



**HAL**  
open science

# La dynamique d'appropriation des accords GPEC et ses effets sur le système de GRH : réflexions issues d'une étude de cas longitudinale

Amaury Grimand

## ► To cite this version:

Amaury Grimand. La dynamique d'appropriation des accords GPEC et ses effets sur le système de GRH : réflexions issues d'une étude de cas longitudinale. Actes du 23ème Congrès de l'AGRH, ISAM-IAE Nancy et ICN Business School, Sep 2012, Nancy, France. hal-04471529

**HAL Id: hal-04471529**

**<https://hal.science/hal-04471529>**

Submitted on 21 Feb 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.

# **LA DYNAMIQUE D'APPROPRIATION DES ACCORDS GPEC ET SES EFFETS SUR LE SYSTEME DE GRH : REFLEXIONS ISSUES D'UNE ETUDE DE CAS LONGITUDINALE**

Amaury GRIMAND  
Professeur des Universités  
CEREGE (EA 1722) - IAE de Poitiers  
[agrimand@iae.univ-poitiers.fr](mailto:agrimand@iae.univ-poitiers.fr)

## **Résumé :**

La loi de cohésion sociale de 2005, dite loi Borloo, a incontestablement contribué à faire entrer la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dans le champ institutionnel. Si l'on dispose aujourd'hui d'une image relativement fidèle du contenu de ces accords, de l'instrumentation et des dispositifs d'accompagnement auxquels ils s'adosent, rares sont les travaux à s'être intéressés à la dynamique de leur mise en œuvre.

Cet article entend précisément rendre compte de la dynamique d'appropriation des accords GPEC et des effets produits par ces accords dans quatre registres : sur le statut de la fonction RH, les pratiques de GRH, l'intégration GRH-stratégie, le dialogue social. La contribution mobilise dans cette optique une étude de cas longitudinale dans le secteur bancaire sur la période janvier 2011-janvier 2012. Cette étude de cas est l'opportunité de formuler des propositions quant aux conditions susceptibles de favoriser l'appropriation des accords GPEC.

**Mots-clés :** accords GPEC - appropriation - système de GRH - étude de cas longitudinale.

# LA DYNAMIQUE D'APPROPRIATION DES ACCORDS GPEC ET SES EFFETS SUR LE SYSTEME DE GRH : REFLEXIONS ISSUES D'UNE ETUDE DE CAS LONGITUDINALE

## 1 - Les effets des accords GPEC sur le système de GRH : un bilan en demi-teinte

### 1.1. Une mise sous contrainte des démarches GPEC ?

La loi de cohésion sociale de 2005 a indéniablement contribué à faire entrer la GPEC dans le champ institutionnel. Cette loi, dite loi Borloo, crée pour les entreprises et les groupes de plus de 300 salariés, ainsi que pour les groupes de dimension communautaire<sup>1</sup> une obligation de négociation triennale sur la GPEC. Cette obligation de négociation, dont on rappellera qu'elle n'est pas obligation de conclure, porte sur quatre volets :

- « *Les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires* » ;

- « *La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur les mesures d'accompagnement associées, en particulier en matière de formation, VAE, bilans de compétences, ainsi que sur les accompagnements de la mobilité professionnelle et géographique des salariés* » ;

- A titre facultatif, « *les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise lors d'un licenciement économique, d'un projet économique ayant des incidences sur l'emploi, concernant le contenu d'un PSE par dérogation aux dispositions des livres III et IV du code du travail* » ;

- « *Les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle* ».

D'incitation, la GPEC est devenue un processus sous contrainte soulignent Dietrich et Parlier (2007). Les fameux arrêts dits « Pages Jaunes » de la Cour de Cassation ont ainsi posé comme obligatoire la mise en œuvre d'une GPEC préalablement à un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE). On observera d'ailleurs, et ce n'est pas le moindre des paradoxes, que le législateur n'a pas réellement pris la peine de préciser le concept de GPEC sur le plan juridique (Legrand, 2006).

Pour autant, les accords GPEC ne sauraient se résumer à un processus contraint et l'ambition du législateur va bien au-delà d'une logique de conformation passive à l'obligation légale :

- Il s'agit en premier lieu de renouer avec l'essence même de la GPEC, soit une capacité à gérer de façon préventive les restructurations là ou leur gestion dite « à chaud », dans l'urgence, a souvent produit des effets désastreux sur l'emploi et la compétitivité des entreprises. Toutefois, comme le souligne très justement Rouilleault (2007) dans le rapport éponyme, si les accords GPEC ne sont pas l'antichambre des PSE, ils ne sont pas davantage leur antidote. En cas de fermeture de site, la GPEC ne présente guère d'utilité pour les salariés, sauf si elle a contribué en amont à renforcer leur employabilité ;

---

<sup>1</sup> Groupes de plus de 1000 salariés répartis sur au moins deux pays en Europe comportant un établissement ou une entreprise de plus de 150 salariés en France.

- L'ambition est également d'instituer la GRH comme une variable stratégique à part entière, de renforcer les modes d'intégration de la GRH à la stratégie d'entreprise (ce que les anglosaxons qualifient de « *vertical fit* »), de sorte que la fonction RH ne soit plus seulement appréhendée comme la résultante de la stratégie, mais soit directement engagée dans le processus de son élaboration.

Un parallèle peut ici être tracé entre les deux acceptions de la GPEC mises en exergue par Gilbert et Parlier (2005) et la loi de 2005. La première, la plus courante, est animée par une visée d'optimisation des principaux processus RH, dont le fondement réside dans la comparaison entre les compétences requises par les emplois et celle détenues par les salariés. L'obligation triennale de négociation sur la GPEC participe davantage de la seconde vision, plus ambitieuse, qui cherche à articuler choix stratégiques, choix d'organisation et choix d'un modèle de GRH. Celle-ci s'efforce par ailleurs d'accorder une attention équilibrée au volet collectif de la démarche, qui s'incarne dans la réflexion prospective sur les métiers, et le volet individuel, centré sur la professionnalisation et l'employabilité des salariés.

### ***1.2. Une philosophie gestionnaire et l'émergence de nouvelles figures d'acteurs***

Les rares travaux de recherche sur la mise en œuvre des accords GPEC (Dietrich et Parlier, 2007, Baruel Bencherqui et al., 2011) les relient spontanément à l'émergence d'un modèle individualisant en GRH (Nizet et Pichault, 2000). Ce dernier institue la compétence comme concept pivot autour duquel articuler l'ensemble des processus RH dans une optique plus individualisée que ne le feraient les démarches antérieures de GPEC marquées davantage par une approche collective (Joyeau et Retour, 1999). Dès 2008, une étude conduite par l'ANACT (Chappert et Martinet, 2008) faisait apparaître les enjeux de développement professionnel, de sécurisation et d'employabilité comme une composante essentielle des accords GPEC.

Les accords GPEC apparaissent ainsi porteurs d'une véritable philosophie gestionnaire qui entend, pour reprendre l'expression consacrée, faire des salariés des acteurs de leur projet d'évolution professionnelle, la contrepartie à cette demande d'implication résidant dans une promesse d'employabilité formulée par l'entreprise. Ainsi, les accords GPEC ne sont pas qu'un levier au service de l'anticipation stratégique mais portent en germe une transformation des acteurs dont Dietrich et Parlier (Ibid.) postulent que c'est là l'enjeu majeur. Les salariés ne sont pas les seuls concernés puisque l'obligation triennale de négociation sur la GPEC entend ériger les organisations syndicales au rang de partie prenante en créant des dispositifs organisationnels *ad hoc* de suivi des accords.

Toutefois, cette métamorphose des acteurs n'est pas instantanée ; elle nécessite une maturation progressive et l'apprentissage de nouveaux rôles. Dans cette optique, le fait que plus du quart des accords aient été conclus pour une durée indéterminée (Chappert et Martinet, 2008) est sans doute l'indice d'une volonté de s'engager dans une démarche pérenne de la part des parties prenantes à l'accord.

Finalement, les accords GPEC illustrent bien l'axiomatique savoirs/relations chère à Hatchuel (2005) : un dispositif de gestion comme un accord GPEC n'est pas qu'un moyen de produire de la connaissance sur la réalité organisationnelle ; c'est aussi un élément structurant des relations entre acteurs.

### ***1.3. Les effets des accords sur les pratiques et l'instrumentation de GRH***

Les accords GPEC mobilisent une instrumentation dont le socle commun engage le plus souvent la réalisation d'une cartographie des métiers, l'élaboration de référentiels de

compétences adossés à cette cartographie, le déploiement d'observatoires des métiers. Le référentiel des métiers et des compétences apparaît au cœur de l'instrumentation de GPEC, les DRH s'efforçant de capitaliser sur son statut d'outil-pivot et son potentiel intégrateur. La comparaison des compétences requises par les emplois et des compétences détenues par les salariés permet en effet d'incrémenter de nombreux processus RH : repérage plus fin des besoins de formation, objectivation des décisions d'évaluation et de promotion, gestion plus cohérente des parcours de mobilité par la mise en évidence des proximités de compétences inter-métiers. Les accords GPEC apparaissent dans cette optique comme un vecteur de rationalisation et de mise en cohérence des pratiques de GRH. Il s'agit ainsi de capitaliser sur les effets système liés à une cohérence interne renforcée des pratiques de GRH, dont de nombreux auteurs soulignent le rôle dans la construction de l'avantage concurrentiel mais aussi dans la perception d'équité interne.

Sous l'angle des pratiques de GRH, la formation et la mobilité sont systématiquement mises en avant par les accords comme les deux leviers majeurs de développement de l'employabilité des salariés et de sécurisation des parcours professionnels. S'agissant de formation, l'accent porte généralement dans les accords sur les outils personnalisés de formation (DIF, VAE, bilans de compétences) qui, sur un plan individuel, permettent aux salariés d'être acteurs de leur parcours professionnel et, sur un plan collectif, d'accompagner les réorganisations.

Toutefois, il convient de rester prudent sur l'ampleur de la rupture : prenant exemple de la mobilité, Parlier et Dietrich (2007) soulignent que la rupture en l'occurrence tient davantage à une mise en visibilité particulière des outils de la mobilité et de leurs effets qu'à un changement significatif de pratiques en la matière. Création de cellules mobilité, instauration de bourses à l'emploi interne sur l'intranet, répertoires des métiers permettant de visualiser les passerelles inter-métiers, sont les figures classiques de cette mise en visibilité.

S'agissant des volets spécifiques, la question des seniors est abordée dans de nombreux accords GPEC, par le truchement notamment de l'entretien de seconde partie de carrière, ou bien encore le développement du tutorat comme outil de valorisation des seniors. Certains accords reconnaissent une priorité aux seniors, par exemple dans l'accès aux dispositifs de mobilité interne. Pour autant, le bilan de la DGEFP (2008) sur la mise en œuvre des accords GPEC apparaît mitigé du point de vue de ses effets sur la question des seniors : leur recrutement reste rare et l'accès à la formation y est plus difficile que pour d'autres catégories de salariés.

#### ***1.4. Les effets des accords GPEC sur l'intégration de la GRH à la stratégie d'entreprise***

L'identification des métiers sensibles (qui elle-même suppose en amont l'élaboration d'un répertoire des métiers et des compétences) apparaît dans les accords comme le principal vecteur d'intégration de la GRH à la stratégie d'entreprise. Procédant d'une démarche classique, verticale, d'alignement des politiques et pratiques de GRH sur la stratégie, elle permet de raisonner en anticipation et de prioriser les actions de GPEC. Les différentes catégories de métiers sensibles usuellement identifiées conduisent à distinguer :

- Les métiers stratégiques essentiels à la pérennisation des savoir-faire et de l'avantage concurrentiel ;
- Les métiers en tension, dont l'offre est réduite sur le marché du travail ;
- Les métiers soumis à terme à des révisions stratégiques fortes dont le contenu va être lourdement impacté par des changements technologiques, d'organisation, réglementaires, etc ;
- Les métiers soumis à un renouvellement fort de leurs effectifs impliquant de fait des actions de transfert des savoir-faire ;

- Les métiers menacés et/ou n'autorisant pas de perspectives d'évolution professionnelle.

Poser la question des effets des accords GPEC sur le niveau d'intégration de la GRH à la stratégie d'entreprise, c'est aussi poser la question de l'anticipation. La distinction désormais consacrée (Rouilleault, 2007) entre les accords GPEC dit « à froid » (conclus sans perspectives à terme de suppressions d'emplois, accompagnant les mutations par la formation et la mobilité), les accords GPEC « à tiède » (prévoyant des plans de réduction d'effectifs dans le cadre de l'annonce précoce d'un projet) et les accords GPEC « à chaud » (quand l'annonce n'a pu être anticipée), attesterait de degrés variables dans l'exercice de cette faculté d'anticipation. De ce point de vue, la majorité des accords signés en 2008 l'étaient à froid.

L'ambition de rendre plus lisible la stratégie d'entreprise et sa traduction en termes d'emplois et de compétences se heurte par ailleurs aux problèmes de confidentialité des informations stratégiques. La relation entre direction et organisations syndicales s'en trouve altérée, ces dernières reprochant aux directions une tendance à vouloir garder la main sur les informations stratégiques. Beaujolin-Bellet et al. (2006) observent néanmoins que l'argument de la confidentialité traduit parfois « *la difficulté à reconnaître comme légitimes dans une réflexion sur l'évolution de l'entreprise d'autres acteurs que les cadres dirigeants* » (p.6).

Les effets des accords GPEC sur l'intégration GRH-stratégie apparaissent enfin dépendants du processus de mise en œuvre de l'accord. Bouteiller et Gilbert (2011) mettent en relief trois approches contrastées du lien GRH-stratégie :

- L'approche hiérarchique, descendante, s'efforce de décliner la stratégie générale en métiers sensibles et compétences requises. La perspective dominante est celle d'un alignement de la GRH à la stratégie ;
- L'approche ascendante, inspirée de la théorie des ressources, opère le chemin inverse et entend investir sur les compétences détenues pour construire un avantage concurrentiel durable ;
- L'approche mixte combine logique d'alignement et logique d'investissement dans une démarche itérative.

En privilégiant le premier mode d'approche, la mise en œuvre des accords GPEC consacrerait *in fine* une représentation de la GRH comme résultante de la stratégie, simple affaire d'intendance, peinant ainsi à imaginer qu'elle puisse directement contribuer au processus de formation des stratégies.

### ***1.5. Les effets des accords GPEC sur le dialogue social***

S'agissant du dialogue social, tout en soulignant l'intérêt des organisations syndicales pour les accords GPEC, l'étude de la DGEFP (2008) révèle plusieurs points de tension susceptibles de freiner leur implication dans la dynamique de l'accord : problème de la confidentialité des informations sur la stratégie, crainte que les accords GPEC ne soient l'antichambre de PSE, déficit d'information des salariés, coupure entre la DRH et les directions opérationnelles, absence de spécification des modes de fonctionnement du comité de suivi de l'accord.

Par ailleurs, on observe parfois une articulation complexe entre les différentes instances en charge de la transmission d'information sur la stratégie d'entreprise, notamment entre les instances ad hoc de suivi des accords GPEC et le comité d'entreprise (CE). Les tensions se cristallisent notamment autour de la crainte du délit d'entrave, le CE devant être obligatoirement et prioritairement informé.

L'opposition traditionnelle entre un syndicalisme revendicatif et un syndicalisme de proposition ou de services se trouve enfin réactivée par la mise en œuvre des accords GPEC.

Quelle que soit la posture adoptée, les acteurs syndicaux jouent à travers ces accords une partie de leur image et de leur légitimité et ont consciemment ou non le sentiment d'une prise de risque (Parlier et Gilbert, 2005).

### **1.6. Un processus sous tension, une gestion paradoxale**

Masson et Parlier (2004), sans remettre en cause la légitimité des démarches de gestion des compétences, voient dans le processus même de leur conception l'un des principaux facteurs de blocage à leur appropriation. La conception figée de l'instrumentation, le caractère unilatéral des démarches adoptées, le défaut de contextualisation (référentiels importés non cohérents au regard de la culture interne), l'absence d'articulation avec les autres domaines d'intervention de la fonction ressources humaines mais aussi avec la stratégie seraient les principales sources d'essoufflement des projets de gestion des compétences. Leur analyse peut sans difficulté est transposée pour étudier les tensions à l'œuvre dans le déploiement des accords GPEC. Il semblerait toutefois - ce point est souvent mis en relief dans les principes directeurs de l'accord - que l'obligation triennale de négociation sur la GPEC se soit traduite par une vigilance accrue, d'une part sur la cohérence interne des pratiques de GRH et, d'autre part, sur l'alignement de la GRH à la stratégie d'entreprise. L'ANACT (Chappert et Martinet, 2008) pointait pour sa part en 2008 l'absence littérale de référence dans le texte des accords au rôle de l'encadrement de proximité dans le déploiement effectif des accords et la dynamique de leur appropriation. Enfin, une étude antérieure réalisée en 2008 par la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) sur la mise en œuvre des accords GPEC décrivait cette dernière comme l'enchaînement de trois séquences : la première centrée sur l'information/consultation des instances, la seconde sur le dispositif GPEC à usage des salariés, la dernière voyant les salariés devenir acteurs de leur parcours professionnel et s'emparer des moyens mis à leur disposition. La DGEFP faisait le constat à l'époque d'une absence réelle d'appropriation de cette dernière séquence, une minorité de salariés semblant s'être saisis de l'accord pour infléchir leurs pratiques et représentations à l'égard de la formation et de la mobilité notamment.

Cette appropriation complexe se double de tensions inhérentes au processus même de déploiement de l'accord, dont nous donnons ci-après deux exemples :

- La question de l'articulation entre le niveau groupe et celui des établissements dans le déploiement effectif de l'accord mérite d'être posée : les temporalités ne sont pas les mêmes, la quête de cohérence globale entre en tension avec la nécessité de contextualisation de l'accord. Si privilégier le niveau groupe peut être un gage d'équité et contribuer à rendre le processus moins chronophage, le niveau local facilite l'implication des managers et autorise une meilleure appropriation de l'accord ;
- Un accord GPEC se déploie rarement sur un terrain vierge mais va devoir trouver sa place au sein d'un ensemble d'accords touchant de près ou de loin aux ressources humaines (accord sur les rémunérations, la mobilité, la politique diversité, etc.). La question de l'articulation de l'accord GPEC avec les autres accords se trouve dès lors posée, sauf à renvoyer les acteurs à un discours organisationnel dissonant. Par ailleurs, l'accord GPEC est-il vécu comme un accord distinct ou tient-il lieu de cadre structurant susceptible de faciliter la mise en cohérence et le déploiement des précédents accords ?

## 2 - Une incursion dans la dynamique d'appropriation d'un accord GPEC : le cas Bancpro

### 2.1. Présentation du cas d'étude

Bancpro<sup>2</sup> est une banque moyenne spécialisée dans la gestion des patrimoines professionnels et privés, devenue après la crise de 2008 filiale, via un holding *ad hoc*, de l'état hollandais. Elle combine une offre sectorielle de financements privilégiant des secteurs typés (tels la production de l'image ...) et une gestion des patrimoines entrepreneuriaux associés à ces activités. Afin d'affirmer la robustesse de son modèle économique, elle entend rapprocher les équipes auparavant distinctes de banque privée et de banque d'entreprise, tout en unifiant son système d'information via la mise en place d'un progiciel de gestion intégrée.

Avant même la crise de 2008/2009, Bancpro avait connu deux plans sociaux (2003-2004, 2006-2007) qui avaient marqué les esprits. Après l'achèvement du second plan social en 2007, l'engagement de la négociation sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences (GPEC) fut le moyen pour la direction comme pour les partenaires sociaux de renouer avec une approche dynamique de l'emploi et des compétences, destinée à permettre une gestion « à froid » des restructurations. L'accord est conclu le 23 Octobre 2008, signé par l'ensemble des organisations syndicales. Le volet prospectif et collectif de l'accord s'incarne dans une approche par les métiers stratégiques/sensibles<sup>3</sup> appréhendée ici comme le principal vecteur d'intégration de la politique RH à la stratégie d'entreprise. Sur le versant de l'accompagnement individuel, la formation et la mobilité apparaissent comme les deux leviers majeurs de développement de l'employabilité et de sécurisation des parcours professionnels.

L'encadré suivant restitue les principales lignes de force de l'accord :

#### Le texte de l'accord

Les principes directeurs présentent les finalités collectives et individuelles de la GPEC, en l'associant à la sécurisation des parcours professionnels. Présenté comme un élément de dynamisation de la GRH et du dialogue social, l'accord s'affirme également comme un vecteur de mise en cohérence des outils et pratiques de GRH, notamment en matière de développement des compétences, de formation et de mobilité.

#### Article 1. Processus d'information lié à la GPEC

Celui-ci s'appuie sur la réunion d'information du Comité d'Entreprise (CE) sur la stratégie du groupe et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires. Les perspectives à venir sont exposées sur un horizon temporel relativement modeste (12 à 18 mois). La commission GPEC se réunit entre chaque CE afin d'organiser la collecte d'information et la préparation des réponses.

#### Article 2. Elaboration d'un référentiel des métiers et des compétences

Le référentiel, décliné à partir des métiers repères de la convention collective, entend d'une part contribuer au repérage des métiers stratégiques, d'autre part à celui des passerelles et proximités de compétences inter-métiers.

#### Article 3. L'identification des métiers stratégiques et sensibles

Le repérage des métiers stratégiques et sensibles a vocation à prioriser les actions en termes de GPEC. L'article définit les critères permettant l'identification des métiers stratégiques/sensibles. La commission GPEC veille à la bonne application des dispositions de l'accord ; elle est également chargée de formuler des suggestions quant aux évolutions des métiers et aux mesures de régulation envisagées.

<sup>2</sup> Le nom de l'entreprise a été changé pour des raisons de confidentialité.

<sup>3</sup> Les métiers stratégiques/sensibles recouvrent les métiers en tension pour lesquels l'offre de main d'œuvre est réduite, les métiers contributeurs au développement, les métiers appelés à connaître des variations sensibles d'effectifs, les métiers soumis à des révisions stratégiques fortes, les métiers impliquant des actions de transfert de savoir-faire.



#### **Article 4. Accompagnement des collaborateurs**

L'article mentionne un accompagnement prioritaire des salariés positionnés sur un métier sensible via des actions spécifiques de développement des compétences (formation, VAE, bilans de compétences) et un suivi personnalisé par le RRH. Des actions visant à encourager la mobilité interne fonctionnelle et géographique sont également envisagées.

#### **Article 5. Aider les collaborateurs à construire leur parcours professionnel**

L'article institue la formation et la mobilité comme un élément majeur de l'employabilité des salariés. Il prévoit une priorité de formation pour les salariés positionnés sur des métiers sensibles. Il décrit les dispositifs de formation issus de la réforme de 2004 (le plan de formation, le DIF, le CIF, la période de professionnalisation, la VAE). L'article mentionne également la généralisation du passeport formation dans l'entreprise.

Les moyens dédiés à la mobilité interne sont ensuite décrits. La démarche s'appuie sur une charte de mobilité ; elle engage la publication et l'actualisation des offres de postes sur l'espace RH de l'intranet du groupe. L'accord prévoit la désignation d'un collaborateur référent lors de la phase d'intégration ainsi qu'un engagement sur un repositionnement au sein de la banque en cas de difficultés majeures. Présenté comme un outil intégré au dispositif de GPEC, l'entretien annuel s'articule selon un cycle de trois rendez-vous établis sur l'année.

#### **Article 6. Gérer la 2<sup>ème</sup> partie de carrière**

L'article détaille les modalités d'accompagnement des salariés de plus de 45 ans positionnés sur des métiers sensibles. Cet accompagnement s'appuie sur deux dispositifs privilégiés : l'entretien professionnel de mi-carrière et le bilan de compétences. Une partie du budget annuel de formation est prévue pour les actions à usage des seniors dans le cadre de la GPEC.

#### **Article 7. Le tutorat : transmission des acquis et des savoirs**

Le tutorat est présenté comme un vecteur privilégié de transmission et de pérennisation des savoir-faire dans le cadre des métiers stratégiques, d'une mobilité interne ou de l'intégration d'un nouveau collaborateur. Le tutorat s'opère sur la base du volontariat ; les tuteurs sont accompagnés par le manager et le RRH et voient les objectifs du tutorat intégrés dans le dispositif d'entretien annuel.

#### **Article 8. Durée de validité de l'accord**

L'accord est conclu pour une durée indéterminée et pourra être dénoncé par chacune des parties sous réserve d'un préavis de 3 mois.

#### **Article 9. Publicité**

L'accord comporte également une annexe décrivant les modalités d'accompagnement dans le cadre d'une mobilité géographique.

Deux points méritent ici d'être relevés :

- L'accord est volontairement dépouillé de toute stipulation traitant des cas de rupture du contrat de travail. Cette préoccupation forte de l'équipe RH porte sans doute la marque du traumatisme qu'ont représenté à l'époque les deux plans sociaux antérieurs à la négociation de l'accord et traduisent une volonté de prévenir le risque d'assimilation entre GPEC et PSE. La DRS ne dit pas autre chose : « *C'est sciemment que cet accord ne comprend pas d'éléments sur le volet indemnités de départ. Ce n'est pas une omission... On souhaitait déconnecter la partie gestion des carrières et des mobilités d'un éventuel plan social* »

- Le référentiel des emplois et des compétences, objet d'une réelle co-conception entre la direction et les partenaires sociaux, apparaît au cœur de l'instrumentation de GPEC. Il revêt le statut d'outil-pivot, susceptible d'aider à articuler les domaines RH usuellement impactés par l'accord. Le référentiel, structuré par grandes familles professionnelles, décrit pour chaque métier considéré les compétences requises, de nature technique, transverse, et managériale, ainsi que le niveau de maîtrise attendu de ces compétences sur une échelle de 1 à 4.

## 2.2. Méthodologie

La recherche réalisée repose sur une étude de cas longitudinale (démarrée en janvier 2011 et dont le terme est prévu à horizon juin 2012), à même de restituer la dynamique d'appropriation de l'accord GPEC, et plus spécifiquement, de l'outil-pivot autour duquel il s'articule : le référentiel des emplois et des compétences. L'étude de cas est pour partie rétrospective (l'accord a été conclu en octobre 2008) mais a également permis, sur un an, de suivre le déploiement en temps réel de l'accord de GPEC. L'étude de cas est elle-même partie prenante d'un projet de recherche collectif plus vaste intitulé « *Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mise en œuvre* » initié avec le soutien de la DARES (Division Etudes Recherches et Statistiques du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé) et engageant la réalisation de douze études de cas longitudinales (autour des secteurs de la banque, de l'énergie, de la grande distribution, des hautes technologies et de l'automobile).

La démarche de recherche mobilise un cadre d'analyse contextualiste (Pettigrew, 1985) souvent convoqué pour l'étude des processus de changement, ce dernier étant appréhendé comme l'articulation de trois composantes en interaction :

- le contexte, en l'occurrence, la place de l'environnement et de la stratégie, mais aussi les effets induits par le contexte interne (culture, système de GRH, profil des collaborateurs) sur la conception et le déploiement du référentiel des emplois et des compétences ;
- le contenu, soit ici la forme concrète que prend le référentiel, avec des débats souvent complexes sur le choix de la maille d'analyse ;
- le processus de déploiement de l'outil avec l'ambition d'en repérer les phases critiques, les points de tension, la façon dont les parties prenantes s'en saisissent.

La recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste accordant une attention équilibrée aux actions et aux événements mais aussi aux interprétations et aux significations qu'en développent les acteurs. Dans le cas Bancpro, nous avons pu rencontrer neuf acteurs majeurs de la négociation de l'accord GPEC : le directeur des ressources humaines (DRH), la directrice des relations sociales (DRS), deux responsables ressources humaines de division (RRH 1 et RRH 2), l'ensemble des membres composant le bureau du comité d'entreprise (secrétaire du comité d'entreprise - CFDT ; secrétaire-adjoint du comité d'entreprise - CFDT ; trésorier - SNB /CGE-CGC ; trésorière-adjointe - SNB/CGE-CGC), une déléguée du personnel (CFTC).

Chaque entretien, d'une durée approximative d'une heure trente, a été systématiquement enregistré et retranscrit. La trame générale de questionnement portait sur : les motivations ayant présidé à l'accord GPEC, le processus de négociation de l'accord, les principes directeurs et dispositifs structurants de l'accord, l'instrumentation de GPEC, les effets induits par l'accord sur le statut de la fonction RH, les pratiques de GRH et le dialogue social, les tensions et paradoxes liés au déploiement de l'accord.

L'étude de cas est pour partie rétrospective (reconstruction a posteriori avec les parties prenantes à l'accord de sa genèse et du processus de sa mise en œuvre) et intègre un suivi longitudinal en temps réel du déploiement de l'accord sur près de 18 mois (Janvier 2011 - Juin 2012).

Une triangulation des données a été également rendue possible par l'usage de multiples données secondaires : rapport annuel, bilans sociaux, rapport sur les indicateurs GPEC, rapport sur l'égalité hommes/femmes, documents internes de formation, etc.

### **3 - Résultats : une dynamique d'appropriation de l'outil qui produit des effets inattendus**

#### ***3.1. Le déploiement de l'accord GPEC : un processus sous contrainte...***

En première analyse, la négociation de l'accord GPEC apparaît comme un processus sous contrainte qui résulte non seulement de l'obligation triennale de négociation sur la GPEC mais aussi d'une volonté de se conformer à la pression exercée par les autorités de régulation (AMF : Autorité des Marchés Financiers et ACF : Autorité de Contrôle Prudentiel) : « *Quand on a l'AMF ou la nouvelle de la commission bancaire, l'ACP, il nous disent : il faut une connaissance des métiers, ça sécurise les risques. On en est totalement convaincus* » (DRH).

La contrainte qu'est susceptible de faire peser l'accord sur la politique RH est d'autant plus aiguë que ce dernier est présenté comme un vecteur de mise en cohérence des pratiques de GRH. L'élaboration minutieuse d'un référentiel des emplois et des compétences apparaît comme l'instrument privilégié de cette tentative de rationalisation des principaux processus RH. Il s'agit ainsi, via l'analyse des écarts entre compétences requises et compétences acquises, d'incrémenter le plan de formation, d'objectiver le processus d'évaluation des collaborateurs, de penser la mobilité via l'analyse des proximités de compétences inter-métiers. Cette perspective instrumentale a naturellement sa légitimité, s'agissant notamment de la cohérence interne accrue des pratiques de GRH qu'elle autorise et de sa capacité à rendre plus lisible la traduction en termes RH des choix stratégiques.

#### ***3.2. ... mais également l'opportunité d'un changement de modèle de GRH***

Si l'accord GPEC apparaît comme un processus sous contrainte, il est également envisagé par l'équipe RH comme l'opportunité d'une transformation en profondeur du système de GRH et de la philosophie gestionnaire qui l'anime. De nombreux verbatims suggèrent ainsi une transition d'un modèle objectivant de GRH - soit une GRH plutôt centralisée, assez largement indifférenciée - vers un modèle individualisant dont la compétence devient le concept pivot : « *Pour moi aujourd'hui, les accords GPEC, j'exclus le volet collectif, ce qui est PSE par exemple, je trouve que la partie développement des compétences, employabilité, ça c'est un sujet fort* » (DRH).

Sur un plan individuel, l'ambition est de permettre à chaque salarié d'être acteur du marché de ses compétences et de porter un projet d'évolution professionnelle :

« *On espère pouvoir un peu, le terme est fort, responsabiliser le collaborateur dans la gestion de sa carrière* » (DRS) ;

« *Nous, on a vraiment envie d'en faire un outil qui va nous permettre derrière au quotidien de gérer, peut-être de façon plus pro-active, les emplois, les compétences des collaborateurs, la mobilité* » (RRH1).

#### ***3.3. Les effets des accords GPEC sur le système de GRH***

##### ***3.3.1. Une transformation en profondeur du statut même de la fonction RH***

L'accord GPEC a été l'opportunité pour les RRH de développer une connaissance plus aiguë des métiers dans le périmètre qu'ils gèrent, tout en renforçant leur visibilité et en densifiant leurs liens avec les partenaires sociaux : « *Ils (les RRH) se sont fait connaître des partenaires sociaux ; ils sont rarement, sauf en cas de litige avec un collaborateur, en première ligne avec eux. Ils ont pu discuter avec leurs managers et décortiquer les métiers (...) Ca a modifié leur statut, ça a modifié très fortement leur connaissance de leur périmètre et des métiers exercés dans leur périmètre (...) Je pense que l'on essaie de créer une fluidité entre les collaborateurs et la DRH* » (DRS) ;

La mise en œuvre de l'accord GPEC semble par ailleurs préfigurer l'amorce à long terme d'un partage plus aigu de la fonction RH avec les managers :

« C'est de la décentralisation aussi de la GRH. Ils vont pouvoir suivre les compétences, suivre en direct le plan de formation et aussi la gestion de la performance qui devient obligatoire puisque le régulateur nous l'impose » (DRH)

« (Avant) c'était Fort Knox la DRH (...) Les gens ne venaient jamais à la DRH (...). Maintenant, les gens viennent spontanément, ils viennent voir leur RRH, leur responsable de formation, ça contribue aussi à un décloisonnement » (DRH).

### 3.3.2. Une rationalisation accrue et une mise en cohérence des pratiques de GRH :

L'accord GPEC apparaît comme l'instrument privilégié d'une formalisation accrue et d'un renforcement de la cohérence interne des pratiques de GRH. Cette volonté de rationalisation trouve particulièrement à s'exprimer dans le triptyque évaluation-formation-mobilité, qu'il s'agisse :

- D'instaurer un cadre de cohérence et un suivi plus systématique des trois séquences d'entretiens professionnels dont bénéficient chaque année les collaborateurs du groupe : « Derrière ces fiches là (les fiches métiers), on a aussi la perspective d'avoir un alignement du plan de formation annuel, en fonction des besoins thématiques de ces postes » (Secrétaire CE, CFDT) ;

« Aujourd'hui, l'évaluation des compétences existe mais avec l'inconfort et pour les managers et pour les collaborateurs, de ne pas avoir de cadre » (RRH1).

- D'investir en profondeur les conditions de la mobilité via une analyse des proximités de compétences inter-métiers : « On a une politique de mobilité et dans notre outil soft qui va servir au suivi des compétences, on a introduit un outil qui permet de comparer les compétences, et de faire un pronostic sur leur mobilité » (DRH).

- D'incrémenter le plan de formation via l'analyse et l'agrégation des écarts individuels entre compétences requises et compétences prouvées. Le travail amont sur la construction du référentiel des métiers devrait autoriser par ailleurs la mutualisation de certaines actions de formation : « Peut-être que le contrôleur qui est à la DRH, celui qui est au contrôle interne, celui qui est dans la compagnie d'assurance-vie, peut-être que ça peut être intéressant de regarder les besoins de compétences, éventuellement les besoins de formation, de façon un peu globale (...). On est en train de lancer une formation contrôle qui regroupe tous les contrôleurs du groupe » (RRH2).

### 3.3.3. Formation et mobilité comme leviers dominants de sécurisation des parcours professionnels

La formation et la mobilité apparaissent dans l'accord et son déploiement effectif comme les deux instruments majeurs d'une gestion active et préventive de l'emploi en même temps que des éléments de sécurisation des parcours professionnels. La gestion des compétences procède dans cette optique d'une modification des termes de l'échange salarial comme le rappelle Reynaud (2001) : il ne s'agit plus seulement d'offrir un salaire pour un travail mais de formuler au salarié une promesse d'employabilité en échange de leur contribution à la performance organisationnelle.

Le texte de l'accord consacre une large place aux actions et dispositifs de formation susceptibles d'aider les collaborateurs à gérer de façon active leur parcours professionnel : DIF, bilans de compétences, VAE... Les acteurs syndicaux et les experts qui les conseillaient avaient pesé lors de la négociation de l'accord pour cette mise en avant de la formation comme un vecteur de développement des compétences. La direction a répondu à cette attente en s'efforçant de la marier avec les exigences de la formation réglementaire en provenance des régulateurs financiers. De fait, le bilan social entérine un effort de formation sensiblement

au-dessus de la moyenne de la branche<sup>4</sup> : 4,45 % de la masse salariale en 2008, 6,19 % en 2009 et 5,3 % en 2010. Pour autant, l'accord GPEC ne semble pas s'être traduit à ce jour par un usage plus extensif des outils personnalisés de formation. La DRS pointe ainsi l'absence de demandes de VAE, un usage sous-optimal du DIF qui sert pour l'essentiel à financer des cours de langues.

### ***3.4. Les effets de l'accord GPEC sur le dialogue social***

Sur le plan des relations sociales, le chemin pris par la GPEC a cristallisé une polarisation des attitudes syndicales :

- Un pôle dominant est composé de la CFDT et du SNB/CFE-CGC (avec l'assentiment tacite de la CGT). Un quatuor d'élus de la CFDT et du SNB constitue, à parts égales, le bureau du CE. Il privilégie une implication active sur la mise en œuvre de l'accord GPEC via notamment un investissement soutenu dans la co-construction des référentiels. Ce partenariat assumé, mais sans complaisance, s'inscrit dans un syndicalisme d'expertise, de services rendus aux salariés en matière d'accompagnement professionnel. Deux éléments essentiels semblent avoir joué un rôle considérable dans l'adoption de cette posture : le secrétaire du CE, CFDT, dispose manifestement d'une influence personnelle forte dans l'entreprise ; les élus ne sont pas permanents syndicaux mais exercent des responsabilités professionnelles à temps plein au sein de la banque, ils en tirent une légitimité qu'ils mobilisent dans leur activité syndicale.

- Un second pôle, minoritaire, représenté par la CFTC, donne la priorité à la protection défensive des salariés. Cette attitude reste empreinte de défiance à l'égard de la direction : crainte du retour d'un PSE<sup>5</sup> derrière l'affichage de la GPEC, dénonciation d'une instrumentalisation des procédures d'évaluation individuelles encadrées par le dispositif de GPEC afin d'alimenter d'éventuelles ruptures conventionnelles<sup>6</sup>.

Ces deux attitudes ont leur légitimité : la défense des salariés constitue un principe de base du syndicalisme mais l'implication active des syndicats dans la conduite du changement peut apporter des bénéfices sensibles aux salariés, notamment en termes d'employabilité. Elles sont aussi porteuses de risques : celui de l'impuissance et de l'exclusion face au changement dans le cas de l'attitude défensive, celui de l'instrumentalisation par une direction restant maître de l'agenda stratégique dans le cas d'une attitude engagée.

Cet effet de l'accord sur la dynamique des relations entre acteurs recoupe l'analyse développée par Dietrich et Parlier (2007) qui dans leur analyse de la première génération d'accords GPEC leur assignaient comme enjeu majeur leur capacité à faire émerger de nouvelles figures d'acteurs.

## **4. Discussion**

### ***4.1. Les limites d'une approche purement instrumentale des accords GPEC***

L'accord GPEC, du moins dans les premières phases de sa mise en œuvre, est marqué par une volonté de rationalisation, de mise en cohérence des différents processus RH. L'équipe RH, en l'espèce, place beaucoup d'espoirs dans le référentiel des emplois et des compétences, outil-pivot censé articuler les domaines d'intervention usuels de la fonction RH.

---

<sup>4</sup> Autour de 4 % de la masse salariale

<sup>5</sup> Plan de sauvegarde de l'emploi

<sup>6</sup> Élément qui, toutefois n'est pas confirmé par les données issues du bilan social.

L'instrumentation de GPEC semble ici investie d'une force autonome comme si son déploiement suffisait en soi à infléchir les comportements. L'enjeu de la mobilité en constitue une illustration éclairante. Rationnellement, le référentiel permet de repérer les proximités de compétences inter-métiers, un outil soft venant en appui de la démarche. Pour autant, l'accord et l'instrumentation qui le porte semblent avoir peu pesé sur les représentations à l'égard de la mobilité. L'adoption d'une rationalité instrumentale fait ainsi porter à l'outil référentiel une responsabilité qui le dépasse : celle de prédéterminer les comportements, de modifier instantanément les représentations de l'identité professionnelle.

Pour autant, les qualités intrinsèques de l'outil n'épuisent pas la question du sens que la mobilité revêt pour les acteurs. Les résultats décevants constatés par la DRS sur le nombre de candidatures internes se positionnant sur des postes vacants montrent que la seule puissance de l'outil ne suffit pas à infléchir les comportements et les représentations à l'égard de la mobilité.

L'appréhension de l'outil référentiel et plus largement de l'accord GPEC présente ainsi dans cette phase initiale tous les symptômes d'une conception représentationniste (Lorino, 2007) : l'accord GPEC et l'instrumentation qui le porte sont censés prescrire, déterminer les comportements des acteurs ; l'interprétation du texte de l'accord est supposée univoque ; l'accent est mis sur la dimension technique de l'accord et non sur la transformation du rôle des acteurs qu'il porte en germe. Il est à noter que cette conception est elle-même indissociable d'un mode de pilotage relativement prescrit et centralisé de la démarche. Le dispositif prévu à l'origine, la commission GPEC, s'avère ainsi rapidement inopérant, faute d'autoriser une régulation conjointe. Rassemblant la DRS, les 4 RRH et les représentants des partenaires sociaux, la commission GPEC, ne paraît pas constituer à l'usage un lieu pertinent d'élaboration et de validation des référentiels métiers. En effet, ce mode de pilotage ne permet pas de disposer du « regard métier » nécessaire pour légitimer les référentiels de même qu'il écarte les managers du processus.

#### ***4.2. D'une rationalité instrumentale à la construction du sens***

C'est une inflexion véritable dans les dispositifs ayant présidé au déploiement de l'accord qui va initier une dynamique d'appropriation et restaurer sa capacité à faire sens pour les différentes parties prenantes. Cette inflexion est particulièrement manifeste s'agissant des modalités de conception et de déploiement du référentiel des métiers et des compétences, outil-pivot de l'accord. Le déploiement de l'outil ne se joue plus désormais au sein de la commission GPEC mais s'opère désormais dans le cadre d'un pilotage déconcentré de la démarche qui consiste à travailler par grande division/département avec le RRH concerné, des représentants des partenaires sociaux impliqués dans l'accord, des managers. Ce mode de pilotage, observe le DRH, autorise une meilleure appropriation des référentiels : « *Faut pas que ça reste quelque chose de piloté par les RH et pour les RH. Ça a été extrêmement bien perçu par les managers parce que ça leur permet maintenant d'avoir quelque chose d'assez uniforme, d'avoir un cadre sachant bien sûr qu'on leur a dit que ça n'était pas figé dans le temps* » (RRH).

Le processus se veut également largement itératif, engageant des boucles de validation multiples avec les partenaires sociaux et les managers. Dans cette optique, les différentes parties prenantes se sont donné une année complète pour stabiliser les fiches métiers, 15 % d'entre elles étant susceptibles d'être révisées au terme de ce que les acteurs qualifient de processus d'« homologation » : « *On a une vraie négociation sur une année d'expérimentation, cette fiche ne prendra réalité que sur les notations à venir de 2012, avec naturellement la validation des postes en l'état et tous les postes qui seront contestés ou mal vécus avant la relecture, à la révision* » (Secrétaire CE, CFDT).

### 4.3. Des conditions propices à une dynamique d'appropriation

#### 4.3.1. Une démarche de co-construction de l'accord et de l'instrumentation qui le porte

Le degré d'appropriation élevé de l'accord tant par les gestionnaires RH que par les partenaires sociaux semble intimement lié à l'inscription des parties prenantes à l'accord dans une logique de co-construction, du texte de l'accord certes, mais aussi de l'instrumentation et des dispositifs qui le portent.

Naturellement, une telle perspective n'est envisageable que si les co-concepteurs (gestionnaires RH et partenaires sociaux) se reconnaissent comme mutuellement légitimes tout comme elle dépend de la latitude qu'ont les utilisateurs de pouvoir amender la prescription initiale. En l'espèce, il semble que le statut des partenaires sociaux - aucun n'est permanent syndical - ait joué un rôle décisif dans la dynamique d'appropriation de l'accord : « *Quand on a des représentants syndicaux permanents, ils sont déconnectés de l'activité professionnelle ; je pense que l'on n'a pas le même ressenti* » (DRS).

Par ailleurs, le pilotage de la démarche GPEC en mode projet n'est sans doute pas étranger à son appropriation par le corps social. Il est d'ailleurs symptomatique d'entendre le DRH projeter sur la GPEC un vocabulaire directement issu de la gestion de projet en insistant notamment sur les « livrables » de la démarche (dont l'outil référentiel est la première incarnation) : « *On a négocié l'accord ensuite on a fait cette politique de changement et, en même temps que l'on avait tous ces mouvements, on commençait à travailler sur les livrables, parce que la grande difficulté des accords GPEC c'est quand même les livrables* » (DRH).

#### 4.3.2. Une GPEC « maison » qui confère à l'accord sa légitimité

L'appropriation de l'accord et sa dimension habilitante apparaissent indissociables de sa contextualisation ou pour paraphraser David (1998), d'une exploration croisée de l'accord par l'organisation et de l'organisation par l'accord. La dimension « maison » de l'accord GPEC et de sa mise en œuvre est ainsi sciemment cultivée par les acteurs de l'entreprise : elle devient une composante de la culture de la banque qu'elle actualise et revivifie. Cette volonté de contextualisation est particulièrement manifeste dans la distance prise avec la nomenclature des emplois-types de la convention collective de branche. Le DRH justifie cette prise de distance par une critique en creux du caractère jugé obsolète de la nomenclature de la convention collective et son identification trop forte dans les esprits à la mise en œuvre de PSE.

La volonté de contextualisation s'incarne également dans les modalités d'élaboration du référentiel des métiers et des compétences et la volonté de privilégier une maille d'analyse relativement fine, au plus près des situations de travail réelles. Ceci amène un spectre relativement large de métiers identifiés, environ 280 pour une population de 1150 salariés : « *L'idée qu'on a eu c'est de coller au plus près de la réalité pour que les managers, les collaborateurs aient une vision très concrète, très opérationnelle de ce qu'il y a dans la fiche, et qu'ils se disent : voilà ça correspond à ce que l'on me demande au quotidien et ce n'est pas une approximation qui fait que finalement je ne m'y retrouve pas* » (RRH1).

#### 4.3.3. Un rééquilibrage des dimensions prévisionnelle et préventive des démarches GPEC

L'exigence de prévision traditionnellement associée aux démarches de GPEC résiste difficilement à la pression du court terme, l'instabilité des structures de gouvernance, à l'incertitude engendrée par l'accélération des mutations technologiques, l'éclatement des frontières de l'organisation, l'émergence de nouveaux modes de socialisation à l'entreprise. D. Thierry, l'un des pionniers de la GPEC en France dénonce à cet égard une forme de dérive

des démarches GPEC qui ont valorisé de façon excessive la dimension prévisionnelle sans réussir à rendre ces démarches préventives (Thierry, 2006, 13-14).

Si les entreprises ne peuvent s'engager en univers incertain sur la préservation de l'emploi, elles peuvent en contrepartie investir sur l'employabilité des salariés et la sécurisation des parcours professionnels. De fait, « *la GPEC ne serait plus dédiée qu'à la protection de l'employabilité de l'individu, laquelle doit passer avant la protection de son emploi* » (Duclos, p.64).

Le DRH de Bancpro, à cet égard, sans récuser toute idée de prévision (certaines tendances comme la dématérialisation des fonctions support se dessinent ainsi clairement à l'échelle de la profession) insiste sur la nécessité de développer de façon préventive l'employabilité des salariés afin de faire face aux incertitudes stratégiques : « *Imaginons que demain la maison-mère nous vende à la BNP et que la BNP nous dise : bon, vous êtes sympas les cocos, vous êtes très nombreux, on ne veut plus des supports, donc on vire 500 personnes. Et bien, au moins, on aura anticipé pour donner aux gens une espèce d'employabilité qui sera meilleure que ce qui peut être donné dans d'autres banques* » (DRH).

#### *4.3.4. Un usage de l'accord comme support d'apprentissage et non simple vecteur de conformation*

Le déploiement de l'accord n'est pas qu'un moyen de prescrire et d'inciter à de nouveaux comportements ; il apparaît également comme un vecteur d'apprentissage qui permet aux acteurs de questionner le rapport qu'ils entretiennent à leur pratique, à autrui, à l'organisation. Cet usage de l'accord comme miroir réflexif s'inscrit dans plusieurs registres :

- La mise en évidence des passerelles inter-métiers via l'analyse des proximités de compétences, permet d'imaginer des trajectoires de mobilité non anticipées jusqu'alors ;
- Les compétences libellées dans les référentiels, notamment celles ayant trait aux compétences transverses, très centrées sur la dimension relationnelle, réactualisent un modèle culturel qui jusqu'alors, valorisait l'expertise technique et mettait moins en exergue la gestion de la relation client ou les préoccupations liées au développement commercial ;
- L'approche par les emplois sensibles/stratégiques, si elle n'a pas fatalement eu pour effet de rendre davantage visible la stratégie<sup>7</sup>, rend en revanche plus lisibles les évolutions de métiers dont certaines sont très significatives (rationalisation et dématérialisation des fonctions support en particulier). L'accord GPEC a de toute évidence joué un rôle considérable dans l'intériorisation de ces évolutions par les parties prenantes ;
- Le référentiel des métiers et des compétences a révélé des synergies sous-exploitées à l'échelle de l'organisation. Ainsi, le maintien de deux équipes distinctes, l'une en charge des moyens de paiement pour le marché national, l'autre pour les marchés étrangers, ne se justifie plus au regard des proximités de compétences requises. Cela sera acté par la création d'un seul métier de « gestionnaire flux ».

#### *4. 3.5. Une nécessaire mise en visibilité des effets de l'accord GPEC*

Dans le cas Bancpro, l'appropriation de l'accord GPEC s'appuie également sur une mise en visibilité de ses effets. Celle-ci mobilise activement les nouvelles technologies de l'information et de la communication (mise à disposition de l'accord GPEC et de l'ensemble des accords sur l'intranet) et garantit la traçabilité des données tant pour les collaborateurs que pour les managers (accès aux historiques d'entretiens, de formations, etc.). Elle apparaît également concomitante de la structuration d'une fonction contrôle de gestion sociale

---

<sup>7</sup> Cette mise en visibilité s'affronte à des contraintes de confidentialité, l'horizon stratégique de Bancpro reste par ailleurs incertain, avec l'hypothèse à terme d'une privatisation.



permettant d'objectiver aux yeux des parties prenantes les effets de la GPEC. Pour autant, les partenaires sociaux de Bancpro expriment le souhait que cette mise en visibilité des effets de l'accord GPEC s'accompagne également d'une mise en visibilité des moyens qui lui sont dédiés. Tout en prenant acte de l'importance de la contribution formation, ils soulignent en effet qu'il est difficile de distinguer clairement ce qui relève de la formation réglementaire et ce qui relève directement des actions spécifiquement engagées dans le cadre de l'accord GPEC.

## Bibliographie

- Baruel-Bencherqui D. ; Le Flanchec A. et A. Mullenbach-Servayre (2011), « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences », *Management et Avenir*, Vol. 8, n°48.
- Beaujolin-Bellet R. et al. (2006), « L'anticipation partagée des restructurations : des discours aux épreuves de réalité », *Développements*, n°44, p. 5-7.
- Bouteiller D. et P. Gilbert (2011), « La compétence numérisée ; enjeux de validité et quête de sens », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°79, Janvier-février-mars.
- Chappert F. et N. Martinet (2008), *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, disponible sur <http://www.anact.fr>
- David A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, n°120, p. 70-87.
- Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) (2008), *La mise en œuvre des accords GPEC : synthèse à partir de 13 monographies d'entreprises*.
- Dietrich A. et M. Parlier (2007) « Les accords de GPEC : une technologie visible ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 66, octobre-décembre, p. 30-42.
- Duclos L. (2008), « Le droit de la bonne pratique. Enquête sur une norme de GPEC », *Cahiers Philosophiques*, n°116, Décembre, p.41-68.
- Gilbert P. et M. Parlier (2005), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines. Fondements, bilan et mise en œuvre » in D. Weiss (Dir.), *Ressources Humaines*, Editions d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, p. 489-524.
- Hatchuel A. (2005), « Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion », dans Teulier R. et P. Lorino (Dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La Découverte, p. 72-92.
- Joyeau A. et D. Retour (1999), « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences entre contrôle et autonomie », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°32, p. 127-143.
- Legrand H. (2006), « Sur un nouvel objet juridique non identifié, la GPEC », *Droit Social*, n°3, mars, p. 330-333.
- Lorino P. (2007), « Un défi pour les sciences de gestion : le tournant paradigmatique du modèle de la décision au modèle de l'action collective », dans Martinet A.C. (Dir.), *Sciences du management : épistémologie, pragmatique et anthropologie*, Paris, Vuibert, coll. Fnege.
- Masson M. et M. Parlier (Dir.) (2004), *Les démarches compétences*, Paris, Editions de l'ANACT.
- Nizet J. et F. Pichault (2000), *Les pratiques de GRH*, Points Seuil.
- Reynaud J. D. (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, Vol. 43, p. 7-31.
- Rouilleault H. (2007), *Anticiper et concerner les mutations. Rapport sur l'obligation triennale de négociateur*, disponible sur <http://www.minefe.gouv.fr>