



**HAL**  
open science

# GPEC territoriale et évaluation du travail : essai d'analyse

Benjamin Dubrion

► **To cite this version:**

Benjamin Dubrion. GPEC territoriale et évaluation du travail : essai d'analyse. *Gestion* 2000, 2011, 28 (1), pp.77-91. 10.3917/g2000.281.0077 . halshs-00605289

**HAL Id: halshs-00605289**

**<https://shs.hal.science/halshs-00605289v1>**

Submitted on 29 Nov 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **GPEC territoriale et évaluation du travail : essai d'analyse**

Paru dans *Gestion 2000*, vol. 28, n° 1, 2011, p. 77-91.

**Auteur** : Benjamin Dubrion

**Fonction** : maître de conférences à Sciences Po Lyon

**Mel** : benjamin.dubrion@univ-lyon2.fr

**Adresse** : Sciences Po Lyon, 14 Avenue Berthelot, 69365 Lyon Cedex 07, France.

**Résumé** : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences appliquée à l'échelle d'un territoire (GPEC-T) se développe en France ces toutes dernières années, notamment sous l'impulsion des pouvoirs publics. L'objet de cette contribution est d'éclairer la logique des pratiques de GPEC-T dans une perspective analytique, à la lumière des questions qui se posent aujourd'hui en matière d'évaluation du travail avec le développement de la gestion des compétences. Cet article identifie quatre modèles-types de GPEC-T. Ces modèles sont ensuite analysés en fonction de différentes tensions portées par les pratiques d'évaluation des compétences. Des implications prescriptives tirées de ce cadre d'analyse sont émises à l'intention des acteurs des démarches de GPEC-T.

**Abstract** : For some years, the practices of jobs and skills forecast management applied to territories has developed in France, spurred on by public authorities. From an analytical viewpoint, the aim of this paper is to highlight the logic of these practices in the light of several debates on work evaluation, and more particularly on skills evaluation. First, we identify four models of jobs and skills forecast management applied to territories. Then, these models are analyzed according to some tensions carried by the practices of skills evaluation. Prescriptive implications are finally drawn for the actors that are involved in the process of jobs and skills forecast management applied to territories.

## GPEC territoriale et évaluation du travail : essai d'analyse

Si en France, à la fin des années 1990, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) étaient perçue comme étant en crise (Defélix et *alii*, 1997), la situation a évolué depuis, en particulier sous l'effet des lois de modernisation sociale (2004) et de cohésion sociale (2005). Au départ vue comme un instrument au service des entreprises pour prévoir et anticiper en matière de gestion des ressources humaines (GRH) (Gilbert et Parlier, 2003), la GPEC est depuis quelques années appréhendée comme un dispositif visant certes à aider les entreprises à mieux gérer leurs ressources humaines, mais aussi à sécuriser les parcours professionnels de leurs salariés dans un contexte économique incertain. En France, le cadre légal des années 2000 a ainsi fait de la thématique de la « flexicurité » l'une des orientations majeure de la politique de l'emploi, considérant la GPEC et plus largement la gestion des compétences comme une voie visant à aller dans ce sens (Déjoux, 2008). L'essor qu'a pris ces toutes dernières années la GPEC dite « territoriale » reflète pleinement cette évolution.

La GPEC territoriale (GPEC-T) est en effet souvent présentée comme une clé d'entrée pertinente pour la résolution des problèmes d'emploi touchant les PME. Le rapport Rouilleault (2007) *Anticiper et concerter les mutations*, qui portait sur l'obligation triennale de négociation des dispositifs de GPEC, consacrait un chapitre entier à la question de la GPEC dans les PME, voyant justement dans celle-ci un moyen de mieux faire face aux mutations rencontrées sur les territoires. L'une des préconisations avancée était justement de « développer la GPEC dans les régions et les territoires » (Rouilleault, 2007, p. 206-207). Plus récemment, partant du constat que l'anticipation des mutations de l'emploi constitue un élément déterminant du développement des filières industrielles territoriales, le discours de la présidence de la république, lors de la clôture des Etats Généraux de l'Industrie, insistait lui

aussi sur le nécessaire développement de la GPEC-T, annonçant la mise en place avant la fin 2010 d'« un dispositif fédérant les outils et acteurs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau des bassins d'emploi »<sup>1</sup>.

La thématique de la GPEC-T est très récente et peu de travaux lui sont consacrés. Il existe plusieurs études faisant état de la grande diversité des expériences de GPEC-T qui sont menées aujourd'hui en France (Jouvenot et *alii*, 2009 ; Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, 2009 ; Rouilleault, 2007), mais celles-ci restent très descriptives. L'objet de cette contribution est justement de dépasser cette limite dans une perspective se voulant d'abord et avant tout analytique, en s'appuyant principalement sur les réflexions menées depuis quelques années en GRH sur l'évaluation des compétences, question au cœur des pratiques de GPEC. Nous chercherons plus particulièrement à identifier plusieurs modèles-types de GPEC-T, pour ensuite les différencier en fonction de tensions qui les traversent. Notre analyse se focalisera plus spécifiquement sur certaines tensions repérées au niveau intra-firme dans la littérature en GRH portant sur les questions d'évaluation du travail. Nous étudierons alors en quoi ces tensions sont atténuées ou amplifiées lorsque l'on quitte le niveau intra-firme pour raisonner à l'échelle inter-organisationnelle de la GPEC-T. Dès lors, en complément aux approches descriptives fondant leurs analyses des « bonnes pratiques » de GPEC-T sur des comparaisons empiriques, les recommandations que nous émettrons seront plutôt issues d'une démarche analytique.

Nous procéderons en deux temps. Nous présenterons dans une première partie les tenants et aboutissants de la GPEC-T et identifierons quatre modèles-types de GPEC-T. Ceux-ci seront analysés dans un second temps en fonction de trois grandes tensions portées par le développement des pratiques d'évaluation des compétences. Des implications prescriptives

---

<sup>1</sup> Voir en particulier la mesure 9 « Fédérer la gestion de l'emploi et des compétences au niveau territorial ».

tirées de notre cadre d'analyse et émises à l'intention des acteurs des démarches de GPEC-T seront avancées en conclusion de notre travail.

## **1. La GPEC-T : éléments de définition et identification de quatre modèles-types**

### **1.1. Définition et enjeux de la GPEC-T**

La GPEC-T ou GPEC inter-organisationnelle peut être définie comme l'ensemble des dispositifs qui, à l'intention de plusieurs entreprises, est mis en œuvre au niveau d'un territoire ou d'un bassin d'emploi pour améliorer la gestion des ressources humaines et plus particulièrement anticiper les changements en matière d'emplois et de compétences. Elle peut être vue à cet égard comme une modalité spécifique des pratiques de « GRH territoriale » qui se développent depuis quelques années et questionnent le périmètre d'action de la GRH. (Bories-Azeau et *alii*, 2008).

Si elle vise à répondre aux besoins de développement des compétences des entreprises *et* des salariés, la GPEC-T a la particularité d'engager d'autres acteurs qui, tout comme les employeurs et les salariés, attendent d'elle qu'elle réponde en partie aux problématiques spécifiques qu'ils ont à traiter. Plus particulièrement, elle participe d'une tendance plus générale à la progression de ce que Mériaux et Verdier (2009) qualifient de « quadripartisme », à savoir le développement de négociations impliquant non seulement employeurs, syndicats et Etat mais aussi, et de plus en plus, les élus locaux concernés par les problèmes d'emploi rencontrés sur leur territoire. Le niveau territorial paraît constituer un niveau de plus en plus pertinent pour traiter des questions d'adéquation entre offre et demande de travail dans la mesure où il se situe au plus près des problèmes rencontrés par les acteurs du marché du travail. La GPEC-T répond ainsi à plusieurs attentes.

Pour les entreprises, et en particulier les PME, elle peut constituer un levier important non seulement de sensibilisation à certaines problématiques RH mais aussi de résolution de

ces problématiques pour des entreprises qui sont généralement peu outillées pour répondre par exemple à des difficultés de recrutement, à des problèmes de pyramide des âges, de mobilité professionnelle des salariés ou encore d'anticipation des situations de sureffectif (Cloarec, 2009). Pour les salariés, elle peut participer à la sécurisation des parcours professionnels dans un contexte au sein duquel il semble de plus en plus difficile pour les entreprises de garantir à leurs salariés un emploi à vie et une carrière tracée d'avance (Mériaux, 2009). Enfin, pour les acteurs publics locaux, la GPEC-T peut constituer une démarche visant à atténuer et anticiper certains problèmes d'emplois et préparer l'avenir en fonction du projet du territoire défini par les élus locaux (Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, 2009). A côté de ces grandes catégories d'acteurs, les démarches de GPEC-T peuvent impliquer différents autres acteurs publics et/ou privés comme des institutions de formation, des maisons de l'emploi, des services déconcentrés de l'Etat en matière d'emploi et de formation professionnelle, des clubs d'entreprises, des consultants qui nourrissent le dialogue social territorial et participent à la mise en œuvre de la démarche.

## **1.2. Quatre modèles idéaux-types de GPEC-T**

Nous allons chercher ici à construire des modèles-types de GPEC-T visant à positionner le nombre impressionnant d'expériences menées sur différents territoires ces dernières années en France (Jouvenot et *alii*, 2009, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, 2009). L'élaboration de ces modèles repose sur le croisement de deux critères, le premier renvoyant à ce que nous appellerons la « nature » de la GPEC-T, le second au mode d'articulation possible entre compétences et territoire.

La nature de la GPEC-T qualifie le cadre d'action général dans lequel les initiateurs de la démarche ont décidé de mettre celle-ci en œuvre. On peut distinguer à cet égard deux options théoriques possibles, la GPEC-T « défensive » et la GPEC-T « offensive ».

La GPEC-T que nous qualifierons de « défensive » est mise en œuvre dans un contexte économique tendu pour le territoire. Ce contexte peut se caractériser par un nombre croissant d'entreprises en difficultés, par des restructurations, des situations d'exode de main d'œuvre et plus généralement une tendance à la désindustrialisation. L'objectif de la démarche de GPEC-T défensive est alors d'essayer de défendre les emplois du territoire, de ralentir les destructions d'emplois et, du point de vue des salariés, de réfléchir à une reconversion progressive dans des métiers à l'avenir meilleur et aux compétences requises le moins éloignées possibles de celles correspondant aux emplois qui risquent de disparaître à terme.

Nous opposons la GPEC-T défensive à la GPEC-T « offensive ». Celle-ci correspond plutôt aux pratiques instaurées dans certains territoires dynamiques économiquement et portés par des logiques d'innovation fortes. L'offre de formation y est abondante et a été réfléchie et instaurée en adéquation avec la spécialisation du territoire. La présence d'écoles et d'universités formant à des métiers en lien direct avec les besoins des entreprises est très fréquente. C'est ici une logique de développement des compétences des salariés qui domine, salariés pour qui la mobilité inter-organisationnelle, lorsqu'elle se développe, est plus choisie que subie, contrairement à la GPEC-T défensive.

Le second critère que nous identifions pour construire notre typologie est le mode d'articulation entre compétences et territoire. Ce critère s'appuie sur la distinction faite par Defélix et Mazzilli (2009) entre « gestion territoriale des compétences individuelles » et « gestion de la compétence territoriale ».

Le premier mode renvoie à des formes traditionnelles de GPEC qui sont simplement élargies à *plusieurs* entreprises. Ainsi, classiquement, l'étude quantitative et qualitative des besoins actuels et futurs des entreprises est confrontée à celle des ressources dont elles disposent ainsi que de leur évolution future. Il s'agit ensuite d'analyser comment les écarts

entre besoins et ressources peuvent être comblés, l'accent étant mis sur les besoins de l'entreprise. Ainsi, la gestion territoriale des compétences individuelles se focalise sur les compétences des salariés dans une optique d'ajustement vis-à-vis des attentes des entreprises du territoire.

Contrairement à la gestion territoriale des compétences individuelles, dans la gestion de la compétence territoriale, « on ne gère plus la compétence d'individus, ni même d'une entreprises mais celle d'un espace combinant plusieurs entreprises ou organisations » (Defélix et Mazzilli, 2009, p. 197). Le point de départ n'est donc pas les besoins des entreprises mais la stratégie collective d'acteurs du territoire. Ces pratiques renvoient à des dispositifs récents – de type *clusters* ou pôles de compétitivité – au sein desquels, sous une impulsion politique territoriale forte souvent initiée par les élus régionaux – rôle des régions, des départements –, une spécialisation industrielle ou technologique est recherchée.

Le croisement des critères de nature de la GPEC-T et d'articulation compétences/territoire permet de construire une typologie des modes de GPEC-T. Quatre formes-type de GPEC-T sont finalement identifiables (*cf.* figure 1).



Figure 1. Typologie des formes de GPEC-T

		Articulation compétences/territoire	
		<i>Gestion de la compétence territoriale</i>	<i>Gestion territoriale des compétences individuelles</i>
Nature de la GPEC-T	<i>Défensive</i>	GPEC-T comme réponse aux problématiques d'un territoire à faible activité économique ou en déclin	GPEC-T comme réponse aux besoins d'entreprises œuvrant dans un contexte économique difficile
	<i>Offensive</i>	GPEC-T comme réponse aux problématiques d'un territoire innovant	GPEC-T comme réponse aux besoins d'entreprises en développement

Nous allons maintenant analyser les formes précédentes en fonction des tensions qu'elles portent, en particulier au regard des problèmes existant autour de la question de l'évaluation du travail.

## **2. Des modèles de GPEC-T en tension**

Depuis la fin des années des années 1980 marquée en France par le développement des pratiques de gestion des compétences, les questions relatives à l'évaluation du travail sont l'objet de l'attention croissante des DRH mais aussi des chercheurs s'interrogeant sur les transformations rencontrées au sein des entreprises. Or, l'évaluation du travail, entendue ici comme l'action de déterminer la qualité et la valeur du travail réalisé par un individu, est au cœur des pratiques de GPEC. Plusieurs spécialistes de la GPEC s'accordent justement sur l'idée que toute démarche de GPEC repose sur la nécessité, à un moment ou un autre, d'évaluer ce que fait et sait faire un individu au regard de ce qui est attendu *a priori* par l'organisation (Gilbert, 2006 ; Déjoux, 2008). Les travaux récents sur l'évaluation du travail

soulignent très souvent l'existence de tensions portées par le développement de dispositifs centrés sur l'analyse des compétences (Brochier, 2002 ; Trépot et *alii*, 2002 ; Baudry et Dubrion, 2005). Trois tensions sont tout particulièrement identifiées au niveau intra-firme : la tension liée à la recherche d'une plus grande objectivation dans la volonté d'évaluer le travail, celle relative à certaines spécificités de l'évaluation des compétences, puis la tension entre dimension individuelle et collective du travail.

L'objet de notre démarche est d'analyser la situation ces tensions non pas au niveau intra-firme mais au niveau inter-organisationnel de la GPEC-T. Cela permettra de mettre à jour certaines fragilités des modèles de GPEC-T identifiés précédemment et d'avancer des recommandations visant justement à dépasser leurs limites.

### **2.1. La tension liée à la recherche d'une plus grande objectivation**

Cette tension renvoie à la volonté de construire des référentiels d'évaluation du travail présentés comme « neutres » ou « objectifs » alors que leur degré de sophistication et de complexité est tel que les acteurs qui les utilisent ne se retrouvent justement pas dans la manière dont leur travail est analysé. Une telle dérive instrumentale peut rendre rapidement obsolète les référentiels et les faire apparaître comme de véritables « usines à gaz » constituant un « défi à la rationalité limitée des agents » (Stankiewicz, 2003, p. 239). Le risque est alors que le dispositif soit rejeté par les membres de l'organisation. Notre hypothèse est que la construction de référentiels au niveau territorial, dont l'objectif est justement de rendre compte du travail réalisé non pas dans une entreprise spécifique mais dans plusieurs organisations, tend à réduire cette tension.

En effet, vouloir décrire des situations de travail en prenant de la distance ou en se détachant de ce qui est effectué dans une seule et unique entreprise incite les experts RH concepteurs des référentiels à être général dans les descriptions et à ne pas se perdre dans des

détails qui pourraient être insignifiants au niveau inter-organisationnel. Par ailleurs, cela contribue à unifier le langage et les termes utilisés pour décrire les situations de travail, ce qui limite la tentation de se focaliser uniquement sur les particularités d'une entreprise. A titre d'exemple, le Répertoire Opérationnel des Métiers des Emplois utilisé par le Pôle-Emploi nous semble représentatif de cette démarche. Les fiches emplois/métiers qui le constituent et cherchent à rendre compte des compétences mobilisées par les individus titulaires des emplois ont justement été construites de manière à être suffisamment générales pour prendre sens au-delà des spécificités des postes existant dans chaque entreprise et être comprises par un grand nombre d'individus. C'est parce que ce référentiel ne tombe pas dans le biais qui consiste à analyser le plus précisément possible des situations de travail que l'on peut identifier des « aires de proximité » entre les emplois/métiers décrits et ainsi identifier des voies d'orientation ou de reconversion potentielles pour les individus, ce qui est justement dans certains cas l'objectif recherché lors de la mise en place de GPEC-T.

Dans cette optique, nous invitons les acteurs des GPEC-T à être méfiants vis-à-vis de la vision très répandue selon laquelle les référentiels de compétence « exhaustifs » permettraient d'évaluer « de façon objective, irréfutable » (Labruffe, 2003, p. 9) la qualité du travail réalisé par un individu. Certains travaux montrent plutôt que l'« objectivité » recherchée ne résulte pas tant du niveau de sophistication du dispositif d'évaluation que de la pluralité des acteurs participant à son élaboration et à sa mise en œuvre (Eymard-Duvenay et Marchal, 2000). Sur ce point qui touche de la même manière les quatre formes-types que nous avons identifiées précédemment, la GPEC-T paraît aller dans le « bon » sens puisqu'elle a tendance à mobiliser conjointement des acteurs de nature très variée, ainsi que nous l'avons souligné.

## **2.2. La tension liée à certaines spécificités de l'évaluation des compétences : quelle capacité de l'entreprise à tenir ses engagements ?**

La seconde tension a trait aux caractéristiques de ce que les économistes appellent l'évaluation subjective de la performance à laquelle est pleinement associée l'évaluation des compétences (Prendergast, 1999). Ce mode d'évaluation, opposé à l'évaluation objective de la performance<sup>2</sup>, pose la question des incitations de l'entreprise à effectivement respecter ce à quoi elle s'est engagée lorsqu'elle a mis en place son système de gestion des compétences. En d'autres termes, pour reprendre l'expression de Léné (2008), les systèmes de gestion des compétences soulèvent le problème de la capacité des entreprises à « tenir leurs promesses » dans la mesure où une compétence n'est pas vérifiable au sens des économistes. En effet, la gestion des compétences implique des contraintes non négligeables pour les entreprises en matière de formation, de réorganisation du travail, de rémunération, de refonte des systèmes de classification (Cadin et *alii*, 2007) à un point tel qu'il peut être tentant pour certaines d'entre elles de ne pas aller au bout de la logique.

Appliquée au niveau inter-organisationnel du territoire, cette tension ne disparaît pas, mais elle est déplacée et en quelque sorte partagée, mutualisée entre les différents acteurs engagés dans la GPEC-T. Cela se fait dans un sens qui, selon nous, atténue la tension précédente dans la mesure où l'incapacité d'une entreprise à tenir ses promesses trouverait une solution au niveau collectif grâce à une gestion inter-organisationnelle des compétences. Le niveau collectif inter-organisationnel apparaît alors comme un moyen de dépasser les limites d'un problème que le seul niveau organisationnel ne parviendrait pas à traiter seul. Ceci nous paraît probable dans la mesure où les entreprises qui participent à une démarche de GPEC-T le font de leur plein gré et non parce qu'on leur impose. Elles le font certes parce

---

<sup>2</sup> L'évaluation subjective de la performance s'oppose à l'évaluation objective de la performance au sens où contrairement à celle-ci, elle repose sur des variables qui sont supposées non vérifiables c'est-à-dire non observables par un tiers (en général un tribunal) susceptible d'arbitrer un conflit existant entre les membres de la relation d'emploi. Elle pose alors un problème d'« exécutabilité » qui peut provenir du comportement opportuniste de l'entreprise tout comme du salarié.

qu'elles en attendent des bénéfiques mais savent que cela les oblige aussi à « tenir leurs promesses » vis-à-vis des salariés – aménagement/sécurisation des parcours professionnels, formation, réflexions sur la transférabilité des compétences individuelles d'une organisation à l'autre, moyens sur sa mise en œuvre, *etc.* Cela suppose un minimum d'implication de la part des entreprises. Si le développement actuel de la GPEC-T témoigne de l'existence de cette implication, plusieurs observateurs soulignent toutefois que les entreprises françaises se sentent sur ce point encore assez peu concernées (Culié et *alii*, 2009 ; Mériaux, 2009). Les efforts déployés récemment par certains acteurs publics pour communiquer sur et diffuser les « bonnes pratiques » de GPEC-T peuvent être justement interprétés comme un moyen d'impliquer plus fortement les entreprises (Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, 2009).

On peut s'attendre toutefois à ce que la capacité des entreprises à respecter collectivement au mieux les engagements pris vis-à-vis des salariés dépende du cadre d'action dans lequel la GPEC-T est mise en œuvre, c'est-à-dire de ce que nous avons défini précédemment comme la « nature » de la GPEC-T. Il semble à cet égard raisonnable de penser que relativement aux entreprises participant à une GPEC-T offensive, celles impliquées dans une GPEC-T défensives rencontrent plus de problèmes à respecter leurs engagements, justement parce qu'elles traversent une période économique difficile. Leur capacité à effectivement « tenir leurs promesses » vis-à-vis de leurs salariés risque de diminuer à mesure que l'incertitude portant sur leur avenir augmente.

### **2.3. La tension entre dimension individuelle et dimension collective du travail**

La troisième tension que fait émerger les pratiques d'évaluation du travail centrées sur les compétences est celle de l'articulation individuel/collectif. Sur ce point, la GPEC-T vient en quelque sorte institutionnaliser à un niveau supérieur au seul niveau de l'entreprise une

contradiction qui traverse aujourd'hui de nombreuses organisations mettant en œuvre des démarches de gestion des compétences. Cette contradiction se manifeste clairement dans le discours des DRH qui mettent en avant l'importance des interdépendances entre individus, des collectifs de travail et de la dynamique globale de l'organisation pour expliquer la réussite de l'entreprise alors que dans les outils qu'ils instaurent, le collectif est contourné pour se focaliser sur l'individu.

La mise en place d'une GPEC-T est susceptible de généraliser cette contradiction et fait apparaître un nouveau problème quant à la valorisation inter-organisationnelle des compétences individuelles. Elle peut généraliser cette contradiction car le collectif de travail n'est plus seulement limité à une seule entreprise mais est élargi à l'ensemble des entreprises du territoire ou du réseau inter-organisationnel. La tendance à l'individualisation de la relation d'emploi est ici étendue et diffusée au-delà des frontières de la firme. Cette tendance doit toutefois être nuancée selon le type d'articulation pouvant exister entre compétences et territoire, le second critère que nous avons identifié plus haut pour construire notre typologie des formes-types de GPEC-T.

La perspective en termes de « gestion de la compétence territoriale » constitue, nous semble-t-il, celle qui dans son principe, atténue le plus fortement la tension individuel/collectif dans la mesure où elle est au départ mise en œuvre et encadrée par des acteurs publics locaux ayant le souci de ne pas faire prévaloir le seul intérêt des entreprises. Celui-ci est intégré à d'autres éléments comme la sécurisation des parcours professionnels, la nécessité d'engager des acteurs de la formation (écoles, universités mais aussi acteurs privés), la prise en compte des problèmes d'emploi spécifiques au territoire. Cette interprétation plutôt optimiste de la gestion de la compétence territoriale reste encore à être confirmée par les faits car les dispositifs actuellement existants sont récents et nous ne disposons pas encore du recul nécessaire pour en évaluer les effets. Une limite peut toutefois être mise en avant : il apparaît

que les salariés concernés par ce type de dispositifs sont principalement des salariés qualifiés ou très qualifiés (cadres, chercheurs, ...), et assez peu souvent des salariés de bas niveau de qualification (Culié et *alii*, 2009). On risque alors de retrouver ici l'un des « revers de la médaille » de la GPEC selon Gilbert (2006, p. 93) : la logique de marginalisation voire d'exclusion dont elle est porteuse. En stigmatisant ceux qui rencontrent des difficultés à développer leur niveau de compétence, la gestion des compétences en vient alors à amalgamer « bas niveau de qualification » et « incompetents ».

Quant à la « gestion territoriale des compétences individuelles », elle se situe plus dans la continuité de la tendance actuelle qui, au sein des firmes, met en tension les dimensions individuelle et collective du travail en valorisant la première aux dépens de la seconde et en participant de la responsabilisation accrue des salariés dans la réussite ou l'échec de leur parcours professionnel, sans trop questionner le rôle jouer à ce titre par les organisations. Comme le précisent Defélix et Mazzilli (2009, p. 200), « les compétences dont il est question restent celles portées par les individus ». Or, la focalisation sur le seul individu et ses compétences dans un cadre conçu au départ pour répondre d'abord et avant tout aux besoins des entreprises pose un problème fondamental au regard de la question de l'évaluation : comment faire reconnaître par plusieurs organisations un niveau de compétence individuel validé initialement dans une entreprise spécifique, avec toutes les conséquences que cela peut avoir en matière de motivation au travail et de rémunération pour un salarié dont les compétences acquises dans une entreprise n'auraient pas la même « valeur » dans une autre du même territoire ? Cette question prend d'autant plus de sens que les années 2000 ont vu s'imposer une conception de la compétence qui, défendue notamment par certaines organisations patronales, vise justement à faire de l'entreprise – et d'*elle-seule* – le niveau de reconnaissance de la compétence individuelle. Ainsi que l'a souligné récemment Gazier (2009, p. 151), « en France, la compétence est trop souvent envisagée dans le périmètre

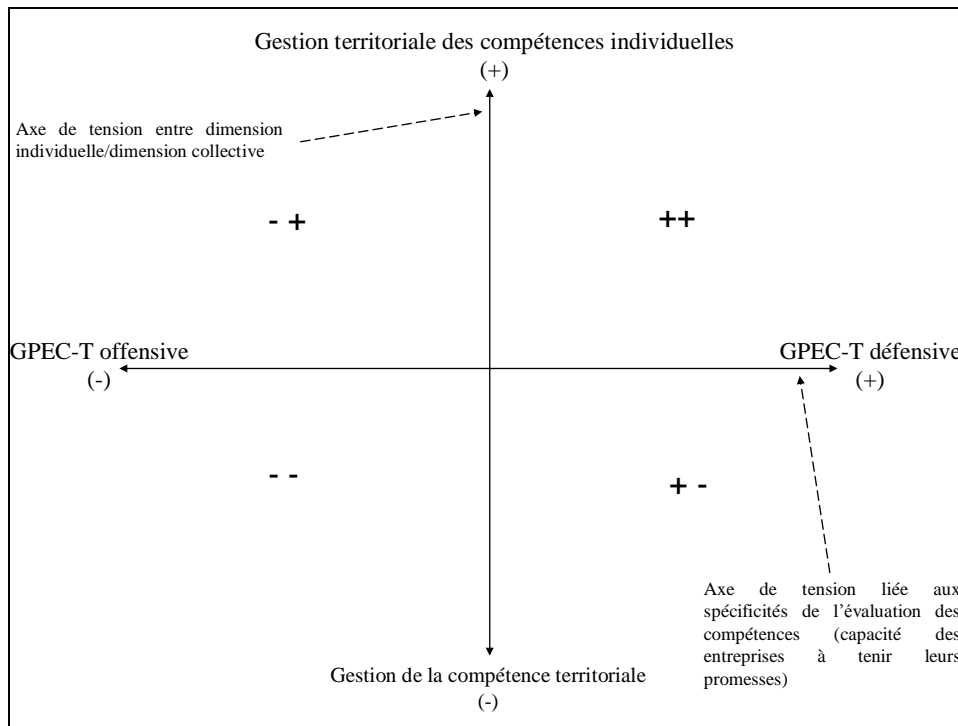
restreint dans lequel sont placés les travailleurs en poste ». La question de la valorisation inter-organisationnelle des compétences individuelles se pose ainsi pleinement dans le cadre de la GPEC-T et il est encore difficile aujourd'hui d'apporter une solution toute faite. Les développements menés plus haut sur le rôle des référentiels élaborés dans une optique visant justement à se détacher du seul niveau de l'entreprise et engageant une pluralité d'acteurs nous semblent pouvoir être une clé d'entrée possible au problème soulevé ici.

### **Conclusion : synthèse des tensions et implications prescriptives**

Les quatre formes-types de GPEC-T que nous avons identifiées peuvent être exposées schématiquement au regard du cadre d'analyse précédent en termes de tensions. Le graphique suivant, construit à partir des deux critères nous ayant permis de repérer les formes-types de GPEC-T, synthétise les tensions qui traversent plus ou moins fortement chacune d'elles.



Figure 2. Les tensions traversant les quatre formes-types de GPEC-T



L'axe horizontal du schéma précédent rend compte de la tension liée à la capacité des entreprises à tenir les promesses. Il traduit l'idée que dans un contexte de GPEC-T défensive, la capacité des entreprises du territoire (ou du réseau) à respecter leurs engagements en termes de sécurisation des parcours professionnels est beaucoup plus problématique et justement plus porteuse de tensions que dans le cas d'une GPEC-T offensive où le territoire est moins touché par des problèmes de restructuration, de développement, *etc.* L'axe vertical fait figurer la tension entre dimension individuelle/collective du travail. On y retrouve l'opposition entre gestion territoriale des compétences individuelles et gestion de la compétence territoriale. La première est une généralisation de la GPEC intra-firme. La question est ici celle d'une réponse aux besoins actuels et anticipés non pas d'une seule entreprise mais d'un ensemble d'entreprises. Le salarié est alors considéré comme responsable de son parcours professionnel et de l'« entretien » de ses compétences. Cette considération est atténuée dans le cas de la

gestion de la compétence territoriale où des acteurs publics et de formation le soutiennent, l'aident dans son parcours, ce qui diminue la tension individuel/collectif.

Ce cadre d'analyse montre ainsi que les formes de GPEC-T les plus porteuses de tensions sont celles qui sont défensives et sont construites d'abord en réponse aux besoins des entreprises (quadrant supérieur droit). Au contraire, les formes les plus équilibrées et qui ont tendance à atténuer les tensions identifiées sont celles qui sont offensives et qui se situent dans la perspective de gestion de la compétence territoriale (quadrant inférieur gauche). Quant aux deux autres formes (quadrant supérieur gauche et quadrant inférieur droit), notre cadre d'analyse les positionne comme intermédiaires et il ne nous permet pas de les éclairer plus amplement. Au regard de notre grille, risquons-nous toutefois à deux appréciations prescriptives spécifiques à chacune de ces deux formes avant d'émettre certaines recommandations plus générales.

Les formes de GPEC-T situées dans le quadrant supérieur gauche souffrent du fait qu'elles font prédominer les besoins des entreprises sur les attentes des autres acteurs et responsabilisent excessivement les salariés dans leurs transitions. Pour compenser cette limite, et assurer une meilleure gestion des transitions professionnelles, il nous semble nécessaire d'accompagner fortement les salariés dans la conduite de leur projet professionnel. Cela atténuerait le poids qui est mis ici sur la dimension individuelle du travail.

Les formes de GPEC-T positionnées dans le quadrant inférieur droit souffrent du contexte économique difficile du territoire. Les remèdes sont donc plus à chercher dans des solutions de long terme touchant à la formation des individus, à l'assurance que soit maintenue et développée localement la présence d'universités et/ou d'écoles, et plus généralement à la revitalisation du territoire par des politiques *structurelles*.

Pour finir, et au-delà des spécificités de chacune des formes-types de GPEC-T identifiées dans cette contribution, trois recommandations prescriptives peuvent être émises pour atténuer les tensions que nous avons mises en avant.

D’abord, il faut être attentif à ce que les référentiels de compétences et les descriptions d’emplois qui outillent les démarches de GPEC-T ne soient pas trop sophistiquées et spécifiques aux situations de travail rencontrées au sein des entreprises. Ils doivent être élaborés, autant que faire se peut, en rapprochement avec les démarches menées au niveau des branches. De même, par rapport au problème de valorisation inter-organisationnel des compétences, il pourrait être pertinent de réfléchir aux possibilités d’établir des liens avec les méthodes d’analyse du travail sur lesquelles reposent les grilles de classification salariale. Cela permettrait en effet de relier GPEC-T et salaire, et de limiter les écarts de valorisation monétaire des compétences pouvant exister entre les entreprises engagées dans une démarche de GPEC-T.

Ensuite, la GPEC-T doit être partagée par les tous acteurs. A défaut, le danger serait de tomber dans un système de gestion qui fasse prévaloir les intérêts d’une catégorie d’acteurs sur les autres, au risque d’élaborer un système instable et non viable à terme.

Enfin, en lien fort avec le point précédent, les pouvoirs publics – notamment locaux – ne doivent pas négliger leur implication dans la démarche, et ceci pour deux raisons. D’une part parce qu’ils sont les garants de l’intérêt général, et d’autre part parce qu’en tant qu’« acteurs de l’employabilité collective » (Gazier, 2009, p. 150), ils sont les mieux à-mêmes de soutenir sans équivoque les salariés les moins qualifiés concernés par les démarches de GPEC-T.

## **Bibliographie**

- BAUDRY B. et DUBRION B. (2005), « Quels modèles d'évaluation du travail ? », *Travail et Emploi*, n° 104, p. 7-18.
- BROCHIER D. (dir.) (2002), *La gestion des compétences*, Economica, Paris.
- BORIES-AZEAU I., LOUBES A. et ESTEVE J. M. (2008), « Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter-firmes », *Congrès de l'AGRH*.
- CADIN L., GUERIN F. et PIGEYRE F. (2007), *Gestion des ressources humaines*, 3<sup>ème</sup> Ed., Dunod, Paris.
- CLOAREC F. (2009), *Démarches GPEC et EDEC territoriaux au service des territoires et des PME*, Aract Aquitaine.
- CULIE J. D., DEFELIX C. et RETOUR D. (2009), « Vers une gestion territoriale des parcours ? Emergence de dispositifs, évolution des représentations », *Education Permanente*, n° 191, p. 23-33.
- DEFELIX C., DUBOIS M. et RETOUR D. (1997), « GPEC : une gestion prévisionnelle en crise », in Tremblay M. et Sire B. (dir.), *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Presses HEC, Montréal, p. 83-99.
- DEFELIX C. et MAZILLI I. (2009), « De l'individu au territoire. La longue marche de la gestion des compétences », in Retour D., Picq T. et Defélix C. (dir.), *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert, Paris, p. 197-209.
- DEJOUX C. (2008), *Gestion des compétences et GPEC*, Dunod, Paris.
- EYMARD-DUVERNAY F. et MARCHAL E. (2000), « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail », *Sociologie du travail*, vol. 42, n° 3, p. 411-432.
- GAZIER B. (2009), « Parcours professionnels et conditions de travail : dimensions individuelles et collectives de l'employabilité », *Education Permanente*, n° 191, p. 149-153.

- GILBERT P. (2006), *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, La découverte, Paris.
- GILBERT P. et PARLIER M. (2003), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : de la gestion prévisionnelle de l'emploi à la gestion par les compétences », in Weiss D. (dir.), *Ressources humaines*, Editions d'Organisation, Paris, p. 387-420.
- JOUVENOT C, LEMETTRE C. et HANICOTTE P. (2009), *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les PME et sur les territoires*, Aract/DRTEFP Nord Pas de Calais.
- LABRUFFE A. (2003), *Mesure des compétences*, AFNOR.
- LENE A. (2008), « Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ? », *Revue française de gestion*, n° 184, p. 51-69.
- MERIAUX O. (2009), « Les parcours professionnels : définition, cadre et perspectives », *Education Permanente*, n° 191, p. 11-21.
- MERIAUX O. et VERDIER E. (2009), « Gouvernances territoriales et émergence d'une politique du rapport salarial », *Espaces et sociétés*, n° 136-137, p. 17-31.
- MINISTERE DE L'ECONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DE L'EMPLOI (2009), *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de territoire. Expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi*.
- PRENDERGAST C. (1999), « The Provision of Incentives in Firms », *Journal of Economic Literature*, vol. 37, p. 7-63.
- ROUILLEAULT H. (2007), *Anticiper et concerter les mutations. L'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, La documentation française, Paris.

STANKIEWICZ F. (2003), « La démarche compétence comme solution à un problème d'incitation – le point de vue d'un économiste », in Dupray A., Guitton C. et Monchatre S., *Réfléchir la compétence*, Octarès Editions, Toulouse, p. 227-241.

TREPO G., ESTELLAT N. et OIRY E. (2002), *L'appréciation du personnel, mirage ou oasis ?*, Editions d'Organisation, Paris.