



HAL
open science

État des lieux de la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans le secteur de la métallurgie : cas de l'entreprise Duferco Coating de Beautor

Marie Amélie Cloez

► **To cite this version:**

Marie Amélie Cloez. État des lieux de la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans le secteur de la métallurgie : cas de l'entreprise Duferco Coating de Beautor. Gestion et management. 2011. dumas-00647470

HAL Id: dumas-00647470

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00647470>

Submitted on 2 Dec 2011

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.

Université de Reims Champagne-Ardenne
Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion

**État des lieux de la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences
dans le secteur de la métallurgie : cas de l'entreprise Duferco Coating de
Beautor**

Mémoire de fin d'études

1^{ère} année de Master Gestion-parcours Gestion des Ressources Humaines

Présenté par Marie Amélie Cloez

**Seiffert Marc-Daniel, Maître de conférences, Université de Reims Champagne
Ardennes, directeur de mémoire**

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon tuteur universitaire pour m'avoir aiguillé tout au long de mon travail et répondu à toutes mes questions. Je souhaiterais ensuite remercier mon tuteur professionnel pour m'avoir accueilli au sein de son entreprise pour mon stage et m'avoir permis d'utiliser l'entreprise comme mon terrain de recherches. Enfin, je souhaiterais adresser des remerciements à tous les salariés de l'entreprise qui ont accepté de consacrer de leur temps pour mes entretiens et qui ont gentiment accepté de répondre avec sincérité à mes questions.

« L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

Sommaire

Introduction	p 1-3
I] Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : histoire et évolution	p 4-31
A) Les différents modèles de gestion prévisionnelle ayant amenés à notre GPEC actuelle	p 4-14
B) Le secteur de la métallurgie et son accord précurseur : A CAP 2000 du groupe Usinor Sarcilor	p 14-19
C) Bilan de la GPEC depuis son instauration légale	p 19-31
II] Hypothèses et méthodologie de l'enquête terrain	P 32-45
A) Les hypothèses au niveau du secteur de la métallurgie découlant de ces recherches	p32-33
B) La méthodologie du travail de recherche	p 33-46
III] Résultats et préconisations	P 46-82
A) Les résultats obtenus	p 46-70
B) Les écarts constatés et la grande question : rejet ou confirmation des hypothèses ?	p 71-82
Conclusion	p 83-84
Bibliographie	p 85-87
Annexes	p 88-112
Liste des tableaux et schémas	p 113
Table des matières	p 114-115

Liste des abréviations

- **B**

BAC PRO: Baccalauréat professionnel;

BEP: Brevet d'études professionnelles ;

BTS : Brevet de technicien supérieur ;

- **C**

CAP : Certificat d'aptitudes professionnelles ;

CE : Comité d'entreprise ;

CFDT : Confédération française démocratique du travail ;

CFE-CGC : Confédération française de l'encadrement et confédération générale des cadres ;

CFTC : Confédération des française des travailleurs chrétiens ;

CGT : Confédération générale des Travailleurs ;

CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ;

- **D**

DGEFP : Délégation générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle ;

DIF : Droit individuel à la formation ;

- **E**

EDF-GDF : Electricité de France et gaz de France ;

- **F**

FO : Force Ouvrière ;

- **G**

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;

GPEEC : Gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et des compétences ;

- **I**

IBM : International Business Machines ;

IRP : Institutions représentatives du personnel ;

- **L**

LAF : Laminage à froid ;

- **N**

NAO : Négociations annuelles obligatoires ;

- **P**

PME : Petites et moyennes entreprises ;

PSA : Groupe Peugeot Citroën ;

- **S**

SAP : Marque déposée pour un progiciel de gestion ;

SEC : Système d'évolution des compétences ;

SWOT: Strengths, weaknesses, opportunities and threats;

- **U**

UIMM : Union des industries et métiers de la métallurgie ;

- **T**

TPE : Très petites entreprises ;

- **V**

VAE : Validation d'acquis d'expérience ;

Introduction

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), est un terme qui rentre progressivement dans les mœurs depuis son instauration légale en deux mille cinq par la loi Borloo. Le secteur de la métallurgie, secteur cible de mon mémoire a été l'un des premiers à utiliser la démarche compétences et ce qui en découle, la GPEC. D'ailleurs, la GPEC est plus que jamais encore au cœur des discussions comme le montre l'exemple de l'entreprise Dassault aviation qui lors des négociations annuelles obligatoires de deux mille onze a évoqué le projet de mettre en place un nouvel accord GPEC dans le courant de l'année. De même, comme on a pu le constater il y a peu de temps encore, une fois de plus, le secteur fut précurseur en matière d'accord de branche à propos de la GPEC avec son accord du dix sept mai deux mille dix. Cependant, malgré la mise en place croissante des entreprises de tous secteurs confondus de démarches GPEC, aucun véritable bilan n'a encore été tiré sur les apports de cette loi mais aussi ses défauts, faiblesses ou manques qui affectent les résultats attendus. Bien sûr cet état de fait s'applique aussi au secteur de la métallurgie qui pourtant dispose de certainement plus de recul au sujet de la GPEC, avec le système de valorisation des compétences plutôt que des qualifications et le développement de celles-ci qui s'installa dès le début des années quatre-vingt dix via l'accord A CAP 2000, dans celui-ci. Il paraît donc intéressant, avec maintenant plus de cinq ans de recul de constater si les attentes du législateur autour de la GPEC, une fois appliquées sur le terrain, se révèlent être vraies. Avant même de pouvoir parler de bilan, il convient déjà de resituer la GPEC. Ainsi, avec des termes très simples, la GPEC est une démarche en plusieurs étapes, qui consiste pour une entreprise :

- À connaître ses emplois et compétences dont elle dispose, au présent ;
- À chercher à voir suivant la stratégie que l'entreprise adopte pour les prochaines années, les compétences et emplois dont elle aura besoin aussi bien au niveau qualitatif que quantitatif (Par exemple, l'entreprise en cas de bonne conjoncture économique peut prévoir de devoir augmenter ses effectifs d'opérateurs pour augmenter sa production. De même, toujours dans le même contexte, l'entreprise peut chercher à moderniser ses machines pour adopter un nouveau mode de production,

elle aura alors peut-être besoin d'électroniciens, qu'elle peut soit embaucher ou obtenir en interne en formant des électriciens à ce métier) ;

- À constater les écarts entre ce qu'elles possèdent au présent et ce dont elle aura besoin dans quelques temps ;
- À réduire voir supprimer ces écarts en utilisant plusieurs techniques faisant du capital humain, une ressource clé (les formations, les recrutements en interne, l'apprentissage...).

On voit bien suivant cette définition que la main d'œuvre de l'entreprise doit maintenant être vue comme une ressource, un avantage compétitif qui peut allier son développement avec celui de la stratégie. C'est d'ailleurs le souhait du législateur de stopper la non-considération des hommes par les entreprises et le traitement de ceux-ci comme de la quantité coûteuse. Voilà donc un pari très dur que s'est lancé l'état de vouloir faire changer les habitudes de toujours tout voir à travers les yeux des financiers et actionnaires demandeurs de rentabilité et de bénéfices à tout prix. Ce mémoire essaye donc de voir si ce pari finalement s'avère réalisable dans un monde en constant mouvement. Mais pourquoi avoir choisi de s'atteler à la GPEC ?

Il faut l'avouer, la connaissance de la nécessité de faire un bilan de la démarche, n'existait pas au moment du choix du sujet. En effet, ce choix de sujet est né lors d'un stage dans l'entreprise ciblée par le mémoire : Duferco Coating. Lors de ce stage, un travail de création de fiches de fonctions commençait dans l'entreprise dans le cadre d'une certaine démarche GPEC. A l'époque je ne connaissais pas grand-chose de la GPEC et je souhaitais en apprendre plus, c'est pourquoi mon choix s'est porté sur ce thème. De même, l'envie de cibler le secteur de la métallurgie m'est venue simplement du fait, que c'est un monde où je me suis sentie bien lors de mes stages. Il y a une mentalité à part, un vécu qui m'intéresse particulièrement. Ainsi au début de mes recherches, pour fonder une problématique, je n'avais pas encore choisi de m'atteler précisément à ce secteur mais lorsque, après plusieurs lectures je me suis rendu compte que c'était l'un des secteurs pionniers en matière de GPEC, j'ai donc décidé de cibler mon travail dessus. Ce sujet m'a donc permis d'assouvir ma soif de connaissances sur ce qu'est la GPEC et en même temps m'a permis de répondre à ma curiosité d'en apprendre plus sur la culture et l'histoire du secteur de la métallurgie.

Ce mémoire essaye donc de répondre à une problématique bien précise :

Qu'en est-il de la GPEC dans le secteur de la métallurgie cinq ans après son instauration légale ? Il s'agit donc ici de dresser un état des lieux de la GPEC, c'est-à-dire de voir comment elle est appliquée, les faiblesses ou défauts de celle-ci qui peuvent poser problèmes,

ce qu'on en pense, ce qu'elle apporte, si elle s'avère être réellement l'outil miracle décrit... Il s'agit ici de chercher à savoir les opinions de tous les acteurs de l'entreprise à son sujet (la direction, les salariés, les partenaires sociaux...) mais plus encore de retracer l'évolution du concept (son application, sa prise en compte...) au cours des cinq dernières années.

Ainsi, afin de répondre à cette problématique, la première partie du mémoire se déroulera en entonnoir en présentant la naissance de la GPEC sur le plan général (les grandes étapes qui ont marquées sa création) pour ensuite en arriver à dresser un premier bilan général et dans le secteur de la métallurgie à partir de recherches documentaires. Puis, la seconde partie commençant par l'énonciation d'hypothèses découlant des recherches documentaires, consistera en l'explication du travail de recherche sur le terrain (sa mise en place, le choix des techniques...). Enfin, le mémoire se terminera sur l'annonce des résultats du travail sur le terrain venant réfuter ou confirmer les hypothèses et sur quelques préconisations pour pallier aux difficultés susceptibles de se poser lors de l'introduction d'une telle démarche.

I] Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : histoire et évolution

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un terme récent qui depuis deux mille cinq est une obligation légale. Cependant, la **GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des Compétences)** ne s'est pas construite en un jour. Tout un cheminement débuté dans les années cinquante a été nécessaire pour aboutir à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences que nous connaissons actuellement. Il paraît donc primordial de connaître son histoire et son évolution afin de comprendre sa forme et ses enjeux actuels.

A. Les différents modèles de gestion prévisionnelle ayant amenés à notre GPEC actuelle

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences telle que nous la connaissons aujourd'hui est née dans les années quatre-vingts (alors appelée gestion prévisionnelle des emplois). En effet, une grande partie des entreprises avant la loi de deux mille cinq appliquaient déjà certains de ses outils comme par exemple les pyramides des âges, sans pour autant l'inclure dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, n'en ayant même pas conscience la plupart du temps. Ainsi, le concept de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est né de la succession de modèles de gestion prévisionnelles antérieures aux années quatre-vingts. Il convient donc de revenir sur ses origines et de périodiser son histoire afin de mieux la comprendre.

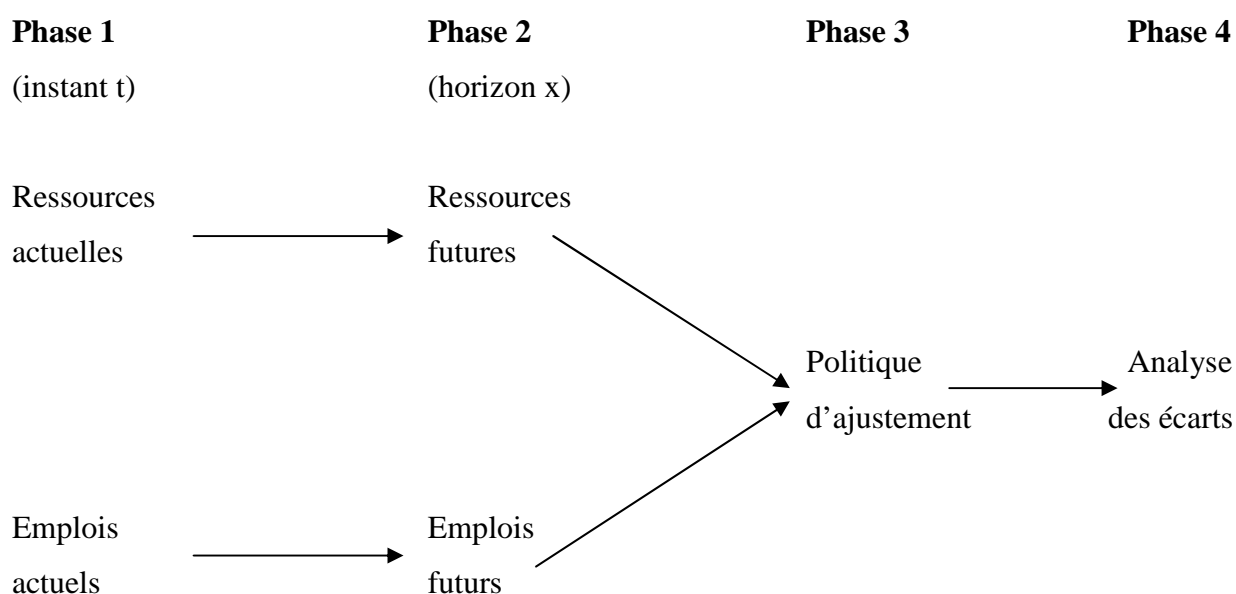
1) Un schéma de base à tous les modèles de gestion prévisionnelle dès les années cinquante :

Selon Pigeyre Frédérique¹, l'anticipation, la prévision depuis toujours est une préoccupation majeure de l'humanité dont « *l'activité économique et le monde du travail n'échappent pas* » (1). Ainsi, en gestion, la prévision « *renvoie à toutes les actions et décisions qui tentent de maîtriser, autant que faire se peut les phénomènes à venir.* » (1) Au niveau des Ressources Humaines, à l'heure actuelle, cette anticipation a donc pour but de disposer dans le futur de la main d'œuvre dont l'entreprise aura besoin, aussi bien en termes

¹ Pigeyre F., « Anticipation et flexibilité », in F. Pigeyre, *Gestion des RH*, 3^{ème} édition, éditions Dunod, 2007, p 153-155

de nombres que de compétences (d'un point de vue qualitatif et quantitatif). Ce travail d'anticipation, de prévision qui a pris naissance dans les années cinquante et qui a évolué ensuite, part d'un schéma de base dit contingent (utilisé de différentes façons suivant les périodes et les entreprises, par exemple au départ l'accent fut porté principalement sur l'aspect quantitatif de la prévision) qui a ensuite suivant les époques été enrichis. Ce schéma permet de comprendre ce qu'est la prévision pour les entreprises. Malgré tous les changements qui ont pu arriver au travers des époques, ce schéma est le noyau de la prévision.

Schéma de base de la prévision dans le domaine de la Gestion des ressources Humaines²



Afin de mettre en œuvre la prévision dans le domaine des ressources humaines par ce schéma, quelques outils sont indispensables :

- Pour connaître les **ressources humaines actuelles (en quantité)**, les entreprises peuvent utiliser la pyramide des âges, le Bilan social... ;
- Pour connaître les **compétences actuelles**, les entreprises peuvent faire appel aux études de postes plus connues sous le nom de fiches de fonctions depuis plusieurs années ;
- Enfin, **pour ajuster les écarts** qui ont été évalués, les entreprises peuvent faire appel aux recrutements, aux formations, à la mobilité...

² Mallet L., Gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines, Paris, Éditions Liaisons, 1991

Ce schéma est donc à la base de tous les modèles de gestion prévisionnelle apparus au fil des décennies et ayant contribué à la construction de la GPEC imposée en deux mille cinq.

2) Le modèle de planification, prévision des années cinquante/soixante purement quantitatif :

Le premier modèle de planification comme l'évoque l'ouvrage de Pigeyre F¹ né dans les années cinquante, ne concernait qu'une gestion prévisionnelle quantitative (pourcentages d'objectifs à atteindre, nombre d'emplois nécessaires dans le futur...). Les entreprises cherchaient à mettre en place des stratégies pour survivre et ne parlaient de prévision des effectifs qu'au sens quantitatif. En aucun cas l'humain n'était vu comme une ressource, source d'avantages concurrentiels pour les entreprises. Ainsi, le besoin de prévoir, de planifier des entreprises est apparu primordial dès ces années là suite à leur prise de conscience qu'elles font partie d'un environnement qui pèse sur elles aussi bien au niveau juridique, qu'économique et autres, et qui surtout se complexifie d'années en années. Ce modèle de « *planification stratégique* »¹ est principalement représenté par l'Analyse **SWOT** (**Strengths, weaknesses, opportunities and threats**) de Learned E, Christensen C, Andrews K et Guth W, professeurs à la Harvard Business School. Un hors série de Liaisons Sociales³³ complète l'analyse précédente de ce modèle en expliquant que cette gestion prévisionnelle ne s'effectuait que sur un plan quantitatif : l'entreprise cherchait à connaître les écarts entre les besoins futurs de l'entreprise en termes d'effectifs, et ce qu'elle possédait déjà.

Enfin, toujours selon l'ouvrage de F Pigeyre¹, un autre modèle de gestion prévisionnelle s'est développé simultanément, celui-ci commençant à voir la prévision des effectifs d'un point de vue qualitatif, pour connaître son apogée dans les années soixante-dix.

3) La gestion prévisionnelle des carrières, les premières remises en cause et le renouveau

En cette période alors encore de plein emploi, l'école Classique d'où proviennent le Fordisme et le Taylorisme, a vu apparaître un courant en opposition : l'école des Ressources

¹ Pigeyre F., « Anticipation et flexibilité », in F. Pigeyre, *Gestion des RH*, 3^{ème} édition, éditions Dunod, 2007, p 153-155

³ Liaisons Sociales Hors-série., *La GPEC*, Juin 2008

Humaines. Selon le hors série de Liaisons Sociales³, cette école, prônait notamment la prise en compte de l'individu dans l'entreprise avec le concept de « *motivation au travail* »³ via par exemple l'amélioration des conditions de travail. La GPEC que nous connaissons actuellement s'inspire de cette école par le fait qu'elle permet de faire évoluer les salariés sur le plan qualitatif tout en servant l'entreprise. Ce second modèle de Gestion prévisionnelle comme nous l'explique F Pigeyre¹ « *cherche à promouvoir l'idée d'un management à visage humain* », c'est-à-dire que cette gestion prévisionnelle veut concilier le développement de l'entreprise avec celui de son personnel. Il apparaît alors possible de faire évoluer en termes de carrières le personnel tout en collant et même en servant la stratégie que l'entreprise suit. P Jardillier a écrit en mille neuf cent soixante douze l'ouvrage de référence concernant cette gestion prévisionnelle, il en donne d'ailleurs une explication éloquente : « *la gestion prévisionnelle a pour objectif de prévoir les affectations du personnel en fonction des aspirations individuelles et des besoins de l'entreprise.* »⁴ Au vue de cette citation, on peut remarquer que la GPEC actuelle sur ce point s'inspire grandement de ce deuxième modèle de gestion prévisionnelle.

Comme nous l'évoque l'ouvrage de F Pigeyre¹, l'année mille neuf cent soixante treize va marquer un tournant dans l'histoire des modèles de gestion prévisionnelle. En effet, cette année là va se produire la première crise pétrolière mettant fin aux années de croissance abondante et que malgré les modèles de gestion prévisionnelle, personne n'avait prédit. Ainsi, ces modèles vont être durement discrédités et l'avenir va se complexifier davantage. Cependant vers la fin des années soixante dix, de nombreux licenciement successifs vont avoir lieu dans les secteurs de la sidérurgie ou du textile, qui vont remettre au premier plan la nécessité de prévoir pour les entreprises. A partir de cet instant, les entreprises vont chercher à éviter ces licenciements et tous les désagréments qu'ils engendrent (problèmes psychologiques, pertes de savoir, coûts...) en remettant en place un modèle de gestion prévisionnelle qui va s'axer sur les emplois et les compétences. Les premières expériences de cette nouvelle gestion prévisionnelle furent menées dans l'industrie avant de gagner peu à peu les grandes entreprises de différents secteurs. L Cadin dans son ouvrage⁵ donne plusieurs exemples de ces expériences menées dans les années quatre-vingt. Il est ainsi question

³ Liaisons Sociales Hors-série., *La GPEC*, Juin 2008

¹ Pigeyre F., « Anticipation et flexibilité », in F. Pigeyre, *Gestion des RH*, 3^{ème} édition, éditions Dunod, 2007, p 153-155

⁴ Jardillier P., *La Gestion prévisionnelle du personnel*, Paris, PUF, 1972

⁵ Cadin L., « De la gestion de l'emploi à la gestion des compétences », in L. Cadin, *Gestion des Ressources Humaines-Pratiques et éléments de théorie*, éditions Dunod, 2004, p 118-121

d'**IBM (International Business Machines)** qui en mille neuf cent quatre-vingt cinq s'intéressa à la gestion prévisionnelle des carrières par des réorientations à l'aide de formations internes (IBM fut d'ailleurs une des premières entreprises à définir le terme de compétence comme « *un savoir-faire associé au poste de travail* »⁵ ou encore **EDF GDF (Electricité de France et Gaz de France)**).

4) Croissance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

L. Cadin,⁵ expose dans l'un des ses ouvrages que les années quatre vingt dix furent marquées par le développement de la notion de compétences. La raison de ce développement s'explique en grande partie par l'incertitude croissante de l'environnement. Ainsi, il est devenu nécessaire pour les entreprises d'être flexibles et cette flexibilité passe par des salariés « *capable de traiter l'imprévisible* »⁵, comme l'explique P. Zarifian⁶ : « *Le travail, en particulier celui des opérateurs, est passé de la routine contenue dans l'exécution des tâches prévues et ordonnées, au traitement d'un événement que constitue tout aléa ou toute panne dans un dispositif souvent très automatisé.* ». On comprend donc bien que le salarié ne doit maintenant plus se contenter seulement d'exécuter des tâches mais il doit aussi être capable de mobiliser son savoir, savoir faire et savoir être pour être à même de faire face à toutes les situations qui se posent à lui. De même, toujours d'après L. Cadin⁵, le développement de la notion de compétence tient aussi au fait que les entreprises depuis le début des années quatre-vingt dix se tourne beaucoup vers la notion de satisfaction du client. Ainsi, les salariés au-delà de respecter les règles et d'exécuter les tâches, doivent également faire preuve d'un comportement exemplaire vis-à-vis des clients. Ils doivent être capables d'improviser pour répondre aux demandes des clients. Par conséquent, l'introduction de cette idée de comportement, est l'élément qui distingue la qualification, de la compétence. On comprend donc bien au vue du développement de la notion de compétence, qu'il n'est alors plus possible d'anticiper, de prévoir les emplois seulement au niveau quantitatif. D'ailleurs comme l'expose L. Cadin⁵, l'introduction de la notion de compétence a permis de faire évoluer la gestion prévisionnelle vers une gestion prévisionnelle des emplois et des

⁵ Cadin L., « De la gestion de l'emploi à la gestion des compétences », in L. Cadin, *Gestion des Ressources Humaines-Pratiques et éléments de théorie*, éditions Dunod, 2004, p 118-121

⁶ Zarifian P., *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan, 1995.

compétences, par le fait qu'elle est indépendante des caractéristiques de l'emploi, des postes et que par conséquent elle est plus facilement prévisible que l'évolution des emplois. Ainsi, dès le début des années quatre-vingt dix en parallèle avec le développement de la notion de compétence, de nombreux accords collectifs furent signés sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L. Cadin⁵, nous donne d'ailleurs les exemples de Renault et de son Accord à vivre en mille neuf cent quatre-vingt onze ou encore de la Société Générale en mille neuf cent quatre-vingt quatorze. Mais, l'exemple précurseur reste celui de l'Accord A CAP deux mille d'Usinor Sarcilor, signé en mille neuf cent quatre-vingt dix dans le secteur de la métallurgie, qui est d'ailleurs l'un des premiers secteurs à s'être intéressé à la notion de compétences dès mille neuf cent quatre-vingt six. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences étant née, a donc continué à se développer jusqu'à devenir une obligation légale en deux mille cinq, la présentant un peu comme un outil « miracle », l'arme anti-licenciement par excellence.

5) La GPEC, une obligation légale : caractéristiques, outils, controverses

Selon le hors série de Liaisons Sociales³, avant d'arriver à cette loi de deux mille cinq, il est intéressant de noter que l'état s'est penché à travers l'histoire à plusieurs reprises sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Dès les années quatre-vingt, alors que l'emploi en France connaît de grosses difficultés (licenciements en masse), l'état se saisit du dossier « GPEC ». Ainsi, en mille neuf cent quatre-vingt huit, le Premier ministre de l'époque (Michel Rocard), parle de la GPEC comme « *une ardente obligation* »³ lors d'un forum sur les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. De même, en mille neuf cent quatre-vingt neuf, une loi à propos du licenciement pour motif économique, qui fait clairement référence à la GPEC (« *Le comité d'entreprise est chaque année informé et consulté sur les prévisions annuelles ou pluriannuelles sur l'évolution de l'emploi et les actions de prévention et de formation que l'employeur envisage de mettre en œuvre.* »)³ est promulguée. On comprend clairement que l'employeur doit prévoir l'évolution qualitative et

⁵ Cadin L., « De la gestion de l'emploi à la gestion des compétences », in L. Cadin, *Gestion des Ressources Humaines-Pratiques et éléments de théorie*, éditions Dunod, 2004, p 118-121

³ Liaisons Sociales Hors-série., *La GPEC*, Juin 2008

quantitative des emplois de son entreprise et prendre des mesures pour les adapter au futur. Ainsi, en deux mille cinq le législateur a décidé de transformer la GPEC en obligation légale sous certaines conditions énoncées dans le hors série de Liaisons Sociales³. Dans cette loi, il est notamment question, parmi d'autres points (négociation obligatoire sur les modalités d'informations et de consultation du comité d'entreprise, sur l'accès à l'emploi des séniors...), de rendre obligatoire la négociation tous les trois ans de la mise en place d'un dispositif de GPEC au niveau des entreprises d'au moins trois cent salariés et/ou des branches. Cette obligation concerne également les entreprises ou groupes communautaires ayant au moins un établissement en France d'au moins cent cinquante salariés. Par ailleurs, toujours selon Liaisons Sociales³, il faut entendre dans la loi le mot « entreprise » au sens large, il s'agit « de toute institution employant du personnel et régie par le Code du Travail. »³ Il convient de noter comme l'évoque le hors série de Liaisons Sociales³, que cette négociation est une obligation de moyens et non de résultats. En aucun cas, les entreprises ne sont obligées de conclure un accord. De même, le législateur ne donne aucune définition de la GPEC, il laisse ainsi la liberté aux entreprises de mettre en place une GPEC qui correspond à leurs enjeux actuels et à leurs histoires. Ainsi, comme l'expliquent M Zuber et T Bothuan⁷ le législateur a travers cette loi a souhaité « révolutionner le dialogue social » et « transformer le rôle des organisations syndicales »⁷, c'est-à-dire que les entreprises doivent chercher à valoriser le personnel, le voir comme une ressources pouvant apporter une forte valeur ajoutée et doivent l'associer à la stratégie. Tandis que les syndicats doivent chercher à préparer les salariés le plus possible aux changements futurs, c'est-à-dire par exemple les inciter à se former, leur apprendre à accepter la mobilité...

Le législateur n'ayant donné aucune définition, plusieurs auteurs ou même le monde juridique ont cherché à définir ce concept :

- Pour P Gilbert⁸, la GPEC doit « répondre à trois questions » :
 - « De combien de salariés aura-t-on besoin dans le futur pour pourvoir les emplois disponibles ? »
 - « Quels sont les ressources humaines nécessaires pour survivre et prospérer ? »

³ Liaisons Sociales Hors-série., *La GPEC*, Juin 2008

⁷ Zuber M, Bothuan T., « GPEC et sécurisation des parcours », *Cadres-cfdt*, n°425-426, 2007, p 65-72.

⁸ Gilbert P., *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, éditions Découverte, 2006.

- « *Quelles actions conduire pour tenter de réduire de façon anticipée les écarts constatés entre les besoins et les ressources ou pour le moins d'en limiter les effets négatifs ?* »

Dans cette définition l'auteur prend comme point de départ l'évaluation des effectifs et des compétences qui seront nécessaires pour accomplir la stratégie de l'entreprise et insiste sur le fait que l'entreprise doit ensuite prendre des mesures pour pouvoir disposer de ses emplois et compétences qui seront nécessaires pour accomplir la stratégie.

- Pour le milieu juridique,³ « *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents :*
 - *Visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique ;*
 - *Et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »*

Dans cette définition, il est question d'allier le développement de l'entreprise avec celui des salariés. La GPEC permet ici à l'entreprise de mettre en œuvre sa stratégie tout en laissant aux salariés la possibilité d'avoir plus de visibilité sur les perspectives de carrières qui s'offrent à lui.

Bien sûr, au-delà de la définition, le législateur a surtout énuméré un ensemble d'outils à disposition des entreprises, leur permettant de mettre en œuvre la GPEC dont voici un panel :⁹

- Afin de connaître l'ensemble des emplois de l'entreprise, le « *référentiel des métiers* »⁹ où les métiers peuvent être classés en catégories telles que « *métiers en développement* », « *métiers sensibles* »...
- Pour assurer le suivi de la démarche GPEC, les entreprises peuvent recourir à une « *commission GPEC* »⁹ qui va se charger de suivre la mise en œuvre de la démarche et de proposer des améliorations de celle-ci ;
- Pour développer la mobilité interne, les entreprises peuvent par ailleurs mettre en place des « *entretiens professionnels* »⁹ tous les ans ou tous les deux ans pour notamment connaître les aspirations futures des salariés en termes de postes, de

³ Liaisons Sociales Hors-série., *La GPEC*, Juin 2008

⁹ Tual L., « Connaître les outils de la GPEC », Les Cahiers Lamy du CE, n°80, 2009, p 2-6.

carrières ou encore « *le bilan de compétences* »⁹ pour détecter des compétences ou potentiels pas encore connus chez certains salariés ;

- Pour permettre aux salariés de se former, les entreprises peuvent utiliser le « Droit individuel à la formation »⁹ qui est un système mettant à disposition de chaque salarié vingt heures de formations par an en dehors du temps de travail et cumulable sur six ans dans la limite de cent vingt heures. De même, pour les salariés souhaitant faire reconnaître leurs expériences par un diplôme de l'état, il est possible de leur proposer « *la validation des acquis d'expérience* »⁹.

Les entreprises peuvent bien sûr utiliser d'autres outils. Ainsi dans son ouvrage F Stankiewicz¹⁰ en citent d'autres :

- « *La fiche de poste* »¹⁰ ou fiche de fonction qui sert aux entreprises lorsqu'elles cherchent à connaître l'ensemble des compétences dont elles disposent à un instant t. Cette fiche résume pour une fonction toutes les activités que doivent réaliser les salariés occupant cette fonction. Il est question également dans cette fiche de faire apparaître la place dans la hiérarchie de celle-ci, le niveau de connaissances nécessaires (diplômes) et de faire apparaître ce qui est demandé aux salariés en termes de savoir, savoir faire et comportement ;
- « *La cartographie des emplois* » il s'agit ici de rassembler tous les métiers identifiés dans les entreprises et de les placer sur une sorte de matrice à deux axes. On peut par exemple d'un côté sur l'axe vertical mettre le niveau de compétences demandées et sur l'axe horizontal mettre en pourcentage l'évolution des effectifs de ces métiers.

En résumé, la démarche de GPEC, quelque soit sa définition ou les outils utilisés, se divise en plusieurs étapes comme l'évoque le hors série des Liaisons Sociales³ :

- ❖ Il s'agit tout d'abord d'inventorier les effectifs et compétences existantes dans l'entreprise ;
- ❖ Il faut ensuite par rapport à la stratégie que l'entreprise s'est définie pour les années à venir, voir les besoins en termes d'effectifs et de compétences qui seront nécessaires pour mener à bien cette stratégie ;
- ❖ Il est ensuite nécessaire de comparer ce que l'entreprise possède à l'instant t avec ce qu'elle aura besoin à l'instant x ;

⁹ Tual L., « Connaître les outils de la GPEC », Les Cahiers Lamy du CE, n°80, 2009, p 2-6

¹⁰ Stankiewicz F., « Introduction », in F. Stankiewicz, *GPEC dans un contexte imprévisible*, 2010, p13-16.

³ Liaisons Sociales Hors-série., *La GPEC*, Juin 2008

❖ Enfin il faut mettre en place des mesures pour répondre à ces besoins futurs.

De même, toujours selon Liaisons Sociales³, tous les acteurs de l'entreprise sont concernés par cette démarche, ils doivent donc être intégrés que ce soit des salariés, des supérieurs hiérarchiques, des représentants du personnel...

Cependant, malgré l'obligation légale qu'est devenue la GPEC, à l'heure actuelle, c'est encore un concept controversé. Il ne s'agit pas dans cette sous partie de dresser un bilan de l'instauration de la GPEC comme une obligation légale, mais il s'agit plutôt de voir que même lors de son instauration par la loi, le nom même de GPEC était encore discuté par bon nombres d'auteurs et de spécialistes. Ainsi, comme l'explique F Stankiewicz¹⁰, le sigle lui-même de GPEC n'est pas reconnu à l'unanimité. En effet, certains spécialistes ajoutent le terme « effectif », ce qui devient la **GPEEC (Gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et des compétences)**, jugeant que de ne traiter que des emplois et des compétences est insuffisant. D'autres, parlent de « *Gestion prévisionnelle des Ressources Humaines* »¹⁰. Le mot « prévisionnelle » subit lui aussi des critiques puisque certains entendent par prévisionnel, le mot « *extrapolation* ». La GPEC ne consisterait alors qu'en une simple reproduction dans le futur des tendances du passé, en aucun cas elle ne permettrait de se préparer à des moments de ruptures dans le futur ou à de gros changements. De même, la GPEC instaurée en deux mille cinq est elle-même remise en cause, parlant depuis peu d'une nouvelle GPEC, d'une « *GPEC rénovée* »¹¹ comme l'évoque A Labruffe. En effet, il présente la GPEC comme « *le serpent de mer de la Gestion des ressources Humaines* » c'est-à-dire une pratique qui revient très régulièrement et qui pourtant n'est que très rarement mise en place. Toujours selon A Labruffe, la GPEC qui fut présentée un peu comme une arme « anti licenciement », cloisonnerait en réalité chaque salarié à un certain niveau de l'entreprise jusqu'à sa retraite sans tenir compte de l'évolution des compétences ou encore des évolutions technologiques. A Labruffe ajoute d'ailleurs que la GPEC n'est en quelques sortes plus adaptées à notre monde en perpétuels mouvements puisque par exemple, elle « *parle de postes fixes, alors que le monde du travail réclame des fonctions multiples et évolutives* »¹¹ ou encore, elle « *envisage des métiers dont les définitions seraient inscrites dans le marbre pour l'éternité* ». Ainsi, A Labruffe propose de raisonner maintenant avec une « *GPEC rénovée* »¹¹

³ Liaisons Sociales Hors-série., *La GPEC*, Juin 2008

¹⁰ Stankiewicz F., « Introduction », in F. Stankiewicz, *GPEC dans un contexte imprévisible*, 2010, p13-16.

¹¹ Labruffe A., « Les compétences au cœur d'une GPEC rénovée », in Labruffe A, *GPEC, pour une stratégie durable et adaptable*, Afnor éditions, 2008, p 1-12.

qui ne serait en aucun cas opaque pour les salariés et qui ferait évoluer les compétences et donc les hommes via des prévisions sans cesse revues, quasiment au jour le jour.

La GPEC paraît donc être un concept sans cesse discuté et remis en cause principalement sur sa forme que sur le fond. En effet, pour pouvoir remettre en cause le fond de la GPEC instaurée en deux mille cinq, un bilan s'avère nécessaire, d'où le sujet de mon mémoire qui porte d'ailleurs ce bilan sur le secteur précurseur en matière de GPEC : le secteur de la métallurgie. Ainsi, avant même de parler de bilan, il s'avère indispensable de resituer tout d'abord le secteur de la métallurgie et la naissance de la GPEC dans ce secteur.

B. Le secteur de la métallurgie et son accord précurseur : A CAP 2000 du groupe Usinor Sarcilor

Le secteur de la métallurgie est « un vieux » secteur. Autrefois florissant, ce secteur connaît de nombreuses difficultés depuis les années quatre-vingt avec l'apparition notamment d'une concurrence accrue ces dernières années de pays au prix très compétitifs. De même, les matières premières connaissent une flambée des prix à cause notamment de la multiplication des sites de productions particulièrement dans les pays en voie de développement par rapport aux nombres de fournisseurs de matières premières qui restent constants. Ainsi dès les années quatre-vingt, le secteur est marqué par de nombreux plans sociaux et départs en retraite voir préretraite qui entraînent par ailleurs une fuite des savoir-faire, d'où la nécessité de mettre en place des moyens pour transmettre ces savoirs et rendre « flexibles » les sidérurgistes.

1) La naissance de l'accord A CAP 2000

L'accord sur « la conduite de l'activité professionnelle » ou A CAP 2000 selon PH Zarifian¹² est né d'un besoin profond de restructuration du secteur face à une concurrence mondiale de plus en plus accrue nécessitant sa flexibilité. Dès mille neuf cent soixante quinze, avec l'accord sur la classification, le secteur avait entamé un lent abandon de la logique de qualification pour se tourner vers la reconnaissance des compétences individuelles (principalement le diplôme). Ainsi, d'après PH Zarifian¹², cet accord, classifie les emplois

¹² Zarifian PH, Chatzis K, Coninck F., « L'accord A. CAP 2000 : la « logique compétence » à l'épreuve des faits », Travail et Emploi, n°64, 1993, p 35-47.

suivant quatre critères très différents de la classification standard de l'époque (la classification Parodi) :

- ❖ « *L'autonomie* »¹² ;
- ❖ « *La responsabilité* »¹² ;
- ❖ « *Le type d'activité* »¹² ;
- ❖ « *Les connaissances requises* »¹².

Il est important de relever que cet accord très novateur à l'époque, n'a paradoxalement pas été revu depuis mille neuf cent quatre-vingt douze, ce qui peut choquer étant donné la rapidité de changement à laquelle est soumis le secteur.

En mille neuf cent soixante dix neuf, comme l'explique PH Zarifian¹², le secteur est marqué par des départs massifs en préretraite de milliers de salariés qui inquiètent très vite la direction de l'usine Usinor Sarcilor, Sollac Dunkerque. En effet, avec le départ des salariés s'est accompagné le départ d'un grand nombre de savoirs que les salariés remplaçants ne possédaient pas. De même, la direction craignait aussi par la suite, qu'une fois tous les salariés en préretraite partis, et un grand nombre remplacés au moyen de promotions internes, les carrières allaient finalement être bloquées. Ainsi, comme l'explique PH Zarifian¹², l'entreprise vers mille neuf cent quatre-vingt six se retrouve confrontés à des problèmes d'identification des savoir-faire dont elle a besoin pour son fonctionnement, à des problèmes de blocages des carrières et donc de la mobilité ainsi qu'au besoin fondamental de s'améliorer en terme de qualité pour résister à la concurrence. La direction se rend alors très vite compte que « *le poste cumule les inconvénients* »¹² c'est-à-dire qu'au niveau de la mobilité interne, en logique de qualification, de poste, pour pouvoir évoluer en interne (monter d'un niveau hiérarchique), il faut au préalable qu'un poste se libère, or en dehors des départs en retraite, ce cas de figure était rare. De même, au niveau de la fuite des savoir-faire, des formations étaient nécessaires, or la plupart des études de postes nécessaires pour savoir sur quoi les formations devaient portées, n'étaient pas actualisées, donc obsolètes.

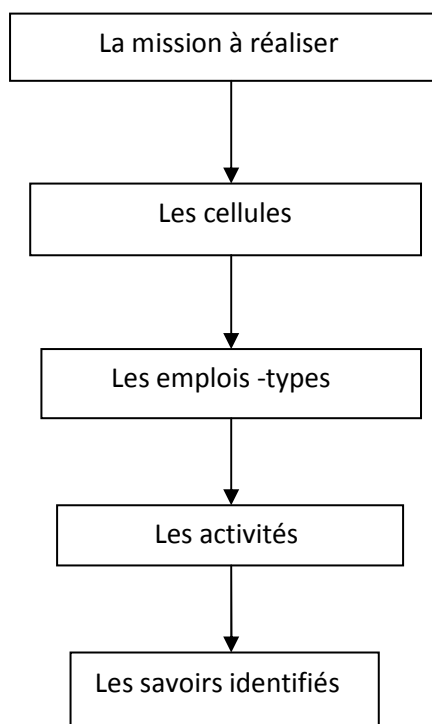
Par conséquent, la direction décida de sortir de la « *logique de poste* »¹² au profit d'un système expérimental appelé « *le système d'évolution des compétences* »¹². Il s'agissait en résumé de diviser l'entreprise en « *cellules* »¹², chaque « *cellule* » regroupant un ensemble d'activités ayant pour objectif la réalisation d'une « *mission commune* ». Dans ces

¹² Zarifian PH, Chatzis K, Coninck F., « L'accord A. CAP 2000 : la « logique compétence » à l'épreuve des faits », Travail et Emploi, n°64, 1993, p 35-47.

« cellules »¹², les activités étaient ajoutées entre elles pour former des « emplois-types »¹² (les opérateurs, pouvaient évoluer entre les « emplois-types »¹² d'une même « cellule »¹²). Enfin, le contenu de chaque activité était analysé pour identifier le savoir-faire et les autres savoirs autour. Un petit schéma peut résumer ce système :

Schéma N°1

Schéma du « système d'évolution des compétences »¹²



Les savoirs étant identifiés, il était plus facile de pouvoir dispenser des formations aux salariés. De même, les salariés disposaient de plus de possibilités d'évolution en interne. Le SEC (« système d'évolution des compétences »¹²) instaura également la mise en place d'entretiens individuels grâce auxquels, l'entreprise pouvaient identifier les savoir-faire déjà possédés par les salariés et ceux manquants, qu'il fallait alors développer pour le bien de l'entreprise. Cependant, à la fin de l'année mille neuf cent quatre-vingt dix, comme nous l'expose PH Zarifian¹², le système est rejeté par les partenaires sociaux de l'entreprise, qui expriment des craintes par rapport au projet auquel ils n'ont pas été associés pour sa conception. Ainsi, le SEC ne rentrera jamais en application et l'accord A CAP deux mille prendra vit à la suite en décembre mille neuf cent quatre vingt dix.

¹² Zarifian PH, Chatzis K, Coninck F., « L'accord A. CAP 2000 : la « logique compétence » à l'épreuve des faits », Travail et Emploi, n°64, 1993, p 35-47.

2) Le contenu de l'accord, ses principes, ses outils

L'accord comme l'explique PH Zarifian¹², s'inspire très largement du SEC ou du moins en reprenait quelques outils, notamment l'entretien individuel. L'accord était d'ailleurs présenté comme un « *contrat entre l'entreprise et le salarié* »¹², c'est-à-dire que « l'entreprise met en place les moyens techniques et financiers pour aider et valider le développement des compétences individuelles, s'engage à créer les conditions nécessaires pour que les salariés puissent mettre en œuvre leurs compétences. » et les salariés en échangeant, « *acceptent de mettre en œuvre les compétences acquises* »¹². L'accord prévoyait en outre la création d'une commission chargée de suivre son application ainsi que l'instauration du « droit à un entretien individuel au moins tous les deux ans »¹². Cet accord véhiculait une image d'un sidérurgiste nouvelle génération pour l'époque, ayant le désir de progresser en termes de compétences et en niveaux hiérarchiques et désireux de s'informer sur toutes les possibilités qui lui sont offertes dans l'entreprise. Ainsi, il est possible de résumer dans un tableau les différences apportées par cet accord avec la logique de poste qui régnait auparavant :

Tableau n°2

Tableau de la confrontation de l'accord A CAP deux mille avec l'ex logique de poste

L'ancienne logique de poste et ses critiques	Critiques de cette logique de poste
<ul style="list-style-type: none"> • « L'apprentissage reposait sur l'imitation »¹² ; • Pour évoluer, il fallait attendre le départ en retraite d'un autre salarié et il fallait avoir des relations plutôt bonnes avec le chef ; • Le chef de l'équipe de travail ou du service était marqué par une attitude plutôt paternaliste (si le salarié faisait bien tout ce qu'on lui demandait, il avait alors peut être des chances d'être choisi pour le remplacement du prochain départ en retraite) ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Malheureusement, avec la crise qu'a connu le secteur, la taille des équipes décroît et les salariés doivent alors faire preuve de polyvalence ; • Les formations ou l'apprentissage sur le mode de l'imitation et du parrainage sont trop longues par rapport aux constantes évolutions technologiques ;
Quelques apports de l'accord A CAP 2000 (en plus du SEC)	
<ul style="list-style-type: none"> • Des entretiens individuels ont été mis en place entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques N+1. Ces entretiens permettaient de voir là où les salariés devaient progresser en termes de compétences pour le bien de l'entreprise. Ainsi, le salarié à travers l'entretien s'engageait à progresser et l'entreprise s'engageait à reconnaître ces compétences nouvellement acquises ; • Des règles de promotion ont été instaurées (suivant les compétences, 	

¹² Zarifian PH, Chatzis K, Coninck F., « L'accord A. CAP 2000 : la « logique compétence » à l'épreuve des faits », Travail et Emploi, n°64, 1993, p 35-47.

l'expérience...);

- L'accord prévoyait la valorisation des diplômes : un nouvel embauché à un diplôme relativement élevé pourra prétendre à un salaire plus élevé qu'un nouvel embauché ayant moins de diplômes mais une plus grande expérience ;
- Des formations ont été mises en place avec l'aide d'organismes de formations et plus sur le tas.

Cependant, PH Zarifian dès mille neuf cent quatre vingt douze a voulu mener une étude pour voir comment se déroulait l'application d'un tel accord, pour connaître les difficultés rencontrées mais aussi pour identifier les éventuelles faiblesses de cet accord.

3) L'étude de 18 mois effectuée sur le site de Sollac Dunkerque : ses constats

PH Zarifian¹² explique que l'enquête s'est déroulée au sein du groupe Usinor Sarcilor, sur le site de Sollac Dunkerque entre février mille neuf cent quatre-vingt douze et septembre mille neuf cent quatre-vingt treize. Pour réaliser cette enquête, PH Zarifian¹² avait eu recours à environ soixante entretiens semi-directifs de quarante cinq minutes à deux heures de durée avec des « *ingénieurs de production* », des « *responsables des ressources humaines* », des « *chefs d'atelier* », des « *contremaîtres* », des « *agents techniques* », des « *opérateurs* » et des « *délégués syndicaux* »¹². De même, afin de compléter l'enquête, quatre-vingt formulaires d'entretien professionnel ont été utilisés afin de voir les projets d'évolution des salariés et les réponses données par l'entreprise. Ainsi, au travers de cette enquête, PH Zarifian, nous montre les faiblesses de l'accord et les points à améliorer. En effet, certains points de l'accord, une fois appliqués dans la réalité ont par exemple engendrés des conflits ou des incompréhensions. L'accord, comme nous l'explique PH Zarifian¹², se basait sur les diplômes pour proposer des évolutions aux salariés, ainsi, de nombreux salariés peu diplômés mais dotés de plusieurs années d'expérience se voyaient limités aux niveaux des perspectives d'évolution. De même, de par la « *valorisation grandissante* »¹² des diplômes, les contremaîtres se retrouvaient laissés de côté au profit des ingénieurs, mieux reconnus. Enfin, cet accord prônait à la fois les compétences individuelles (« un savoir-faire opérationnel validé »)¹² et collectives (« l'aptitude de salariés à mettre ensemble leurs connaissances et

¹² Zarifian PH, Chatzis K, Coninck F., « L'accord A. CAP 2000 : la « logique compétence » à l'épreuve des faits », Travail et Emploi, n°64, 1993, p 35-47.

leurs expériences en œuvre autour d'un produit, d'un outil, d'une mission »)¹², cependant, quelques lignes plus tard, lorsqu'il est question de l'accession à un poste plus élevé dans la hiérarchie, l'accord mettait ouvertement l'accent sur l'ambition personnelle (« Chaque salarié peut légitimement avoir des ambitions professionnelles élevées ; il doit pouvoir à partir de ses propres efforts et en fonction de ses compétences accéder aux emplois permettant de satisfaire son épanouissement professionnel »¹²). Ainsi, en prônant l'ambition personnelle, on comprend bien que le salarié ne va pas travailler collectivement, il va tout miser sur ces compétences individuelles et éviter au maximum de partager ses savoirs. En définitive, l'accord avait finalement instauré un esprit de compétition entre les salariés (les effectifs étant réduits, peu de places hiérarchiquement plus élevées pouvaient être libres) et comme l'explique PH Zarifian¹², les salariés qui n'entraient pas dans ce « jeu » étaient mis au banc de l'entreprise.

En conclusion, l'accord malgré quelques faiblesses et difficultés, a permis au secteur de la sidérurgie de faire un bond en avant très important. En effet, comme l'évoque PH Zarifian¹², le monde de la sidérurgie est un monde de plus en plus instable et exigeant en matière de qualité, l'introduction de la compétence et de la prévision de cette compétence paraissait donc légitime et même indispensable pour permettre à ce secteur de perdurer face à une concurrence de plus en plus vive. Ainsi, on peut voir que cet accord précurseur en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, a très largement ouvert la voie à la GPEC instaurée comme une obligation légale en deux mille cinq.

C. Bilan de la GPEC depuis son instauration légale

Comme l'accord A CAP deux mille, la mise en place dans la réalité de la loi de deux mille cinq à propos de la GPEC a certainement suscité des difficultés et mis à jour des faiblesses du dispositif ou au contraire des atouts. Cependant, aucun véritable bilan n'a été fait jusqu'à aujourd'hui, certainement parce qu'un certain temps d'attente est nécessaire : un tel dispositif ne se met pas en place à l'échelle nationale en un jour. Ainsi, l'objet de cette partie est justement d'essayer de tirer un tel bilan à la fois en général (tous secteurs confondus) et

¹² Zarifian PH, Chatzis K, Coninck F., « L'accord A. CAP 2000 : la « logique compétence » à l'épreuve des faits », Travail et Emploi, n°64, 1993, p 35-47.

surtout dans le secteur de la métallurgie qui étant le secteur précurseur en matière de GPEC, a donc plus de recul vis-à-vis de cette démarche.

1) Bilan de la GPEC en général

La loi de deux mille cinq a rendu obligatoire la négociation sur la GPEC dans les entreprises de trois cent salariés et plus, sans obligation de résultats, c'est-à-dire que les entreprises ne sont en aucun cas obligées de signer un accord. Ainsi, dans ce bilan, il sera question de faire un constat partant des accords qui ont finalement été signés mais partant également des simples négociations engagées. De même, ce bilan va se présenter un peu sous la forme d'une chronologie pour découler sur des conclusions : il est important de voir le changement d'opinions, de réactions par rapport à la GPEC au fil des ans avec comme point de départ la loi de deux mille cinq.

- **Deux mille cinq à Début deux mille huit : un démarrage difficile avec des attentes et opinions mitigées autour de la GPEC**

Le législateur a voulu faire de la GPEC, une sorte « d'arme anti-licenciement », un moyen de rendre l'emploi flexible et de le sécuriser tout en garantissant l'employabilité des salariés comme l'explique C Dejoux et M Thévenet¹³. Ainsi, le législateur avait des attentes positives de la GPEC et voyait cette démarche comme un outil positif pour les entreprises et les salariés. Suite à la loi de deux mille cinq, peu d'entreprise se sont lancés dans la démarche dans les mois qui suivirent comme l'évoque P Geiger, chargé de mission à la **DGEFP (Délégation générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle)**¹⁴ : « *Peu d'accords à ce jour, sur la GPEC, plus de quatre-vingt dix pour cent des accords sont des accords de méthode* »¹⁴ (entre janvier deux mille cinq et juillet deux mille six, la DGEFP a reçue deux cent vingt accords) , c'est-à-dire que ce sont des accords mis en place pour accompagner un plan de sauvegarde de l'emploi, on a donc plutôt une GPEC qui est traité « à chaud » et qui n'est là que pour permettre aux salariés de se reconvertir dans une autre entreprise. De même, toujours selon P Geiger¹⁴, après l'instauration de la loi en deux mille cinq, la plupart des Directeurs des Ressources Humaines présentaient une défiance à l'égard du dispositif. En

¹³ Dejoux C, Thévenet M., « Le talent et l'activité humaine », in C. Dejoux, M. Thévenet, La gestion des talents, Dunod, 2008, p 61-69

¹⁴ Geiger P., « L'état fait le bilan de la GPEC », Revue Développements et Emplois, n°44, Novembre 2006, p 16-20

effet, le principal frein était la grande difficulté des entreprises à entrevoir l'avenir et donc à prévoir des stratégies. Cependant, malgré ce bilan peu encourageant, quelques témoignages d'entreprises ont révélés que la GPEC pouvait leur apporter une aide précieuse. Ainsi, l'entreprise Spontex par exemple, en deux mille six a témoigné du bénéfice que lui a apporté la démarche¹⁵ (Sudolsky P., « Contre les pénuries de compétences, Spontex mise sur la GPEC », Entreprises et Carrières, n°811, mai 2006.). En deux mille trois, l'entreprise de Beauvais comptait trois cent cinquante salariés dont cent cinquante avaient plus de cinquante ans. L'entreprise craignait donc les départs en retraite massifs qui allaient désorganiser la production et causer la perte de compétences et de savoir-faire indispensables. Ainsi, l'entreprise décida de recourir à la GPEC dès deux mille quatre. Elle examina tout d'abord tous les postes de l'entreprise et se posa la question de savoir si il était indispensable (suite aux départs en retraite des occupants de certains postes) de supprimer certains postes ou non. De même, suite aux suppressions de certains postes, elle décida de recourir à plus de polyvalence chez les salariés d'où l'instauration d'un plan de formation de grande ampleur. Cependant, dès l'année deux mille sept, la GPEC du subir une mauvaise étiquette, qui renforça cette méfiance à son égard. En effet, elle fut à partir de cette année là attachée systématiquement aux licenciements économiques dans les entreprises comme l'explique un article du quotidien des Liaisons Sociales¹⁶. La Cour d'appel de Paris, a statué en faveur de la mise en place d'une démarche GPEC préalable à un PSE (Plan de sauvegarde de l'emploi) dans l'affaire de la société Nexitraone, qui après son rachat, souhaitait licencier trois cent vingt deux salariés sans mettre en place de GPEC. La cour a ainsi déclarait¹⁶ : « *la procédure de négociation de l'article L320-2 du Code du Travail dont la vocation est préventive, est imposée de façon générale : qu'elle est d'autant plus impérative qu'un employeur envisage une décision susceptible d'avoir des effets sur l'emploi.* » On comprend donc bien qu'à partir de ce moment, le mot GPEC pour la plupart sonnait comme un synonyme de licenciements. La GPEC est donc une démarche qui peina à donner confiance et donc à se lancer au départ, une vision erronée s'étant créée autour d'elle.

- **Deux mille huit à nos jours** : l'évolution des critiques (du concept lui-même à l'application de celui-ci, par les entreprises) et le début de la reconnaissance de son utilité

¹⁵ Sudolsky P., « Contre les pénuries de compétences, Spontex mise sur la GPEC », Entreprises et Carrières, n°811, mai 2006.

¹⁶ Rédaction de Liaisons Sociales., « Pas de PSE sans GPEC préalable », n°14836, mars 2007, p1

À la fin de l'année deux mille huit, un accord interprofessionnel à propos de la GPEC a été signé. Cet accord, selon Le quotidien de Liaisons Sociales¹⁷, prévoyait la création d'un « *Bilan d'étape professionnel* »¹⁷ individuel (pour les salariés qui le souhaitent, tous les cinq ans) au cours duquel le salarié peut exprimer ses souhaits de formation ou de mobilité pour développer ses compétences. Par cet accord, un nouvel outil avait été ajouté pour mettre en place la GPEC, mais il faut bien l'avouer, cet outil par la suite a peu figuré dans les accords mis en place postérieurement par les entreprises. De même, cet accord interprofessionnel a surtout été établi pour lutter contre cette mauvaise image qui collait à la peau de la démarche : GPEC= licenciements. En effet, l'accord précisait bien que « *la GPEC n'est pas une étape préalable aux procédures de licenciements collectifs et aux PSE qui obéissent à des règles spécifiques et doit, de ce fait, être dissociée de leur gestion* »¹⁷. Cependant, malgré cette distinction, les syndicats signataires de l'accord, ont exprimé à la suite des critiques et des points de désaccord entre eux qui exprimaient une nouvelle fois se sentiment de méfiance à l'égard de la démarche et de la façon dont elle est appliquée. Ainsi, **FO (Force Ouvrière)** parlait « *d'un texte qui reste ambigu* »¹⁷, la **CGT (Confédération générale des Travailleurs)** quand à elle exprimait, « *ne pas vouloir donner blanc-seing aux entreprises qui refusent la démarche d'anticipation* »¹⁷ et enfin tous s'accordaient sur le point, qu'ils voyaient dans cet accord un stratagème du patronat pour éviter l'obligation par la jurisprudence, de lancer des négociations sur la GPEC avant la mise en œuvre d'un PSE.

Ainsi, au-delà de l'étiquette qui lui était attaché, la GPEC commença cette même année à connaître d'autres critiques mais cette fois plus sur les modalités de sa mise en œuvre par les entreprises. En effet, comme l'explique X Baron, directeur de Baron Conseil RH dans un article¹⁸, il y a une grande différence entre ce que disent les entreprises, ce qu'elles mettent dans leurs accords, et ce qu'elles font en réalité. Il ajoute d'ailleurs que les entreprises cherchent même à éviter la GPEC qui revient cher comparé au laisser faire des mutations d'emplois et autres. En outre, il accuse les entreprises en utilisant le GPEC de faire de la discrimination. En effet, les entreprises n'utilisent la GPEC que pour la main d'œuvre spécifique, difficile à trouver, qu'elles souhaitent fidéliser en développant ses compétences (formations, mobilité interne...). Par contre, elles ne font en aucun cas appel à la GPEC pour

¹⁷ La rédaction de Liaisons Sociales., « La négociation GPEC est bouclée », Liaisons Sociales quotidien, n°15240, novembre 2008, p1

¹⁸ Baron X., « La GPEC justifie des politiques discriminatoires et le recours aux emplois précaires », Le journal du Net, juin 2008

l'autre catégorie de main-d'œuvre disponible en quantité sur le marché du travail. Enfin, il fait part une nouvelle fois de la méfiance des syndicalistes à l'égard du concept. Paradoxalement, à toutes ces critiques, des entreprises continuèrent à mettre en place des accords, surtout dans le secteur de la métallurgie avec l'exemple du groupe Saint Gobain ou encore de l'entreprise Duferco Coating, sur laquelle je me suis penchée étant mon terrain de recherche. Ainsi, l'accord du groupe Saint Gobain,¹⁹ au delà des traditionnels outils de la démarche proposait la mise en place du « passeport formation », (c'est-à-dire un document récapitulant toutes les formations qu'ont pu suivre les salariés dans l'entreprise et en dehors) ou encore insistait sur la mobilité interne en mettant en place des mesures d'affichage au vue de tous les salariés pour consulter les offres de postes disponibles..

L'année deux mille neuf, fut marquée par une timide remontée d'optimisme vis-à-vis de la GPEC. En effet, en plein milieu d'une crise économique sans précédent, certaines entreprises décidèrent de faire appel à la GPEC. Comme l'explique M Mousli²⁰, la GPEC en temps de crise « *est une façon d'affirmer que l'on croit à l'avenir* »²⁰. Ainsi, les entreprises étaient à la recherche de tous les moyens capables de rassembler tous les acteurs de l'entreprise autour d'un projet. M Mousli donne d'ailleurs l'exemple des industries chimiques qui avaient lancé une démarche GPEC pour s'adapter à leur main-d'œuvre vieillissante et aux constantes mutations technologiques. De même, un article de Courrier Cadre²¹ évoquent également les sociétés informatiques qui en deux mille neuf se lancèrent aussi dans des démarches GPEC face à la crise. Ainsi, ces sociétés plutôt que de licencier leurs consultants avaient décidé de les envoyer en formations longues pour les réorienter vers d'autres créneaux en développement. Enfin, l'article précise que la GPEC qui en deux mille neuf était encore peu utilisée, avec la crise « *connut de nouveaux adeptes* »²¹. En conclusion pour cette année deux mille neuf, un bilan mitigé peut être conclut : à la fois la GPEC resta un concept encore marginal, ce qui peut paraître paradoxal vu sa longue histoire, mais avec la crise elle commença à rentrer doucement dans les mœurs. De même, il semble important de signaler que la crise a joué l'effet inverse sur la GPEC que les chocs pétroliers des années soixante dix. En effet, lors du premier choc pétrolier, la gestion prévisionnelle avait été laissée de côté car elle n'avait pas permis de prévoir ce choc, or en deux mille huit et deux mille neuf, au lieu d'abattre la GPEC, la crise l'a fait sortir des tiroirs.

¹⁹ Rédaction du quotidien des Liaisons Sociales., « Saint Gobain, GPEC », n°103, avril 2008, p 1-13.

²⁰ Mousli M., « Questions sur l'après crise », Alternatives Économiques, n°055, 2009.

²¹ Rédaction de Courrier Cadre., « Informatique : la crise booste la gestion des compétences », Courrier Cadre, octobre 2009.

Dès le début de l'année deux mille dix, les critiques sur la GPEC prirent un virage à trois cent soixante degrés. Alors que depuis deux mille cinq, la méfiance portait sur le concept de GPEC, qui paraissait être un élément inconnu, vers la fin de l'année deux mille neuf, les critiques, la méfiance, se portèrent plutôt sur la manière dont les entreprises l'appliquaient. On commença seulement à lui reconnaître des points positifs. Ainsi, un article des Echos²², évoque le fait que peu d'entreprises en deux mille dix même parmi celles qui avaient signés des accords, ont réellement mis en œuvre une « vraie » démarche. Suivant l'article, les entreprises ne s'impliquent dans une démarche GPEC que quand la situation l'exige et est urgente. Il paraîtrait toujours selon cet article²² que la longueur de la démarche et la nécessité de négociations avec les partenaires sociaux, rebutteraient les entreprises. De même, l'article souligne qu'il est nécessaire de bien expliquer à tous les acteurs de l'entreprise la démarche GPEC pour éviter les craintes et méfiances à son égard. Il est certainement possible à travers cette critique de faire un parallèle avec le législateur qui en étant resté flou sur la définition de la GPEC dans la loi de deux mille cinq, a peut être contribué au climat de méfiance et de scepticisme qui se construisit autour de la GPEC par la suite. Toujours au niveau des critiques, selon l'équipe d'ID Carrières²³, la GPEC « *a rarement produit les effets escomptés* »²³ parce qu'il est apparemment difficile de faire vivre la démarche au quotidien. La plupart des entreprises, réduisant la GPEC à une obligation légale, ne prenaient pas en compte la nécessité d'informer les salariés, de les impliquer et par conséquent, les salariés n'ont vu pour leurs carrières aucune opportunité dans la GPEC. De même, toujours selon l'article²³, plusieurs éléments, à l'origine du manque d'implication de la part des entreprises, passeraient sous silence les avantages de la démarche : **(Tableau n°3)**

Avantages/ Inconvénients de la démarche

Inconvénients pour les acteurs de la démarche	Atouts de la démarche en cas d'implication
<ul style="list-style-type: none"> • Le service RH voit la GPEC comme un projet long et lourd ; • Les responsables d'équipes craignent à cause de la GPEC de devoir acquérir des compétences RH qu'ils n'ont pas ; • Les salariés faute de communication, craignent les entretiens professionnels et bilans de compétences comme des 	<ul style="list-style-type: none"> • La démarche peut aider à la définition de la stratégie de l'entreprise ; • Elle représente une occasion pour les salariés de se remettre en question, de se demander leurs choix d'évolution et par conséquent d'élaborer avec l'entreprise un plan pour suivre leurs aspirations.

²² Montaigne C., « Démarrage timide pour la gestion prévisionnelle des emplois », Les Echos, 2010.

²³ Équipe d'ID Carrières., « La GPEC, une opportunité à saisir par les salariés pour mieux piloter leur évolution professionnelle ? », ID Carrières, avril 2010.

G Guiomard, dans son article²⁴, renforce l'idée que la GPEC était encore peu utilisée en 2010 et mal connue des salariés. En effet, l'auteur se base sur une étude (réalisée par le cabinet Oasys et le groupe de presse Wolters Kluwer sur quatre cent quatre-vingt dix neuf représentants du personnel et quatre cent sept directeur des ressources humaines) qui a mis en évidence des oppositions de point de vue à propos de la GPEC, entre d'un côté les représentants du personnel et de l'autre les DRH. On comprend bien qu'avec de telles différences de points de vue et d'opinions, le salarié ait du mal à s'y retrouver. **(Tableau n°4)**

Les différences de points de vue

Les DRH	Les représentants du personnel
<i>Les informations issues du travail de GPEC, sont utilisées par l'entreprise »²⁴.</i>	<i>Les informations sont peu prises en compte par les entreprises »²⁴.</i>
<i>Connaissance moyenne de la GPEC par les salariés »²⁴ ;</i>	<i>Absence de dialogue et de partage sur les options stratégiques de l'entreprise »²⁴ ;</i>
<i>Dialogue à propos des options stratégiques de l'entreprise »²⁴.</i>	<i>Faible connaissance par les salariés de la GPEC »²⁴.</i>

De même, au vue de l'étude, le seul point d'accord entre les deux parties, concluait que la GPEC était un outil ne présentant pas grande utilité, un point très négatif pour la démarche. Cependant, il n'était pas possible de conclure sur un tableau aussi noir puisque la GPEC présente aussi des avantages, des atouts, qui commencèrent à être reconnue cette année là. Ainsi, selon V Lion²⁵, les entreprises en deux mille dix auraient commencé à devenir sensibles aux coûts humains des restructurations. C'est pourquoi, au lieu de licencier, elles cherchèrent à développer d'autres moyens tels que le chômage partiel, le prêt de salariés à une autre entreprise, les mobilités internes dans d'autres sites des groupes moins en crise... Cependant V Lion²⁵, explique que pour mettre en place ces dispositifs il faut avoir lancé une démarche GPEC et recueillir l'adhésion de tous les salariés. La GPEC dans ce contexte fut présenté comme un remède aux licenciements ou au moins une solution intermédiaire.

²⁴ Guiomard G., « La GPEC intègre difficilement l'entreprise », L'Usine Nouvelle, janvier 2010

²⁵ Lion V., « Face à la crise de plus en plus d'entreprises cherchent d'autres solutions que des plans de licenciements coûteux et risqués. Des prêts de salariés, à la flexibilité des cadres, certains innove. A condition d'avoir l'accord des syndicats. », L'Express, juin 2010.

En conclusion, la démarche GPEC en réalité n'est pas un concept récent, connue sous d'autres noms et utilisée par les entreprises sans le savoir, elle peine pourtant à se développer et trouver sa place (en deux mille dix S Germain²⁶, soixante dix pour cent des entreprises soumises à l'obligation légale n'ont toujours pas négocié d'accords et les trente pour cent restant ont fait le minimum). En effet, depuis la loi de deux mille cinq la rendant obligatoire pour certaines entreprises, elle a été vue comme une contrainte légale supplémentaire, d'où le manque d'investissement de la part des entreprises et le manque de communication avec les salariés. La GPEC pourtant peut s'avérer être utile à l'entreprise, ses atouts commencent à être reconnus mais ces dernières années la plupart des auteurs soulignent, que c'est l'application des entreprises qui la rende peu exploitable ou inutile aux yeux de certains. Cependant, après ce bilan général, pouvons-nous en conclure de même dans le secteur de la métallurgie ?

2) Bilan dans le secteur de la métallurgie

Le secteur de la métallurgie est l'un des secteurs précurseurs en matière de logique compétences et de GPEC. Ainsi, il paraîtrait probable que le secteur ayant plus de recul vis-à-vis de la GPEC, ne connaissent pas les mêmes problèmes ou les aient dépassés. On peut remarquer par exemple, qu'en deux mille dix, le secteur a une nouvelle fois pris de l'avance en étant le premier à instaurer un accord sur la GPEC au niveau de la branche de la métallurgie suite à l'accord interprofessionnel de deux mille huit. Dans cet accord à l'initiative de l'**UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie)**, les syndicats de la métallurgie ont voulu mettre en avant les atouts, les apports d'une telle démarche pour l'entreprise et ses acteurs : *« La GPEC constitue pour les entreprises, un outil d'anticipation de leurs besoins en emplois et en compétences et de développement de leur compétitivité. Pour les salariés, la GPEC est un outil leur permettant d'aborder leurs parcours professionnel, de façon positive et maîtrisée, dans l'objectif d'enrichir leurs compétences. »*²⁷ ou encore *« La GPEC constitue une opportunité, tant pour les entreprises que pour les*

²⁶ Germain S., « Il faut du temps pour trouver des solutions alternatives », L'Express, 2010.

²⁷ UIMM., Accord national du 17 mai 2010 relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la métallurgie, mai 2010.

salariés. »²⁷. Les organisations syndicales ont donc un discours résolument positif sur la GPEC, mais comment en sont ils arrivés à un tel accord ? Ont-ils tous adoptés la GPEC dès le départ ?

- **De deux mille cinq à fin deux mille sept : des attentes positives aux premières désillusions de l'application des entreprises.**

Suite à la loi de deux mille cinq, les syndicats de la métallurgie, se sont peu exprimés sur le sujet ou à propos des accords signés. Selon P Geiger¹⁴, en deux mille six, les organisations syndicales s'étaient mobilisées en masse pour la signature des accords à propos de la GPEC.

Mobilisation des syndicats en 2006 pour les accords GPEC

(Tableau n°5)

Les organisations syndicales	Pourcentages d'accords signés en 2006
CFDT (Confédération française du travail)	78 %
CGT-FO (Force ouvrière)	58 %
CFE CGC (Confédération française de l'encadrement et Confédération générale des cadres)	57 %
CGT (Confédération générale du travail)	56 %
CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens)	49 %

Au vue de ces chiffres, on peut remarquer la grande mobilisation de la **CFDT (Confédération française du travail)** à propos de la GPEC, qui semblait la prônait à l'époque au contraire de la **CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens)** qui semblait plus mitigée. Dès l'année deux mille sept, des premiers communiqués de syndicats apparaissent à propos de la GPEC. Ainsi, la CFDT signa l'accord GPEC de **PSA (Peugeot Citroen)**²⁸ dans une optique positive de sauvegarde des emplois. La CFDT dans son communiqué exprima ses attentes à propos de la GPEC, ses espérances de voir les salariés conserver leurs emplois par des basculements à temps partiels, des départs volontaires pour des créations d'entreprises... On sent bien dans qu'en début de l'année deux mille sept, la CFDT croyait dans le dispositif au contraire de la **CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement et Confédération générale des cadres)** qui présentait beaucoup plus de méfiance, de scepticisme à son égard. En effet, dans un communiqué de janvier deux mille

¹⁴ Geiger P., « L'état fait le bilan de la GPEC », Revue Développements et Emplois, n°44, Novembre 2006, p 16-20

²⁸ Hourte C., « PSA : l'accord GPEC est là pour éviter les licenciements », avril 2007.

sept²⁹, la CFE CGC s'exprimait à propos de l'accord GPEC mis en place par l'entreprise Schneider Electric. Dans ce communiqué, le syndicat se demandait si l'entreprise allait réellement respecter ses engagements ou si au contraire cette démarche GPEC n'était pas là pour cacher des futurs PSE : « *La CFE-CGC ne voudrait pas qu'au-delà des mots se cache une dérive de PSE permanent* »²⁹. On se rend compte ici, que les syndicats ne présentent aucune méfiance à l'égard de la démarche elle-même qui ne leur est pas inconnue dans ce secteur mais plutôt à l'égard des entreprises qui l'utilisent. La fin de l'année deux mille sept quand à elle, va surtout être marquée par des désillusions pour la CFDT. En effet, la CFDT, ayant une grande croyance dans les bienfaits de la GPEC, a dû subir les mauvaises utilisations de la GPEC de la part des entreprises, surtout deux entreprises : Thales Avionics et Hymer France. Ainsi, au sujet de Thalès Avionics,³⁰ la CFDT déplora le plan de sauvegarde de l'emploi qui se cachait sous le dispositif GPEC. En effet, l'entreprise avait classé ses métiers dans des catégories : « *en évolution* », « *en régression* » et « *en émergence* »³⁰. La catégorie « *en régression* » rassemblait en fait les cent postes dont l'entreprise estimait ne plus avoir besoin et dont elle voulait licencier le personnel les occupant. Au sujet de l'entreprise Hymer France, la CFDT une nouvelle fois subit une lourde déception, face à la mise en place par l'entreprise d'une GPEC de façade, dépourvue de communication sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et les possibilités de sauvegarde des emplois, qui cachait en réalité des licenciements³¹.

Cette période, jusque fin deux mille sept dans le secteur de la métallurgie, n'a pas connu cette phase de crainte face à un dispositif « nouveau » mais comme au niveau général, elle fut marquée plus tôt par le début d'une méfiance envers l'utilisation des entreprises de la GPEC.

- **De deux mille huit à nos jours : GPEC = plans sociaux, une étiquette persistante pour les entreprises.**

A partir de l'année deux mille huit, la CFDT connut de nouveau des déceptions face à la vision des entreprises de la GPEC. Ainsi, dans l'entreprise Schneider Electric³², les craintes et méfiances de la CFE-CGC exprimées lors de la signature de l'accord l'année précédente, se

²⁹ Artero G., « Schneider Electric, la GPEC et la CFE-CGC », Paris, janvier 2007.

³⁰ Hetru G., « La CFDT regrette le cafouillage sur la GPEC de Thalès Avionics », septembre 2007.

³¹ CFDT., « Hymer France : sous la GPEC se cachait un plan social », novembre 2007. »

³² Blancard P., « Schneider Electric : la CFDT fera appliquer l'accord GPEC », septembre 2008.

réalisèrent. En effet, comme le déplora la CFDT, la GPEC ne servait à l'entreprise qu'à s'adapter aux conséquences de ses décisions prises et non à anticiper les évolutions des emplois face aux mutations économiques et technologiques. Ainsi, l'entreprise annonça la suppression d'au moins un quart de ses emplois, suite à la délocalisation à l'étranger d'une partie de sa production pour être plus compétitive. Toujours au sujet de Schneider Electric, en décembre deux mille huit, la CFDT décida de stopper sa participation à la rédaction d'un avenant à l'accord GPEC signé quelques temps plus tôt, à cause de la vision de la GPEC de la direction : « *Après dix réunions de négociation, la CFDT fait le constat que la seule préoccupation des dirigeants de l'entreprise est d'utiliser les possibilités offertes par ce type d'accord (le congé de mobilité) pour supprimer des emplois.* »³³.

Cependant, l'année deux mille neuf marque un redoux dans la confiance de la CFDT aux entreprises, comme le montre le communiqué de presse au sujet de Neopost Industrie³⁵. Dans ce communiqué la CFDT parle d'un travail en coopération qui s'est effectué dans l'entreprise pour la mise en place de l'accord. Ainsi, la première réunion de négociations fut consacrée à l'élaboration d'une cartographie des métiers avec la mise en relief, d'emplois dits sensibles qui firent l'objet de la seconde réunion où il était question d'élaborer un plan de formation approfondi pour permettre aux salariés sur des emplois sensibles, d'évoluer. Concernant l'année deux mille neuf, il n'y a eu que peu de déclarations de la part des syndicats.

Au début de l'année deux mille dix (le dix sept mai) fut signé l'accord au niveau de la branche métallurgie à propos de la GPEC, seul la CGT refusa de le signer immédiatement n'étant pas satisfaite de la tournure de l'accord. Avant d'en arriver à la signature, les négociations furent longues puisqu'elles commencèrent le vingt trois décembre deux mille neuf avec huit réunions. Lors de ces réunions, la CGT publia un compte rendu pour faire part de ses opinions à propos de cet accord dont l'UIMM est à l'origine. Ainsi, la CGT dénonçait le fait que l'UIMM n'avait pas respecté ce qui avait été décidé à la réunion précédente, ou encore l'abondance du terme « *mobilité* »³⁴ renforçant l'idée de GPEC cachant des plans sociaux. De même, le compte-rendu dénonçait également le fait que l'UIMM n'a pas proposé dans son projet d'accord, des échanges permanents lors de la démarche GPEC avec les instances représentatives du personnel. Enfin, la CGT souligne le fait que toutes les organisations syndicales de salariés furent déçues par ce projet d'accord de l'UIMM. Ainsi,

³³ Blancard P., « Schneider Electric : une GPEC détournée de son but », décembre 2008.

³⁵ Stéri M., « Neopost Industrie : la CFDT obtient une GPEC offensive », octobre 2009.

³⁴ Mennesson A., *Négociations à l'UIMM concernant : le dialogue social GPEC, compte-rendu du 29 janvier 2010*, janvier 2010.

ce compte-rendu montre bien que la méfiance des organisations syndicales ne se porte pas simplement envers l'application des entreprises de la GPEC mais aussi envers d'autres organisations syndicales vu comme des syndicats de patrons à l'exemple de l'UIMM cautionnant cette idée d'une GPEC prônant les licenciements et plans sociaux. Après la signature de l'accord, de nombreux syndicats réagirent et donnèrent leurs opinions.

Ainsi, **FO Métaux (Force ouvrière)** évoqua ses succès avec l'exemple de l'inscription dans l'accord du but de la GPEC³⁶ : « être un outil pour les salariés leur permettant ainsi d'aborder leurs parcours professionnel d'une façon positive et avec l'objectif de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de leur vie professionnelle. ». De même, FO Métaux, a désiré rappeler dans l'accord que la GPEC se distingue des procédures de licenciements.

La CFTC ne formula aucune critique à l'égard de l'accord³⁷ et rappela ses principales revendications tel que l'encadrement de la mobilité professionnelle ou encore l'incitation par de la communication et des aides, à ce que les entreprises se lancent dans la démarche GPEC.

Enfin, l'UIMM,³⁸ organisation instigatrice de l'accord, rappela les apports d'une démarche GPEC pour les entreprises et les salariés ainsi que le souhait partagé par tous les syndicats, d'accompagner les **TPE (très petites entreprises)** et **PME (petites et moyennes entreprises)** dans cette démarche, en sachant que cette démarche relèverait du volontariat de la part des entreprises, puisque la plupart d'entre elles ne sont pas soumises à l'obligation légale. L'UIMM a surtout insisté sur le véritable échange et dialogue qui s'est institué entre les organisations syndicales.

La CGT (fut la seule organisation syndicale à ne pas signer l'accord tout de suite. Ainsi, à la suite de la dernière réunion, elle publia ses propositions d'amélioration de l'accord³⁹. Tout d'abord, elle rappela l'importance d'une démarche GPEC puisque³⁹ « 40% des salariés de la métallurgie vont partir de leurs entreprises dans les prochaines années », puis, elle exprima ses souhaits de voir la GPEC mise en place aussi par les entreprises de moins de trois cent salariés, de réaliser une véritable information du Comité d'entreprise au sujet de la stratégie de l'entreprise et ses effets sur les emplois et les qualifications et enfin, de distinguer la GPEC des licenciements.

³⁶ FO Métaux., *FO Métaux signe l'accord national sur la GPEC*, Paris, mai 2010.

³⁷ Cruchet E., *GPEC : la CFTC signe l'accord*, mai 2010.

³⁸ De Groc M., *Vitalité du dialogue social dans la branche de la métallurgie*, Paris, Mai 2010.

³⁹ Direction fédérale., *AF 50 10 propositions et réflexions CGT*, mai 2010.

Au vue de tous ces communiqués, on voit bien que les organisations syndicales reconnaissent l'utilité de la GPEC et tous les atouts qu'elle pouvait apporter à l'entreprise. De même, elles montrèrent une fois de plus leur méfiance envers l'utilisation de la GPEC par les entreprises, en affirmant plusieurs fois que la GPEC ne sert pas à prévoir des plans sociaux.

Cependant, la période fin deux mille dix et début deux mille onze, fut marquée par un début de changement des opinions des entreprises envers la GPEC. En effet, la GPEC commença à être vue comme un outil pouvant permettre de sauver les emplois et d'éviter des coûts humains certainement superflus provenant de restructurations, plans sociaux... Ainsi, l'entreprise Renault, lança un accord GPEC pour sauver les trois mille emplois menacés et relancer « *l'industrialisation des sites français* » comme l'explique le communiqué de la CFE CGC⁴⁰. Renault décida de dispenser d'activité les trois mille salariés en fin de carrière sur des postes dits « pénibles » et de prendre deux mille sept cent personnes en alternance pour développer les compétences dont l'entreprise aurait besoin dans le futur. De même, les communiqués parus dans cette période témoignent de la croyance dans le bien fondée d'une GPEC de la part des syndicats.

En conclusion, comme au niveau général, le concept de GPEC n'est plus craint en lui-même mais plutôt mal appliqué, ce qui crée des quiproquos. En effet, la plupart des entreprises ne se sont pas encore rendus compte des atouts que peut apporter une démarche GPEC, ils ne la considèrent encore que comme une contrainte légale, d'où le manque de motivation et d'implication dans la démarche.

⁴⁰ CFE CGC., *La CFE CGC Renault, pleinement satisfaite de la finalisation du projet d'accord GPEC Renault particulièrement sur le plan de recrutement 2011-2013*, janvier 2011.

II] Hypothèses et méthodologie de l'enquête terrain

Après toutes les recherches effectuées aussi bien au niveau général que de manière plus fine au niveau de la métallurgie, il est possible d'établir des hypothèses, que mon travail de recherches sur le terrain a confirmé ou réfuté.

A. Les hypothèses au niveau du secteur de la métallurgie découlant des ces recherches

Ainsi, ma **première hypothèse** concerne un point déjà évoqué précédemment née de mes recherches :

- La GPEC présente des atouts pour les entreprises mais est victime de scepticisme et de discrédit depuis son instauration en tant qu'obligation légale, au départ parce que le concept semblait inconnu, puis ensuite parce que les entreprises l'ont utilisé à leurs avantages sans croire à ses bienfaits.

Pour vérifier cette hypothèse, il a donc été nécessaire d'interroger les acteurs de la démarche GPEC dans l'entreprise Duferco Coating (terrain de recherche) pour comprendre leurs opinions, le pourquoi de ses opinions et leurs évolutions et les raisons de leurs comportements envers la GPEC. La méthodologie pour réfuter ou confirmer cette hypothèse sera développée dans la seconde partie de ce mémoire.

Ma seconde hypothèse, est née plutôt de l'observation sur mon terrain de recherche. Il n'est pas possible de parler d'observation non participante parce que la plupart du temps les salariés avaient conscience de ma présence et ne se comportait certainement pas de la même façon que lorsqu'ils ne sont qu'entre eux. Cependant, dans mes observations, la majorité du temps je ne faisais qu'écouter sans interagir, c'est pourquoi il semble intéressant tout de même de faire part de l'hypothèse qui découle de ces observations.

Mon hypothèse est née d'une observation dans le lieu de restauration de l'entreprise. En effet, à l'époque où j'étais en stage, l'entreprise avait lancé un questionnaire à tous les salariés pour connaître leurs degrés de satisfaction à propos des conditions de travail, de la sécurité... Plusieurs fois, des salariés ayant dépassés les cinquante ans ont émis du découragement vis-à-vis de cette initiative signalant que de toute façon on ne suivrait pas leurs idées. De même, lorsque l'entreprise a décidé de passer au logiciel **SAP (Marque déposée pour un progiciel**

de gestion), de nombreux salariés toujours dans la même tranche d'âge ont émis des craintes vis-à-vis de leur capacité à s'adapter, la crainte d'être repéré et fiché comme des salariés « à la traîne ». Ainsi, au vue de ces observations, il m'a paru probable qu'au niveau de la démarche GPEC des craintes semblables de la part de salariés ayant passé la cinquantaine existent par rapport aux entretiens professionnels, aux bilans de compétences...

- C'est pourquoi, il paraît possible qu'un clivage générationnel existe au sujet de la GPEC : les jeunes comprendraient la démarche et la verrait comme un atout, au contraire des salariés plus âgés (quarante cinq ans et plus) qui la verrait comme un moyen de repérer les salariés et de licencier les moins performants ou encore de remettre en cause leur travail.

Voici donc les deux principales hypothèses qui ont du être étudiées.

B. La méthodologie du travail de recherche

Afin de pouvoir réfuter ou confirmer les hypothèses, une enquête terrain fut nécessaire dans le milieu de la métallurgie. Cette enquête se réalisa au sein de l'entreprise Dufenco Coating de Beator qui pratique le laminage à froid et l'électrozingage de tôles d'acier pour des constructeurs automobiles. Pourquoi avoir axée mon enquête spécialement dans cette entreprise ? Tout d'abord, ayant effectué deux stages dans l'entreprise au sein du service des Ressources Humaines, j'avais remarqué qu'elle avait adoptée une démarche de GPEC, c'est pourquoi lors de mon choix de sujet pour le mémoire, l'entreprise m'est tout de suite venue à l'esprit. Ensuite, il faut l'avouer, mon choix s'est portée sur l'entreprise par souci de commodité également, car durant les mois de Janvier et Février je faisais mon stage au stage au sein de l'entreprise, il m'a donc été plus facile de recueillir mes données durant cette période.

Afin de mieux comprendre la démarche GPEC qu'a adoptée l'entreprise, il semble nécessaire de dresser son petit portrait au sein de son environnement :

- **L'entreprise et son environnement économique**

L'entreprise est donc située sur le marché de l'acier : un secteur qui depuis début deux mille huit a connu une crise majeure. En effet, la concurrence sur le marché de l'acier s'intensifie de plus en plus avec l'arrivée de nouveaux entrants venus des pays de l'est ou encore de l'Asie proposant de l'acier à moindre coût en jouant sur les tarifs de la main d'œuvre, très

compétitive dans ces pays. De même, tous ces pays s'étant dotés de structures productives d'acier, les fournisseurs de matières premières n'arrivent plus à suivre, la Demande est donc devenue excédentaire par rapport à l'offre d'où une augmentation des prix des matières premières incessante depuis ces dernières années. En parallèle le secteur automobile, principal client de l'entreprise, a également connu une crise sans précédent, d'où une période de difficultés économiques pour l'entreprise qui du recourir au chômage technique pendant deux ans pour survivre. Il est important de noter, que l'entreprise a également survécu grâce à la stratégie de niche qu'elle a adoptée avec l'acier électrozingué. En effet, cet acier, est un acier de haute qualité dont l'entreprise est un grand groupe concurrent sont les seuls à produire car il est difficile pour les nouveaux entrants de produire cet acier de haute qualité à moindre coûts. Enfin, le marché de l'acier voit aussi apparaître des nouvelles techniques de production qui accentue encore la compétition.

- **L'entreprise, son histoire, son bassin d'emploi**

Il est nécessaire de comprendre que l'entreprise étant dans le secteur de la métallurgie, elle dispose d'une main d'œuvre ayant en majorité dépassée les cinquante ans. Cette main d'œuvre, est lourde de l'histoire de l'entreprise (l'entreprise sera centenaire au mois de juin). Ainsi, l'entreprise dispose d'une culture un peu paternaliste : la plupart des salariés ont pu par la suite faire entrer leur familles, une fois embauché, il est rare que l'entreprise se sépare de ses salariés, il y a des perspectives d'évolution en interne... De même, sa main d'œuvre se compose en majorité de salariés peu diplômés qui ont gravi les échelons au fur et à mesure des années via des formations sur le tas. La main d'œuvre de plus de quarante ans est aussi marquée par un fort attachement à l'entreprise. En effet, l'entreprise a connu de nombreux rachats et des menaces de plans sociaux, or les directions ont toujours tout fait pour éviter ces plans sociaux par le biais de reclassement ou de départs en retraite anticipée. Ainsi, cette main d'œuvre est donc marquée par un profond respect et une grande fidélité à l'entreprise. Paradoxalement, l'entreprise dont les départs en retraite s'enchaînent depuis plusieurs années, embauchent de la main d'œuvre entre dix huit et vingt huit ans maximum, il n'y a donc plus de trentenaires dans l'entreprise mais au contraire une génération Y en puissance. Cette génération est aux antipodes des salariés les plus âgées, puisque en aucun cas elle n'est fidèle à l'entreprise, elle remet en cause le rapport hiérarchique, elle est marquée par un fort taux d'absentéisme et désire avancer le plus vite possible via des formations sans contraintes. De même, il est important de préciser que l'entreprise se situant dans l'Aisne, elle dispose d'un bassin d'emploi marqué par un fort taux de chômage des jeunes, des salariés peu

diplômés pour la plupart (rarement au dessus du bac) et un manque de certaines formations scolaires utiles à l'industrie, qui rend les détenteurs de ce type de diplômes, des ressources rares pour l'entreprise.

L'entreprise est donc confrontée à plusieurs problématiques telles que les départs en retraite massifs pour les prochaines années ou l'évolution des technologies de production nécessitant une main d'œuvre plus qualifiée, qui nécessitent une démarche GPEC.

1) La méthodologie de recueil des données

Avant de pouvoir recueillir mes données, plusieurs étapes ont été nécessaires. Tout d'abord il m'a fallu aborder le sujet de mon mémoire avec mon tuteur, le directeur des Ressources Humaines, afin d'être sûr d'avoir la coopération de l'entreprise. J'ai tout d'abord parlé de mon mémoire lors des premiers échanges de mails avec le DRH à propos de mon stage, je me suis assurée de pouvoir réaliser mon mémoire dans l'entreprise. Une fois en stage dans l'entreprise, j'ai demandé à mon tuteur de m'accorder une petite heure de rendez-vous pour lui parler en détail de mon sujet de mémoire et de ma méthodologie pour recueillir les données. Une fois ce rendez-vous passé, tous les paramètres de mon travail étant expliqués à l'entreprise, j'entrepris ma démarche.

a) Données qualitatives ou quantitatives ?

L'idée de mon mémoire est de dresser un bilan de la GPEC depuis son instauration légale en deux mille cinq dans le secteur de la métallurgie et plus particulièrement dans l'entreprise Duferco Coating. Par bilan, il faut entendre l'évolution des opinions, des points de vue des acteurs concernés par la démarche, comment la démarche a été mise en place, les changements qu'elle a induits et donc les conséquences de ces changements... Par conséquent, il paraissait plus approprié de recourir à des données qualitatives pour connaître le pourquoi de tel ou tel acte, le pourquoi des opinions, le comment... Bien sûr dans un second temps, des données quantitatives furent les bienvenues pour quantifier le niveau de connaissance de la démarche par les salariés de l'entreprise, le niveau de connaissances des outils de la démarche, le taux d'utilisation de ceux-ci...Malheureusement, cette démarche quantitative connue une difficulté majeure qui sera évoquée par la suite. Ainsi, afin de

recueillir ces données qualitatives, le choix s'est porté sur l'entretien semi-directif où des questions ouvertes sont posées mais à propos d'un certain thème.

b) Observation indirecte : Les outils de recueil des données qualitatives

La première étape de mon travail fut avant même de créer ces entretiens, de sélectionner mon échantillon. Ainsi, au vue des recherches documentaires effectuées auparavant, certains types de salariés me parurent indispensables :

- L'instigateur de la démarche à savoir dans l'entreprise le Directeur des Ressources Humaines, qui représente l'opinion de la direction ;
- Les délégués syndicaux ayant participé aux négociations sur la GPEC et à la mise en place de l'accord afin de connaître leurs positions, leurs opinions sur la GPEC et sur la façon dont l'entreprise l'utilise, les questions des salariés qui peuvent intervenir à propos de la démarche...
- Un ou plusieurs chefs de service(s) pour connaître également leurs opinions ainsi que la façon dont ils ont organisé la mise en œuvre de la démarche, les questions des salariés...
- Des salariés de services différents, d'ancienneté différentes, embauchés suite à un apprentissage ou non, pour connaître la façon dont ils perçoivent la GPEC et la vivent au quotidien.

Cependant, mon échantillon final différa quelque peu de ce que j'avais prévu aux dépats, suite à une difficulté évoquée dans une partie suivante. La composition finale de mon échantillon peut donc être résumée dans un tableau : (**Tableau n°6**)

Composition finale de l'échantillon

Fonction(s) occupée(s)	Caractéristiques
Directeur des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Age : entre quarante et quarante cinq ans ; • Ancienneté dans l'entreprise : vingt huit ans • Poste tenu lors de l'embauche : technicien de maintenance ; • Progression : linéaire et verticale (devenu DRH en deux mille sept) ; • Remarques : a occupé les postes de délégués du personnel et de directeur de CHSCT ; • Rapport avec la GPEC : instigateur

	de la démarche.
Contremaître de jour	<ul style="list-style-type: none"> • Age : entre quarante et quarante cinq ans ; • Ancienneté dans l'entreprise : vingt huit ans ; • Poste tenu lors de l'embauche : pontier ; • Progression : linéaire et verticale, a eu une promotion au mois de janvier (gère l'organisation du quarto) ; • Remarques : n'a occupé aucun poste dans les institutions représentatives du personnel (IRP) ; • Rapport avec la GPEC : participe à la mise en place dans le service du laminoir à froid.
Responsable du service commun	<ul style="list-style-type: none"> • Age : la cinquantaine ; • Ancienneté dans l'entreprise : vingt sept ans ; • Poste tenu lors de l'embauche : opérateur en intérim ; • Progression : linéaire et verticale (devenu responsable service commun en deux mille sept) ; • Remarques : secrétaire du Comité d'entreprise à plusieurs reprises et délégué du personnel ; • Rapport avec la GPEC : participe à sa mise en place dans le service commun.
Technicien de maintenance	<ul style="list-style-type: none"> • Age : moins de vingt cinq ans ; • Ancienneté dans l'entreprise : quatre ans ; • Poste tenu lors de l'embauche : apprenti en BTS électrotechnique ; • Progression : n'a pas changé de poste depuis son embauche ; • Remarques : ne fait parti d'aucune IRP ; • Rapport avec la GPEC : « subit » sa mise en place en tant que salarié ;
Technicien qualité process	<ul style="list-style-type: none"> • Age : la quarantaine ; • Ancienneté dans l'entreprise : six ans ; • Poste tenu lors de l'embauche : pontier ; • Progression : linéaire et verticale (devenu technicien qualité process début deux mille onze après des mois

	<p>de doublage) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remarques : ne fait parti d'aucune IRP mais est un collègue proche de l'un d'entre eux ; • Rapport avec la GPEC : l'a vécu via son recrutement en interne.
Responsable magasin central	<ul style="list-style-type: none"> • Age : entre quarante cinq et cinquante ans ; • Ancienneté dans l'entreprise : vingt trois ans ; • Poste tenu lors de l'embauche : agent de maintenance en intérim ; • Progression : linéaire et verticale (devenu responsable magasin central depuis deux mille neuf) ; • Remarques : ne fait parti d'aucune IRP ; • Rapport avec la GPEC : l'a vécu via son recrutement en interne.
Moniteur qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Age : plus de cinquante ans ; • Ancienneté dans l'entreprise : trente huit ans ; • Poste tenu lors de l'embauche : contrôleur ; • Progression : linéaire et verticale (devenu moniteur qualité en quatre-vingt sept) ; • Remarques : délégué syndical a plusieurs reprises, membre du CE et secrétaire du CHSCT ; • Rapport avec la GPEC : à négocier l'accord.
Producteur/Dépanneur	<ul style="list-style-type: none"> • Age : plus de cinquante ans ; • Ancienneté dans l'entreprise : trente trois ans ; • Poste tenu lors de l'embauche : apprenti en électrotechnique ; • Progression : linéaire et verticale (devenu producteur dépanneur en quatre vingt treize) ; • Remarques : délégué syndical et membre du CE ; • Rapport avec la GPEC : à négocier l'accord.
Technicien de maintenance	<ul style="list-style-type: none"> • Age : vingt six ans ; • Ancienneté dans l'entreprise : trois ans ; • Poste tenu lors de l'embauche :

	<p>technicien de maintenance en intérim ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progression : n'a pas encore changé de poste ; • Remarques : ne fait parti d'aucune IRP ; • Rapport avec la GPEC : la vit en tant que salarié.
--	---

En résumé, l'échantillon fut donc composé de neuf personnes hétérogènes (à la base, il devait comporter dix personnes, mais des difficultés m'obligèrent à me contenter de neuf personnes). En effet, il semblait intéressant de disposer des points de vue, opinions et vécu de différents salariés à différentes lignes hiérarchiques et différents postes. De même, cet échantillon regroupait les principaux acteurs de la démarche, à savoir l'instigateur de la démarche représentant l'opinion de la direction, ainsi que les principaux négociateurs de la démarche membres des sections syndicales de l'entreprise : CGT et CFDT. Enfin, au niveau de l'âge, les membres de l'échantillon étaient « représentatifs » (il faut prendre ce terme avec précaution étant dans des données qualitatives) de l'entreprise, puisqu'il se situait à moins de trente ans d'une part et plus de quarante ans de l'autre.

Une fois cet échantillon construit et approuvé par le Directeur des Ressources Humaines, il fut nécessaire de prendre contact avec ces différentes personnes en face à face, par téléphone ou par mail, pour leur exposer mon travail. Quelques fois même, la permission de libérer une petite heure le salarié pour effectuer les entretiens du être demandée ensuite au chef hiérarchique le, plus proche. De même, afin de les mettre en confiance et de n'entraver en rien leur carrière dans l'entreprise, la réservation de salles de formations, à l'écart des bureaux et aux créneaux horaires leur convenant le plus, fut indispensable.

Pour recueillir mes données, il fut nécessaire de créer plusieurs guides d'entretiens, adaptés aux caractéristiques des interviewés. Ainsi, les délégués syndicaux eurent un guide d'entretien spécifique portant principalement sur la négociation de l'accord, sa mise en place et son suivi, le DRH eut également un guide d'entretien adapté, abordant les problématiques RH à laquelle est confrontée l'entreprise ainsi que la négociation de l'accord et la mise en œuvre de la démarche puis, les salariés eurent deux types de guide d'entretien :

- **Le premier type : pour les salariés n'ayant pas bénéficiés de recrutement en interne.** Il s'agissait dans ce guide de connaître leurs opinions à propos de la démarche, comment ils la vivent... ;

- **Le second type : pour les salariés qui au contraire ont bénéficié de recrutements en interne.** Il s'agissait alors dans le guide de connaître leurs opinions, mais également le déroulement de ce recrutement.

Tous les guides furent construits de la même façon (annexe 1). Ils comportaient tout d'abord deux encadrés à renseigner à propos de la personne interviewée et de l'entreprise, puis une petite introduction rappelant l'objet de mon travail et assurant de l'anonymat de celui-ci. Ils étaient ensuite scindés en plusieurs parties :

- **La première partie, « Le cadre de travail »** consistait en des questions dites brise-glace pour instaurer le dialogue et en savoir plus sur le poste qu'occupe l'interviewé ainsi que son parcours dans l'entreprise ;
- **La seconde partie, « Le concept de GPEC en général »** consistait surtout en des questions afin de connaître la connaissance des salariés de la GPEC en général et pas celle mise en place dans l'entreprise ;
- **La troisième partie, « La GPEC chez Duferco Coating »**, servait à connaître la démarche GPEC de l'entreprise, si les salariés la connaissaient, comment ils la vivaient...

Les guides étaient donc construits en entonnoir afin de cerner le plus possible le sujet, en partant de l'environnement qui l'entoure pour en finir avec son cœur.

Enfin, les guides se terminaient par une conclusion qui consistait principalement à demander aux interviewés si ils avaient quelque chose à ajouter et à les remercier pour leur participation.

Pour conclure sur ces données qualitatives, l'ensemble des entretiens prirent environ une heure et demi chacun et se déroulèrent sur le deuxième mois du stage, c'est-à-dire le mois de février.

c) Observation indirecte : l'outil de recueil de données quantitatives

Au-delà des données qualitatives, il parut intéressant d'obtenir des données quantitatives pour mesurer d'une part le taux de connaissance de la GPEC par les salariés dans l'entreprise. En effet, comme l'évoquait l'accord de la branche métallurgie de deux mille dix, il est important que la démarche GPEC soit mise en place avec la participation de tous les acteurs et surtout communiquée aux salariés pour éviter les craintes, les incompréhensions et conflits.

Ainsi, en mesurant ce taux de connaissance, il était possible ensuite de réfuter ou de confirmer une des hypothèses. Toujours pour cette même hypothèse, la mesure de la communication faite dans l'entreprise à propos de la démarche s'avéra indispensable. De même, il parut indispensable également de quantifier l'utilisation des outils de la démarche de l'entreprise. Ainsi, dans le but de recueillir ces données quantitatives, un questionnaire à destination de tous les salariés de l'entreprise fut établi. Ce questionnaire à l'instar des guides d'entretiens présentait une introduction, rappelant l'objet de mon travail ainsi qu'une conclusion succincte. Pour le corps du questionnaire, il fut composé de questions simples, en entonnoir (c'est-à-dire partant de la GPEC en général jusqu'à l'application des outils de la démarche dans l'entreprise), suivies d'une fiche signalétique pour pouvoir faire des statistiques suivant les différentes populations de salariés de l'entreprise. Ce questionnaire d'une page et demi recto verso, était destiné à être mis dans les fiches de paye du mois de février des salariés. Malheureusement, ce questionnaire qui fut validé par mon tuteur universitaire, ne resta qu'à l'état de brouillon et ne put servir comme l'explique la seconde partie de ce grand II. Pour conclure, le recueil de données quantitatives, n'était pas indispensable à mon travail de recherche, mais cela aurait pu venir confirmer les conclusions tirées à la suite des entretiens. De même, l'apport de données quantitatives permet aussi d'apporter un crédit indiscutable aux conclusions du travail de recherche, les résultats étant « généralisables ».

d) Observation directe : l'analyse des documents internes sur la démarche GPEC de l'entreprise

Avant même de parler de recueil de données qualitatives ou quantitatives, il semble indispensable de déjà étudier ce qu'a fait l'entreprise. Ainsi, en étudiant les documents récapitulant la démarche de l'entreprise, étape par étape, on peut déjà comprendre comment la démarche fut mise en place et à quel niveau elle se situe. La première étape, fut de s'entretenir avec l'instigateur de la démarche à savoir le Directeur Des Ressources Humaines pour connaître la genèse de la démarche dans l'entreprise. De même, avec cet entretien un premier point de vue apparut qu'il fut intéressant de confronter ensuite avec d'autres.

Après ce premier entretien, la seconde étape fut de prendre connaissance du procès-verbal de deux mille huit sur la GPEC dans l'entreprise. Il est nécessaire sur ce point d'expliquer le contexte :

Lorsque ce procès verbal fut négocié, l'entreprise se situait déjà dans un environnement concurrentiel, très incertain mais quelques mois avant la crise financière qui la mise à mal pendant deux ans environ. Ainsi, l'entreprise, du moins la direction, ne souhaita pas mettre en œuvre un accord avec des prévisions chiffrées sur trois ans vis-à-vis de sa stratégie ou encore avec des objectifs chiffrés, car cela lui paraissait impossible de prévoir sur une si longue période. Le procès-verbal resta donc très vague. L'entreprise se contenta d'énumérer les outils qu'elle devait créer ou améliorer afin d'une part déjà de connaître l'ensemble de ces compétences. Le procès-verbal montre donc la volonté qu'avait l'entreprise avant de se lancer dans une démarche « active » de GPEC d'adaptation des compétences à ses besoins futurs, de déjà dresser l'état des lieux de ses emplois, de ses compétences actuellement disponibles. Enfin, c'est en consultant le procès-verbal que j'ai pu connaître les acteurs de la négociation et les sélectionner pour mes entretiens. De même, en consultant les comptes-rendus de réunions de négociations, j'ai pu me faire une idée sur le climat de ces négociations (les éventuelles tensions, les désaccords, les points d'accords, la durée de négociation...)

La troisième étape fut par la suite, de consulter le réseau pour trouver tous les outils cités dans le procès-verbal à savoir les fiches de fonctions, les référentiels de compétences, la cartographie des métiers... Cette étape fut marquée principalement par un travail de mise à jour des outils. En effet, concernant les fiches de fonctions qui depuis deux mille huit étaient toujours en création dans certains services, le dossier où elles étaient classées n'étaient pas à jour, il a donc fallu recenser de nouveau toutes les fiches créés dans tous les services. Il en a été de même avec les « emplois sensibles », c'est-à-dire les emplois qui vont connaître des départs en retraite massifs ou des évolutions de technologies nécessitant de nouvelles compétences... Ces emplois n'avaient pas été mis à jour depuis un an, il est donc difficile de mettre en place une stratégie de développement pour le futur sur ces emplois, sans les connaître. Pour finir, certains outils furent introuvables, l'entreprise ne les ayant pas encore développés.

En conclusion, ce travail de consultation des documents internes, m'a permis de tirer avant même mes premiers entretiens, mes premières conclusions sur la démarche GPEC de l'entreprise. De même, ce travail me paraissait indispensable pour mieux comprendre d'une part le point de vue de l'entreprise vis à vis de cette démarche puis, d'autre part, pour mieux comprendre concrètement les outils de la GPEC qui m'étaient alors restés alors très flou au niveau théorique.

Pour en conclure sur le recueil de données quantitatives et qualitatives, ce travail ne put être respecté à la lettre comme il aurait fallu à cause de nombreux obstacles détaillés ci-dessous.

2) Difficultés, obstacles, limites du travail de recherche

Au départ, lorsque le travail de recherche fut évoqué à l'entreprise, il ne comportait que la phase de recueil de données qualitatives par des entretiens semi-directifs. En effet, l'idée de recourir ensuite à un travail de recueil de données quantitatives n'apparut qu'après un entretien avec le tuteur universitaire du mémoire. En apparence, n'avoir que des données qualitatives suffisait vu le sujet traité, or, il est vrai que les données quantitatives sont là pour apporter du crédit aux recherches, les généraliser. Ainsi, plusieurs difficultés se sont dressées sur le chemin du travail de recherche apportant avec elles leurs limites.

a) Les difficultés et obstacles comme barrages à mon travail

La difficulté majeure du travail de recherche, concernait le recueil de données quantitatives. En effet, après avoir réalisé quelques entretiens et après une entrevue avec mon tuteur universitaire, il apparut comme un plus de disposer de données quantitatives. Il restait un peu plus d'un mois pour pouvoir diffuser un questionnaire à tous les salariés et récupérer les réponses, ce travail paraissait donc tout à fait réalisable. Le Directeur des Ressources Humaines étant alors à cette période, très pris, un rendez-vous pour évoquer la création et diffusion du questionnaire ne put être fixé que quelques jours après l'entrevue avec le tuteur universitaire. Ainsi, afin de ne pas perdre de temps, la première ébauche du questionnaire fut donc créée pendant ces quelques jours afin d'être au plus vite validé pour commencer la diffusion le plus tôt possible. Malheureusement, lors du rendez-vous avec le Directeur des Ressources Humaines au sujet de la suite de mon travail de recherche, la possibilité de diffuser le questionnaire fut rejeté. Il apparaissait contre toutes apparences que la démarche GPEC de l'entreprise était en fait un sujet sensible, impossible à traiter avec tous les salariés. En effet, d'une part l'entreprise trouvait tout à fait inutile d'évoquer la GPEC aux salariés qui pour la majorité n'en n'avait jamais entendu parler et d'autre part, elle craignait des plaintes

et reproches de la part de salariés qui réclamaient la consultation des fiches de fonctions depuis un certain temps. Pour mieux comprendre le problème, il paraît indispensable d'éclaircir la situation. A l'époque des études de poste (dans les années quatre-vingt), les ancêtres des fiches de fonctions, absolument toutes les tâches qu'effectuaient les salariés à un poste étaient consignées dans les études. Or, lors de l'introduction des fiches de fonctions, l'entreprise avait décidé de ne consigner que les activités majeures du poste, certaines tâches effectuées étant minimales et sans grand intérêt stratégique vis-à-vis de la fonction. Ainsi, pour certaines fonctions s'étant vu rajoutées des petites tâches (suivant l'évolution des technologies ou la polyvalence) non notifiées dans la fiche de fonction, l'entreprise craignait qu'en diffusant ces fiches certains salariés refuseraient d'effectuer les tâches non notées, ce qui perturberait la production. Cependant, la plupart des salariés ayant eu connaissance de la création de ces fiches, les réclamèrent et se virent opposés un refus, ce qui généra des tensions encore d'actualité. Le recueil de données quantitatives fut donc impossible pour le maintien d'un bon climat social.

Quelques temps plus tard, une autre difficulté découlant de la précédente se posa. En effet, alors que le questionnaire avait été refusé, le DRH décida de me donner une liste de salariés à interroger pour mes entretiens et à suivre à la lettre. Au vu des apparences, il semblerait que l'entreprise décida de garder sous contrôle et sous-silence mon travail. Ainsi, alors qu'au départ, l'échantillon originel avait été validé et que quelques entretiens avaient déjà été effectués, il fut totalement transformé pour ne contenir que des salariés ayant bénéficié de la GPEC via des recrutements internes. Il est tout à fait légitime alors de se poser des questions sur la fiabilité des résultats et sur le souhait de l'entreprise de les contrôler dans un sens lui étant favorable.

Enfin, un dernier obstacle posa problème, à savoir la difficulté à mobiliser les salariés à participer aux entretiens. En effet, la liste qui m'avait été fournie, ne contenait que sept personnes et j'avais déjà eu trois entretiens auparavant. Avoir dix entretiens paraissait tout à fait correct, mais il ne fallait en aucun cas subir de refus de la part d'un salarié de la liste. N'ayant plus le droit d'interroger d'autres personnes en dehors de la liste, je ne pouvais en aucun cas chercher d'autres salariés en cas de refus. Or, je me vis opposer un refus, je dus donc me contenter de neuf personnes au lieu de dix.

En conclusion, toutes ces difficultés contre lesquelles je ne pu malheureusement faire grand-chose apportèrent donc des limites à mon travail.

b) Les limites de mon travail

Mon travail à cause des difficultés qui se posèrent à lui, connaît deux types de limites :

- **Limite de « généralisation » des résultats**

En effet, n'ayant pu obtenir que des données qualitatives, il n'est pas réellement possible de généraliser les résultats à l'ensemble des salariés de l'entreprise voir même du secteur de la métallurgie. Certes, les résultats obtenus par les entretiens ont de la signification et de la valeur, mais la déontologie de la recherche veut que ce soit les données quantitatives qui soient les plus fiables scientifiquement. Bien sûr, il faut nuancer en reconnaissant que les résultats sont très probablement révélateurs de la réalité et véridiques, mais malheureusement ils ne seront pas reconnus à leur juste valeur au niveau scientifique.

- **Limite d'objectivité des résultats**

L'entreprise en imposant une liste de personnes à interroger, a également mis à mal l'objectivité des résultats. En effet, les personnes interrogées, sont certainement les seuls salariés de l'entreprise à vraiment avoir entendu parler de la démarche GPEC de l'entreprise en bénéficiant de recrutement en interne. De même, tous ces salariés sont censés ne voir que les bons côtés de la démarche de l'entreprise puisqu'elle leur a apporté la possibilité d'évoluer professionnellement. L'entreprise semble t'il a voulu diriger les résultats dans un sens qui lui est plus favorable même si en discutant avec le DRH, les limites et faiblesses de la démarche ont été clairement avouées. Cependant, ce soi disant manque d'objectivité est tout de même à nuancer car lors des entretiens, les salariés une fois rassurés de l'anonymat et une fois bien installés dans le dialogue, ont commencé à tenir un discours qui leur était propre. Ainsi, ils n'ont pas hésité à révéler ce qu'ils pensaient que ce soit favorable ou non à l'entreprise.

Enfin, une dernière chose reste à signaler. En effet, en n'ayant pu interroger que neuf personnes au final au lieu de dix, on peut se demander si mes résultats ne sont pas passés à côté d'autres éléments importants. Interroger une dixième personne aurait peut être pu apporter d'autres éléments ou une nouvelle fois confirmer ce qui avait déjà été trouvé. Sans pour autant remettre en cause fondamentalement les résultats trouvés, une dixième personne interrogée aurait pu être un plus

III] Résultats et préconisations

Toutes les données recueillies à l'aide des entretiens semi-directifs et de l'étude des documents internes ont révélé des informations primordiales sur la démarche GPEC de l'entreprise permettant d'en dresser un bilan à l'instar du bilan dressé pour le secteur de la métallurgie.

A. Les résultats obtenus

Afin d'obtenir des données, plusieurs types de guide d'entretien ont été nécessaires. C'est pourquoi, les résultats sont présentés suivant chaque type de guide d'entretiens (qui correspond à un type de salariés de l'entreprise) avant d'être confrontés les uns aux autres pour en tirer les conclusions qui s'imposent.

1) Délégué syndical et membre du Comité d'entreprise : guide d'entretien (annexe n°1)

Deux salariés ont été interrogés en tant que membre des IRP de l'entreprise ayant activement participé à la négociation de l'accord GPEC de deux mille huit. Les deux sont des délégués syndicaux (CGT et CFDT) ayant une deuxième casquette en tant que membres du Comité d'entreprise. Ces deux salariés présentent une ancienneté de plus de vingt ans avec une progression linéaire et verticale. Des deux entretiens se sont dégagés plusieurs résultats :

Question n°7 du guide d'entretien : « Qu'est ce que pour vous la GPEC ? » (**Tableau n°7**)

Réponses des délégués

Délégués	Réponses
Délégué syndical CFDT	<ul style="list-style-type: none">« Si on s'en tient au nom, on doit anticiper les mouvements de personnel dans l'entreprise, palier aux

	départs des anciens, anticiper les changements de technologie et l'orientation de l'entreprise. C'est plus difficile car l'avenir est incertain pour les technologies et les buts de l'entreprise. On ne sait pas si demain on aura les mêmes produits, aujourd'hui on ne voit pas à plus de trois mois. »
Délégué syndical CGT	<ul style="list-style-type: none"> • « C'est de l'utopie la GPEC, aujourd'hui on ne connaît pas demain. Il n'avait rien d'autre à pondre ! Quelques années auparavant c'était certainement plus utile et plus facile ».

Question n°8 : « Que saviez-vous de la GPEC avant qu'elle ne fasse l'objet d'une loi ? » (Tableau n°8)

Réponses :

Délégués	Réponses
Délégué syndical CFDT	<ul style="list-style-type: none"> • « Absolument rien ! La GPEC existait certainement avant mais sous un autre nom ! Aujourd'hui, je ne suis pas plus impliqué dans la démarche par la direction, on a quelques mots par an lors des NAO. » (NAO = Négociations annuelles obligatoires)
Délégué syndical CGT	<ul style="list-style-type: none"> • « Rien ! D'ailleurs aujourd'hui je ne suis pas impliqué dans la démarche, je n'ai eu qu'un seul document par la direction en janvier deux mille huit ! »

Question n°9 : « Que pensez-vous de la GPEC ? » (En général) (Tableau n°9)

Réponses des délégués

Délégués	Réponses
Délégué syndical CFDT	<ul style="list-style-type: none"> • « J'ai du mal à en parler en général, je n'ai pas d'infos dessus et ça ne m'intéresse pas. On a du mal à se projeter et pour qu'une démarche soit efficace, il faut savoir ce que l'on fait. Je ne crois pas à l'implication des salariés dans le développement personnel de leurs carrières, je vois mal les salariés s'engager dans cette démarche. En fait, la direction est emmerdée par la démarche. »
Délégué syndical CGT	<ul style="list-style-type: none"> • « Certains salariés refusent les entretiens de fin d'année, il voit là dedans la remise en cause de leurs capacités. On ne nous implique pas dans la démarche. »

Des réponses à ces trois questions on peut en déduire que les deux délégués sont sceptiques sur la réelle utilité de la démarche à l'heure actuelle. Il ressort des réponses une vision de la GPEC comme un outil qui n'a pas évolué avec son temps à une époque

où l'anticipation est devenue très difficile. De même, les deux délégués mettent en relief le manque de communication sur la démarche GPEC de l'entreprise, ils ne se sentent pas impliqués dedans.

Question n°10 : « Quel était votre point de vue à son propos lors des négociations et maintenant quelques années plus tard ? » (Tableau n°10)

Réponses des délégués

Délégués	Réponses
Délégué syndical CFDT	<ul style="list-style-type: none"> « Ca n'a pas changé, c'est dur d'anticiper ! Si on était plus impliqué dans la démarche, on aurait de l'intérêt pour elle. »
Délégué syndical CGT	<ul style="list-style-type: none"> « Ca n'a pas évolué et on est toujours pas impliqué. »

Question n°11 : « Pourriez-vous me dire comment la GPEC s'est matérialisée dans l'entreprise (est entrée dans la vie de l'entreprise)? » (Tableau n°11)

Réponses des délégués

Délégués	Réponses
Délégué syndical CFDT	<ul style="list-style-type: none"> « On n'a pas eu d'infos à part trois lignes aux NAO. Pour la mise en place des fiches de fonctions, les salariés ne sont pas impliqués, c'est seulement les chefs de service et c'est vous une stagiaire qui travaillait sur la démarche sans connaître l'entreprise ! Cette GPEC c'est un pétard mouillé, il n'y a rien de plus après. »
Délégué syndical CGT	<ul style="list-style-type: none"> « On a seulement eu une réunion en deux mille huit. On lit l'accord et on voit que rien n'est fait, il n'y a pas de bilans de compétences, on n'en entend jamais parlé des emplois sensibles. C'est peut être un outil miracle si il est bien appliqué. Par exemple, là notre directrice part dans un mois et demi et au CE (Comité d'entreprise) on ne sait même pas qui la remplace ! »

Question n°13 : « Depuis sa mise en place en 2008, quel bilan pouvez-vous en faire ? » Tableau 11

Réponses des délégués

Délégués	Réponses
Délégué syndical CFDT	<ul style="list-style-type: none"> « On ne sait pas le faire on n'est pas informé ! Je suis sceptique quand à ses effets, j'espère que ça évoluera dans le bon sens. C'est difficile à aborder comme sujet et je ne suis pas sûr que quelqu'un puisse en parler plus que moi. »
Délégué syndical CGT	<ul style="list-style-type: none"> « Les seules informations viennent des NAO mais j'émet des doutes quand à ses effets. »

Question n°15 : « Comment pourriez-vous décrire la vision de la direction de la GPEC ? »(Tableau 12)

Réponses des délégués

Délégués	Réponses
Délégué syndical CFDT	<ul style="list-style-type: none">• « Un truc qui l'emmerdait et qu'elle devait mettre en place. »
Délégué syndical CGT	<ul style="list-style-type: none">• « Une contrainte légale, ce n'est pas ressentie comme un enjeu clé ! »

Des réponses nous pouvons en déduire que les délégués pensent que la GPEC peut servir mais lorsqu'elle est bien appliquée. Ils remettent sérieusement en cause la démarche de l'entreprise à cause notamment du manque de communication qui les tient à l'écart et du manque d'implication de l'entreprise qui ne verrait la GPEC que comme une contrainte légale.

En conclusion, la communication et l'implication de tous les acteurs de l'entreprise, semble être une étape primordiale pour la réussite d'une démarche GPEC dans une entreprise. Ce sont donc deux variables qui influent fortement sur la GPEC.

2) Trois salariés n'ayant pas bénéficié de recrutement en interne (guide d'entretien annexe n°2)

On n'entend par recrutement interne, des salariés déjà dans l'entreprise, qui en prévision de départs en retraite de postes hiérarchiquement plus élevés sont formés pour remplacer les retraités aux postes dès leur départ. Les trois salariés sont les premiers salariés ayant été interrogés avant d'avoir une liste officielle à respecter et n'ont en aucun cas bénéficié de recrutements internes. Ainsi, deux de ces salariés sont du service maintenance de l'entreprise de moins de vingt huit ans (dont l'un est rentré dans l'entreprise après deux mille huit, le but étant de voir si l'information à propos de la GPEC est régulière dans l'entreprise) et le dernier travaille au service laminage à froid avec une ancienneté de plus de vingt ans.

Question n°5 : « Quel est votre rapport avec les délégués du personnel, les délégués syndicaux et le CE de l'entreprise ? (Tableau n°12)

Réponses des salariés

Salariés	Réponses
Salarié du service laminage à froid	<ul style="list-style-type: none"> « De bons rapports, quand il y a un souci, les délégués syndicaux viennent voir d'abord la hiérarchie directe. Je reproche souvent au CE de ne pas faire de réunions d'informations dans les services après la réunion de comité qui se tient une fois par mois, les membres le disent à une personne qu'ils croisent et qui passent le message en le déformant. »
Salarié du service maintenance de plus de vingt cinq ans	<ul style="list-style-type: none"> « Dans le service, il y a un délégué syndical mais pour l'instant je n'ai pas eu besoin de traiter avec lui. Pour le CE en général quand il y a des trucs nouveaux, il y a une réunion avec un membre du CE qui explique. Enfin, le plus souvent c'est le supérieur hiérarchique qui le fait. Par contre je ne connais même pas les noms des délégués du personnel, je ne sais pas à quoi ils servent ! »
Salarié du service maintenance de moins de vingt cinq ans	<ul style="list-style-type: none"> « Ils sont quasiment inexistantes, on a peu de contact, seulement vis-à-vis d'un collègue qui en fait parti. On les voit seulement si on formule une demande pour que quelqu'un passe. En fin, on a rarement du temps à leur consacrer ! »

Question n° 6 : « Qu'évoque pour vous la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (avant lecture de la définition) ? » **(Tableau n°13)**

Réponses des salariés

Salariés	Réponses
Salarié du service laminage à froid	<ul style="list-style-type: none"> « Pas grand-chose »
Salarié du service maintenance de plus de vingt cinq ans	<ul style="list-style-type: none"> « Gestion, donc gérer, penser à l'avenir. C'est en fonction des capacités du personnel, voir s'ils sont bien là dans leur poste, sinon les recadrer, ou les virer ! »
Salarié du service maintenance de moins de vingt cinq ans	<ul style="list-style-type: none"> « Pour les compétences, ça m'évoque les entretiens individuels et les bilans de compétences. Et après je dirai que la prévision, c'est le fait de savoir qui a besoin d'être formé. »

La question cinq a été posée pour vérifier que les IRP sont bien présentes dans la vie des salariés comme l'ont assuré les délégués syndicaux interviewés. Le constat pour l'instant est que le CE, les délégués du personnel et les délégués syndicaux, sont assez loin des salariés et ne les tiennent pas forcément au courant de tout ce qui se passe. On peut

comprendre alors que les salariés connaissent mal la démarche GPEC et ses outils, si personnes ne communiquent dessus. De même, pour la question six, on remarque une différence générationnelle. En effet, on remarque que les salariés de moins de trente ans on plus de réflexion sur la sujet de la GPEC. Les deux m'ont d'ailleurs confié dans les entretiens, en avoir déjà entendu parler en cours, d'où ce niveau de connaissance. Par contre le salarié de plus de quarante cinq ans, chef dans le LAF (laminage à froid), lui révèle bien le manque de connaissances des salariés de l'entreprise sur ce sujet. On peut comprendre également que les salariés les plus anciens, n'ayant jamais entendu parler de ce concept même à l'époque à l'école soit beaucoup plus craintif et méfiant à propos de la GPEC que les jeunes salariés.

Question n° 10 : « Comment vivez-vous la GPEC dans l'entreprise ? (les entretiens annuels, le plan de formation, les changements, recrutement en interne pour un poste plus élevé hiérarchiquement...) ? » (Tableau n°14)

Réponses des salariés

Salariés	Réponses
Salarié du service laminage à froid	<ul style="list-style-type: none"> « On essaye que tout le monde au LAF est un entretien. On met des objectifs, on essaye de savoir comment la personne se sent dans son travail, quelles sont ces aspirations d'évolution. Quand les objectifs ne sont pas atteints, on fixe une autre date ou on les modifie. Les salariés présentent aussi leurs souhaits de formations. Il y en a peu d'imposée et généralement quand on demande on les a. »
Salarié du service maintenance de plus de vingt cinq ans	<ul style="list-style-type: none"> « Je n'ai jamais entendu parler des référentiels de compétences ! Pour les formations c'est un peu la lutte, il s'en passe du temps entre le moment où l'on demande et l'arrivée effective des formations. Pour le recrutement interne, il y en a, on a eu l'exemple y a pas longtemps pour le remplacement d'une personne qui ne prendra plus les astreintes, le chef a demandé en interne et personne ne s'est proposé, les gens se plaignent mais ils n'aident pas non plus ! Par contre je n'ai jamais vu de fiches de fonctions, ni de bilan de compétences mais pour moi dans l'entretien ils parlent des compétences : ce que l'on sait faire et ce qu'il faut améliorer. »
Salarié du service maintenance de moins de vingt cinq ans	<ul style="list-style-type: none"> « Je pense qu'on a tous eu des formations, j'en ai eu des intéressantes. J'ai pu faire les astreintes électroniques alors que je suis électricien de jour ! Ils ont été très réactifs pour me former sur l'automate du quarto et le fonctionnement général du laminoir. »

Question n°11 : « Pouvez-vous m'expliquer comment la mise en place de la GPEC, vous a été expliquée, communiquée (documents, réunions, informations par les délégués...) ? »

Réponses des salariés

Salariés	Réponses
Salarié du service laminage à froid	<ul style="list-style-type: none"> « Il n'ya pas eu d'affichage, en général les gens regardent, par contre le lire je ne suis pas sur. On pense installer au LAF un écran avec des messages qui défileraient à côté des vestiaires. Non je n'ai rien vu à ce sujet. »
Salarié du service maintenance de plus de vingt cinq ans	<ul style="list-style-type: none"> « Je suis jeune dans l'entreprise, mais je n'en ai jamais entendu parler alors que je fais attention aux panneaux d'affichage du CE et du service maintenance. »
Salarié du service maintenance de moins de vingt cinq ans	<ul style="list-style-type: none"> « Rien du tout, ça n'a pas été expliqué ! Pour les entretiens et les bilans de compétences, rien n'avait été dit, je le savais parce que c'était celui que j'ai remplacé qui avait aidé à élaborer les documents. »

(Tableau n°15)

Ces deux questions ici, révèlent le manque cruel de communication sur la GPEC aux salariés (que l'on soit ancien ou nouvellement embauché). Ainsi, les salariés connaissent et vivent l'utilisation de certains outils sans savoir à quoi ils servent et pour quoi on les a mis en place, ce qui peut créer des incompréhensions et des craintes. D'ailleurs, ils confondent certains outils entre eux comme l'entretien individuel avec le bilan de compétences. De même, au niveau des outils, ils n'évoquent pas tous les mêmes, ce qui peut signifier une disparité de mise en place dans les différents services ou une organisation de la mise en place chaotique. Enfin, pour les outils à l'exemple de la formation, ils ont des vécus différents : tous s'accordent pour dire qu'il ya bien des formations mais on voit une différence de traitement entre les salariés. Ainsi, les salariés en voulant le plus en termes de formations sont apparemment ceux qui auront plus facilement des formations. Il n'y a pas de concept de formations collectives à un service.

Question n°12 : « Voici quelques grandes lignes de l'accord GPEC signé dans l'entreprise, pouvez-vous me dire ce que vous ressentez, percevez vis-à-vis de cela, quel bilan vous en faites ? (émotions, sentiments, interrogation...) (Tableau n°16)

- « il nous paraît important de renforcer les éléments sur lesquels nous répondons déjà à la GPEC : renforcer notre démarche compétences, relancer et améliorer les entretiens professionnels, analyser

les postes clés et y développer la polyvalence, analyser la pyramide des âges et les départs en retraite, améliorer notre plan de formation, renforcer l'apprentissage »

Réponses des salariés

Salariés	Réponses
Salarié du service laminage à froid	<ul style="list-style-type: none"> « Les bilans de compétences consistent à analyser le poste et voir si le salarié le connaît. Ils ont été commencés avant deux mille huit au LAF ! C'est pareil pour les entretiens professionnels mais dernièrement on a eu une formation pour apprendre en tant que chef à les mener et c'était bien utile parce qu'ont été à côté de la plaque ! On a aussi beaucoup de recrutement en interne, la polyvalence a été mise en place bien avant deux mille huit et c'est même devenu naturel sauf pour les anciens salariés qui ont plus de mal. Pour l'apprentissage il a toujours été élevé. »
Salarié du service maintenance de plus de vingt cinq ans	<ul style="list-style-type: none"> « Je n'ai eu qu'un seul entretien professionnel donc je ne peux pas dire si ça s'est amélioré mais par contre certains salariés plus âgés le craignent ! Il y a du recrutement interne et parfois mal choisi comme l'exemple du producteur dépanneur recruté en interne et qui n'avait jamais fait de maintenance. Mieux vaut être plus dépanneur que producteur pour ce métier, d'ailleurs ça a crée plein de problèmes sur des réparations qu'il a mal faites. Les formations sont pour moi trop longues à venir ! La polyvalence je la vis moi-même d'ailleurs je vais bientôt passer une formation cariste. Pour ce qui est de l'anticipation des départs en retraite, c'est bien fait mais souvent il n'ya pas assez de temps de doublage prévu pour le remplaçant ! Pour l'apprentissage, les gens de la maintenance en viennent quasiment tous mais il y a des abus ! Il ya beaucoup de jeunes qui profitent de l'apprentissage et des formations pour ensuite partir dans d'autres entreprises du coup l'entreprise commence à se méfier ! »
Salarié du service maintenance de moins de vingt cinq ans	<ul style="list-style-type: none"> « Je pense que ça correspond à ce qui s'est passé ces dernières années étant moi-même issu de l'apprentissage ! Dès qu'il y a des départs, il y a effectivement de l'anticipation et beaucoup par l'apprentissage mais je pense que c'est aussi pour avoir de la main d'œuvre moins chère. Il ya des formations même si ce n'est pas forcément ce que l'on a demandé et il y a eu aussi beaucoup de formations en période de chômage technique, c'était peut être un accord avec l'état ou l'entreprise a préféré nous former que de nous licencier. Niveau polyvalence, je le vis au jour le jour. Par contre j'ai l'impression qu'il manque la génération des trentenaires, du coup il y a un problème de transmissions des savoirs avec beaucoup d'anciens qui en partant se venge et ne les transmettent pas ! »

- « Mais il nous faut aussi développer les éléments qui nous manquent : une cartographie des emplois, une formalisation des filières métiers, les modalités d'accompagnement des salariés dans leur adaptation aux évolutions des métiers (faciliter l'accès à la VAE, améliorer l'utilisation du droit individuel à la formation, développer les bilans de compétences...), les modalités d'information du comité d'entreprise. » (Tableau n°17)

Réponses des salariés

Salariés	Réponses
Salarié du service laminage à froid	<ul style="list-style-type: none"> • « Je n'ai jamais vu de cartographie ou de filières métiers ! Pour la VAE (Validation d'acquis d'expérience) ça existe mais à ma connaissance il n'y a eu aucune demande de la part des salariés, c'est pareil pour le DIF (Droit individuel à la formation), c'est une contrainte pour les salariés car il faut le faire en dehors des heures de travail ! »
Salarié du service maintenance de plus de vingt cinq ans	<ul style="list-style-type: none"> • « Je n'ai jamais vu de cartographie des emplois ! Les filières métiers ça aurait pu être intéressant ! La VAE, je n'ai pas eu d'informations et je ne l'ai pas vu concrètement pareil pour le DIF. »
Salarié du service maintenance de moins de vingt cinq ans	<ul style="list-style-type: none"> • « Je ne connais pas ni la cartographie, ni les filières métiers. Mais, les filières métiers peuvent être source de frustration car tout le monde ne peut pas évoluer ! Pour la VAE, la possibilité dans l'entreprise ne manque pas. »

Pour ces deux questions, on voit que l'entreprise a effectivement lancé des plans d'amélioration des outils GPEC dont elle disposait déjà mais qui ne paraissent pas encore suffisants à l'heure actuelle, vu les petites critiques lancées par les salariés. Pour ce qui est des outils qu'elle devait totalement créer, l'entreprise n'a rien lancé depuis deux mille huit ! Cela confirme bien ce qu'a confié le Directeur des Ressources Humaines dans son entretien en avouant qu'avec la crise qu'a connue l'entreprise en deux mille huit, la démarche avait peu avancée ! Enfin, pour ce qui est de l'augmentation du nombre des formations, on est en droit de se demander, si cela est réellement dû au développement de la démarche GPEC ou à cause de l'accord avec l'état en échange de chômage technique. En effet, l'entreprise a peut être été poussée par l'état à mettre en place des formations pendant les jours chômés pour permettre à ses salariés d'être plus employables. On a plutôt le sentiment ici que c'est l'état qui a poussé la démarche GPEC plutôt que l'entreprise, qui l'a développée à ce moment là de sa pleine initiative.

Au niveau du reste des entretiens, on y découvre **une remise en cause de la GPEC pour la génération Y** qui devient de plus en plus importante dans l'entreprise. En effet, il apparaîtrait que cette génération (les 25-35 ans) comme l'a décrit le salarié du service maintenance de plus de vingt cinq ans, n'a que peu d'attachement à la culture de l'entreprise et cherche à évoluer très rapidement sans faire de concessions pour l'entreprise. Ainsi, beaucoup de jeunes se sont servis de l'entreprise pour obtenir un maximum de formations pour devenir employable afin de mieux partir à la première occasion et ne servir que leurs intérêts personnels (le salarié de moins de vingt cinq ans a d'ailleurs entre-temps quitté l'entreprise après avoir effectué une dernière formation). On comprend donc peut être les réticences de l'entreprise à freiner le développement de la démarche qui est soumise à de nombreux abus. Peut-être faut-il remanier cette GPEC qui ne semble plus adaptée aux nouvelles générations ? De même, les entretiens révèlent aussi **un clivage générationnel au sujet de la GPEC**. En effet, les salariés plus anciens pour la plupart craignent les outils de la GPEC par manque d'informations et par peur de la remise en cause de leur travail (on retrouve l'idée de la « logique de l'honneur » de D'iribarnne (D'iribarnne P., *La logique de l'honneur*, Seuil, 1993) très présente en France) ou de motifs de licenciements, au contraire de salariés plus jeunes qui comprennent que ces outils peuvent les aider à évoluer. Mais on y découvre également, que les anciens ne cherchent pas à utiliser ces outils pas seulement par manque de connaissances ou par crainte mais aussi à cause d'une démotivation du à des années de labeur à l'époque sans forcément avoir de possibilités d'évolution. Ainsi, beaucoup de tensions sont palpables entre les plus anciens qui ont le sentiment de ne pas être valorisés par rapport à leur ancienneté et expériences face à des plus jeunes qui pour la plupart ayant de fortes aspirations d'évolution, ont pu évoluer plus rapidement. Enfin, on découvre que les trois salariés pensent que **les outils de la GPEC sont utiles** aux salariés, mais déplorent l'utilisation insuffisante de la démarche ou **la mauvaise application**.

En conclusion, ces trois entretiens ont permis de confirmer une fois de plus que la communication peut être un facteur très important pour la réussite d'une démarche (elle permet d'éviter les incompréhensions et craintes). Mais ils ont également mis à jour le fait que les différentes générations existantes dans les entreprises ont de grosses incidences sur la démarche. Ainsi, peut-être faut-il appliquer une GPEC différenciée entre les salariés les plus anciens et les salariés les plus jeunes. Pourquoi ne pas, par exemple, privilégier le développement aux départs des plus anciens pour qu'ils se sentent valorisés tout en répondant aux besoins de l'entreprise puis, proposer des possibilités de développement aux plus jeunes après quelques années de fidélité à l'entreprise pour éviter les abus

3) Les salariés ayant bénéficié de recrutements en interne (guide d'entretien annexe n°3)

Il s'agit une fois de plus de trois salariés, d'anciennetés différentes avec des postes plus ou moins hiérarchiquement élevés. Ces trois salariés ont pu accéder à leurs postes actuels grâce à des recrutements en interne, l'un d'entre eux d'ailleurs au moment de l'entretien était encore en doublage sur le poste de Technicien qualité process. En proposant un autre guide d'entretien (différent au niveau d'une seule question), il s'agissait ici de découvrir un autre outil de la GPEC et de recueillir les opinions de ces salariés ayant déjà bénéficié de ses effets.

Question n°5 : « Quel est votre rapport avec les délégués du personnel, les délégués syndicaux et le CE de l'entreprise ? (Tableau n°18)

Réponses des salariés

Salariés	Réponses
Salarié du service qualité de quarante ans avec sept ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> « Ils sont assez présents, en même temps je travaille avec Mr X (délégué syndical CFDT) ! Dès qu'il y a un CE, le chef de service nous fait un résumé, on est au courant de ce qui se passe dans l'entreprise. »
Responsable du service commun de vingt sept ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> « Je suis membre du CE donc j'ai de bons rapports ! Avec les salariés devant tout va bien mais derrière il y a des plaintes. J'estime que c'est aux salariés de venir, ça ne le fait pas de voir les délégués syndicaux se promener dans les couloirs au lieu de travailler ! »
Responsable du magasin de vingt deux ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> « Les rapports sont assez satisfaisants, je pense qu'il y a une bonne écoute et une bonne représentation de la part de nos syndicats. »

Question n° 6 : « Qu'évoque pour vous la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (avant lecture de la définition) ? » (Tableau n°19)

Réponses des salariés

Salariés	Réponses
Salarié du service qualité de quarante ans avec sept ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> « Le remplacement des générations qui partent en retraite, le renouvellement, la conservation des savoir-faire. »
Responsable du service	<ul style="list-style-type: none"> « La prévision à long terme ! Etant donné qu'à Court

commun de vingt sept ans d'ancienneté	Terme on ne sait déjà pas le faire, c'est impossible ! En fait c'est un truc qu'ils ont balancé un jour pour nous faire plaisir ! »
Responsable du magasin de vingt deux ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> « Pour moi la GPEC est une façon de mieux évaluer les compétences des employés. »

Au niveau de la présence des IRP et de leur communication avec les salariés, on peut tirer ici un bilan mitigé. En effet, deux salariés parlent de bonne écoute, de présence, en sachant que l'un d'entre eux travaille avec un des délégués syndicaux. Et l'autre salarié, lui-même membre d'une IRP explique lui-même que c'est aux salariés de venir et pas à eux. De même, une fois de plus l'un des trois salariés évoque le fait que ce sont les chefs de service qui à chaque fois parlent des réunions des IRP et non pas les membres, ce qui peut paraître étrange étant donné que ce sont quand même les personnes présentes aux réunions qui peuvent en parler le mieux. Il serait au vu des faits tout à fait probable que certaines informations échappent aux oreilles des salariés puisque étant relayées par d'autres personnes ou garder sous silence si aucun salarié ne vient demander. Au sujet de la GPEC, on peut voir que les salariés n'en connaissent que la partie relative à ce qu'ils ont vécu c'est-à-dire l'anticipation du remplacement d'un futur retraité. Cependant, l'un des salariés (étant membre du CE) a eu à sa disposition plus d'informations et c'est d'ailleurs fait une opinion bien tranchée à propos de son inutilité. Cela peut paraître paradoxal avec le fait que lui-même a connu la prévision à long terme au niveau du poste auquel il est aujourd'hui et cette prévision s'est avérée bien utile. A première vue la démarche GPEC ne paraîtrait donc pas si comprise que ça de la part des salariés.

Question n° 10 : « Comment vivez-vous la GPEC dans l'entreprise ? (les entretiens annuels, le plan de formation, les changements, recrutement en interne pour un poste plus élevé hiérarchiquement...) ? » **(Tableau n°20)**

Réponses des salariés

Salariés	Réponses
Salarié du service qualité de quarante ans avec sept ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> « L'entretien professionnel est arrivé au mois d'octobre dans le service. Dans mon cas on a voulu connaître mon adaptation au doublage, si ça me plaisait, si ça évoluait dans le bon sens. Au niveau des formations, j'ai eu celles demandées lors de l'entretien, en même temps mon poste est vital pour

	l'entreprise. J'ai eu aussi la formation que j'avais demandée pour être secouriste du travail. »
Responsable du service commun de vingt sept ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> « Il y a toujours des ouvertures en interne et ce n'est pas dans toutes les entreprises que l'on propose des postes libres à pourvoir en interne. L'entretien c'est une fois par an et c'est une espèce de package, de mix avec l'entretien professionnel, on demande de tous dans l'entretien. Il ya a des gens qui n'osent pas parler et je ne sais pas pourquoi ! On a des formations imposées pour la sécurité mais aussi des formations souhaitées par exemple, on peut reprendre un BTS en cours du soir comme je l'ai fait de dix huit heures à vingt heures pendant trois ans. »
Responsable du magasin de vingt deux ans d'ancienneté	salarié n'a pas souhaité me répondre.

Question n°11 : « Pouvez-vous m'expliquer comment la mise en place de la GPEC, vous a été expliquée, communiquée (documents, réunions, informations par les délégués...) ? »

(Tableau n°21)

Réponses des salariés

Salariés	Réponses
Salarié du service qualité de quarante ans avec sept ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> « Je suis très technique, pas administratif, je ne fais pas vraiment attention aux panneaux d'affichages. Mais à ma connaissance je n'ai eu aucune information pas même par mail. »
Responsable du service commun de vingt sept ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> « Il ya eu trois réunions en deux mille huit après la signature de l'accord pour former un groupe chargé de l'application et du développement de la démarche GPEC de l'entreprise puis après plus rien, juste quelques mots en réunion de CE. »
Responsable du magasin de vingt deux ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> « J'ai eu des informations de transmises à propos de la démarche. »

Il faut comprendre ici que l'entreprise a rassemblé en un seul entretien, l'entretien annuel et l'entretien professionnel de la GPEC. Ainsi, avec ces deux questions, on découvre que certains outils sont bien mis en place (les outils que l'entreprise avait prévu d'améliorer dans l'accord) comme l'entretien, la formation ou encore l'évolution en interne. Pour ce qui est des formations, il apparaît que l'entreprise n'impose que peu de formations et essaie apparemment de réaliser les formations souhaitées, dans la mesure où elles restent en rapport avec le poste occupée ou l'évolution souhaitée. L'évolution en interne paraît être également un point sur lequel l'entreprise met l'accent. Au niveau des entretiens, l'un des salariés par sa position de chef, parle

également d'un problème de braquage de certains salariés, qui refusent de se plier à l'entretien. On est en droit de se demander, si ce braquage n'est pas du à un manque d'explications et de communication, ce qui viendrait renforcer les déclarations précédentes d'autres salariés. Enfin, il est intéressant de signaler qu'au départ la démarche était plutôt bien partie, avec la création d'un groupe « de pilotage », cependant il semblerait qu'il y ait eu un arrêt brusque, peut être du au retournement de conjoncture qui a douloureusement frappé l'entreprise ou à un manque de mobilisation et de motivation des salariés du au peu d'enclin de l'entreprise à mettre sa démarche en avant.

Question n°12 : « Voici quelques grandes lignes de l'accord GPEC signé dans l'entreprise, pouvez-vous me dire ce que vous ressentez, percevez vis-à-vis de cela, quel bilan vous en faites ? (émotions, sentiments, interrogation...)

- « il nous paraît important de renforcer les éléments sur lesquels nous répondons déjà à la GPEC : renforcer notre démarche compétences, relancer et améliorer les entretiens professionnels, analyser les postes clés et y développer la polyvalence, analyser la pyramide des âges et les départs en retraite, améliorer notre plan de formation, renforcer l'apprentissage » (Tableau n°22)

Réponses des salariés

Salariés	Réponses
Salarié du service qualité de quarante ans avec sept ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> • « Je trouve que ça correspond bien, l'entreprise va dans le bon sens, je mettrais simplement un bémol sur le temps de doublage à un poste qui pour moi est sous-estimé la plupart du temps. »
Responsable du service commun de vingt sept ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> • « Les fiches de fonctions et les référentiels de compétences, c'est une horreur ! La polyvalence s'est développée et est même devenue naturelle car les salariés maintenant s'intéressent à autre chose. Pour les départs en retraite, ça existait bien avant ! Le plan de formations était déjà bien mais il s'est encore plus développé. »
Responsable du magasin de vingt deux ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> • « Tout est bien mis en place ! »

- « Mais il nous faut aussi développer les éléments qui nous manquent : une cartographie des emplois, une formalisation des filières métiers, les modalités d'accompagnement des salariés dans leur adaptation aux évolutions des métiers (faciliter l'accès à la VAE, améliorer l'utilisation du droit individuel à la formation, développer les bilans de compétences...), les modalités d'information du comité d'entreprise. » (Tableau n°23)

Réponses des salariés

Salariés	Réponses
Salarié du service qualité de	<ul style="list-style-type: none"> • « Pour la VAE il n'y a qu'un de mes collègues qui a

quarante ans avec sept ans d'ancienneté	voulu se lancer mais il s'est découragé, c'est très lourd. Je n'ai jamais vu de filières métiers ni de cartographie en tous cas. »
Responsable du service commun de vingt sept ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> « Je sais que le DIF n'est pas très utilisé, par contre je ne sais pas si il ya eu des VAE ! C'est pareil pour les filières métiers et les cartographies, je n'en ai jamais vu. »
Responsable du magasin de vingt deux ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> « Personnellement, je n'en ai jamais vu. »

On a pour la première partie de la question, une vision résolument positive de la démarche GPEC de l'entreprise au niveau du développement de certains outils qu'elle possédait déjà. Cependant, il est possible d'y rajouter des petites critiques, notamment au niveau des doublages ou l'entreprise n'anticipe pas assez et ne laisse pas beaucoup de temps aux nouveaux titulaires des postes pour se former. De même, l'un des salariés de par sa position a eu à mettre en œuvre certains outils, il a d'ailleurs confié que ce travail était particulièrement difficile surtout lorsque l'on n'est pas aiguillé et particulièrement long également. Ainsi, le travail d'amélioration entrepris par l'entreprise semble long et ce certainement par un manque de communication qui cause des problèmes au niveau de la mobilisation et de la motivation du personnel. De même, les déclarations des salariés viennent une nouvelle fois confirmer l'absence totale d'actions pour le développement de la démarche GPEC sur certains points précisés dans l'accord.

Question n°13. « Vous avez bénéficié d'un recrutement à poste hiérarchiquement plus élevé en interne, pouvez-vous m'expliquer comment cela s'est déroulé ? (l'annonce d'un poste vacant, la décision de postuler, les formations suivies, l'arrivée sur le poste, un éventuel tutorat ou parrainage....) » **(Tableau n°24)**

Réponses :

Salariés	Réponses
Salarié du service qualité de quarante ans avec sept ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> « Il y a eu une offre diffusée pour tous les salariés, puis des entretiens en interne. En parallèle comme il ne trouvait pas en interne, ils ont lancés des recrutements en externe, c'est à ce moment là que j'ai postulé. Finalement j'ai eu la réponse et le doublage a commencé. »
Responsable du service commun de vingt sept ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> « Il y a eu la diffusion d'une offre dans toute l'entreprise avec explication du poste. Il y a eu ensuite des entretiens avec le DRH et le responsable de la production, puis j'ai obtenu une réponse positive, j'ai donc été mis en doublage sur la poste pendant six

	mois, j'ai appris beaucoup de choses mais ce n'était pas assez ! »
Responsable du magasin de vingt ans d'ancienneté	<ul style="list-style-type: none"> « Sachant que mon supérieur partait et que l'offre était diffusée en interne, j'ai donc décidé de postuler puisque je l'avais déjà remplacé pendant des vacances. Une fois ma candidature acceptée, il m'a formé. »

Le recrutement en interne est une pratique relativement répandue dans l'entreprise. Ce concept correspond bien à l'image paternaliste qu'elle possède. Cependant, il apparaîtrait que l'entreprise ne travaille pas assez ces recrutements en interne puisque que deux des salariés nous font part d'un problème de temps de doublage beaucoup trop court. Ainsi, à première vue l'entreprise ne connaît pas encore assez bien ses postes et les compétences nécessaires pour les tenir puisqu'elle sous estime toujours le temps de formation. Ce problème met donc en avant la faiblesse de son état des lieux de ses compétences qui est la base de toutes démarches de GPEC. Il reste donc encore pas mal de travail notamment sur la communication avec les salariés qui lui permettrait peut être de mieux connaître les compétences de ses postes.

Au niveau du reste des entretiens, les trois salariés reconnaissent globalement que la **GPEC a une utilité pour les salariés** puisqu'elle permet de les faire évoluer, ils en sont d'ailleurs les principaux exemples. Ils reconnaissent également que si elle était plus communiquée, elle pourrait bénéficier à d'avantage de salariés. Cependant, l'un des salariés parle tout de même d'une **GPEC qui commence à être en décalage avec les évolutions des modes de pensées des différentes catégories de salariés**. En effet, les salariés les plus jeunes, veulent des meilleurs salaires et des évolutions beaucoup plus rapides, par conséquent ils n'hésitent pas à changer d'entreprise dès qu'il y en a une qui fait des meilleures propositions. Ainsi, la démarche GPEC paraît être une démarche trop longue par rapport à l'impatience des jeunes salariés puisqu'elle se déroule sur trois ans. Pour les salariés les plus anciens au contraire, ils semblent tous être pris de démotivation suite notamment aux difficultés économiques qu'a connu l'entreprise entraînant le gel des salaires et la peur une nouvelle fois d'être licenciés. Par conséquent, la plupart ne pensent plus à leur évolution mais à la retraite approchant ;

En conclusion, ces entretiens mettent de nouveau en avant deux facteurs jouant énormément sur la réussite de la démarche :

- **La communication** qui entraîne de la mobilisation et de l'implication de la part de tous les salariés tout en évitant les incompréhensions et craintes ;

- **Les tendances démographiques, les générations de salariés** : mettre en place une GPEC indifférenciée pour l'ensemble des acteurs semblent de plus en plus difficile à faire.

4) Les résultats de l'entretien avec le DRH comme représentant de la vision de la direction (guide d'entretien annexe n°4)

Le DRH fut nommé à ce poste en deux mille sept au départ en doublage avec le DRH sur le départ. Avant d'accéder à ce poste, il occupa de nombreuses fonctions dont la première fut la fonction de technicien de maintenance. De même, il exerça plusieurs mandats au sein des IRP de l'entreprise et est encore à ce jour président du **CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail)**.

Le DRH, fut en quelques sortes l'instigateur de la démarche. Il présenta ses idées et sa façon de voir la démarche GPEC à la direction qui l'adopta. Ainsi, il représente donc l'opinion et la vision de la direction. Une nouvelle fois, l'entretien eut comme support, un guide d'entretien différent des précédents.

Question n°5 : « Quel rôle jouez-vous vis-à-vis de la GPEC dans l'entreprise ? »

Réponse :

- « J'ai échangé avec la direction sur l'accord, je lui ai expliqué comment appréhender la discussion avec les partenaires sociaux. Nous avons finalement retenu la philosophie de faire une photographie de la situation de l'entreprise (personne, âge, compétences...) et d'essayer de voir où nous allions avec les décisions de groupe. C'est difficile de voir au niveau du groupe qui est mondial ! D'ailleurs rien ne s'est passé comme prévu, nous sommes tombés à côté. »

Cette réponse est assez frappante parce que l'on a l'impression, que la direction ne s'est pas forcément impliquée, qu'elle n'a pas forcément réfléchi aux problèmes et qu'elle s'en est remise aux idées et opinions du DRH. Cela donne l'impression que la démarche, la philosophie qui ont été mises en place sont le reflet des opinions et volonté du DRH uniquement.

Question n°6 : « Qu'est ce que pour vous la GPEC ? »

Réponse :

- « Un grand mot ! C'est quelque chose que beaucoup d'entreprises faisaient déjà ! En fait c'est une contrainte légale qui à obligé les entreprises à se poser beaucoup de questions, ce qui est bénéfique. Mais le monde industriel a changé, aujourd'hui il est difficile de prévoir sur une année. Sans la GPEC une grande partie des actions n'auraient pas été mises en place. »

Question n°8 : « Que représente-t-elle à vos yeux ? »

Réponse :

- « Côté RH, c'est un avantage, on peut s'appuyer sur une loi pour que la direction prenne des décisions. Par contre avec les partenaires sociaux, ça peut être tendu si c'est mal négocié. En fait ça a du bon, c'est l'aiguillon qui force à ouvrir les yeux, à se poser les bonnes questions, Comment je peux améliorer ? S'il n'y avait pas eu la loi, on aurait eu du mal à se bouger. Par contre, je ne suis pas sûr que la GPEC évite les plans sociaux, on ne peut pas lutter contre des actionnaires et des chiffres. »

Question n°9 : « Quel était votre point de vue à son propos lors des négociations et maintenant quelques années plus tard ? »

Réponse :

- « Il y a eu une évolution ! En deux mille sept je suis devenu DRH, en deux mille huit, lors de l'accord, je découvrais le métier. Avec du recul, je sais qu'il y a des bonnes choses dedans, alors que quand on a négocié, je n'en voyais pas l'utilité. »

Avec ces trois réponses, on découvre une nouvelle fois que la fonction RH n'intervient que rarement en amont de la création de la stratégie de l'entreprise. Encore une fois ce sont les perspectives de faire des bénéfices et d'avoir de bons dividendes qui dominent plutôt que le développement humain et social de l'entreprise. Ainsi, le fait d'avoir rendu obligatoire la GPEC, a obligé l'entreprise à se pencher sur l'alliance du développement de ses hommes avec sa stratégie. C'est donc une contrainte, mais une contrainte qui a du bon comme le reconnaît le DRH, car sans cette contrainte, certains efforts par exemple au niveau du plan de formations ou encore au niveau des recrutements en

interne n'aurait peut être pas pu être faits. Le DRH reconnaît donc des qualités à la démarche mais cependant, il souligne le besoin de développement de cette démarche qui semble être en retard et plus adaptée au monde constamment en changement. Se pose de nouveau la question de savoir, si la GPEC instaurée en deux mille cinq n'est pas obsolète. Par contre, le DRH remet totalement en cause son pouvoir « d'arme anti licenciement » car comme il le souligne, les plans sociaux sont souvent décidés sur des points de vue financiers qui dépassent largement le risque de coût humain qu'ils peuvent entraîner. Enfin, les réponses mettent bien en avant le scepticisme quand à l'utilité de la démarche qui régnait au début de son introduction en tant que loi.

Question n°10 : « Comment l'avez-vous mise en œuvre dans l'entreprise ? »

Réponse :

- « On a fait une photographie, on a regardé les personnes qui dans deux à cinq ans sont amenées à quitter l'entreprise et l'on s'est demandé si certains postes allaient être remplacés, d'autres sous-traités... On a intégré des jeunes pour préparer des **CAP (Certificat d'aptitudes professionnelles)**, **BEP (Brevet d'études professionnelles)**, **BAC PRO (Bac professionnel)**, **BTS (Brevet de technicien supérieur)** et plus quelquefois, dans le but de renouveler les effectifs en termes d'âge et de compétences. On a décidé de créer des fiches de fonctions car les études de postes de mille neuf cent quatre-vingt étaient totalement obsolètes. C'est un travail énorme qui est toujours en cours, mais une grosse partie est faite. On a également lancé la création de référentiels de compétences et lancé le développement des entretiens annuels qui permettent d'échanger sur ce qui va et ne va pas, comment atteindre les objectifs et déceler les compétences cachées. »

Question n°11 : « Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de sa création et de sa mise en application ? »

Réponse :

- « On a avancé à vue. Je savais à peu près la direction où aller mais je n'avais pas de boussole, il y avait peu d'accords existants pour s'en servir de modèle. J'avais la crainte d'être à côté de la plaque mais la direction m'a suivi et écouté. Cependant, on a avancé avec une extrême lenteur car tout le

monde avait quelque chose d'autre à faire, chacun avait son travail, il n'y a pas eu de motivation, ni d'implication et je n'avais pas vu cette difficulté. »

Question n°12 : « Quels sont pour vous les éléments indispensables pour la réussite d'une démarche GPEC ? »

Réponse :

- « L'adhésion de tous les responsables ! Il faut être d'accord sur le projet, le vendre ou du moins l'expliquer aux collaborateurs et le considérer comme une priorité. »

On voit au vue des réponses, que la démarche GPEC entamée par l'entreprise est un travail très long puisque l'entreprise semblait très en retard au niveau de la connaissance des ses fonctions et de ses compétences avec des supports obsolètes. Ainsi, il lui a été nécessaire de tout reprendre dès le début. De même, ce travail a été ralenti et est ralenti par le manque de collaboration des acteurs de l'entreprise, qui dès le départ n'ont pas été assez impliqués. De même, il faut l'avouer après la signature de l'accord, l'entreprise n'a pas considéré la démarche comme un axe prioritaire de travail étant sujette à des problèmes économiques. Il paraît ainsi surprenant que le DRH cite l'adhésion de tous les acteurs et la considération de la démarche comme une priorité, comme clés essentielles de la réussite de la démarche, alors que l'entreprise a fait tout le contraire. Peut être, est ce justement « l'échec » que connaît la démarche à cause des ces erreurs qui ont révélés aux yeux du DRH leur caractère indispensable.

Question n°14 : « Depuis sa mise en place en 2008, quel bilan pouvez-vous en faire ? »

Réponse :

- « Un bilan mitigé, on n'avance pas assez vite. On n'a pas considéré que ce fût important. Il y a eu des différences entre ce que l'on a dit et ce que l'on a fait. Cependant, ce qui est fait nous sers et nous servira, demain on pourra s'appuyer dessus. Même si les gens ne se rendent pas compte de l'évolution, ça fait partie des choses que les gens ont intégrés, il n'y a plus de braquages. »

La démarche est donc reconnue comme ayant une utilité pour l'entreprise dans le présent mais aussi pour le futur. Le DRH reconnaît ici que les salariés n'étant pas

informés sur la démarche, ne voient pas les changements qui de passent mais il se fait une idée erronée à propos des braquages. En effet, les salariés auparavant ont parlé de braquages, de craintes qui existent encore bel et bien, elles n'ont en aucun cas disparues comme l'évoque le DRH. IL ya ici une espèce de distance qui s'est crée entre d'un côté la direction et de l'autre salariés. Dans l'entretien, une autre idée fausse est apparue au sujet des IRP. Ainsi, le DRH voit les IRP comme très présentes dans le quotidien des salariés et allant vers eux. Or, les entretiens avec les salariés ont révélé au contraire une absence des IRP par exemple pour communiquer sur ce qui se passe dans l'entreprise. On a donc ici une séparation entre deux mondes ou chacun reste de son côté, ce qui est bien marqué avec la démarche qui est l'affaire de la direction et hiérarchie et qui n'est en aucun cas communiquée aux salariés.

Dans le reste de l'entretien, le DRH évoque que le manque de communication sur la démarche de la part de la direction et des IRP viennent du fait que dès le départ, il y a eu des conflits de points de vue. En effet, les IRP s'attendaient à des prévisions chiffrés, des objectifs à atteindre chiffrés alors que la direction souhaitait simplement au départ faire un état des lieux des compétences et fonctions de l'entreprise. Ces différences ont entraînées de la passivité de la part des principaux acteurs.

En conclusion, cet entretien met une fois de plus en avant l'importance de l'adhésion de tous les acteurs et de la communication, pour la réussite de la démarche. Mais, il semble que l'importance qui est accordée à la démarche par la direction, est également un facteur qui peut jouer sur sa réussite. Ainsi, comme on le voit ici dans cet exemple, l'entreprise qui a relayée au second plan la démarche, à provoquer sa lenteur de progression et le désintérêt des acteurs.

e) L'étude des documents internes

Avec les entretiens, les documents internes sur la démarche GPEC de l'entreprise ont été également très révélateurs. Tous ces documents se trouvaient sur le réseau de l'entreprise dans un dossier « GPEC ».

Ainsi, tout d'abord **au sujet des fiches de fonctions**, il a été possible d'observer une certaine avancée du travail, la plupart des fiches de fonctions ont été réalisées mais il reste encore des services, où le travail est très en retard. Cependant, il est possible que certaines fiches soient

bien réalisées mais qu'elles ne soient pas tout de suite centralisées, car les avancées ne sont pas suivies au jour le jour. La plupart des documents relatant l'avancée de la démarche ne sont pas régulièrement mis à jour, il faut donc au bout de certains mois tout reprendre pour se faire une idée de la progression. Enfin, ces fiches de fonctions, ont tout été créés par la hiérarchie dans chaque service (les noms des créateurs sont apposés en bas de la fiche) sans que les salariés des fonctions ne soient en aucun cas consultés au contraire à l'époque des études de postes où ils étaient mis à forte contribution et les signaient. Une distance a donc été instaurée pour garder les fiches sous silence.

Au sujet **des référentiels de compétences**, les tableaux plannings qui ont été mis en œuvre montrent un énorme écart entre la période prévue à l'origine pour la conception des référentiels et la réalité. D'ailleurs certains référentiels prévus en deux mille dix ne sont à l'heure actuelle toujours pas fait. Il y a un énorme retard sur ce sujet.

Au sujet **des entretiens** (mix entre les entretiens individuels et les entretiens professionnels), le travail est bien avancé puisque tous les services en bénéficient ce qui selon le DRH ou même certains chefs de service n'étaient pas encore le cas il y deux ans.

Dans ce dossier, « GPEC », se trouvaient un grand nombre de recherches effectuées par le DRH à propos de la GPEC. Ainsi, par exemple, le DRH avait sélectionné l'accord sur la GPEC qu'avait mis en place le groupe Saint Gobain ou encore, des articles des Liaisons Sociales parmi d'autres documents qui prouvent qu'il a essayé de réfléchir sur la démarche, qu'il s'est rendu aux négociations avec une certaine connaissance du concept afin d'être à même de mettre en place la démarche la plus appropriée à l'entreprise. Cependant, toujours dans ce dossier, il a été marquant de ne voir aucune note interne ou autre documents à destination des salariés précisant le début de la démarche GPEC dans l'entreprise et son déroulement. La communication a bien été oubliée par la direction. De même, ce dossier ne comporte que trois compte-rendu de réunions, organisées pour discuter de la mise en place de la démarche. Il est frappant de remarquer les absences de nombreux chefs de service aux réunions qui traduisent un manque d'intérêt pour la démarche dès sa naissance dans l'entreprise.

En conclusion, ces documents internes, confirment bien d'une part la lenteur de progression de la démarche et d'autre part surtout le manque de communication qui fut à l'origine de ce manque d'implication flagrant des acteurs. Ces documents confirment la mauvaise application ou plutôt les défaillances d'application de la démarche qui lui ôtent ses atouts pour les salariés.

Afin de garder en tête les résultats de ces entretiens et les facteurs qui influencent une démarche GPEC, il est possible de tout résumer dans un tableau :

(Tableau n°25)

Tableau récapitulatif des résultats et facteurs

Interviewés	Résultats
<i>Les délégués syndicaux</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les deux délégués sont sceptiques sur la réelle utilité de la démarche à l'heure actuelle ; • Une vision de la GPEC comme un outil qui n'a pas évolué avec son temps à une époque où l'anticipation est devenue très difficile ; • Un manque de communication sur la démarche GPEC de l'entreprise ; • Les délégués pensent que la GPEC peut servir mais lorsqu'elle est bien appliquée. • Ils notent un manque d'implication de l'entreprise qui ne verrait la GPEC que comme une contrainte légale.
<i>Les salariés n'ayant pas bénéficiés de recrutements en interne</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Le CE, les délégués du personnel et les délégués syndicaux, sont assez loin des salariés et ne les tiennent pas forcément au courant de tout ce qui se passe ; • Les salariés connaissent mal la démarche GPEC et ses outils, puisque personnes ne communiquent dessus ; • On remarque que les salariés de moins de trente ans ont plus de réflexion sur la sujet de la GPEC ; • Les salariés les plus anciens, n'ayant jamais entendu parler de ce concept même à l'époque à l'école sont beaucoup plus craintifs et méfiants à propos de la GPEC que les jeunes salariés ; • Il y a un manque cruel de communication sur la GPEC aux salariés (que l'on soit ancien ou nouvellement embauché) ; • Au niveau des outils, ils n'évoquent pas tous les mêmes, ce qui peut signifier une disparité de mise en place dans les différents services ou une organisation de la mise en place chaotique ; • Tous s'accordent pour dire qu'il ya bien des formations mais on voit une différence de traitement entre les salariés. Ainsi, les salariés en voulant le plus en termes de formations sont apparemment ceux qui auront plus facilement des formations. Il n'y a pas de concept de formations collectives à un service. • L'entreprise a effectivement lancé des plans d'amélioration des outils GPEC dont elle disposait

	<p>déjà mais qui ne paraissent pas encore suffisants à l'heure actuelle, vu les petites critiques lancées par les salariés ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour ce qui est de l'augmentation du nombre des formations, on est en droit de se demander, si cela est réellement du au développement de la démarche GPEC ou à cause de l'accord avec l'état en échange de chômage technique.
<p><i>Les salariés ayant bénéficiés de recrutements en interne</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au niveau de la présence des IRP et de leur communication avec les salariés, on peut tirer ici un bilan mitigé. En effet, deux salariés parlent de bonne écoute, de présence, en sachant que l'un d'entre eux travaille avec un des délégués syndicaux. Et l'autre salarié, lui-même membre d'une IRP explique lui-même que c'est aux salariés de venir et pas à eux ; • Au sujet de la GPEC, on peut voir que les salariés n'en connaissent que la partie relative à ce qu'ils ont vécu c'est-à-dire l'anticipation du remplacement d'un futur retraité ; • Pour ce qui est des formations, il apparaît que l'entreprise n'impose que peu de formations et essaie apparemment de réaliser les formations souhaitées, dans la mesure où elles restent en rapport avec le poste occupée ou l'évolution souhaitée ; • L'évolution en interne paraît être également un point sur lequel l'entreprise met l'accent ; • Au niveau des entretiens, l'un des salariés par sa position de chef, parle également d'un problème de braquage de certains salariés, qui refusent de se plier à l'entretien. On est en droit de se demander, si ce braquage n'est pas du à un manque d'explications et de communication ; • Il y a un problème avec les doublages ou l'entreprise n'anticipe pas assez et ne laisse pas beaucoup de temps aux nouveaux titulaires des postes pour se former ; • De même, l'un des salariés de par sa position a eu à mettre en œuvre certains outils, il a d'ailleurs confié que ce travail était particulièrement difficile surtout lorsque l'on n'est pas aiguillé et particulièrement long également ; • L'entreprise ne connaît pas encore assez bien ses postes et les compétences nécessaires pour les tenir puisqu'elle sous estime toujours le temps de formation. Ce problème met donc en avant la faiblesse de son état des lieux de ses compétences qui est la base de toutes démarches de GPEC.
<p><i>Le DRH</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La direction ne s'est pas forcément impliquée, qu'elle n'a pas forcément réfléchi aux problèmes et qu'elle s'en est remise aux idées et opinions du DRH ;

	<ul style="list-style-type: none"> • La fonction RH n'intervient que rarement en amont de la création de la stratégie de l'entreprise ; • C'est donc une contrainte, mais une contrainte qui a du bon comme le reconnaît le DRH, car sans cette contrainte, certains efforts par exemple au niveau du plan de formations ou encore au niveau des recrutements en interne n'auraient peut être pas pu être faits ; • Se pose de nouveau la question de savoir, si la GPEC instaurée en deux mille cinq n'est pas obsolète ; • La démarche GPEC entamée par l'entreprise est un travail très long ; • Ce travail a été ralenti et est ralenti par le manque de collaboration des acteurs de l'entreprise, qui dès le départ n'ont pas été assez impliqués ; • L'entreprise n'a pas considéré la démarche comme un axe prioritaire de travail ; • La démarche est donc reconnue comme ayant une utilité pour l'entreprise dans le présent mais aussi pour le futur ; • On a donc ici une séparation entre deux mondes ou chacun reste de son côté, ce qui est bien marqué avec la démarche qui est l'affaire de la direction et hiérarchie et qui n'est en aucun cas communiquée aux salariés.
Les facteurs influençant la démarche GPEC	
<ul style="list-style-type: none"> • Une communication régulière et dès le début de la démarche ; • L'implication de tous les acteurs dans la démarche, dès le départ ; • L'existence de différentes générations de salariés au sein de l'entreprise ; • L'importance donnée à la démarche par la direction. 	

Le travail sur le terrain au-delà des résultats obtenus a pu permettre de révéler certains écarts entre la GPEC qui était prévue par le législateur et la GPEC qui en ressort dans le secteur de la métallurgie, détaillés dans la partie ci-dessous.

B. Les écarts constatés et la grande question : rejet ou confirmation des hypothèses ?

Entre les recherches documentaires et le travail sur le terrain, de nombreux écarts sont apparus. Ainsi, après consultation de la loi de deux mille cinq ou d'écrits d'auteurs, une certaine image de la GPEC nous apparaît qui s'avère différente dans la réalité.

1) Les écarts constatés

- **La GPEC réellement l'outil miracle ?**

La GPEC est présentée en quelques sortes comme un outil miracle contre les plans sociaux, les licenciements... En effet, le législateur a voulu en rendant la GPEC obligatoire, rompre avec la tradition des plans sociaux dès que les chiffres sont moins satisfaisants pour les financiers. Il a souhaité par cette loi, faire prendre conscience aux entreprises que les salariés sont des atouts et non des simples actifs que l'on peut augmenter ou diminuer à leur guise. Ainsi, pour le législateur, les salariés par leurs compétences sont capables de différencier une entreprise de ses concurrents. Il faut donc développer ses compétences, les voir comme un axe stratégique de différenciation. Il est ainsi possible aux yeux du législateur d'allier le développement de l'entreprise à celui des hommes. Cette loi au vue des apparences est donc une opportunité pour les salariés d'être vus et considérés autrement.

Étant une opportunité, pourquoi alors en réalité, est-elle si peu respectée ou respectée au minimum ? Cet écart s'explique simplement parce que les entreprises, n'ont pas compris le message du législateur ou n'ont pas voulu essayer de le comprendre, elles n'y ont vu qu'une contrainte légale supplémentaire à satisfaire comme c'est le cas pour le DRH de Duferco Coating. De même, n'ayant aucune obligation d'aboutir à un accord ou n'ayant aucune sanction de prévue en cas de non respect, elles pensent et ont certainement pensé que ce n'était qu'une obligation mineure. En effet, la plupart du temps quand l'état instaure une loi qui lui paraît primordiale, il met en place des sanctions en cas de non respect comme par exemple la loi en faveur du travail des séniors où les entreprises ne s'y étant pas soumises se voient imposer une pénalité égale à un pour cent de la masse salariale par jour de retard. L'état n'a donc peut être pas assez insisté sur l'importance de cette loi. De plus, il faut ajouter qu'à notre époque ce sont les financiers qui priment au niveau des décisions des entreprises et non les Ressources Humaines. En aucun cas, le service des Ressources Humaines ne peut apporter des preuves chiffrées de la réussite de ses politiques ou des économies qu'elle a pu faire faire aux entreprises, au contraire des financiers. Ainsi, les actionnaires préfèrent mettre en place des systèmes qui leur permettent de voir rapidement du profit chiffré que d'appliquer des politiques RH dont les effets ne se verront qu'au bout d'un certain temps. Le terrain en est la preuve parfaite puisqu'au moment où le chiffre d'affaires de l'entreprise a chuté, le service RH a été prié de bien vouloir abandonner toutes les

démarches qu'il avait en cours (dont la démarche GPEC) pour ne se concentrer que sur le moyen d'économiser sur la masse salariale.

- **La GPEC = plans sociaux ?**

Toujours, selon le législateur, **la GPEC a été présenté un peu comme une arme contre les plans sociaux, mais pourquoi alors une étiquette lui a collé à la peau dès son introduction légale comme quoi GPEC = licenciements ?** En réalité, cette étiquette est partie, des premières jurisprudences « Cap Gemini » et « Nextira One » qui ont obligé les entreprises concernées à négocier une GPEC avant tout licenciements collectifs pour motif économique. Ainsi, à partir de ce moment, beaucoup d'entreprises qui avaient prévues des plans sociaux ont lancé des négociations sur la GPEC pour éviter des poursuites judiciaires. Cette étiquette est ainsi également apparue sur le terrain dans les débuts de l'introduction de la démarche. En effet, les délégués syndicaux avaient pris connaissance de tous ces cas d'entreprises dissimulant des plans sociaux derrière des GPEC de façades, ils exprimaient donc une grande méfiance à l'égard de la démarche. Cependant, les délégués syndicaux se sont rendus vite compte que l'entreprise avait au départ instaurée la GPEC surtout pour répondre à une contrainte légale et en aucun cas dans le but de lancer un plan social

- **La GPEC toujours d'actualité ?**

Au vue de tous les ouvrages et articles consultés sur la GPEC, il apparaît que la GPEC est toujours au cœur de l'actualité. En effet en deux mille dix et au début de l'année deux mille onze, **de nombreux communiqués de presse de syndicats ont été publiés sur ce sujet. Cependant, dans l'entreprise étudiée, elle est remise en cause et les syndicats ainsi que de nombreux salariés parlent de son obsolescence**, pourquoi cet écart ?

Les communiqués de presse publiés sur le sujet, parlent surtout d'entreprises qui ont engagé une GPEC préalablement à des plans sociaux, les plans sociaux qui malheureusement à notre époque connaissent du succès. Or, l'entreprise qui a été utilisé comme terrain de recherche, a signé un accord GPEC juste avant une époque de crise qui a sérieusement mis à mal la caractéristique principale de la GPEC qui est l'anticipation. Ainsi, à l'heure actuelle, il est très difficile pour l'entreprise d'anticiper sur trois ans, c'est pourquoi il apparaît compliqué de faire une GPEC sur un tel laps de temps au moins dans le secteur de la métallurgie. Ainsi, les acteurs de cette entreprise, pensent qu'il serait bon de retravailler la GPEC pour l'adapter à notre nouveau quotidien d'incertitudes accrues.

- **L'implication et la communication, indispensables à la GPEC ?**

Toujours selon les recherches documentaires, il est énoncé dans la loi et dans d'autres ouvrages que **la communication et l'implication de tous les acteurs de l'entreprise sont indispensables pour la réussite d'une démarche GPEC (pour qu'un bon dialogue s'instaure, pour que les salariés participent au développement de l'entreprise, pour éviter les conflits...)**. Or, l'entreprise étudiée **n'a quasiment pas communiquée, ni impliqué l'ensemble des acteurs dans la démarche**. Cet écart s'explique par le fait, qu'en France il y a une grande distance hiérarchique (comme l'explique les travaux de Hofstede), c'est-à-dire une séparation nette entre les salariés et la hiérarchie. Ainsi, par cette séparation, la hiérarchie prend la plupart du temps, par tradition, des décisions sans forcément impliquer ou demander l'avis des salariés par craintes de conflits. Il y a une espèce de méfiance traditionnelle envers les salariés. L'entreprise applique cette distance hiérarchique d'autant plus qu'elle a une philosophie paternaliste dans laquelle, elle souhaite le bien de ses salariés mais dont seul le chef d'entreprise en tant que « père » prend les décisions. Elle n'a donc pas impliqué ses salariés dans la démarche, ni communiquée pour éviter certains conflits (qu'elle pense inévitable comme au sujet des fiches de fonctions) et parce qu'elle part du principe que cette démarche relève de la hiérarchie et que les salariés sont là pour appliquer les ordres.

- **Une GPEC indifférenciée ?**

Après lecture de nombreux ouvrages, **la GPEC apparaît être une démarche permettant l'évolution de tous les salariés sans distinction d'âge ou d'ancienneté et qui doit être vue comme une opportunité par tous**. Sur le terrain de recherche, **il apparaît au contraire que la GPEC ou du moins ses outils mis en place ne sont pas perçus et accueillis de la même manière par les différentes catégories de salariés (les plus anciens de plus de quarante cinq ans et les plus jeunes de moins de vingt huit ans) et par conséquent ne procurent pas la même évolution**. Cette différence peut s'expliquer par le fait que dans la réalité, tous les salariés ne sont pas uniformes, ils ont chacun leur vécu notamment dans la métallurgie. Les salariés les plus anciens ont connu une autre époque avec d'autres règles de travail, d'autres outils et sont pour la plupart dans l'entreprise, peu qualifiés. A l'époque, l'entreprise disposait de moins de machines, était plus manuelle, avait donc besoin de main d'œuvre de « base ». Aujourd'hui, les technologies ne cessent de s'améliorer nécessitant toujours plus de compétences. De même, ces salariés les plus anciens ont connu de nombreuses périodes de difficultés avec à chaque fois des menaces de plans

sociaux, qui une fois s'est réalisé. Ils sont donc chargés de l'histoire de l'entreprise et craignent par conséquent de nouveaux licenciements et la perte de leurs emplois à l'aube de la retraite. En conséquence, ces salariés vivent mal les nouveaux concepts et l'inconnu. Ils voient derrière ces outils, des moyens de les juger et de virer les « défaillants ». Par conséquent, sans communication ou explications, ils refuseront d'utiliser ses outils et ne bénéficieront donc pas des opportunités. Les salariés les plus jeunes au contraire, évoluent, grandissent dans un monde du travail gouverné par la logique de compétences. Ils sont habitués aux idées de performance individuelle, d'employabilité, de carrière dans différentes entreprises. Par conséquent, ils savent que les outils de la GPEC, les aideront à gagner en compétences et à être employable sur le marché du travail. Ils accueillent donc ces outils à bras ouverts et ont même tendance à en abuser à leur avantage sans respecter le fait que la GPEC cherche à les faire évoluer pour servir leurs intérêts et ceux de l'entreprise. En conclusion, la GPEC ne peut être indifférenciée à tous les salariés dans le secteur de la métallurgie du moins. Sans fondamentalement changer les outils, il est nécessaire au moins de développer plus d'efforts de communication et d'explications auprès des salariés de plus de quarante cinq ans.

- **Avec ou sans chiffres ?**

A la lecture de la loi, on imagine que **les accords qui seront signés dans les entreprises comporteront des prévisions chiffrées sur trois ans, des objectifs stratégiques à atteindre... puisque la GPEC permet de prévoir les compétences et les emplois dont l'entreprise aura besoin dans le futur en accord avec sa stratégie. Or, sur le terrain, l'accord de l'entreprise (annexe n°5) bien au contraire énonce un ensemble d'outils à améliorer où à mettre en place afin de poser les bases d'une démarche GPEC, sans aucun chiffre.** Cette différence s'explique, via le DRH instigateur de l'accord, qui, lors de la négociation de celui-ci, était déjà en contradiction avec l'idée d'anticipation de la GPEC. En effet, il lui semblait et il lui semble toujours extrêmement dur de pouvoir définir des objectifs et des prévisions sur trois ans de temps. De plus, l'entreprise appartenant à un groupe mondial, les objectifs et la stratégie à suivre sont définis en amont du groupe et en aucun cas les filiales ne peuvent dire quelque chose, elles se contentent de suivre la plupart du temps en ne sachant que la moitié des informations. Il leur est donc difficile de chiffrer le peu d'informations qu'elles possèdent.

En conclusion, le législateur en instaurant la GPEC a voulu une démarche mettant au cœur de l'entreprise le développement des Hommes. Cette démarche devait normalement devenir un succès et se répandre dans la plupart des entreprises, qu'elles soient soumises à l'obligation légale ou non. Or, il n'est possible de savoir si une politique mise en place ou une décision prise est bonne qu'après plusieurs années de recul, le temps que les entreprises l'instaurent et s'y habituent. Ces quelques années depuis deux mille cinq, sont maintenant passées et les écarts constatés ci-dessus entre les souhaits du législateur et la réalité sont révélateurs des défaillances, des points à améliorer de la démarche, auquel le législateur ne s'attendait pas forcément. On ne peut pas encore parler d'échec ou de succès mais il est possible dès maintenant à partir de ces écarts relevés de prendre des mesures correctrices pour s'assurer que la démarche collera toujours dans les années à venir avec le développement des entreprises. Après tout n'est ce pas le propre de la GPEC ?

2) Au final, rejet ou confirmation des hypothèses ?

Dans une partie précédente, quelques hypothèses ont été émises à la suite du travail de recherche documentaire, que le travail sur le terrain peut maintenant permettre de rejeter ou de confirmer.

Ainsi, **la toute première hypothèse H1** fut posée en ces termes :

- *La GPEC présente des atouts pour les entreprises mais est victime de scepticisme et de discrédit depuis son instauration en tant qu'obligation légale, au départ parce que le concept semblait inconnu, puis ensuite parce que les entreprises l'ont utilisé à leurs avantages sans croire à ses bienfaits.*

La GPEC au sein de Duferco Coating a connu cette phase de scepticisme et de discrédit de la part à la fois des délégués syndicaux et également de la direction elle-même. Comme l'expliqua le DRH, au départ, il ne la voyait que comme une contrainte légale et ne voyait pas son utilité. De même, les délégués syndicaux dès sa négociation ne croyaient pas en la GPEC à cause du concept de négociation sur trois ans qui leur semblait déjà en deux mille huit, très difficile voir même impossible. Depuis, l'accord de deux mille huit, l'entreprise a donc mis en place plusieurs outils dans le cadre de la GPEC qui ont servi et servent toujours l'entreprise mais qui sont également utiles aux salariés, comme il a été possible de le constater par les nombreux témoignages de salariés ayant bénéficié de recrutement interne ou

encore de nombreuses formations. Certes, le manque de communication et d'implication des acteurs de l'entreprise pourrait être pris pour une volonté de celle-ci de dissimuler des éléments afin de mieux manipuler les salariés à son avantage mais, ici il s'agit plutôt d'une conséquence de la grande distance hiérarchique existant en son sein et de la crainte des conflits. Ainsi, la direction comme les salariés ou délégués reconnaissent à l'heure actuelle des qualités à la GPEC et contrairement aux apparences il semblerait que ce soit les jeunes salariés qui utilisent la GPEC uniquement pour servir leurs intérêts personnels au détriment des intérêts de l'entreprise. La manipulation serait donc à l'heure actuelle issue des salariés de moins de trente ans. En conclusion, **on ne peut confirmer l'hypothèse H1** dans la mesure où effectivement le scepticisme a bien existé au départ mais les entreprises ne semblent pas enclines (comme il l'est supposé aujourd'hui) à utiliser la démarche uniquement à leur profit au détriment des salariés. Il semblerait que les entreprises le faisant soient des cas isolés.

Au contraire, de la première hypothèse posée, **la seconde H2 est confirmée par l'enquête terrain**. Avant d'expliquer le pourquoi de cette confirmation, il convient déjà de rappeler cette seconde hypothèse :

- *Il paraît possible qu'un clivage générationnel existe au sujet de la GPEC : les jeunes comprendraient la démarche et la verrait comme un atout, au contraire des salariés plus âgés (quarante cinq ans et plus) qui la verrait comme un moyen de repérer les salariés et de licencier les moins performants ou encore de remettre en cause leur travail.*

Ce clivage générationnel est une réalité dans le secteur de la métallurgie comme l'a montré l'entreprise étudiée. Les métallurgistes les plus anciens n'ont pas forcément fait d'études poussées, par conséquent il n'avait jamais entendu parler de ces outils auparavant, ainsi lorsque ces outils sont mis en place sans communication, ils ne génèrent que des craintes. De même, ces métallurgistes sont marqués par une logique de qualification, qu'ils ont connue dans la majorité de leurs carrières par conséquent, ils n'ont pour la plupart pas adhéré à la logique de compétences instaurée il y a maintenant plusieurs années. Ils n'ont donc pas entretenu ces idées de performances individuelles, de résultats, de développement des compétences, il ne cherche tout simplement pas à évoluer pour la plupart, c'est pourquoi ils ne s'intéressent pas à la GPEC et ne cherchent pas à l'utiliser quand elle leur est expliquée. De même, il est important de signaler que les salariés de la métallurgie sont pour la plupart âgés, ainsi le secteur doit faire face à un phénomène de remplacement massif des salariés par des plus jeunes et en l'occurrence des très jeunes, puisque le secteur plébiscite l'apprentissage. On a donc l'essor d'une nouvelle catégorie de salariés de moins de trente

ans, qui depuis son entrée dans le monde du travail, baigne dans cette logique de compétences, de performances individuelles, d'employabilité et qui subit en permanence le risque du chômage. Ainsi, ces nouveaux métallurgistes cherchent à évoluer, à développer leurs compétences afin de toujours disposer d'un travail. C'est pourquoi, ils comprennent les enjeux et apports de tous les outils que les entreprises mettent en place ainsi que les atouts d'une démarche GPEC pour l'entreprise quand elle leur est présentée. Dans le cas de l'entreprise Duferco Coating, on a pu voir à travers les entretiens que même si la démarche n'a pas été présentée aux salariés, ceux de moins de trente ans considèrent ses outils (les formations, les entretiens professionnels...) comme utiles et bénéfiques pour leurs carrières, ils n'hésitent donc pas à les utiliser. En ce sens, il apparaît utile lorsque l'on met en place une démarche GPEC, de pratiquer une communication sur la démarche différenciée selon les spécificités majeures du personnel.

Pour terminer au sujet des hypothèses et avant de passer à la phase de préconisations qui découlent du travail sur le terrain et des hypothèses, il paraît important de faire part de faits mis en évidence par le terrain, qui peuvent d'ailleurs être considérés comme des affirmations :

- **Tout d'abord, on assiste dans le secteur de la métallurgie à une dérive de l'utilisation de la GPEC par les salariés de moins de trente ans.** En effet, comme il est possible de le voir dans l'entreprise Duferco Coating, les jeunes salariés (la génération Y) profitent des outils de la démarche à leurs avantages sans se soucier des intérêts de l'entreprise. Il est donc bon de noter les effets pervers de la logique de compétences dans laquelle ils baignent qui les pousse à ne s'attacher en aucun cas aux entreprises et à chercher à satisfaire à tout prix leurs intérêts individuels. Ainsi, ces salariés pour la plupart ne restent que quelques années, et après avoir développés toutes les compétences qu'ils souhaitaient, partent dans d'autres entreprises avec d'autres perspectives d'évolutions. Ce fait s'est une nouvelle fois vérifié dans l'entreprise puisque l'un des salariés interrogés, depuis est parti pour une autre structure après avoir été formé en apprentissage pendant plusieurs années et avoir obtenu le maximum de formations. Ainsi, les entreprises ne retirent donc aucun avantage et ne disposent plus au final des compétences qu'elles cherchaient à développer par la GPEC. Pire encore, elles perdent confiance dans les salariés et hésitent même au final à

continuer à développer la démarche. Duferco Coating en est un parfait exemple, puisque l'entreprise a décidé il y a peu de rallonger le temps d'obtention des formations pour tester la loyauté des salariés.

- **En seconde et dernière affirmation :** la GPEC de deux mille cinq est jugée dépassée dans le secteur de la métallurgie. L'ensemble des entretiens avec à la fois les salariés et les délégués syndicaux de Duferco a révélé cet état de fait. La plupart des acteurs ont signalé l'impossibilité à l'heure actuelle de prévoir sur trois ans de temps à cause d'un monde industriel en constant mouvement. Il leur paraît à tous plus réaliste de se fixer des objectifs à atteindre sur deux à trois mois. Mais il paraît aussi nécessaire de toujours garder à l'esprit la possibilité d'être face à de gros imprévus, par exemple au sujet de la main d'œuvre de moins de trente ans qui quitte l'entreprise du jour au lendemain alors qu'un dessein dans la structure leur été prévu (le salarié interviewé ayant depuis quitté l'entreprise, à la base avait eu toutes ces formations pour disposer à terme de nombreuses compétences dont l'entreprise allait avoir besoin avec la modernisation de certains de ses outils.)

En conclusion, la GPEC est un outil qui une fois bien appliqué par l'ensemble des acteurs, peut s'avérer utile pour allier le développement des hommes et celui de l'entreprise. Cependant, comme le travail de recherche l'a démontré, la GPEC n'est pas forcément toujours bien respectée, ni appliquée sans dérives et peut parfois se trouver inadaptée aux différentes catégories de salariés de l'entreprise. Au final, la GPEC peut devenir un véritable échec, alors qu'elle partait d'un bon sentiment, si quelques conseils ne sont pas suivis.

3) Quelques préconisations sur le sujet

Les quelques conseils présentés ci-dessous peuvent permettre aux entreprises de mettre toutes les chances de leurs côtés pour réussir la mise en place d'une démarche GPEC optimale. Ces préconisations, concernent principalement le secteur de la métallurgie puisque

étant au cœur du travail de recherche mais, quelques unes peuvent tout de même s'appliquer dans d'autres secteurs étant assez générales. Il est important de noter que ces préconisations découlent du travail sur le terrain, elles sont donc données dans une optique la plus concrète possible, loin des théories. Ainsi, ces préconisations sont divisées en deux catégories : celles à suivre avant le lancement de la démarche et celles à appliquer lors du lancement et tout au long de sa durée de vie.

- **Les préconisations à suivre avant le lancement de la démarche**

- **Lorsqu'une entreprise décide de se lancer dans une démarche GPEC, il est important qu'elle ne le fasse pas uniquement pour répondre à une contrainte légale mais qu'au contraire elle souhaite réellement la lancer.** Si la GPEC n'est vue que comme une contrainte à satisfaire, autant abandonner l'idée tout de suite d'autant plus qu'aucune sanction n'est prévue en cas de non application de la loi. Ainsi, l'entreprise doit être sûre de pouvoir dépenser du temps et de l'argent pour cette démarche, qu'elle lui apportera des atouts afin de la considérer comme un axe prioritaire. Comme l'a montré l'entreprise étudiée, une démarche dans laquelle la direction ne s'implique pas totalement, est une démarche qui va s'avérer beaucoup plus longue que prévue connaissant de nombreux obstacles.
- **Il est important également pour une entreprise, avant de lancer une démarche GPEC, de déjà bien connaître les emplois et les compétences dont elle dispose.** L'entreprise étudiée, par exemple, paraît ne pas connaître correctement ses compétences et ses emplois puisque lorsqu'elle met en place des recrutements en interne, elles sous estiment les temps de doublage sur les postes et les remplaçants ont donc le sentiment de relever un challenge lorsqu'ils prennent les postes puisqu'ils leur manquent certaines connaissances. Cependant, l'entreprise avait tout de même bien compris le besoin d'établir un état des lieux puisque c'est principalement le cœur de son accord, même si la démarche n'est pas tout à fait terminée. Imaginez un peu la perte de temps et d'argent pour l'entreprise, si par exemple, elle développe via des formations certaines compétences qui lui seront utiles dans un futur proche, alors qu'un des salariés les possède déjà. Il est donc important d'éviter ce style d'erreurs en connaissant ces compétences et ces emplois.

- **Les préconisations à suivre lors du lancement et tout au long de son existence**

- **Il paraît important de briser cette séparation hiérarchie/salariés pour éviter tous conflits et craintes lors de la mise en place de la démarche.** En effet, comme nous l'avons vu avec l'entreprise Duferco Coating, en pensant que la mise en place de la démarche ne concernait que la hiérarchie, elle a mis de côté les salariés et IRP et a donc créé des craintes inutiles et des braquages vis-à-vis des outils. L'implication de tous les acteurs est nécessaire d'une part pour créer une démarche qui reflète réellement les besoins de l'entreprise et de ses acteurs et d'autre part pour assurer l'adhésion de tous à la démarche et donc son succès. Si les acteurs sont mis à l'écart et ne connaissant tout simplement pas la démarche, il n'y a aucune raison qu'ils cherchent à l'appliquer.
- **La communication est un des éléments centraux pour la réussite de la démarche.** L'entreprise étudiée n'avait pas communiqué sur la démarche. Ainsi, la plupart des salariés d'une part ne connaissent pas la majorité de ses outils et encore moins à quoi ils servent. Du coup, ce manque de communication crée des incompréhensions, des craintes et des refus d'utilisation de certains outils. Ainsi, il est important de communiquer sur la décision de l'entreprise de mettre en place une démarche GPEC, puis de communiquer sur le déroulement des négociations pour l'accord et sur l'accord finalement adopté et enfin de prévoir une communication régulière sur les avancées de la démarche et les nouveaux outils mis en place. Les salariés sont alors pleinement au courant de la démarche et ils peuvent en bénéficier au même titre que l'entreprise. De même, il paraît important qu'une communication différenciée suivant les différentes catégories de salariés soit prévue, surtout dans le secteur de la métallurgie. Ainsi, il faut disposer d'une communication plus poussée envers les salariés de plus de quarante ans qui n'ont pas l'habitude de ce style de démarche et qui sont les plus enclins aux craintes.
- **Lors de la mise en place de la démarche, il est important de s'assurer de son uniformité dans tous les services.** C'est-à-dire que tous les services

bénéficient en même temps de mêmes outils. En effet, par exemple, si quelques services peuvent disposer d'un plan de formations plus complet et que les autres doivent encore se contenter de l'ancien, cela peut créer des problèmes, des conflits. L'entreprise Duferco, lorsqu'elle a lancé les entretiens professionnels ne l'a fait au départ que dans quelques services. Ainsi, dans les autres services, des questionnements, des craintes à propos de l'outil sont apparus et même des rumeurs inutiles.

- **Pour éviter les abus dans l'utilisation de la démarche par la génération Y, il peut être utile de proposer des possibilités d'évolution qu'au bout d'un certain laps de temps.** Afin de s'assurer de la loyauté de ces jeunes salariés et pour éviter la perte de temps et d'argent dans le développement de compétences qui au final se retrouveront dans d'autres entreprises, il peut être intéressant de proposer des formations ou autres qu'après un temps d'au moins deux ans depuis l'embauche. De cette manière, l'entreprise sera beaucoup plus assurée de disposer au final des compétences qu'elles souhaitent développer et les salariés les plus fidèles pourront finalement bénéficier de la démarche au même titre que les autres.
- **Enfin, il est important de permettre à tous les salariés de se développer.** Tous les salariés ont des compétences et du potentiel. Il ne faut pas simplement se focaliser sur le développement des salariés qui en veulent le plus en apparence. Il peut être bon de chercher à développer des compétences cachées chez certains salariés afin de leur permettre de se développer et pour rendre service à l'entreprise qui n'a pas forcément besoin de dépenser de l'argent dans un recrutement externe quand elle dispose déjà de ses compétences. Ainsi, mettre en place des bilans de compétences peut aider à déceler ses compétences et surtout peut éviter de la démotivation de la part de salariés qui en apparence n'ont pas « la gagne » mais qui pourtant souhaitent évoluer au même titre que les autres.

Voici donc les quelques préconisations qui sont apparues à la suite de l'étude sur le terrain d'une entreprise. C'est par l'étude des faiblesses de la mise en place de sa démarche et les difficultés à laquelle elle doit faire face, que ses préconisations ont vu le jour. Ainsi, sans être les solutions miracles pour le succès d'une démarche GPEC, elles peuvent déjà contribuer à faciliter sa mise en place.

Conclusion

En conclusion, la GPEC est une démarche pouvant apporter beaucoup à une entreprise et à ses salariés. Sans être un outil miracle, remède à tous les maux que peut connaître une entreprise, il s'avère qu'elle a pu par le passé à plusieurs reprises éviter des plans sociaux pour beaucoup d'entreprises (citées dans la première partie) en permettant aux salariés de se former sur d'autres créneaux plus porteurs sur lesquels les entreprises se tournaient. Malheureusement, au vue des résultats obtenus, il s'avère que dans le secteur de la métallurgie, la GPEC est maintenant devenu un outil obsolète sur certains points et trop indifférenciée aux générations de métallurgistes présentes dans les entreprises. Ainsi, même si elle permet bien aux salariés d'évoluer au sein des structures en répondant aux besoins stratégiques de celles-ci, elle ne peut le permettre que sur un horizon temporel raisonnable (de trois mois à moins d'un an) et non plus sur les trois ans prévus initialement par la loi. En effet, la capacité d'anticipation des entreprises s'est vue mise à mal et sérieusement réduite ces trois dernières années suite à une crise économique sans précédent et une mondialisation accrue. De même, la GPEC de la loi Borloo de deux mille cinq, ne fait pas de différences entre les générations de salariés. Dans le secteur de la métallurgie, il y a la génération des anciens salariés (de plus de quarante cinq ans) qui ont besoin d'être particulièrement rassurés et informés sur les outils de la démarche pour ne pas les voir comme des ennemis et la génération Y (des vingt cinq, trente cinq ans) qui doit être cadrée pour ne pas en abuser dans son intérêt personnel uniquement. En effet, la GPEC parle de l'évolution de tous les salariés sans distinction, ce qui est tout à fait compréhensible mais il faut y mettre une petite restriction temporelle pour les plus jeunes afin de s'assurer de leur loyauté et d'éviter de dégoûter de la démarche les entreprises risquant au final de priver les autres salariés de ces opportunités. Il peut être intéressant de proposer des évolutions aux salariés les plus jeunes qu'après un an ou deux suivant leurs embauches pour éviter qu'ils fassent profiter les autres structures de compétences dont l'entreprise avait particulièrement besoin et qu'elle se retrouve alors en difficulté. Enfin, les résultats nous apprennent aussi, que la démarche GPEC peut apporter beaucoup de choses aux entreprises et salariés (du moins au moins dans le secteur de la métallurgie) si elle est bien appliquée. C'est-à-dire qu'il est important de communiquer dès le départ dessus pour éviter les craintes et incompréhensions et il est nécessaire d'impliquer tous les acteurs de l'entreprise. En effet, si les salariés ne connaissent pas la démarche, ils n'utiliseront pas ses outils, de même ils risqueront de s'y opposer par

craintes. En outre, sans l'implication de tous, il devient beaucoup plus difficile pour l'entreprise de mettre en application les moyens qu'elle a prévus puisque les salariés ne jouent pas le jeu ne comprenant pas la finalité de tous ceux-ci et l'entreprise a énormément de mal à savoir les compétences dont elle dispose et notamment les compétences cachées qui peuvent être de véritables ressources.

Ce mémoire au-delà des résultats qu'ils apportent, m'a permis de développer ma rigueur et mon sens du relationnel, ce qui me paraît être des qualités indispensables pour la réussite dans le monde professionnel. En effet, tous les entretiens que j'ai effectués, m'ont forcé à prendre contact avec plusieurs salariés à m'intégrer davantage dans le monde de l'usine et donc à oublier mon statut de stagiaire timide pour devenir comme une employée à part entière. Ainsi, le terme de culture d'entreprise n'a jamais pris autant de sens à mes yeux que lors de mon immersion. J'ai pu comprendre et vivre le fait que l'entreprise est un monde de valeurs, de rites, de croyances, d'opinions qu'il faut respecter et comprendre pour s'intégrer. J'en avais conscience d'un point de vue théorique mais ne l'ayant pas encore vécue tout ceci me paraissait abstrait. De même, il faut avouer que le mémoire est un travail très enrichissant d'un point de vue culturel, puisqu'il nous permet de nous ouvrir à d'autres mondes, de développer notre état d'esprit, ce qui à mon sens est important dans le métier de DRH puisqu'il faut être capable de comprendre les autres. Au-delà de tous ces apports personnels, il reste encore quelques points sur la GPEC que le mémoire n'a pas soulevés. En effet, les résultats qui ont été trouvés ne concernent que le secteur de la métallurgie, c'est à dire un secteur marqué par une longue histoire et une culture importante. Mais, trouverions-nous les mêmes résultats dans des secteurs beaucoup plus récents ? Y aurait-il également besoin par exemple d'une GPEC différenciée dans des secteurs où il n'y a pas encore de générations différentes de salariés ?

La bibliographie

Ouvrages

- Dejoux Cécile., Thévenet Cécile, *La Gestion des talents*, Étude Broché, 2010 ;
- D'iribarne P., *La logique de l'honneur*, Seuil, 1993
- Stankiewicz François., *La GPEC dans un contexte imprévisible*, Édition Brochet, collection Entreprises et carrières, 2010 ;

Chapitres d'ouvrages

- Cadin Loïc., «De la gestion de l'emploi à la gestion des compétences », in L. Cadin, *Gestion des ressources Humaines-Pratiques et éléments de théorie-2^{ème} édition*, Édition Dunod, 2004, p103-107, p 119-135 ;
- Liaisons Sociales Quotidien., « Rupture négociée », in *Mémo Social*, 2008, p885 ;
- Liaisons Sociales Quotidien., « Licenciement économique », in *Mémo Social*, 2008, p602 ;
- Liaisons Sociales Quotidien., « Négociation collective », in *Mémo Social*, 2008, p764.
- Pigeyre Frédérique., « Anticipation et flexibilité », in F. Pigeyre, *Gestion des Ressources Humaines-3^{ème} édition*, Édition Dunod, 2007, p 153-165 ;
- Thévenet Maurice, Dejoux Cécile., « L'entreprise, la gestion et les ressources humaines », in M. Thévenet, C.Dejoux, *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des RH-2^{ème} édition*, Édition Pearson éducation, Paris, p 12-13, p51-55, p267-285 ;

Articles de revues, de quotidiens...

- **Articles des « Echos »**
 - Comarmond Léila., « Modernisation du marché du travail : la métallurgie montre l'exemple », *Les Échos*, Les Enjeux, 2010 ;
 - Germain Sabine., « Il faut du temps pour trouver des solutions alternatives », *Les Échos*, Les Enjeux, 2010.
 - Montaigne Caroline., « Démarrage timide pour la gestion prévisionnelle des emplois », *Les Échos*, Les Enjeux, 2010 ;
- **Article de « Usine nouvelle »**
 - Guiomard Gwenole., « La GPEC intègre difficilement l'entreprise », *Usine Nouvelle*, 2010 ;
- **Articles de « L'express »**
 - Gautier Charles., « Les collectivités territoriales toujours très exposées », *L'Express*, 2008.
 - Lion Valérie., « Les nouvelles armes contre le chômage », *L'Express*, 2009 ;
 - Piédalu Christine., « Chez Photon, Omerin, Brake France, les développements sont à l'honneur », *L'Express*, 2009 ;

- **Article de « La tribune »**
 - Baron Xavier., « La GPEC justifie des politiques discriminatoires et le recours aux emplois précaires », La Tribune, 2008.
- **Article « d'Alternatives économiques »**
 - Mousli Marc., « Questions sur l'après-crise », Alternatives économiques, 2010.

Articles de revues professionnelles

- **Articles de « Liaisons Sociales »**
 - Rédaction Liaisons Sociales., « Indemnités de rupture GPEC : suppression des exonérations fiscales », Liaisons Sociales, n°2, p3, 2011 ;
 - Rédaction Liaisons Sociales., « La négociation GPEC est bouclée », Liaisons Sociales quotidien, 2008 ;
 - Rédaction Liaisons Sociales., « Pas de PSE sans GPEC préalable », Liaisons Sociales quotidien, n°14836, p1, 2007 ;
 - Rédaction Liaisons Sociales., « Saint Gobain Gpec », Liaisons Sociales quotidien, n°103, p1-13, 2008.
 - Rédaction Liaisons Sociales., « Vers plus de sécurité des parcours professionnels dans la métallurgie », Liaisons sociales quotidien, 2010 ;
- **Article des « Cahiers Lamy du CE**
 - Tual Marie Charlotte., « Connaître les outils de la GPEC », « Les Cahiers Lamy du CE », n°80, p2-6, 2009.
- **Article de « Entreprises et Carrières »**
 - Sudolski Patrice., « Contre les pénuries de compétences, Spontex mise sur la GPEC », «Entreprises et Carrières, n°811, 2006.
- **Article de « ID-Carières »**
 - Equipe ID-Carière.,« La GPEC, une opportunité à saisir par les salariés pour mieux piloter leur évolution professionnelle ? », ID-Carières, 2010.
- **Article de « Courrier Cadres »**
 - « Informatique : la crise booste la gestion des compétences », Courrier Cadres, 2009.
- **Article de « Revue fiduciaire social »**
 - Lориou Pascale., « Doter son entreprise d'une GPEC opérationnelle », Revue fiduciaire social, n°105, 2011.
- **Article de « Cadres-CFDT »**
 - Zuber Martin, Bothuan Tanguy., « GPEC et sécurisation des parcours », Cadres-CFDT, n°425-426, p 64-71, 2007.

Revue professionnelle

- Liaisons Sociales le quotidien. La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, n°2, juin 2008.

Sites internet : communiqués de presse de syndicats

- **Syndicat « CFTC » métallurgie : <http://www.cftcmetallurgie.com>**
 - Cruchet Eric., *GPEC : la CFTC signe l'accord national*, 2010 ;
- **Syndicat « CFDT » métallurgie : <http://www.fgmm.cfdt.fr/>**
 - Blancard Patricia., *Schneider Electric : La CFDT fera appliquer l'accord GPEC*, Septembre 2008 ;
 - Blancard Patricia., *Schneider Electric : Une GPEC détournée de son but*, Décembre 2008 ;
 - Denis Odile., *La CFDT Schneider Electric veut une nouvelle « donne » pour l'emploi*, Novembre 2010 ;
 - Hetru Guy., *La CFDT regrette le cafouillage sur la GPEC chez Thalès Avionics*, Septembre 2007.
 - Hourte Christian., *PSA : l'accord GPEC est là pour éviter des licenciements*, Avril 2007 ;
 - Hourte Christian., *Hymer France : Sous la GPEC se cachait un plan social*, Novembre 2007 ;
 - Portier Philippe., *3000 départs annoncés chez Renault*, Novembre 2010.
 - Steri Mario., *La CFDT Métallurgie Auvergne en appelle au préfet de région au chevet des sous-traitants de l'automobile et incite fortement le patronat à négocier sur l'emploi*, novembre 2010 ;
 - Stéri Mario., *Neoposte Industrie : La CFDT obtient une GPEC offensive*, Octobre 2009 ;
- **Syndicat « CFE CGC » métallurgie : <http://www.metallurgie-cfecgc.com/>**
 - Artero Gabriel., *Schneider Electric, la GPEC et la CFE-CGC*, Janvier 2007.
 - CFE CGC Renault., *La CFE CGC Renault pleinement satisfaite de la finalisation du projet d'accord GPEC Renault, particulièrement sur le plan de recrutement 2011-2013*, Janvier 2011 ;
- **Syndicat « FO Métaux » : <http://www.fo-metaux.com/frame.html>**
 - FO Métaux., *FO Métaux signe l'accord national sur la GPEC*, Mai 2010.
- **Syndicat CGT Métallurgie : <http://www.ftm.cgt.fr/>**
 - Direction Fédérale., *AF 50 propositions et réflexions CGT*, Mai 2010.
 - Mennesson Alain, Panetié Frédéric., *Négociations à l'UIMM concernant : Dialogue Social GPEC*, Janvier 2010 ;
- **« UIMM » : <http://www.uimm.fr/>**
 - De Groc Marie-Carole., *Vitalité du dialogue social dans la branche de la métallurgie*, Mai 2010.

Annexes

Annexe n°1 : Guide d'entretien Délégué syndical et membre du Comité d'entreprise

Date :

Durée :

Nom et prénom de l'interviewé :

Coordonnées (téléphone, mail, adresse postale...)

Réalisé par :

Caractéristiques de l'entreprise

Date de création :

Taille (effectif ou CA) :

Activité :

Environnement : stable ou concurrentiel

Bonjour, je suis mademoiselle Cloez Marie Amélie, actuellement étudiante en Master 1 RH. Je tiens tout d'abord à vous remercier pour le temps que vous acceptez de me consacrer. Dans le cadre de mon cursus, je dois réaliser un mémoire. Ce mémoire porte sur l'état des lieux de la GPEC dans le secteur de la métallurgie avec le cas de l'entreprise Duferco Coating. Je tiens à vous assurer de l'anonymat de cet entretien qui restera dans un cadre purement scolaire et ne sera en aucun cas diffusé. De même, pour l'analyse de l'interview, j'ai besoin de vous enregistrer ou de vous filmer, cela vous convient-il ? Au cours de cet entretien, nous aborderons tout d'abord votre cadre de travail dans l'entreprise puis la GPEC en général, pour continuer avec la GPEC chez Duferco et enfin conclure.

Pour commencer, je vais essayer de comprendre le cadre dans lequel vous travaillez actuellement :

I] Le cadre de travail :

1. En quelle année êtes-vous rentré dans l'entreprise ?
2. Parlez-moi de votre parcours professionnel depuis votre entrée dans l'entreprise :

.....
.....

.....

3. Quel poste occupez-vous actuellement dans l'entreprise ?

.....

C'est-à-dire ?

4. Quel syndicat représentez-vous ?

.....

5. Depuis combien de temps êtes vous délégué syndical ?

6. Comment pourriez-vous définir les relations professionnelles dans l'entreprise ?

Entre la direction et les partenaires sociaux

Relation conflictuelle (toujours en conflit d'abord puis, on obtient un accord à la fin)

Relation consensuelle, un accord est tout de suite trouvé

.....

*Nous allons maintenant aborder le sujet **de la GPEC***

II] Le concept de GPEC en général

7. Qu'est ce que pour vous la GPEC ?

.....

Un exemple ?

8. Que saviez-vous de la GPEC avant qu'elle ne fasse l'objet d'une loi ?

.....

Principes, quelques mots, une vague idée... ..

9. Que pensez-vous de la GPEC ?

.....

En général

Nous allons maintenant continuer l'entretien par la GPEC au sein de l'entreprise

III] La GPEC chez Duferco Coating

10. Quel était votre point de vue à son propos lors des négociations et maintenant quelques années plus tard ?

.....
.....

11. Pourriez-vous me dire comment la GPEC s'est matérialisée dans l'entreprise (est entrée dans la vie de l'entreprise)?

.....

Les outils mis en place

.....

Les éventuelles réunions.....

.....

Les éventuelles demandes de salariés.....

.....

Les négociations

.....

.....

12. Pourriez-vous m'expliquer pourquoi un accord n'a pu être trouvé ?

.....

Des incompréhensions

.....

Braquage de la direction

.....

Points de vue différents

.....

Moyens de mise en place jugés insuffisants

.....

.....

13. Depuis sa mise en place en 2008, quel bilan pouvez-vous en faire ?

.....

Succès

.....

Des avancées (comment les qualifieriez-vous ? lente, pas à pas...).....

Scepticisme quand à ses effets

Les points de vue, idées, opinions de chacun ont-ils été respectés ?

14. Que pensez-vous de ces phrases extraites de communiqués de presse, de revues professionnelles... ?

« La GPEC : une opportunité à saisir par les salariés pour mieux piloter leur évolution professionnelle ? »

« Les DRH estiment que les informations issues du travail de GPEC sont réellement utilisées par l'entreprise ». Les représentants du personnel estiment au contraire que ces données sont peu prises en compte et dénoncent l'absence de dialogue et de partage sur les options stratégiques de l'entreprise. »

« La communication auprès des salariés est essentielle pour que la gestion des compétences ne soient pas ressentie comme une mauvaise nouvelle mais comme une opportunité de développement personnel »

15. Comment pourriez-vous décrire la vision de la direction de la GPEC ?

Au moment du procès verbal.....

Une contrainte

Elle se résume à une obligation légale

En désaccord avec les partenaires sociaux

C'est un enjeu clé pour l'entreprise

Des efforts sont faits

.....
Maintenant ?

.....
.....
16. Voici quelques grandes lignes de l'accord GPEC signé dans l'entreprise, pouvez-vous me dire ce que vous ressentez, percevez vis-à-vis de cela, quel bilan vous en faites ? (émotions, sentiments, interrogation...)

« il nous paraît important de renforcer les éléments sur lesquels nous répondons déjà à la GPEC : renforcer notre démarche compétences, relancer et améliorer les entretiens professionnels, analyser les postes clés et y développer la polyvalence, analyser la pyramide des âges et les départs en retraite, améliorer notre plan de formation, renforcer l'apprentissage »

.....
« Mais il nous faut aussi développer les éléments qui nous manquent : une cartographie des emplois, une formalisation des filières métiers, les modalités d'accompagnement des salariés dans leur adaptation aux évolutions des métiers (faciliter l'accès à la VAE, améliorer l'utilisation du droit individuel à la formation, développer les bilans de compétences...), les modalités d'information du comité d'entreprise. »

.....
Il est maintenant temps de conclure

Conclusion

17. Que pensez-vous de cette hypothèse ? Au départ, il y avait une méfiance autour du concept de GPEC tout entier qui était inconnu, au fur et à mesure des années, avec de l'expérience, cette méfiance subsiste encore mais cette fois autour de l'utilisation et de l'application qu'en font les entreprises.

.....
.....
18. Avez-vous une dernière chose à ajouter ?

.....
.....
Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps pour l'entretien.

Annexe n°2 : Guide d’entretien de salariés n’ayant pas bénéficié de recrutements en interne

Date : Durée :
Nom et prénom de l’interviewé :
Coordonnées (téléphone, mail, adresse postale...)
Réalisé par :

Caractéristiques de l’entreprise
Date de création :
Taille (effectif ou CA) :
Activité :
Environnement : stable ou concurrentiel

Bonjour, je suis mademoiselle Cloez Marie Amélie, actuellement étudiante en Master 1 RH. Je tiens tout d’abord à vous remercier pour le temps que vous acceptez de me consacrer. Dans le cadre de mon cursus, je dois réaliser un mémoire. Ce mémoire porte sur l’état des lieux de la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) dans le secteur de la métallurgie avec le cas de l’entreprise Duferco Coating. Je tiens à vous assurer de l’anonymat de cet entretien qui restera dans un cadre purement scolaire et ne sera en aucun cas diffusé. De même, pour l’analyse de l’interview, j’ai besoin de vous enregistrer ou de vous filmez, cela vous convient-il ? Au cours de cet entretien, nous aborderons tout d’abord votre cadre de travail dans l’entreprise puis la GPEC en général, pour continuer avec la GPEC chez Duferco et enfin conclure.

Pour commencer, je vais essayer de comprendre le cadre dans lequel vous travaillez actuellement :

I] Le cadre de travail :

1. En quelle année êtes-vous rentré dans l’entreprise ?
2. Parlez-moi de votre parcours professionnel depuis votre entrée dans l’entreprise :

.....

.....
.....

3. Quel poste occupez-vous actuellement dans l'entreprise ?

.....
C'est-à-dire ?.....
.....
.....

4. Quel est votre rapport avec les syndicats de l'entreprise (CFDT, CGT et CFE CGC) ? (les phrases en italique sont des exemples pour aider à répondre à la question)

.....
.....
Présence forte des syndicats (dialogue, représentation...).....
.....
Distance voir même absence, d'écoute, de représentation.....
.....

5. Quel est votre rapport avec les délégués du personnel et CE de l'entreprise ? (les phrases en italique sont des exemples pour aider à répondre à la question)

.....
.....
Présence forte des syndicats (dialogue, représentation...).....
.....
Distance voir même absence, d'écoute, de représentation.....
.....

Nous allons maintenant aborder le sujet **de la GPEC**

II] Le concept de GPEC en général

6. Qu'évoquent pour vous la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (avant lecture de la définition) ?

.....
.....

.....
C'est-à-dire ? Un exemple ?
.....
.....

Selon la loi, la GPEC est « la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions visant :

- A réduire de façon anticipée les écarts entre Les besoins et ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de sa stratégie ;
- Et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. »

La GPEC a fait l'objet d'une loi en 2005, rendant sa négociation obligatoire tous les trois ans dans les entreprises de plus de 300 salariés.

7. Qu'évoque pour vous maintenant (après lecture de la définition) la GPEC ?

.....
.....
C'est-à-dire ? Un exemple ?
.....
.....

8. Que pensez-vous de cette définition (impressions, sentiments ressenties...)?
(les phrases en italique sont des exemples pour aider à répondre à la question)

.....
.....
L'impression d'être concerné ou pas
Concept vague, flou.....
.....
Concept très théorique, loin de la réalité du terrain
.....
.....

Nous allons maintenant continuer l'entretien par la GPEC au sein de l'entreprise

III] La GPEC chez Duferco Coating

9. En tant que salarié, qu'attendez-vous de l'entreprise ?

.....
Au niveau de l'entreprise en elle-même (sa survie, son fonctionnement...)
.....

.....
Au niveau personnel (évolution, carrière, compétences.....)
.....
.....

10. Comment vivez-vous la GPEC dans l'entreprise ? (les entretiens annuels, le plan de formation, les changements, recrutement en interne pour un poste plus élevé hiérarchiquement...)?

.....
.....
C'est-à-dire ?.....
.....
.....

11. Pouvez-vous m'expliquer comment la mise en place de la GPEC, vous a été expliquée, communiquée (documents, réunions, informations par les délégués...)?

.....
Un exemple ?.....
.....
.....

12. Voici quelques grandes lignes de l'accord GPEC signé dans l'entreprise, pouvez-vous me dire ce que vous ressentez, percevez vis-à-vis de cela, quel bilan vous en faites ? (émotions, sentiments, interrogation...)

« il nous paraît important de renforcer les éléments sur lesquels nous répondons déjà à la GPEC : renforcer notre démarche compétences, relancer et améliorer les entretiens professionnels, analyser les postes clés et y développer la polyvalence, analyser la pyramide des âges et les départs en retraite, améliorer notre plan de formation, renforcer l'apprentissage »

.....
.....
« Mais il nous faut aussi développer les éléments qui nous manquent : une cartographie des emplois, une formalisation des filières métiers, les modalités d'accompagnement des salariés dans leur adaptation aux évolutions des métiers (faciliter l'accès à la VAE, améliorer l'utilisation du droit individuel à la formation, développer les bilans de compétences...), les modalités d'information du comité d'entreprise. »

.....
.....
.....
13. Que pensez-vous des phrases suivantes ?

« La GPEC présente une dimension, plus ressources humaines car si elle présente une grande utilité pour l'entreprise, elle apporte au salarié une aide dans la construction de son parcours professionnel. Elle lui donne une meilleure visibilité sur l'évolution des emplois de l'entreprise et sur les moyens mis à sa disposition (formation, mobilité interne et externe...)

« GPEC = licenciements »

« La GPEC ne constitue pas une réelle opportunité pour les salariés de s'impliquer dans une réflexion sur eux-mêmes »

« Les salariés ont globalement une trop faible connaissance des dispositifs de GPEC développés dans leur entreprise. »

Il est maintenant temps de conclure

Conclusion

14. Avez-vous une dernière chose à ajouter ?

Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps pour l'entretien.

Annexe n°3 : Guide d'entretien de salariés ayant bénéficié de recrutements en interne

Date :

Durée :

Nom et prénom de l'interviewé :

Coordonnées (téléphone, mail, adresse postale...)

Réalisé par :

Caractéristiques de l'entreprise

Date de création :

Taille (effectif ou CA) :

Activité :

Environnement : stable ou concurrentiel

Bonjour, je suis mademoiselle Cloez Marie Amélie, actuellement étudiante en Master 1 RH. Je tiens tout d'abord à vous remercier pour le temps que vous acceptez de me consacrer. Dans le cadre de mon cursus, je dois réaliser un mémoire. Ce mémoire porte sur l'état des lieux de la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) dans le secteur de la métallurgie avec le cas de l'entreprise Duferco Coating. Je tiens à vous assurer de l'anonymat de cet entretien qui restera dans un cadre purement scolaire et ne sera en aucun cas diffusé. De même, pour l'analyse de l'interview, j'ai besoin de vous enregistrer ou de vous filmer, cela vous convient-il ? Au cours de cet entretien, nous aborderons tout d'abord votre cadre de travail dans l'entreprise puis la GPEC en général, pour continuer avec la GPEC chez Duferco et enfin conclure.

Pour commencer, je vais essayer de comprendre le cadre dans lequel vous travaillez actuellement :

I] Le cadre de travail :

1. En quelle année êtes-vous rentré dans l'entreprise ?
2. Parlez-moi de votre parcours professionnel depuis votre entrée dans l'entreprise :

.....

.....
.....

3. Quel poste occupez-vous actuellement dans l'entreprise ?

.....
C'est-à-dire ?.....
.....
.....

4. Quel est votre rapport avec les syndicats de l'entreprise (CFDT, CGT et CFE CGC) ? (les phrases en italique sont des exemples pour aider à répondre à la question)

.....
.....
Présence forte des syndicats (dialogue, représentation...).....
.....
Distance voir même absence, d'écoute, de représentation.....
.....

5. Quel est votre rapport avec les délégués du personnel et CE de l'entreprise ? (les phrases en italique sont des exemples pour aider à répondre à la question)

.....
.....
Présence forte des syndicats (dialogue, représentation...).....
.....
Distance voir même absence, d'écoute, de représentation.....
.....

Nous allons maintenant aborder le sujet **de la GPEC**

II] Le concept de GPEC en général

6. Qu'évoquent pour vous la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (avant lecture de la définition) ?

.....
.....

.....
C'est-à-dire ? Un exemple ?
.....
.....

Selon la loi, la GPEC est « la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions visant :

- A réduire de façon anticipée les écarts entre Les besoins et ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de sa stratégie ;
- Et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. »

La GPEC a fait l'objet d'une loi en 2005, rendant sa négociation obligatoire tous les trois ans dans les entreprises de plus de 300 salariés.

7. Qu'évoque pour vous maintenant (après lecture de la définition) la GPEC ?

.....
.....
C'est-à-dire ? Un exemple ?
.....
.....

8. Que pensez-vous de cette définition (impressions, sentiments ressenties...)?
(les phrases en italique sont des exemples pour aider à répondre à la question)

.....
.....
L'impression d'être concerné ou pas
Concept vague, flou.....
.....
Concept très théorique, loin de la réalité du terrain
.....
.....

Nous allons maintenant continuer l'entretien par la GPEC au sein de l'entreprise

III] La GPEC chez Duferco Coating

9. En tant que salarié, qu'attendez-vous de l'entreprise ?

.....
Au niveau de l'entreprise en elle-même (sa survie, son fonctionnement...)
.....

.....
Au niveau personnel (évolution, carrière, compétences.....)
.....
.....

10. Comment vivez-vous la GPEC dans l'entreprise ? (les entretiens annuels, le plan de formation, les changements, recrutement en interne pour un poste plus élevé hiérarchiquement...)?

.....
.....
C'est-à-dire ?.....
.....
.....

11. Pouvez-vous m'expliquer comment la mise en place de la GPEC, vous a été expliquée, communiquée (documents, réunions, informations par les délégués...)?

.....
Un exemple ?.....
.....
.....

12. Vous avez bénéficié d'un recrutement à poste hiérarchiquement plus élevé en interne, pouvez-vous m'expliquer comment cela s'est déroulé ? (l'annonce d'un poste vacant, la décision de postuler, les formations suivies, l'arrivée sur le poste, un éventuel tutorat ou parrainage...)

13. Voici quelques grandes lignes de l'accord GPEC signé dans l'entreprise, pouvez-vous me dire ce que vous ressentez, percevez vis-à-vis de cela, quel bilan vous en faites ? (émotions, sentiments, interrogation...)

« il nous paraît important de renforcer les éléments sur lesquels nous répondons déjà à la GPEC : renforcer notre démarche compétences, relancer et améliorer les entretiens professionnels, analyser les postes clés

et y développer la polyvalence, analyser la pyramide des âges et les départs en retraite, améliorer notre plan de formation, renforcer l'apprentissage »

« Mais il nous faut aussi développer les éléments qui nous manquent : une cartographie des emplois, une formalisation des filières métiers, les modalités d'accompagnement des salariés dans leur adaptation aux évolutions des métiers (faciliter l'accès à la VAE, améliorer l'utilisation du droit individuel à la formation, développer les bilans de compétences...), les modalités d'information du comité d'entreprise. »

14. Que pensez-vous des phrases suivantes ?

« La GPEC présente une dimension, plus ressources humaines car si elle présente une grande utilité pour l'entreprise, elle apporte au salarié une aide dans la construction de son parcours professionnel. Elle lui donne une meilleure visibilité sur l'évolution des emplois de l'entreprise et sur les moyens mis à sa disposition (formation, mobilité interne et externe...)

« GPEC = licenciements »

« La GPEC ne constitue pas une réelle opportunité pour les salariés de s'impliquer dans une réflexion sur eux-mêmes »

« Les salariés ont globalement une trop faible connaissance des dispositifs de GPEC développés dans leur entreprise. »

Il est maintenant temps de conclure

Conclusion

15. Avez-vous une dernière chose à ajouter ?

Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps pour l'entretien.

Annexe n°4 : Guide d'entretien du Directeur des Ressources Humaines

Date :

Durée :

Nom et prénom de l'interviewé :

Coordonnées (téléphone, mail, adresse postale...)

Réalisé par :

Caractéristiques de l'entreprise

Date de création :

Taille (effectif ou CA) :

Activité :

Environnement : stable ou concurrentiel ?

Bonjour, je suis mademoiselle Cloez Marie Amélie, actuellement étudiante en Master 1 RH. Je tiens tout d'abord à vous remercier pour le temps que vous acceptez de me consacrer. Dans le cadre de mon cursus, je dois réaliser un mémoire. Ce mémoire porte sur l'état des lieux de la GPEC dans le secteur de la métallurgie avec le cas de l'entreprise Duferco Coating. Je tiens à vous assurer de l'anonymat de cet entretien qui restera dans un cadre purement scolaire et ne sera en aucun cas diffusé. De même, pour l'analyse de l'interview, j'ai besoin de vous enregistrer ou de vous filmer, cela vous convient-il ? Au cours de cet entretien, nous aborderons tout d'abord votre cadre de travail dans l'entreprise puis la GPEC en général, pour continuer avec la GPEC dans l'entreprise et enfin conclure.

Pour commencer, je vais essayer de comprendre le cadre dans lequel vous travaillez actuellement :

I] Le cadre de travail :

1...En quelle année êtes-vous rentré dans l'entreprise ?.....

.....
.....
.....

2...Parlez-moi de votre parcours professionnel depuis votre entrée dans l'entreprise :

.....
.....
.....
.....

3...Quel poste occupez-vous actuellement dans l'entreprise ?

.....
.....

C'est-à-dire ?.....

.....
.....
.....

4...Comment pourriez-vous définir les relations professionnelles dans l'entreprise ?

Entre la direction et les partenaires sociaux

.....
.....
.....

Relation conflictuelle (toujours en conflit d'abord puis, on obtient un accord à la fin)

.....
.....
.....

Relation consensuelle, un accord est tout de suite trouvé.....

.....
.....

5...Quel rôle jouez-vous vis-à-vis de la GPEC dans l'entreprise ?.....

.....
.....
.....
.....

Nous allons maintenant aborder le sujet de la GPEC en général

II] Le concept de GPEC en général

6...Qu'est ce que pour vous la GPEC ?.....

.....
.....
.....

.....
Un exemple ?
.....
.....
.....

7... Que saviez-vous de la GPEC avant qu'elle ne fasse l'objet d'une loi ?

.....
.....
.....

Principes, quelques mots, une vague idée... ..

8... Que représente-t-elle à vos yeux ?

.....
.....
.....
.....

Une contrainte

.....
.....
.....

Une opportunité

.....
.....
.....

Un moyen pour le salarié de sécuriser son parcours.....

.....
.....

Un moyen pour l'entreprise d'avoir une politique RH en adéquation avec sa stratégie.....

.....
.....

Une obligation légale

.....
.....
.....

Nous allons maintenant continuer l'entretien par la GPEC au sein de l'entreprise

III] La GPEC chez Duferco Coating

9...Quel était votre point de vue à son propos lors des négociations et maintenant quelques années plus tard ?.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. Comment l'avez-vous mise en œuvre dans l'entreprise ?

Les grandes étapes, les outils utilisés, les acteurs

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de sa création et de sa mise en application ?

Des préjugés.....

.....

.....

.....

Manque d'investissement

.....

.....

.....

.....

Manques d'informations.....

.....

.....

.....

Mauvais dialogue avec les partenaires sociaux.....

.....

.....

.....

.....

Pas d'investissement de la part de la direction, des salariés.....

.....
.....
.....

Des conflits de points de vue entre les acteurs.....

.....
.....
.....

12. Quels sont pour vous les éléments indispensables pour la réussite d'une démarche GPEC ?

C'est-à-dire, pourriez-vous me donner un exemple ?.....

.....
.....
.....
.....

13. Pourriez-vous m'expliquer pourquoi un accord n'a pu être trouvé ?

Des incompréhensions

.....
.....
.....
.....

Braquage de la direction.....

.....
.....
.....

Points de vue différents.....

.....
.....
.....

Moyens de mise en place jugés insuffisants

.....
.....
.....
.....

14. Depuis sa mise en place en 2008, quel bilan pouvez-vous en faire ?

.....
.....

Succès.....

.....

16. Comment pourriez-vous décrire la vision de la direction de la GPEC ?

Au moment du procès verbal

Une contrainte

Elle se résume à une obligation légale

En désaccord avec les partenaires sociaux.....

C'est un enjeu clé pour l'entreprise

Des efforts sont faits

Maintenant ?

17. Voici quelques grandes lignes de l'accord GPEC signé dans l'entreprise, quel bilan pouvez-vous en faire ? (émotions, sentiments, interrogation...)

« il nous paraît important de renforcer les éléments sur lesquels nous répondons déjà à la GPEC : renforcer notre démarche compétences, relancer et améliorer les entretiens professionnels, analyser les postes clés et y développer la polyvalence, analyser la pyramide des âges et les départs en retraite, améliorer notre plan de formation, renforcer l'apprentissage »

.....

.....

« Mais il nous faut aussi développer les éléments qui nous manquent : une cartographie des emplois, une formalisation des filières métiers, les modalités d'accompagnement des salariés dans leur adaptation aux évolutions des métiers (faciliter l'accès à la VAE, améliorer l'utilisation du droit individuel à la formation, développer les bilans de compétences...), les modalités d'information du comité d'entreprise. »

.....

.....

.....

Il est maintenant temps de conclure

Conclusion

18. Que pensez-vous de cette hypothèse ? Au départ, il y avait une méfiance autour du concept de GPEC tout entier qui était inconnu, au fur et à mesure des années, avec de l'expérience, cette méfiance subsiste encore mais cette fois autour de l'utilisation et de l'application qu'en font les entreprises.....

.....

.....

.....

.....

.....

19. Avez-vous une dernière chose à ajouter ?

.....

.....

.....

.....

Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps pour l'entretien.

Annexe n°5 : L'accord de l'entreprise à propos de la GPEC

Duferco Coating
Beauter & Sorral

Procès Verbal de la première réunion de négociations sur la GPEC du 08 janvier 2008

Présents :

CFDT :

CGC :

CGT :

Direction :

Conformément à la législation, l'ensemble des organisations syndicales et la direction de la société Duferco-Coating ont entamés des négociations sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Présentation de ce qu'est la GPEC (remis un document) et présentation des orientations que la direction envisage.

Les activités de l'entreprise Duferco-Coating s'inscrivent dans un environnement économique de plus en plus exigeant et en continuelle évolution, les compétences individuelles et collectives des collaborateurs représentent un atout majeur.

La GPEC a pour but d'anticiper les évolutions organisationnelles et techniques des prochaines années et leurs effets prévisibles sur l'emploi. Les écarts qui seront constatés entre les emplois actuels et les besoins en effectifs et compétences de demain orienteront le plan de formation, la politique de recrutement et la mobilité.

Pour ce faire il nous paraît important de renforcer les éléments sur lesquels nous répondons déjà à la GPEC :

- renforcer notre démarche compétences
- relancer et améliorer les entretiens professionnels
- analyser les postes clés et y développer la polyvalence
- analyser la pyramide des âges et les départs en retraite
- améliorer notre plan de formation qui devra être bâti à partir des constats des référentiels de compétence et des entretiens individuels
- renforcer l'apprentissage

Mais il nous faut aussi développer les éléments qui nous manquent :

- une cartographie des emplois
- une formalisation des filières métiers
- les modalités d'accompagnement des salariés dans leur adaptation aux évolutions des métiers (faciliter l'accès à la VAE, améliorer l'utilisation du DIF, développer les bilans de compétences)
- les modalités d'information du comité d'entreprise

DUFERCO COATING S.A.

Siège social : Rue du Stade - F 02800 BEAUTOR - Tél. 33 (0)3 23 57 71 00 - Fax 33 (0)3 23 57 41 06

S.A. au capital de 29 600 000 € - RCS Chaussy 447 775 659 - SIRET 447 775 659 00013 - Code APE 2410 Z - TVA : FR 05 447 775 659

Liste des tableaux et schémas

- Schéma n°1 : **Schéma du « système d'évolution des compétences » p16 ;**
- Tableau n°2 : **Tableau de la confrontation de l'accord A CAP deux mille avec l'ex logique de poste p 17 ;**
- Tableau n°3 : **Avantages/ Inconvénients de la démarche p 24 ;**
- Tableau n°4 : **Les différences de points de vue p 25 ;**
- Tableau n°5 : **Mobilisation des syndicats en 2006 pour les accords GPEC p 27 ;**
- Tableau n°6 : **Composition finale de l'échantillon p 36 ;**
- **Tableaux des réponses des délégués : n°7, 8, 9, 10 et 11**
- **Tableaux des réponses des salariés n'ayant pas eu de recrutements en interne : n°12, 13, 14, 15, 16, et 17 ;**
- **Tableaux des réponses des salariés ayant bénéficié de recrutements en interne : n° 18, 19, 20, 21, 22, 23 et 24.**
- Tableau n°25 : **Tableau récapitulatif des résultats et facteurs p 68.**

Table des Matières

Introduction	p 1
I] Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : histoire et évolution	p 4-31
A) Les différents modèles de gestion prévisionnelle ayant amenés à notre GPEC actuelle	p 4-14
• 1) Un schéma de base à tous les modèles de gestion prévisionnelle dès les années cinquante	P 4-6
• 2) Le modèle de planification, prévision des années cinquante/soixante purement quantitatif	P 6
• 3) La gestion prévisionnelle des carrières, les premières remises en cause et le renouveau	P 6-8
• 4) Croissance de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	P 8-9
• 5) La GPEC, une obligation légale : caractéristiques, outils, controverses	P 9-14
B) Le secteur de la métallurgie et son accord précurseur : A CAP 2000 du groupe Usinor Sarcilor	P 14-19
• 1) La naissance de l'accord A CAP 2000	P 14-16
• 2) Le contenu de l'accord, ses principes, ses outils	P 17-18
• 3) L'étude de 18 mois effectuée sur le site de Sollac Dunkerque : ses constats	P 18-19
C) Bilan de la GPEC depuis son instauration légale	P 19-31
• 1) Bilan de la GPEC en général	P 20-26
• 2) Bilan dans le secteur de la métallurgie	P 26-31
II] Hypothèses et méthodologie de l'enquête terrain	P 32-46
A) Les hypothèses au niveau du secteur de la métallurgie découlant des ces recherches	P 32-33
B) La méthodologie du travail de recherche	p 33-46
• 1) La méthodologie de recueil des données	P 35-43
• 2) Difficultés, obstacles, limites du travail de recherche	P 43-46
III] Résultats et préconisations	p 46-82
A) Les résultats obtenus	P 46-70
• 1) Délégué syndical et membre du Comité d'entreprise	P 46-49

- 2) Trois salariés n'ayant pas bénéficié de recrutement en interne P 49-56
- 3) Les salariés ayant bénéficié de recrutements en interne P 56-62
- 4) Les résultats de l'entretien avec le DRH comme représentant de la vision de la direction P 62-66
- 5) L'étude des documents internes P 67-70

B) Les écarts constatés et la grande question : rejet ou confirmation des hypothèses ? P 71-82

- 1) Les écarts constatés P 71-75
- 2) Au final, rejet ou confirmation des hypothèses ? P 75-78
- 3) Quelques préconisations sur le sujet P 79-82

Conclusion P 83-84

Bibliographie P 85-87

Annexes P 88-112

Liste des tableaux et schémas P 113

This dissertation deals with the employment and expertise plan in the steel sector, more precisely in the company Duferco Coating located in Beautor. The dissertation focuses on the steel sector because it was one of the first sectors to set up this process. Since the law of two thousand and five, companies of more than three hundred employees have had to set up a process which enables them to foresee their needs in terms of skills and jobs and therefore, to adapt the work force to these needs. In brief, the aim of this dissertation is to take stock of the application of this law since two thousand and five in the steel sector that is to say to show the difficulties, the benefits, the evolution of the opinions and to give advices to grant the success of the process.

Ce mémoire traite de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le secteur de la métallurgie, plus précisément au sein de l'entreprise Duferco Coating située à Beautor. Ce mémoire cible le secteur de la métallurgie parce qu'il fut l'un des premiers secteurs à mettre en place cette démarche. Depuis la loi de deux mille cinq, les entreprises de plus de trois cent salariés doivent mettre en place un accord GPEC qui leur permet de prévoir leurs besoins en termes de compétences et d'emplois et par conséquent, d'adapter la main d'œuvre à ces besoins. Pour résumé, le but de ce mémoire est de tirer un bilan de l'application de la loi depuis deux mille cinq dans le secteur c'est-à-dire de montrer les difficultés, les avantages, l'évolution des opinions et de donner des conseils pour garantir le succès de la démarche.