l'efficacité de l'entreprise est davantage liée à l'initiative des personnes qu'à l'observation de procédures stables, la meilleure gestion prévisionnelle est de provoquer l'adhésion des salariés ou, au moins, de certains groupes de salariés. On réduit ainsi au moins un aléa, celui lié aux décisions individuelles, en cherchant à transférer, sur les personnes ou les groupes, la responsabilité de l'adaptation nécessaire.

Dans une usine de pétrochimie, où l'essentiel est la fiabilité du process et la continuité de la production, la direction peut fixer des objectifs et arrêter des procédures. Elle demande aux salariés plus d'attention et de permanence que d'initiative et de mobilité intellectuelle. La séparation forte entre les fonctions (conception-exécution) implique un modèle où la motivation ne se trouve pas d'abord dans l'exécution du travail.

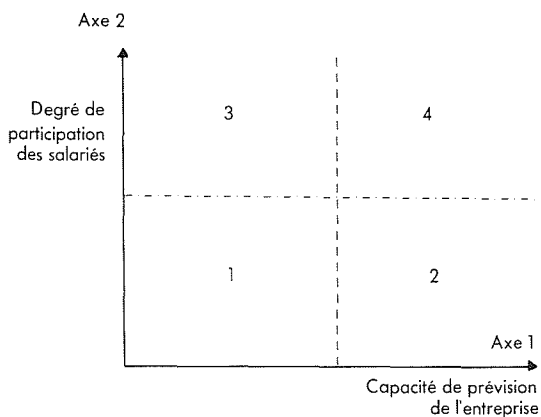
À l'inverse, dans un atelier de spécialités où les séries sont courtes, les produits nombreux, les spécifications des clients variées et les marchés instables, des qualités différentes sont nécessaires. Il est difficile de fixer des objectifs quantifiés et de prévoir ; l'efficacité est liée à l'innovation des services études-développement et à la mobilité des réseaux commerciaux. La fixation des objectifs associe un plus grand nombre de personnes, les projets se définissent davantage par des capacités personnelles ou collectives à développer que par des tonnages de produits.

D'un outil d'aide à la décision, la GPE tend alors à évoluer vers une procédure de concertation et de mobilisation des salariés autour d'un projet. Dans cette deuxième situation, le nombre des acteurs s'accroît et leur participation au processus de GPE devient un aspect essentiel.

— Liaison entre capacité de prévision de l'entreprise et méthodes participatives

Le schéma suivant délimite les zones d'efficacité des différents types de méthode, en fonction de la capacité de prévision de l'entreprise et du degré de participation des salariés.

À proximité de l'axe 1, la participation des acteurs est faible ; la démarche prévisionnelle est confidentielle, c'est l'affaire de la direction.



Si, par ailleurs, la capacité de prévision est, elle-même, faible (cadran 1), on se contentera d'études prévisionnelles dont le lien avec les décisions de gestion sera faible. C'est en fait une situation de gestion à court terme, peu participative, où l'emploi est l'affaire de la direction.

La zone 2 correspond à l'approche prévisionnelle « acte de direction ». Les objectifs sont assez sûrs, mais restent confidentiels. On ne cherche pas à réduire les aléas liés aux motivations des personnes. Il n'y a pas de débat, ce qui affaiblit certains résultats dépendant de responsables qui n'ont pas donné leur avis.

Dans la zone 3, la capacité de prévision est faible mais le degré d'implication des salariés est fort. La démarche prévisionnelle a pour but de mobiliser les personnes, notamment pour accroître la capacité d'adaptation. La démarche est décentralisée, les objectifs précis en matière d'emploi sont difficiles à établir à moyen terme. Le projet collectif du site sera davantage centré sur des objectifs qualitatifs.

Dans la zone 4, la capacité de prévision est bonne et la démarche est participative. La GPE peut se développer comme un élément central pour le projet du site. Les scénarios sur l'emploi fixent de véritables objectifs et d'autres domaines de la gestion sociale (salaires, conditions de travail, formation...) peuvent s'appuyer à la fois sur de bonnes prévisions et sur une concertation interne.

— La nature de la participation

Le processus de GPE peut associer divers partenaires avec des statuts variés. Une question préliminaire est celle de la confidentialité des informations traitées. Lorsqu'elles portent sur la stratégie de l'entreprise, sa politique d'investissement, la diffusion de ces informations com-

porte des risques pour l'entreprise. Risques liés aux concurrents, mais aussi risques liés aux réactions de défense des salariés. Le premier peut amener à restreindre, à retarder, à travestir, légitimement, certaines informations. Le second provient de défiances réciproques, de l'incapacité d'examiner calmement un avenir quelquefois difficile. C'est un point essentiel : un processus de GPE de nature participative va amener les personnes et les groupes à construire les hypothèses de leurs destins individuels et collectifs à moyen terme. Ce n'est pas une démarche habituelle et cela suppose donc un apprentissage par étape.

Les voies de cet apprentissage peuvent être explorées en examinant les questions suivantes : avec qui le débat est-il engagé ? sur quels sujets ? quel est le statut de la discussion ?

Le choix des partenaires oblige à définir une véritable tactique : quels niveaux hiérarchiques vont être sollicités (équipe de direction de l'établissement ? cadres ? maîtrise ?). Chaque niveau peut être associé au recueil de l'information sur la situation actuelle (définition des emplois, caractéristiques des personnes) ou à l'étude des évolutions (structures cibles d'emplois, transformation des métiers).

Les organisations syndicales peuvent être informées, par exemple par l'intermédiaire du comité d'établissement ou de la commission formation. Mais l'objectif peut être seulement de prévenir des réactions négatives, ou d'impliquer les organisations représentatives dans certaines étapes, ou encore de mener une véritable négociation aboutissant, par exemple, à un accord d'entreprise¹².

Enfin, les salariés eux-mêmes peuvent être associés de diverses façons : information individuelle, intégration de groupes de travail du type cercles de qualité dans la démarche d'ensemble, montages de groupes spécifiques, par exemple sur l'évolution de tel ou tel métier.

Au-delà des procédures légales, qui constituent un cadre général (information-consultation sur les plans sociaux, information sur les licenciements, réunions périodiques sur les salaires ou le temps de travail, ou sur l'introduction des technologies nouvelles), impliquer les différents acteurs dans un processus de réflexion sur l'avenir peut se faire sous diverses formes : information, consultation, concertation, participation, délégation, recherche d'accord.

12. L'accord Framatome du 12 janvier 1988 prévoit explicitement dans son chapitre 1^{er} : « La gestion prévisionnelle des métiers » selon une « méthodologie précise », prévoyant « approche quantitative » et « approche qualitative ».

On remarque que, selon les choix adoptés, la nature de l'exercice sera très différente. En soi, la recherche pratique des procédures d'association des partenaires peut être considérée comme une étape méthodologique essentielle.

Le rôle du service des ressources humaines dans la GPE dépend aussi beaucoup de ces choix : d'une fonction traditionnelle de maître d'œuvre, il devient de plus en plus coordonnateur des travaux menés dans les services, tout en conservant une fonction d'expert au plan des méthodes.

L'ANALYSE DES POTENTIELS

Envisager l'évolution possible d'un salarié ou d'un groupe de salariés suppose de s'interroger sur leur capacité à assumer cette évolution. Cette question n'est pas simple. Considérer que chacun est condamné à occuper le même emploi interdit toute démarche prévisionnelle. Considérer que tout le monde peut évoluer au même rythme et dans les mêmes directions est irréaliste.

L'objectif est donc de construire des outils permettant, sur la base d'informations actuelles, d'envisager les possibilités d'évolution des salariés.

Cette question, comme toutes celles mettant en jeu des jugements sur les personnes, pose des problèmes éthiques¹³. Ils sont ici particulièrement importants, s'agissant de la formalisation d'une information sur l'avenir, par définition incertaine. Ce n'est pas ici l'objet de les approfondir. Il reste que, en l'absence de démarche objective à caractère scientifique ou indiscutable, la seule voie acceptable est de rechercher un accord entre les différents partenaires impliqués sur les procédures d'évaluation.

De façon implicite et empirique, l'évaluation des potentiels s'est toujours faite, notamment pour justifier les promotions internes. On constate cependant que la simple objectivation des critères implicites utilisés est insuffisante pour fonder un consensus minimum.

Tout d'abord, les systèmes de promotion sont encore souvent basés sur le principe de Peter¹⁴. Le salarié le plus apte à occuper l'emploi de niveau supérieur est alors celui considéré comme le « meilleur » parmi ces pairs qui occupent actuellement le même emploi. Il est clair

que l'appréciation sur les capacités mises en œuvre dans cet emploi n'est pas forcément un bon indicateur de réussite dans un autre emploi, qui exigera peut être des capacités très différentes. Cela est d'autant plus contestable que, s'agissant de l'avenir ou d'univers en transformation rapide, on ne peut faire l'hypothèse que les exigences actuelles seront maintenues à l'identique. On ne peut donc progresser qu'en cherchant à définir ces exigences futures. Cela a des conséquences pratiques sur les méthodes : avant de définir une codification des capacités des personnes, il faut mener les investigations nécessaires sur les contenus d'emploi et les structures d'organisation envisagées pour l'avenir. Sinon le risque est de reproduire la situation actuelle, ou de fonder les évolutions sur une appréciation des performances actuelles, qui ne sont pas obligatoirement celles qu'on exigera demain.

L'objectivation des critères actuels de promotion conduit aussi à contester le pouvoir d'une seule personne dans la décision. Le pouvoir discrétionnaire de la hiérarchie en la matière est d'autant plus difficile à justifier que l'on se situe dans des structures d'organisation « post-tayloriennes », où l'on cherche à légitimer la hiérarchie davantage sur la compétence que sur la simple autorité. Deux conséquences pratiques apparaissent effectivement dans les méthodes d'évaluation des potentiels : l'instance d'évaluation fait le plus souvent intervenir plusieurs personnes, certaines appartenant à la hiérarchie directe de l'intéressé, d'autres apportant une vision plus distanciée, la fonction du personnel assurant souvent, pour sa part, une fonction d'homogénéisation des positions des différents services sur le site. La confrontation entre ces divers jugements est considérée comme garantissant, sinon une meilleure objectivité, du moins une procédure plus acceptable.

La seconde conséquence est la recherche de critères qui feraient l'objet d'un accord, qui permettraient d'une part de fonder l'évaluation sur des éléments connus de tous et, d'autre part, de réduire le rôle d'éléments implicites (« cote d'amour », relations personnelles, discriminations fondées sur des critères non admissibles par le groupe). Ainsi la formation de base, la succession des emplois occupés apparaissent souvent comme des critères acceptés.

Il faut bien noter que ce travail d'objectivation, par la mise en place de procédures et le choix de critères, n'est pas sans risque. Tant que l'appréciation était le reflet de la position d'un seul responsable, ou de quelques-uns, sur des

13. Certaines informations sur les personnes ne peuvent d'ailleurs pas être définies ou stockées sans l'accord de la Commission Informatique et Libertés.

14. L. Peter et R. Hull, *Le principe de Peter*, Stock, Paris, 1970.

critères inconnus ou contestés, elle ne s'imposait pas au groupe dans son ensemble. Chacun gardait en quelque sorte un espace de liberté, une marge de jeu dans ses relations avec les autres. A partir du moment où la procédure et les critères d'évaluation sont négociés ou admis, l'individu peut se trouver enfermé, soumis à une intériorisation forcée du jugement du groupe. On retrouve la préoccupation éthique déjà évoquée. Beaucoup d'entreprises insistent sur le caractère partiel, évolutif, conditionnel d'un dispositif d'évaluation des potentiels. D'autres préfèrent en rester à une approche collective, ne gardant trace des évaluations individuelles que sous la forme d'une information impersonnelle, de type statistique, s'exprimant par exemple ainsi : « x % de telle catégorie est considéré comme susceptible d'accéder au niveau supérieur »¹⁵. D'autres, enfin, proposent des procédures d'auto-diagnostic qui donnent à l'individu un rôle central dans le processus d'évaluation¹⁶.

LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'ANALYSE : RÉPARTITION DES COMPÉTENCES ET APPROCHES INTERFONCTIONNELLES

Les nouvelles conditions dans lesquelles se trouvent les entreprises, examinées dans la première partie, ont des conséquences sur la répartition des compétences en matière de GPE : dans un groupe, quelles responsabilités pour le site (l'établissement), la société, le secteur (éventuellement) et le groupe ? Par ailleurs, la fonction ressources humaines est-elle seule maître d'œuvre, ou d'autres fonctions de l'entreprise sont-elles impliquées dans les approches prévisionnelles ?

— Répartition des compétences

Les modèles de GPE des années 60 étaient le plus souvent centralisés au niveau des directions fonctionnelles des groupes ou des grandes entreprises. La croissance de l'incertitude, l'évolution des ressorts de motivation, la micro-informatique vont dans le sens de la décentralisation, et beaucoup d'expériences intéressantes se sont déroulées ces dernières années au niveau de l'établissement. La faible mobilité des personnels non cadres, les spécificités des cultures de site poussent dans le même sens.

15. Voir, par exemple, la position de l'Association Développement et Emploi, *L'emploi dans la stratégie économique de l'entreprise*, DE-FNEGE, 1983.

16. Entre autres, expérience menée sur le site de Melle (Rhône-Poulenc) en relation avec le GRETA des Deux-Sèvres.

Dans le même temps se sont développées des méthodes propres à des niveaux plus agrégés, souvent sur une base inter-fonctionnelle (cf. ci-dessous). Les directions centrales assument un rôle d'innovation au plan méthodologique et de coordination des initiatives.

Mais ce mouvement de décentralisation, de localisation pourrait-on dire, se heurte à deux objections pour l'avenir.

D'une part, certaines technologies utilisant des réseaux interconnectés permettent, souvent à l'intérieur d'une même fonction, des rapprochements non géographiques entre salariés. C'est vrai par exemple de la comptabilité, de la gestion de la production, du commercial. L'unité géographique peut alors perdre de son sens car l'activité elle-même se trouve éclatée.

D'autre part, les étapes de fabrication sur un même produit final sont de plus en plus souvent réparties entre plusieurs sites. Certains produits, de la conception à l'après-vente (recherche, industrialisation, diverses phases de fabrication, contrôle, conditionnement, vente...), concernent voire transitent entre sept, huit ou dix sites à l'intérieur d'un même groupe industriel. La gestion prévisionnelle étant notamment fondée sur des prévisions d'activité, il serait logique que le bon niveau d'analyse soit non celui du site mais, précisément, celui du produit ou de l'activité. (Reste la question des personnels indirects qui ne peut être traitée qu'au niveau du site). Mais cette logique, quelquefois adoptée par les financiers et les industriels, n'est pratiquement jamais celle des hommes de personnel qui demeurent sur une logique géographique que l'on pourrait qualifier aussi de « sociale ». L'unité de base de la gestion sociale est bien le site. C'est là que se constitue le collectif de travail et que se développe l'action des organisations représentatives ; c'est là que se détermine une culture, un projet. La proximité géographique des salariés est la base des rapports de travail, quelle que soit l'activité des salariés. La mobilité entre activités sur un même site est en général mieux acceptée qu'une mobilité impliquant un changement de domicile. L'unité de rattachement du salarié est plus un lieu qu'un produit. Et c'est bien de la responsabilité du directeur de site de gérer l'ensemble de ses effectifs, de provoquer les mobilités nécessaires d'une activité à une autre, et d'entretenir des structures communes (personnels indirects), services fonctionnels des diverses activités réunies en un même lieu.

Cette vision reste largement dominante, mais on peut s'interroger sur sa pertinence et sa perma-

nence. On commence à voir des organisations par produits, elles-mêmes issues des contraintes commerciales, qui modifient les règles du jeu, par exemple les fonctions du directeur de site ou les tactiques des organisations syndicales.

— Approches inter-fonctionnelles

L'importance croissante des problèmes généraux d'emploi, ou des problèmes spécifiques de motivation, de qualification... l'élévation de niveau de compétence dans la fonction personnel amènent les directions des ressources humaines, non sans mal, à sortir de leur isolement. En matière de GPE, les premiers liens commencent à se tisser entre les directions des ressources humaines et les fonctions stratégie-planification, ingénierie-industrialisation ; ils restent tenus avec les fonctions financières.

La collaboration avec les services stratégie-planification permet d'intégrer la variable ressources humaines dans les approches de moyen terme, par exemple dans les analyses stratégiques ou dans les plans opérationnels. Le développement de ces relations exige de progresser dans deux directions : d'une part, il faut que les hommes de personnel comprennent les spécialistes de stratégie (question de culture, de langage). Cela passe notamment par la connaissance de leurs outils, et l'analyse de la place que pourrait y tenir la variable « emploi », sachant qu'elle en est largement absente aujourd'hui. D'autre part, il faut que la fonction ressources humaines ait un discours crédible sur son propre sujet. Quels types d'information sur les hommes, les emplois, les salaires... sont utilement intégrables dans ces approches de moyen terme ? Face aux responsables techniques, commerciaux... qui ont leur propre outillage méthodologique, celui des responsables des ressources humaines est souvent très empirique et, en réalité, dramatiquement faible.

Les relations avec les services ingénierie-industrialisation doivent permettre d'intégrer la préoccupation de l'emploi dans la préparation et la mise en œuvre des investissements. On retrouve les mêmes besoins que ci-dessus : capacité à échanger avec les autres, nécessité d'outils propres. Des expériences intéressantes existent. L'intensité des transformations en cours rendent ce domaine prioritaire, d'autant plus que ce pourrait être un lieu privilégié des développements de la concertation avec les partenaires sociaux. L'outillage méthodologique nécessaire porte sur l'organisation du travail.

L'intégration des coûts dans les approches prévisionnelles suppose un rapprochement avec les

fonctions comptabilité et contrôle de gestion. C'est aussi une condition de crédibilité. Ces dernières années, les dépenses importantes nécessaires aux plans sociaux et l'introduction de dispositions comptables (provisions pour restructuration) ont conduit les financiers à s'intéresser à l'emploi¹⁷. Les axes de la politique de ressources (individualisation des salaires, développement des formules d'intéressement...) témoignent des soucis de gérer des masses financières au-delà des hommes. La perspective prévisionnelle pourrait s'appuyer sur l'idée que les dépenses de personnel ne sont pas seulement des coûts qu'il faut limiter, mais des investissements qu'il faut rentabiliser. Ici encore, le changement de perspective ne sera possible que sur la base d'outils méthodologiques qui restent à construire.

**

Le paradoxe que vivent actuellement certaines entreprises françaises dans la gestion des ressources humaines pourrait s'exprimer ainsi : au moment où les conditions d'environnement deviennent plus instables, il apparaît davantage nécessaire d'investir sur les hommes. Cette nécessité provient d'un mouvement de long terme (développement de hautes valeurs ajoutées impliquant formation, motivation...) mais aussi de la croissance des incertitudes (qui exige capacité d'adaptation des hommes, flexibilité des organisations...).

Dans cette situation, les outils à produire en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines devront être plus des outils d'apprentissage du changement que des outils de prévision.

Restent des secteurs dans lesquels la GPE garde une forme plus traditionnelle, bien améliorée par l'élévation du niveau de compétences de la fonction ressources humaines, la qualité des bases de données sur les personnes, les emplois et les organisations, l'intégration d'hypothèses alternatives sur les évolutions probables.

Les entreprises n'ont pas les mêmes besoins. La diversité des outils est une nécessité. La demande de méthodes est forte. On peut contester sur le plan de la rigueur « scientifique » les outils diffusés par les cabinets de consultants ou utilisés par les entreprises. Mais on doit alors aussi s'étonner de leur succès, à mesurer non seulement par la demande dont ils

17. Voir *L'évaluation des avantages et coûts sociaux*, Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables (109 bld Malesherbes, Paris 8^e).

sont l'objet, mais aussi par le nombre d'expériences concrètes dont les réalisateurs se déclarent satisfaits. Les responsables d'entreprise ne sont pas particulièrement naïfs ou pervers. Ils sont à la recherche de moyens efficaces pour augmenter la productivité. Comme partout, la tentation existe d'adopter des recettes simplistes pour résoudre des questions complexes.

Les tendances actuelles montrent cependant que l'époque des grands modèles qui prétendaient simuler l'évolution du personnel de l'entreprise de façon mécaniste, selon des procédures fermées, est terminée. Il faut accepter des ambitions plus limitées pour progresser. La diversité

croissante des méthodes s'accompagne aujourd'hui de plus de rigueur, d'un plus grand souci opérationnel, sans pour autant renoncer à toute tentative de quantification.

La préoccupation de l'avenir que manifestent les différentes approches de gestion prévisionnelle recoupe enfin celle des organismes de recherche et d'études. La multiplicité des domaines que cette perspective permet d'aborder peut en faire un point de rencontre inter-institutionnel privilégié.

Louis Mallet,
CEJEE, Toulouse