

LA GPEC : DE LA LOI AUX PRATIQUES RH – IDENTIFICATION DE QUATRE IDÉAUX- TYPES

Depuis son adoption, le 18 janvier 2005, la loi de programmation pour la cohésion sociale (dite loi Borloo) impose aux entreprises de plus de 300 salariés de négocier un plan triennal de gestion prévisionnelle de leurs emplois.

L'étude que nous avons réalisée avait pour but d'évaluer l'impact des accords signés en application de cette loi sur les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises étudiées.

Nous avons ainsi mis en évidence quatre types de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) très différents : la GPEC « instrumentalisée », la GPEC « externalisée », la GPEC « agent de changement » et la GPEC « territorialisée et mutualisée ».

Pour chacun de ces idéaux-types, nous détaillerons, outre leur finalité, comment la GPEC interagit avec les politiques RH, le dialogue social et le débat autour de la stratégie, dans les entreprises étudiées. Nous décrirons également les pratiques actuelles et proposerons des pistes de recherche pour le futur.

Par Ewan OIRY*, Stéphane BELLINI*, Thierry COLOMER**, Jacky FAYOLLE**, Nicolas FLEURY**, Agnès FREDY-PLANCHOT*, Marcus KAHMANN**, Amaury GRIMAND*, Florence LAVAL*, Thierry LE GUELLEC**, Jean-François LEJEUNE**, Mathieu MALAQUIN**, Florine MARTIN**, Antoine REMOND** et Sabine VINCENT**

*IAE de Poitiers – Université de Poitiers – CEREGE.

** Centre Études et Prospective du groupe ALPHA.

INTRODUCTION

Le 18 janvier 2005, la loi de programmation pour la cohésion sociale (dite loi Borloo) a imposé aux entreprises de plus de 300 salariés de négocier un plan triennal de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Plusieurs études et rapports ont proposé des bilans de cette loi et de sa mise en œuvre (DIETRICH, PARLIER, 2007 ; CHAPPERT, MARTINET, 2008 ; DGEFP, 2008 ; FERRY, DE BROISSIA, BAUDRILLART, 2010 ; ROUILLEAULT, 2007). Certains d'entre eux ont analysé en détail la manière dont les entreprises et l'ensemble des acteurs se sont saisis du dispositif, mais les pratiques concrètes de GPEC actuellement développées par les entreprises sont mal connues. C'est l'analyse de ces pratiques que nous nous proposons de faire dans cet article.

Pour les explorer, nous utiliserons le cadre théorique contextualiste développé par Pettigrew (1990). Ce cadre est fréquemment convoqué pour mener des analyses de processus de changement, car il permet d'en donner une vision particulièrement riche en étudiant trois variables inter-reliées : le contexte (ici, celui présidant à la négociation des accords GPEC et à leur déploiement effectif), le contenu (l'instrumentation de la GPEC et la nature des dispositifs instaurés par l'accord) et les processus (actions, réactions et interactions entre les différentes parties prenantes concernées par l'accord) (PICHULT, 2006).

À partir de cette grille de lecture, notre approche consiste à analyser la dynamique d'appropriation des accords GPEC tant dans leurs effets tangibles (notamment sur l'intégration GRH-stratégie) que dans leurs conséquences inattendues. Nous nous intéresserons en particulier aux usages que les directions d'entreprises, les managers et les délégués syndicaux font de ces accords.

Pour mener cette recherche, nous avons fait le choix de réaliser des monographies, car celles-ci permettent d'explorer en détail les mécanismes qui relient entre eux les dimensions du contexte (circonstances de la négociation des accords de GPEC, etc.), les éléments du contenu (instrumentation de la GPEC, etc.) et les caractéristiques du processus (pratiques effectives, généalogie des accords, etc.). Des monographies étaient donc nécessaires pour dépasser l'interprétation littérale des accords conclus et pour expliciter les interactions au fil du temps entre la GPEC, les développements de la stratégie d'une entreprise donnée, sa politique des RH et la dynamique de son dialogue social.

L'analyse de ces pratiques prend donc un sens spécifique à chaque entreprise, en fonction, entre autres, de son secteur d'activité, de ses pratiques RH antérieures et de sa culture. Pour rendre compte de cette diversité, nous avons réalisé douze monographies approfondies (avec une moyenne de dix entretiens pour chaque cas)

dans des groupes industriels ou des groupes relevant du secteur tertiaire. Nous avons également analysé au minimum deux entreprises dans chacun de ces secteurs, afin de pouvoir comparer les pratiques dans un secteur donné.

La notion de la compétence a toujours été marquée par la très grande diversité de ses définitions (GILBERT, PARLIER, 1992). Bien qu'elle soit aujourd'hui relativement stabilisée (DEFÉLIX, KLARSFELD, OIRY, 2006), les pratiques de la GPEC restent très variées. Pour rendre cette diversité intelligible, les auteurs ont recours à des typologies (JOYEAU, RETOUR, 1999 ; PICHULT, 2006 ; PARLIER, 2011 ; DELOBBE, GILBERT, LE BOULAIRE, 2011 ; KROHMER, RETOUR, à paraître). Dans le but de prolonger celles-ci, nous proposons dans cet article une typologie qui rend compte des pratiques de GPEC identifiables aujourd'hui dans les entreprises, la loi Borloo produisant désormais ses principaux effets.

Après avoir présenté les 12 entreprises que nous avons analysées, nous montrerons que les deux axes qui opposent les accords offensifs et les accords défensifs, d'une part, et les GPEC tournées vers l'intérieur et vers l'extérieur de l'entreprise, d'autre part, permettent de donner un sens à ces pratiques différenciées et de les inscrire dans une perspective.

Ces deux axes nous permettront de distinguer 4 types de GPEC. Afin de montrer concrètement comment ceux-ci se traduisent sur les plans de la GRH, du dialogue social et de la dynamique des organisations, nous présenterons pour chacun d'eux l'exemple d'une entreprise particulièrement emblématique.

RAPPEL SUR LES PRATIQUES DE GPEC ET DE GESTION DES COMPÉTENCES AVANT LA LOI BORLOO

Pour rendre compte des pratiques de GPEC qui se sont développées après l'adoption de la loi Borloo, il est tout d'abord nécessaire de détailler les pratiques de GPEC antérieures à cette loi. En effet, cette loi n'a fait émerger aucune pratique *ex nihilo*. Elle a principalement relancé des dynamiques sociales préexistantes.

Dans les années 1990, les premières pratiques de gestion des compétences sont très fortement marquées par leur dimension prévisionnelle (DEFÉLIX, DUBOIS, RETOUR, 1997). Le modèle de la GPEC est alors présenté par Thierry et Sauret (1994) comme un outil permettant d'éviter les licenciements dans des organisations menacées par la crise économique. Une littérature très abondante se développe alors autour de la notion de compétence (LE BOTERF, 1997 ; ZARIFIAN, 2001).

Les premières analyses des pratiques de la GPEC sont plus tardives (JOYEAU, 1999 ; KLARSFELD, OIRY,

2003 ; BROCHIER, 2002). Mais, rapidement, deux constats émergent.

Premier constat : les pratiques de GPEC apparaissent très hétérogènes. En particulier, Joyeau et Retour mettent en évidence deux axes structurants. D'une part, les GPEC apparaissent comme étant orientées soit vers une gestion individuelle (au sens d'une gestion individuelle des parcours professionnels) soit vers une gestion plus collective (des emplois en l'occurrence). D'autre part, les GPEC reposent sur un contrôle des salariés ou, au contraire, misent sur leur autonomie.

Second constat, plus négatif : les pratiques de GPEC sont globalement peu développées dans les organisations et elles ont plutôt tendance à ne pas atteindre leur objectif premier, c'est-à-dire éviter les licenciements (GILBERT, 2003 ; COLIN, GRASSER, 2006).

Ce constat négatif ne signifie pas pour autant la disparition des réflexions sur le concept de compétence. C'est plutôt la notion de prévision qui est remise en cause (GILBERT, 2003 ; MASSON, PARLIER, 2004). Les années 2000 correspondent en effet à un accroissement du nombre des articles décrivant des pratiques concrètes de gestion des compétences (DEFÉLIX, OIRY, KLARSFELD, 2006 ; CAVESTRO, DURIEUX, MONCHÂTRE, 2007). On y constate que les entreprises peuvent parvenir à gérer les compétences, c'est-à-dire à les identifier, à les reconnaître, voire à les rémunérer (LÉNÉ, 2003). Le champ d'application de ce mode de gestion est même plutôt en extension puisqu'il commence à émerger dans des PME (PARLIER, 2011), ou encore dans des établissements hospitaliers (BARET, OIRY, CODELLO-GUIJARRO, KOFFI, 2011). Toutefois, la dimension prévisionnelle apparaît encore hors d'atteinte : même à une échéance de trois ans, les entreprises ne parviennent pas à anticiper leur stratégie et, par voie de conséquence, leurs besoins en matière d'emplois et de compétences. Pour peu que l'on fasse abstraction de cette dimension prévisionnelle, il est donc possible de considérer que la gestion des compétences est de mieux en mieux connue, même si la diversité entre les pratiques perdure, comme en atteste le fait que tous les auteurs (PICHAULT, 2006 ; DELOBBE *et al.*, 2011 ; PARLIER, 2011) ont toujours recours à des typologies pour les décrire.

La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 a contribué à remettre cette dimension prévisionnelle au premier rang des préoccupations. En effet, elle a imposé aux entreprises de plus de 300 salariés d'engager, tous les trois ans, une négociation portant, entre autres, sur la mise en place d'un dispositif de GPEC. Le fait que la loi Borloo impose aux entreprises de négocier une GPEC (et non pas une simple gestion des compétences) s'explique par le fait que cette loi fait suite à l'échec (auquel elle tente de remédier) de négociations paritaires sur l'emploi qui avaient en particulier pour objectif de fournir des outils permettant de mieux gérer les transitions professionnelles (DIETRICH,

PARLIER, 2007). Cette question des parcours professionnels et de la dynamique temporelle était au cœur des préoccupations des partenaires sociaux. Il est donc relativement logique de la retrouver dans la loi.

Elle s'inscrit néanmoins en rupture avec les pratiques de gestion antérieures, qui avaient plutôt conduit à l'idée selon laquelle la GPEC était vouée à l'échec et que seule une gestion des compétences limitée à l'identification et à la reconnaissance des compétences existantes était possible. La loi Borloo a donc directement contribué à relancer une dynamique de négociation sociale sur le « prévisionnel » dans la gestion des compétences.

Ces éléments sur les pratiques de gestion des compétences antérieures à la loi Borloo ayant été rappelés, nous pouvons dès lors passer à une présentation détaillée des pratiques que nous avons observées dans les entreprises durant deux périodes de ces négociations triennales.

MÉTHODOLOGIE

Les données qui sont présentées dans cet article ont été recueillies dans le cadre d'une étude commandée par la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques du ministère du Travail) sur les pratiques de GPEC après l'adoption de la loi Borloo. Pour rendre compte de la variété des pratiques de GPEC, nous avons choisi de développer des investigations dans cinq secteurs d'activité différents (la banque, la grande distribution, les hautes technologies, l'énergie et l'automobile).

Notre volonté d'analyser des pratiques concrètes de la GPEC nous a amenés à réaliser des monographies. Malgré l'effectif mobilisé pour réaliser cette étude (près d'une vingtaine de chercheurs), il n'était pas envisageable de viser une réelle représentativité pour ces monographies. Toutefois, pour avoir une vision aussi complète que possible, nous avons choisi des secteurs d'activité relevant de l'industrie (où la GPEC était classiquement utilisée dans les années 1990) et d'autres, du tertiaire. Ensuite, le développement récent mais rapide et important de la gestion territoriale des compétences (GTEC) (BEAUJOLIN-BELLET, 2008 ; DEFÉLIX *et al.*, 2011) nous a conduits à prendre en compte cette dimension « localisée » de la gestion des compétences et à analyser en conséquence un dispositif territorial de gestion des compétences. Afin de pouvoir introduire des éléments de comparaison entre ces différents secteurs, nous avons choisi d'investiguer les accords et les pratiques dans deux entreprises relevant des cinq secteurs précités.

Pour chacune de ces entreprises, nous avons réalisé une étude documentaire, qui a permis de rassembler les principales informations formelles les concernant (historiques, principaux chiffres clés, etc.). Des entre-

Pseudo entreprise	Secteur d'activité	CA (en Mds € en 2010)	Effectif en France	Outils de la GPEC identifiés
Bankpro	Banque	0,3246	1 143	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers.
Septentrion	Banque	1,6	10 000	Référentiel de compétences en cours de construction.
Luckydistrib	Grande Distribution	29,1	75 000	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers, Comité paritaire stratégique.
Aouf	Grande Distribution	112,2	120 000	Référentiel de compétences.
Aérosec	Hautes Technologies	13,12	34 124	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers.
Micro	Hautes Technologies	8,2	10 000	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers, Dispositif territorial.
Panaflam	Énergie	85,4	103 865	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers.
Rayona	Énergie	8,9	47 541	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers.
Androauto	Automobile	56,1	80 000	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers, Comité paritaire stratégique.
Diesel	Automobile	0,794	2 000	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers.
Egal	Territoire	0,396	1 934	Référentiel de compétences, Observatoire des métiers, Dispositif territorial.
Detache	Territoire	Dispositif territorial de gestion des compétences dont Egal est un membre très actif.		

Tableau 1 : Caractéristiques présentées par les entreprises étudiées.

tiens ont ensuite été réalisés avec les DRH des sièges de ces entreprises. Il s'est agi dans cette première phase d'obtenir une présentation des intentions initiales lors de la négociation de l'accord de GPEC, d'identifier les outils développés dans le cadre de cette négociation et d'accéder à des documents officiels, tels que, notamment, le bilan social, les principaux textes et des accords d'entreprise concernant la gestion interne de l'emploi ainsi que les supports de communication interne.

La suite de notre méthodologie a consisté à mener une série d'entretiens semi-directifs avec les agents les plus concernés par la négociation de l'accord de GPEC et sa mise en œuvre. Nous avons réalisé des entretiens à la fois au siège de ces entreprises et, au minimum, sur un de leurs sites de production. À ces deux niveaux, nous avons rencontré des membres des services des RH, des délégués syndicaux et des managers (ces trois

populations étant représentées de manière sensiblement égale).

Nous avons réalisé au total 120 entretiens, d'une durée comprise entre une heure et quart à deux heures et demie, qui ont été menés directement sur les lieux de travail par deux enquêteurs et qui ont donné lieu à un enregistrement. Le codage de ces entretiens a été réalisé sur la base des thèmes figurant dans la grille d'entretien. Ces codes étaient du type « GEPC-RH » (code attribué à tous les extraits d'entretiens évoquant les liens entre la GPEC et les politiques RH – avec des sous-rubriques pour les politiques de formation, de recrutement, de gestion des rémunérations ou de gestion des carrières), « GPEC-stratégie » (pour les extraits donnant des informations sur les effets de la GPEC sur la discussion de la stratégie dans l'entreprise) ou « GPEC-dialogue social » (pour les liens entre la GPEC et le dialogue social), etc.

Au cours de ce travail de codage, un certain nombre de thèmes ont émergé des entretiens eux-mêmes. Par exemple, le code « GPEC-commission » regroupe les extraits d'interviews traitant du rôle joué par des commissions *ad hoc*. Alors que celles-ci ne constituaient pas un item important de la grille d'entretien initiale, il est apparu lors du traitement des données que ces commissions étaient parfois le lieu d'un réel dialogue social. Un code spécifique a donc été créé pour rendre compte ce phénomène. Enfin, mentionnons que ce codage a été pour partie réalisé en double aveugle, afin d'en vérifier la qualité.

LES RÉSULTATS

Les données recueillies dans le cadre de cette étude montrent que les référentiels de compétences restent les outils les plus emblématiques de la GPEC. Comme l'évoquaient Pascaïl (2004) ou Colin et Grasser (2006), ces référentiels sont présents de manière quasi systématique dans toutes les démarches de GPEC. De la même manière, les pratiques de GPEC étudiées dans un groupe sont apparues comme étroitement articulées avec les politiques RH de celui-ci. Ainsi, la GPEC ne peut généralement pas être considérée de manière isolée. Elle doit être systématiquement analysée en relation avec les politiques RH de l'entreprise, et même en relation avec sa stratégie et le dynamisme de son dialogue social.

En revanche, ces données ont permis de faire émerger deux nouveautés majeures.

Tout d'abord, les « observatoires des métiers » s'affirment comme un nouvel outil fréquemment présent dans les groupes étudiés (rappelons que la loi Borloo ne s'applique qu'aux groupes de plus de 300 salariés). Ceux-ci sont le plus souvent paritaires (mais seules les organisations syndicales signataires des accords peuvent y participer). Ces observatoires ont pour objectif de présenter aux représentants des salariés des données prospectives sur les métiers du groupe qui sont en déclin, en émergence ou en tension. Ce nouvel outil constitue une des principales nouveautés apparues dans les pratiques de GPEC postérieurement à l'adoption de la loi Borloo. En effet, même si la démarche « Prospective métiers » avait été pionnière dans ce domaine (BOYER, SCOUARNEC, 2009), les observatoires des métiers étaient restés jusqu'alors relativement peu nombreux.

En dehors de ces points communs, les pratiques de GPEC restent relativement hétérogènes. Comme nous l'avons évoqué dans notre revue de la littérature, elles apparaissent comme très fortement contextualisées, et donc liées à l'histoire, au contexte et à la dynamique spécifiques à chaque entreprise. Néanmoins, pour parvenir à organiser et rendre compte de cette

diversité, nous avons identifié des axes qui permettent de comparer les pratiques entre elles.

Le premier axe (offensif/défensif) est issu de la littérature. Il peut être considéré comme classique puisqu'on le trouve déjà, par exemple, dans le travail de Joyeau et Retour (1999). Il oppose les accords offensifs (qui visent à faire de la GPEC un outil de développement de l'organisation et des individus) aux accords défensifs (qui eux ont plutôt pour objectif de mieux contrôler les coûts et les salariés). Il rend compte du fait qu'une entreprise ne développe pas les mêmes pratiques de GPEC (et qu'elle ne les relie pas de la même manière à sa stratégie, à sa GRH, à son dialogue social, etc.) selon qu'elle négocie des accords GPEC offensifs, ou des accords GPEC défensifs.

Le second axe (interne/externe) que nous utilisons pour donner sens à cette diversité est lui aussi issu de la littérature. De plus en plus de travaux soulignent les liens qui existent entre les territoires et la GPEC (BEAUJOLIN-BELLET, 2008 ; DEFÉLIX et *al.*, 2011). Nos données ont confirmé cette observation : elles mettent en évidence le fait que les entreprises dont la GPEC est tournée vers la gestion interne de l'entreprise ne développent pas les mêmes types de GPEC que celles qui pensent la GPEC à l'échelle du territoire, c'est-à-dire au-delà des frontières juridiques de l'entreprise.

Dans chaque cas étudié, nous avons articulé nos observations autour des cinq dimensions présentées plus haut, qui sont considérées comme structurantes pour les démarches de GPEC, à savoir :

- les outils de GPEC utilisés,
- les liens entre la GPEC et les politiques RH,
- les liens entre la GPEC et la stratégie de l'entreprise,
- les liens entre la GPEC et le dialogue social ;
- et, enfin, les liens entre la GPEC et le territoire.

L'identification de ces deux axes d'analyse permet de distinguer quatre idéaux-types qui rendent compte des principales pratiques de GPEC actuelles.

Grâce à un processus d'itérations entre ces axes présents dans la littérature et les données recueillies, nous sommes parvenus à qualifier les quatre idéaux types distingués par ces deux axes et à leur donner un contenu. Par définition, les idéaux-types sont différents des entreprises étudiées (WEBER, 1904-1917, Réed. 1965). Néanmoins, pour rendre compte de leur contenu concret, nous avons identifié, parmi les douze cas étudiés, les quatre entreprises qui en donnent le meilleur aperçu. Nous allons maintenant présenter chacune d'elles.

La GPEC « instrumentalisée »

La GPEC « instrumentalisée » se caractérise par une approche défensive de la GPEC, où cette dernière est considérée avant tout comme un moyen de réduire les effectifs du groupe. La frontière entre la GPEC et la politique sociale de l'entreprise (PSE) est brouillée, et

l'expression « GPSE » (contraction de GPEC et PSE) est alors souvent utilisée par les représentants syndicaux que nous avons interviewés.

En revanche, cette GPEC « instrumentalisée » est tournée vers l'intérieur de l'entreprise : la réduction des effectifs s'opère en essayant de développer les mobilités internes, des métiers en déclin vers les métiers en tension (s'il y en a), en rationalisant les parcours des salariés. Cette GPEC « instrumentalisée » se concrétise alors par des débats accrus sur la stratégie (souvent internationale) du groupe, au travers, par exemple, d'un comité paritaire stratégique, où les partenaires sociaux échangent sur la stratégie mondiale du groupe.

La GPEC « externalisée »

La GPEC « externalisée » présente la même dimension défensive que la GPEC « instrumentalisée ». Elle vise elle aussi à réduire les effectifs du groupe. La frontière entre GPEC et PSE est, là encore, souvent brouillée. En revanche, cette GPEC est entièrement tournée vers l'extérieur de l'entreprise. Elle ne conduit ni à un développement de la mobilité interne ni à une

réorganisation de la gestion des carrières. Ces entreprises ne se dotent pas d'un « comité paritaire stratégique », mais (au contraire) d'un dispositif externe à l'entreprise chargé d'aider les salariés de celle-ci à développer (en général sur le bassin d'emploi de l'entreprise) un nouveau projet professionnel qui leur permette, à terme, de ne plus être les salariés de l'entreprise de départ.

La GPEC « agent de changement »

La GPEC « agent de changement » se situe, quant à elle, du côté « offensif » de la GPEC. Celle-ci n'a ici plus vocation à diminuer les effectifs du groupe, mais plutôt à accroître les compétences des salariés et à développer les politiques de GRH. La GPEC « agent de changement » peut être considérée comme étant relativement « classique » puisqu'elle correspond au modèle traditionnel de la GPEC, celui développé dès le milieu des années 1990. Ce type de GPEC est mis en œuvre dans des groupes qui disposent de moyens importants leur permettant de développer une GRH cohérente et plutôt favorable aux salariés, une GRH qui soit en phase avec leurs objectifs stratégiques.

GPEC INSTRUMENTALISÉE

Le groupe ANDRAUTO correspond au cas le plus proche de cet idéal-type. ANDRAUTO est un groupe qui fabrique des automobiles. Il compte 198 210 salariés dans le monde et a réalisé un chiffre d'affaires de 56,1 millions d'euros en 2010. Chez ANDRAUTO, les accords de GPEC signés en 2007 et en 2010 sont défensifs. Ils visent à accompagner les réductions d'effectifs que ce groupe connaît depuis plusieurs années (- 20 000 salariés depuis 2007).

Ce groupe a mis en place les outils « classiques » de la GPEC. Il est doté de référentiels de compétences. Ceux-ci sont utilisés dans le cadre des entretiens annuels d'évaluation ; ils ont vocation à mieux prévoir les formations nécessaires pour les salariés et à mieux organiser les rémunérations et les promotions. La GPEC et les politiques RH s'alimentent réciproquement. Un observatoire des métiers a été créé. Il permet de donner une vision globale pour l'ensemble du groupe sur les métiers en tension, les métiers en déclin et ceux en équilibre. Il s'appuie sur les référentiels de compétences pour réaliser cette analyse et il permet un dialogue avec les représentants des salariés sur ces questions, qui étaient auparavant mal connues, voire, parfois, presque taboues.

La GPEC et la stratégie de l'entreprise sont elles aussi pensées de manière conjointe. La diminution des effectifs est considérée comme prioritaire par la direction du groupe. L'analyse de l'évolution des métiers par filière est donc spécifiquement prise en charge par les membres du Comex. La GPEC apparaît comme un outil stratégique pour l'entreprise. Elle est perçue par la direction comme un levier permettant d'atteindre les objectifs de réduction des effectifs.

Du fait de cette articulation entre la GPEC et la stratégie de l'entreprise, le dialogue social peut être considéré comme relativement riche dans cette entreprise. On peut même considérer que la loi Borloo a contribué à enrichir ce dialogue social sur le plan de la stratégie de l'entreprise. La GPEC y est si étroitement associée que la discussion avec les partenaires sociaux évolue significativement. Ainsi, ce groupe a mis en place un « comité paritaire stratégique » international, dont la mission est de développer un dialogue social international sur la stratégie du groupe. Même si la GPEC peut être considérée comme très largement « instrumentalisée » (puisque n'est qu'un moyen au service d'une fin bien identifiée, la diminution des effectifs), cet objectif est à ce point stratégique qu'il s'est traduit par un renforcement du dialogue social sur cette question de la stratégie du groupe et de son devenir après la crise de 2009.



© GIRAUDON - THE BRIDGEMAN ART LIBRARY

« La GPEC « externalisée » présente la même dimension défensive que la GPEC « instrumentalisée ». Elle vise elle aussi à réduire les effectifs du groupe. », « Emondage des arbres », enluminure de Maître Ermengaut (1322), bibliothèque du monastère de l'Escorial, Madrid (Espagne).

La GPEC « mutualisée et territorialisée »

La GPEC « mutualisée et territorialisée » correspond elle aussi à cette dimension « offensive » de la GPEC. En revanche, elle est un peu plus « originale » que la GPEC « agent de changement », car la gestion des compétences cohérente et favorable aux salariés qu'elle propose est développée à l'échelle d'un terri-

toire et non plus, comme elle l'était classiquement, à l'intérieur des frontières juridiques d'une entreprise. Cette innovation soulève d'ailleurs généralement des problèmes juridiques, que chaque groupe ou chaque entreprise résout de manière à chaque fois originale. Le tableau ci-dessous synthétise les caractéristiques des quatre idéaux-types que nous venons de présenter :

	Orientation dominante vers l'interne	Orientation dominante vers l'externe
Accord Défensif	GPEC « INSTRUMENTALISÉE »	GPEC « EXTERNALISÉE »
Accord Offensif	GPEC « AGENT DE CHANGEMENT »	GPEC « MUTUALISÉE ET TERRITORIALISÉE »

Tableau 2.

GPEC EXTERNALISÉE

Le groupe MICRO correspond au cas le plus proche de cet idéal-type. MICRO est un groupe qui fabrique des puces microélectroniques. Il compte 45 000 salariés en France et a réalisé un chiffre d'affaires de 8,2 millions d'euros en 2010. Chez MICRO, les accords de GPEC signés en 2006 et en 2011 sont défensifs. Dans ce groupe, les effectifs n'ont pas fortement diminué, mais leur stagnation est néanmoins perçue comme un « coup d'arrêt » dans le développement de ce groupe, qui, jusqu'aux années 2000, connaissait des rythmes d'augmentation de ses effectifs de 15 % par an.

Ce groupe dispose lui aussi des outils « classiques » de la GPEC. Les référentiels de compétences sont utilisés dans le cadre des entretiens annuels d'évaluation ; ils permettent d'articuler les différentes politiques RH (formation, carrière, etc.). Dans ce groupe aussi, un observatoire des métiers a été créé. Il produit des données qualitatives sur les évolutions prévues des métiers, mais celles-ci ne sont pas articulées avec les politiques RH de l'entreprise. Elles sont utilisées pour identifier les métiers dans lesquels il apparaît nécessaire d'encourager les salariés à développer des projets professionnels extérieurs à l'entreprise et ceux où, au contraire, les effectifs sont limités et ne doivent donc pas être diminués.

Toutefois, l'essentiel de l'activité liée à la GPEC se déroule en dehors de ces politiques RH. En effet, celle-ci vise avant tout à proposer aux salariés un accompagnement par une « association de reconver-

sion locale » (que le groupe a créée spécifiquement à cette fin) pour élaborer un nouveau projet professionnel qui leur permette à terme de trouver un emploi en dehors de l'entreprise (mais, en général, sur le même bassin d'emploi). La gestion des carrières et des rémunérations est donc très largement réorientée vers cette association extérieure. Dans cette entreprise, le lien entre la GPEC et les politiques RH peut donc être considéré comme relativement distendu. La GPEC est avant tout tournée vers l'extérieur de l'entreprise et vers cette association de reconversion locale.

De ce fait, le lien entre la GPEC et la stratégie de l'entreprise est lui aussi plutôt distendu. En effet, à la limite, l'avenir des salariés est plus déterminé par la stratégie et les moyens de l'association locale de reconversion que par la stratégie du groupe.

Du fait de ce décentrage de la politique RH, le dialogue social ne s'est pas réellement enrichi depuis la promulgation de la loi Borloo. Des discussions ont lieu sur la stratégie de l'entreprise, mais elles ne sont pas en prise directe avec la GPEC. Elles n'ont pas non plus débouché sur la création de comités paritaires stratégiques ou de tout autre dispositif du même type. À l'inverse, des organisations syndicales qui n'étaient pas signataires du premier accord GPEC ont signé le second accord parce qu'elles ont considéré comme stratégique pour elles de participer à la gestion de l'association locale de reconversion, puisque c'était désormais au sein de celle-ci que se prenaient de nombreuses décisions en matière de carrières et de parcours professionnels futurs des salariés.

Des idéaux-types devant être pensés de manière ouverte

Ces idéaux-types permettent de donner sens à la diversité des pratiques de la GPEC. Il est toutefois nécessaire de ne pas en avoir une vision trop fermée. En effet, l'appartenance d'entreprises à un même idéal-type ne signifie pas qu'elles connaissent exactement le même type de dynamique. Les pratiques de GPEC sont proches, puisque le codage des entretiens conduit à les associer au même idéal-type. Néanmoins, l'analyse approfondie des entretiens montre que ces pratiques proches peuvent présenter des motivations sensiblement différentes.

Ainsi, par exemple, ANDRAUTO et SEPTENTRION sont tous les deux associés à l'idéal-type de la « GPEC instrumentalisée ». Ces deux groupes ont des pratiques proches, mais les raisons qui les conduisent

à adopter ce type de pratiques sont très différentes. Comme nous l'avons vu, ANDRAUTO est confronté à une grave crise à la fois conjoncturelle (la crise économique 2008/2009) et structurelle (la concurrence internationale fait qu'il est désormais presque impossible de produire en France des petites voitures citadines (du segment B) qui soient rentables. Il souhaite donc diminuer ses effectifs et instrumentalise à cette fin la GPEC.

SEPTENTRION a le même type de pratique qu'ANDRAUTO. Les données recueillies montrent que la GPEC s'y limite à un discours qui ne dit finalement pas grand-chose de la GRH qui y est développée. La loi contraignant cette entreprise à négocier un accord sur la GPEC, sa direction l'a donc fait : la négociation a abouti à un accord, mais celui-ci n'a été suivi pratiquement d'aucune mise en œuvre concrète. Dans cette entreprise, la GPEC reste un discours de la

GPEC « AGENT DE CHANGEMENT »

L'entreprise BANKPRO correspond au cas le plus proche de cet idéal-type. BANKPRO est une banque moyenne spécialisée dans la gestion des patrimoines professionnels et privés. Elle compte 1 143 salariés en France et appartient à un groupe bancaire dont le siège est situé dans un pays du Nord de l'Europe. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 324,6 millions d'euros en 2011. Chez BANKPRO, les accords de GPEC signés en 2008 et en 2011 sont offensifs.

Cette entreprise a été fortement marquée par une succession de plans sociaux. Le dernier s'est achevé en 2007 et a entraîné une réduction des effectifs de moitié. Néanmoins, le déploiement de l'accord GPEC s'est déroulé dans un contexte apaisé. En revanche, la crise a mis en relief l'importance stratégique des recompositions traversant certaines lignes de métiers, qu'il s'agisse des relations avec la clientèle (proximité et confiance), de l'évaluation et du contrôle des risques (*middle office*) ou encore des tendances affectant la rationalisation du *back-office* et l'automatisation du *front-office*. L'accord GPEC peut ainsi être vu comme un réflexe rationnel de protection et de survie d'un collectif de travail (direction et salariés) s'efforçant de garantir un futur commun, dans une période troublée.

Pour faire évoluer les compétences des salariés, la direction a construit des référentiels de compétences. Ceux-ci sont utilisés chaque année lors de l'entretien annuel pour identifier les compétences détenues par les salariés, pour rémunérer celles-ci et déterminer les compétences qui devront être développées l'année suivante. Cette entreprise a aussi créé un observatoire des métiers qui permet aux partenaires sociaux de développer un dialogue social riche sur ces questions d'évolution des compétences.

Dans cette entreprise, la GPEC et les politiques RH sont très fortement articulées entre elles. Les données issues des entretiens annuels structurent directement la politique de formation de l'entreprise et la réflexion sur les futurs métiers. De plus, l'appropriation des outils de la GPEC par les managers est particulièrement forte, ces outils de la GPEC ayant été construits par les managers eux-mêmes. Ces outils, ces politiques et cette appropriation se réfèrent tous aux évolutions du marché, que nous venons d'évoquer. Dans cette entreprise, les débats sur la stratégie de l'entreprise sont donc très riches. Le dialogue social participe directement de cette richesse et de cette dynamique. Ces articulations fortes génèrent *in fine* une discussion nourrie sur la stratégie.

Comme on le voit, cette entreprise correspond presque parfaitement au cas « classique » de la GPEC théorisée dès les années 1990. Les outils de la GPEC (auxquels s'ajoute – et c'est nouveau – un observatoire des métiers) permettent d'articuler les politiques RH avec la stratégie de l'entreprise et parce qu'ils sont bien appropriés par les managers, ceux-ci permettent à l'entreprise de manager efficacement le changement qui lui est nécessaire pour faire face aux évolutions de son marché. Il faut toutefois souligner que cette dynamique a un coût et que si cette entreprise peut mener cette politique, c'est parce qu'elle est sur un secteur à forte valeur ajoutée qui lui en fournit les moyens.

Ce cas est aussi « classique » par le fait que cette entreprise crée cette dynamique à l'intérieur de ses frontières juridiques. Elle ne s'ouvre pas sur son territoire et elle n'y cherche pas les ressources qui pourraient l'aider à mener à bien ce changement. En cela, elle se différencie fortement de la GPEC « mutualisée et territorialisée ».

direction, elle n'est pas devenue un véritable objet RH et/ou stratégique.

Ces deux entreprises développent des GPEC instrumentalisées, mais elles le font avec des motivations très différentes. Les idéaux-types fournissent des repères pour ordonner la diversité des pratiques de GPEC, mais ils doivent être pensés de manière relativement ouverte pour pouvoir rendre compte de l'ensemble des pratiques des entreprises investiguées.

Des idéaux-types devant être pensés de manière dynamique

De la même manière, ces idéaux-types ne doivent pas être pensés d'une manière trop statique. Ils permet-

tent de donner des points de repère, mais ils ne doivent pas interdire de penser la dynamique. Plusieurs entreprises ont signé au moins deux accords. Certaines entreprises, comme ANDRAUTO, ont signé deux accords successifs identiques qui ne font qu'approfondir la dynamique antérieure (en l'occurrence celle d'une « GPEC instrumentalisée », utilisée pour réduire les effectifs du groupe).

À l'inverse, d'autres entreprises ont fait évoluer très fortement les logiques poursuivies, entre leur premier accord et leur second. Ainsi, par exemple, l'entreprise DIESEL (qui appartient elle aussi au secteur automobile) a négocié en 2006 un premier accord plutôt défensif, alors qu'en 2010, elle a négocié un accord qui apparaît beaucoup plus offensif. La différence



EWAN OIRY & COLL.

© THE BRIDGEMAN ART LIBRARY

« Pour faire évoluer les compétences des salariés, la direction a construit des référentiels de compétences. Ceux-ci sont utilisés chaque année lors de l'entretien annuel pour identifier les compétences détenues par les salariés, pour rémunérer celles-ci et déterminer les compétences qui devront être développées l'année suivante. », « Les jardiniers », huile sur toile de Gustave Caillebotte (1848-1894), collection privée.

entre les deux types d'accord est si forte que le codage de nos données nous a conduit à conclure que cette entreprise a opéré un déplacement, passant de l'idéal-type « GPEC instrumentalisée » à celui d'une « GPEC agent du changement ». Les évolutions favorables de la conjoncture et la transformation de la stratégie de l'entreprise permettent d'expliquer ce changement majeur. On retrouve une situation analogue dans le cas d'Aérosec. Les pratiques de GPEC ressortant de son premier accord l'associent à l'idéal-type « GPEC agent du changement », mais les outils que cette entreprise a déployés dans le cadre de son second accord conduisent à la faire glisser progressivement vers l'idéal-type de la « GPEC mutualisée et territorialisée ».

Ces cas soulignent que les idéaux-types doivent être pensés de manière dynamique : une entreprise n'est pas nécessairement attachée à un idéal-type unique, elle peut en changer au fil du temps. Cette caractérisation est donc elle-même inscrite dans la dynamique des organisations.

CONCLUSION

Au terme de cette analyse des pratiques de la GPEC postérieures à l'adoption de la loi Borloo, il faut noter que le flou sémantique et la profusion des concepts entourant la GPEC n'aident pas à son appropriation. Cette ambiguïté est entretenue par le fait que le législateur n'a pas jugé utile de proposer de définition juridique de la GPEC (LEGRAND, 2006). De plus, comme le souligne Duclos (2008), la façon dont les acteurs jouent avec la règle de droit s'écarte souvent de la stricte application des intentions du législateur. Il était donc particulièrement important d'analyser en détail les effets concrets des accords de GPEC négociés et mis en œuvre dans les entreprises.

Les douze monographies approfondies que nous avons réalisées nous ont permis de produire plusieurs résultats. Tout d'abord, sur le plan des outils, les référentiels de compétences et les liens avec les autres

GPEC « MUTUALISÉE ET TERRITORIALISÉE »

L'entreprise EGAL correspond au cas le plus proche de cet idéal-type. EGAL est une entreprise industrielle spécialisée dans la production d'articles culinaires, de cuisson électrique et de pesage. En 2010, son chiffre d'affaires a été de 396 millions d'euros et elle employait 1 934 collaborateurs, répartis entre deux sites français. Chez EGAL, l'accord de GPEC signé en 2007 était plutôt défensif. Mais le nouvel accord signé en 2011 est, lui, plus offensif. Cette entreprise doit accompagner les évolutions technologiques et organisationnelles de son appareil industriel en développant une polyvalence et en augmentant les niveaux de qualification professionnelle de son personnel ouvrier. Au total, 50 % des emplois sont identifiés comme fragilisés, à court et moyen terme, du fait de la faible qualification de leurs titulaires.

Pour gérer de manière optimale cette augmentation programmée des compétences, elle a construit des référentiels de compétences. Ceux-ci sont utilisés pour alimenter les politiques RH (évaluation, formation, rémunération, etc.). Mais, surtout, l'entreprise participe au dispositif local de gestion des compétences. DETACHE est un dispositif territorial de prêt de main-d'œuvre (à but non lucratif), qui permet à cinq entreprises "socles" du secteur de la métallurgie présentes sur le territoire (mais non concurrentes) de faire face à des baisses d'activité temporaires tout en conservant leurs salariés et les compétences de ceux-ci, dans l'optique d'une reprise prochaine de l'activité économique. Concrètement, l'objectif est de gérer la sous-activité en évitant autant que faire se peut les licenciements économiques et le recours au chômage partiel et ce, dans une perspective de sécurisation des parcours professionnels des individus.

Dans cette logique, le territoire n'est pas un espace dans lequel cette entreprise déverserait les salariés

dont les compétences ne lui seraient plus nécessaires (comme nous l'avons constaté dans le cas de MICRO), mais, au contraire, une ressource qui lui permet de puiser les compétences qui lui sont nécessaires, de développer celles qui n'existent pas encore, etc.

À ce titre, le dispositif local, qu'est DETACHE, peut être considéré comme un élément faisant partie intégrante de la GPEC de cette entreprise (qui devient dès lors une GTEC) – comme c'était le cas pour MICRO – mais aussi de la stratégie même de l'entreprise. En effet, ce dispositif local contribue directement à permettre à cette entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Nous retrouvons donc ici une GPEC qui permet à la RH d'être cohérente, de contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise (la RH est alors un réel *Business Partner*) et d'être favorable aux salariés (comme dans le cas de la GPEC « agent de changement »), mais c'est une GPEC qui est de plus développée à l'échelle du territoire (ce qui est plus original par rapport au modèle classique de la GPEC des années 1990). On trouve dans ce cas un dialogue social dynamique sur ces questions de GPEC, de RH et de stratégie et une appropriation forte par les managers (là encore, du fait de leur participation directe à l'élaboration de tous ces éléments).

Enfin, il convient de souligner que l'ouverture sur le territoire de cette GPEC constitue une forme de réponse à la question des moyens, que nous avons posée dans le cas de BANKPRO. Cette GPEC est coûteuse, mais le territoire constitue une ressource qui permet à cette entreprise de mutualiser ce coût, et donc de le réduire pour ce qui la concerne directement.

Parmi les pratiques de GPEC que nous venons de décrire, il s'agit de la pratique la plus innovante (par rapport au modèle classique de la GPEC des années 1990).

outils de la GRH ont été confirmés, mais parmi les nouveautés, nous avons constaté l'émergence des observatoires métiers et celle du rôle joué par les territoires. Ensuite, nous avons constaté la diversité récurrente des pratiques de GPEC. Néanmoins, en identifiant les quatre idéaux-types que sont la « GPEC instrumentalisée », la « GPEC externalisée », la « GPEC agent de changement » et la « GPEC mutualisée et territorialisée », nous sommes parvenus à proposer un ordre qui rende cette diversité intelligible. Il convient toutefois de souligner qu'aucun de ces quatre idéaux-types n'affiche de véritable volonté « prévisionnelle ». Les entreprises analysées se lancent parfois dans des

démarches d'anticipation. Mais il semble que le prévisionnel tel qu'il avait été envisagé dans les années 1990, avec les premiers outils de la GPEC, ait été clairement abandonné.

Ces monographies approfondies fournissent donc un premier aperçu des pratiques de la GPEC après l'entrée en vigueur de la loi Borloo. Toutefois, elles montrent aussi que de nombreuses pistes de recherche complémentaires restent à explorer. Deux pistes peuvent être plus particulièrement évoquées. D'une part, si le territoire émerge en tant que nouveau lieu de la gestion des compétences, il le fait en rencontrant de nombreuses difficultés et de nombreuses incertitudes

Idéal-type	GPEC INSTRUMENTALISÉE	GPEC EXTERNALISÉE	GPEC AGENT DE CHANGEMENT	GPEC MUTUALISÉE ET TERRITORIALISÉE
Entreprise de référence	ANDRAUTO	MICRO	BANKPRO	EGAL
Type/contenu accord	Défensif	Défensif	Offensif	Offensif
Outils pivots de l'accord GPEC	Observatoire des métiers et Comité Paritaire Stratégique	Observatoire des métiers et Dispositif territorial de gestion des compétences	Référentiel des métiers et des compétences	Référentiel des métiers et des compétences et Dispositif territorial de gestion des compétences
Articulation GPEC-stratégie	Fort	Faible	Fort	Fort
Articulation GPEC-RH	Rationalisation et mise en cohérence des pratiques de GRH	Rationalisation et mise en cohérence des pratiques de GRH	Développement des pratiques de GRH	Développement des pratiques de GRH
GPEC et dialogue social	Enrichissement du dialogue social (en particulier sur la stratégie du groupe)	Pas d'enrichissement du dialogue social	Développement d'un dialogue social de qualité	Enrichissement du dialogue social
Appropriation de l'accord	Faible	Faible	Forte	Forte

Tableau 3.

(notamment juridiques). Les formes concrètes d'une gestion territorialisée des compétences doivent donc être explorées de façon plus détaillée. D'autre part, les observatoires des métiers sont de plus en plus nombreux et ils semblent jouer un rôle croissant dans les démarches d'anticipation (à défaut de démarches de prévision) des entreprises. Ils sont si actifs que nos interlocuteurs les ont souvent décrits comme de nouveaux lieux où se développerait un dialogue social échappant aux difficultés récurrentes du dialogue social à la française. Au-delà du fait que les organisations syndicales non signataires d'accords de GPEC ne sont pas présentes dans ces observatoires, les formes que prennent ces nouvelles instances de dialogue social et les effets qu'elles produisent doivent encore être analysés.

Ces éléments montrent donc que tout en s'inscrivant dans des traditions longues (comme, par exemple, l'opposition entre accords de GPEC offensifs et accords de GPEC défensifs), les pratiques actuelles de la GPEC font émerger des outils et des questions sans cesse renouvelés. ■

BIBLIOGRAPHIE

BARET (C.), OIRY (E.), CODELLO-GUIJARRO (P.) & KOFFI (P.), « Regards sur "l'effectivité" de la Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences

(GPMC) à l'hôpital public », *Journal d'Économie Médicale*, vol. 29, n°6-7, 2012.

BEAUJOLIN-BELLET (R.), « Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de gestion des conséquences des restructurations », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°70, pp. 17-29, 2008.

BOYER (L.) & SCOUARNEC (A.), *La prospective des métiers*, EMS, Paris, 2009.

BROCHIER (D.), *Gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Paris, Economica, 2002.

CAVESTRO (W.), DURIEUX (C.) & MONCHATRE (S.) (Eds.), *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica, 2007.

CHAPPERT (F.) & MARTINET (N.), *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) : que nous disent les accords signés ? Analyse de 55 accords d'entreprises et de groupes*, Rapport ANACT, 2008. Disponible sur : <http://www.anact.fr>

COLIN (T.) & GRASSER (B.), « Une évaluation quantitative de la diffusion des pratiques de gestion des compétences », in DEFÉLIX (C.), KLARSFELD (A.) & OIRY (E.) (Eds), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, pp. 207-228, 2006.

DEFÉLIX (C.), CALAMEL (L.), MAZZILLI (I.) & RETOUR (D.) « Les pôles de compétitivité : un point de rupture pour le GRH traditionnelle ? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes », *Management et avenir*, n°41, 2011.

DEFÉLIX (C.), DUBOIS (M.) & RETOUR (D.), « GPEC : une gestion prévisionnelle en crise », in TREMBLAY (M.)

- & SIRE (B.) (Eds.), *GRH en crise, GRH face à la crise ?*, Montréal, Presses HEC, pp. 83-97, 1997.
- DEFÉLIX (C.), KLARSFELD (A.) & OIRY (E.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 2006.
- Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP), *La mise en œuvre des accords GPEC : synthèse à partir de 13 monographies d'entreprises*, 2008.
- DELOBBE (N.), GILBERT (P.) & LE BOULAIRE (M.), *La gestion des compétences : une instrumentation en contexte. Proposition de modélisation fondée sur l'analyse de cas*, XXII^e Congrès de l'AGRH, Marrakech, 2011.
- DIETRICH (A.) & PARLIER (M.), « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie visible ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°66, pp. 30-42, 2007.
- DUCLOS (L.), « Le droit de la bonne pratique. Enquête sur une norme de GPEC », *Cahiers Philosophiques*, n°116, pp. 41-68, 2008.
- FERRY (J.), DE BROISSIA (P.) & BAUDRILLART (S.), *Regards croisés RH et partenaires sociaux sur la mise en œuvre de la GPEC*, OasYs Consultants, 2010.
- GILBERT (P.), « Jalons pour une histoire de la gestion des compétences », in KLARSFELD (A.) & OIRY (E.) (coord.), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, pp. 11-32, 2003.
- GILBERT (P.) & PARLIER (M.), « La compétence : du mot valise au concept opératoire », *Actualité de la formation permanente*, n°116, pp. 14-18, 1992.
- JOYEAU (A.), « Du "que changer ?" au "comment changer ?" : analyse de l'interaction entre gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et changement organisationnel », in KLARSFELD (A.) & OIRY (E.), *La gestion des compétences : des outils aux processus*, Paris, Vuibert, pp. 129-146, 2003.
- JOYEAU (A.) & RETOUR (D.), « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences entre contrôle et autonomie », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°32, pp. 127-143, 1999.
- KLARSFELD (A.) & OIRY (E.), *La gestion des compétences : des outils aux processus*, Paris, Vuibert, 2003.
- KROHMER (C.) & RETOUR (D.), « Fragilités et modes de régulation de la compétence », *Finance, Contrôle, Stratégie* (à paraître).
- LE BOTERF (G.), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Editions d'Organisation, 1997.
- LEGRAND (H.), « Sur un nouvel objet juridique non identifié, la GPEC », *Droit Social*, n°3, pp. 330-333, 2006.
- LÉNÉ (A.), « Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ? », *Revue Française de Gestion*, n°184, pp. 51-69, 2008.
- MASSON (A.) & PARLIER (M.), *Les démarches compétences*, Lyon, Éditions de l'ANACT, coll. Agir sur, 2004.
- MILES (M.B.) & HUBERMAN (A.M.), *Analyses des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université, 1994.
- PARLIER (M.), « Gérer les compétences en PME », in LOUART (P.) & VILETTE (M-A.) (coord.), *La GRH dans les PME*, Paris, Vuibert, pp. 175-198, 2011.
- PASCAIL (L.), « La démarche compétences : Une prescription facultative ? », n°77, pp. 63-73, 2004.
- PETTIGREW (A.), "Longitudinal Field Research on Change. Theory and Practice", *Organization Science*, vol.1, n°3, pp. 267-292, 1990.
- PICHAULT (F.) (dir.), *Faut-il brûler la gestion des compétences ? Une exploration des pratiques en entreprise*, Bruxelles, De Boeck & Larcier, 2006.
- ROUILLEAULT (H.), *Anticiper et concerter les mutations. Rapport sur l'obligation triennale de négocier*, 2007. Consultable sur <http://www.minefe.gouv.fr>
- THIERRY (D.) & SAURET (C.), *La gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences*, Paris, L'Harmattan, 1994.
- WEBER (M.), *Essais sur la théorie de la science (1904-1917)*, Paris, Plon, 1965.
- ZARIFIAN (P.), *Le modèle de la compétence*. Paris, Éditions Liaisons, 2001.