

# Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : des outils au service de l'action

Dans le Groupe Usinor, auquel appartient le site de Sollac Fos, démographie et ressources humaines ont toujours été étroitement imbriquées. En janvier 2000 la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), pointée comme un risque social majeur, est devenue une priorité du Comité de direction du Groupe et du site de Fos. Comment s'est structurée la réflexion autour de la GPEC sur ce site industriel ? En quoi la construction d'outils d'aide à la décision a-t-elle stimulé cette dernière ?

par Dominique Centlivre  
Direction des ressources humaines,  
Service Etudes, Sollac  
Méditerranée

Le site industriel de Sollac Fos sur Mer, créé en 1972 sur les grandes plaines de la Crau, a vécu au rythme des restructurations de la sidérurgie. Initialement prévu pour produire 20 Mt, les investissements ont rapidement été revus à la baisse avec une production qui devrait tendre dans

les prochaines années vers 4,5 à 5 Mt. A l'instar du Groupe Usinor, il a mis en place les différents outils de ces restructurations (1) :

- les CGPS (conventions générales de protection sociale) - plan de retraite totale anticipée à 50 ans, financé en partie par l'Etat - mis en place entre 1980 et 1990 pour le site de Fos ;
- la signature en 1990 de l'accord A Cap 2000 et, en 1991, de la Convention sur l'emploi ; les plans sociaux menés dans le cadre de cette convention entraînent dans un premier temps des départs volontaires et un essaimage dans la région par le biais des Sodie, mais la crise économique que connaît le Groupe Usinor en 1993 remet en cause cette politique de reclassement externe, car les Sodie sont rapidement saturées ;
- dès 1994, le choix s'oriente, toujours dans le cadre de la Convention sur

l'emploi, vers le développement des temps partiels, temps partiel choisi individualisé (TPCI) pour les salariés de tous âges, réduction temporaire d'activité (RTA) (2) pour les salariés de 50 à 55 ans et, enfin, préretraite progressive (PRP) (3) pour les salariés entre 55 et 60 ans ;

(1) D. Atlan et J. Simon [2001]

(2) Réduction Temporaire d'Activité «RTA»: De 50 à 54 ans un salarié peut passer en RTA. L'année des 55 ans (de 54 à 55 ans), le salarié retourne à une activité temps plein car la rémunération de la PRP par les ASSEDIC se fait sur la base du salaire de la dernière année travaillée. En réalité, il doit auparavant avoir alimenté son CET pour faire en sorte que cette année de transition puisse se faire en travaillant 80 % avec un salaire temps plein. La baisse du salaire est proportionnelle à la baisse du temps de travail. La première année de RTA, le salarié touche en plus une prime égale à 7,8 % du salaire annuel brut sur le nombre d'année pour lesquelles il s'engage en RTA.

(3) Pré-Retraite Progressive «PRP» : Le salarié qui passe en PRP peut travailler à 50% pendant 5 ans ou à 80% pendant 2,5 ans. La rémunération, quel que soit le régime choisi, est assurée à 50% par Sollac et l'autre partie est financée par l'ASSEDIC pour atteindre un maximum de 86% du salaire temps plein (pour un fondeur).

	IC/395			GRE Encadrement			Autres GRE			Total	
	Jour	Poste	Total	Jour	Poste	Niveau V	Niveau IV	Niveau < IV			
Dec. 2000	2	3	6	9	13	137	13	48	89	150	161
Dec. 2001	2	3	6	9	13	132	13	46	86	145	156
Dec. 2002	2	3	6	9	12	129	12	45	84	141	152
Dec. 2003	2	2	6	8	10	123	9	42	82	133	143
Dec. 2004	2	2	6	8	9	119	9	42	77	128	138
Dec. 2005	2	2	5	7	8	107	7	40	68	115	124
Dec. 2006	2	2	5	7	5	94	5	33	61	99	108
Dec. 2007	2	2	3	5	5	85	4	32	54	90	97
Dec. 2008	1	2	3	5	4	81	3	28	54	85	91
Dec. 2009	1	2	3	5	3	78	3	26	52	81	87
Dec. 2010	1	2	3	5	2	73	3	25	47	75	81

Analyse par catégories socio-professionnelles de l'évolution à 10 ans de la population d'un service de production du site de Fos.

- en 1999, la signature de l'accord Cap 2010 Usinor (signé à Fos le 5 avril 2000) définit, entre autres, la réduction du temps de travail (35h), de nouvelles modalités de temps partiel et la poursuite de la démarche compétence lancée par l'accord A Cap 2000.

Ces politiques successives sont à l'origine de problèmes démographiques qui, aujourd'hui, apparaissent comme critiques avec en particulier une pyramide des âges très défavorable, suite au blocage drastique des embauches pendant plus de dix ans et un taux de temps partiel élevé, conséquence d'une politique de départs en retraite anticipés, ce qu'illustre la figure 1, ci-après. En 2000, 47 % de l'effectif total a plus de 49 ans. Parmi ces derniers 63 % a opté pour un travail à temps partiel et donc - mis à part le cas des temps choisis (TPCI) - un départ anticipé à la retraite.

La mise en perspective historique de la politique sociale du Groupe Usinor auquel appartient le site de Sollac Fos montre ainsi que démographie et gestion des ressources humaines ont toujours été étroitement imbriquées. En janvier 2000, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) devient une priorité du Comité de direction du Groupe et du site de Fos. Cette question, dans le même temps, est pointée au cours d'un audit externe mené sur l'ensemble de la fonction RH du groupe Usinor, comme un risque social majeur.

Comment s'est structurée la réflexion autour de la GPEC sur ce site industriel ? En quoi la construction d'outils d'aide à la décision a-t-elle stimulée cette dernière ? Cet article a pour objet d'apporter un éclairage de «l'intérieur» sur ces questions.

## L'étude sur la gestion prévisionnelle de la population

Sollac Fos est l'un des sites industriels de l'unité opérationnelle Sollac Méditerranée. Avec ses 3 500 personnes inscrites aux effectifs en décembre 2000, dont la moitié travaille selon un régime posté, et les 1 500 personnes d'entreprises extérieures pré-

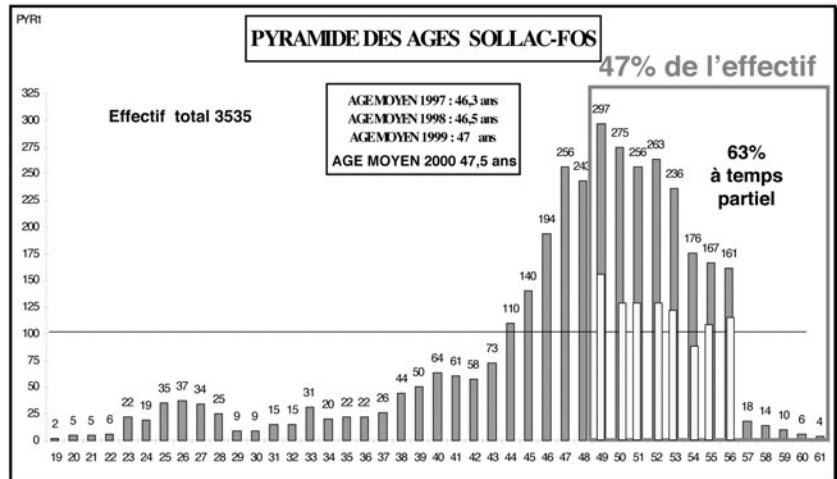


Fig. 1.- La pyramide des âges de Sollac-Fos en 2000.

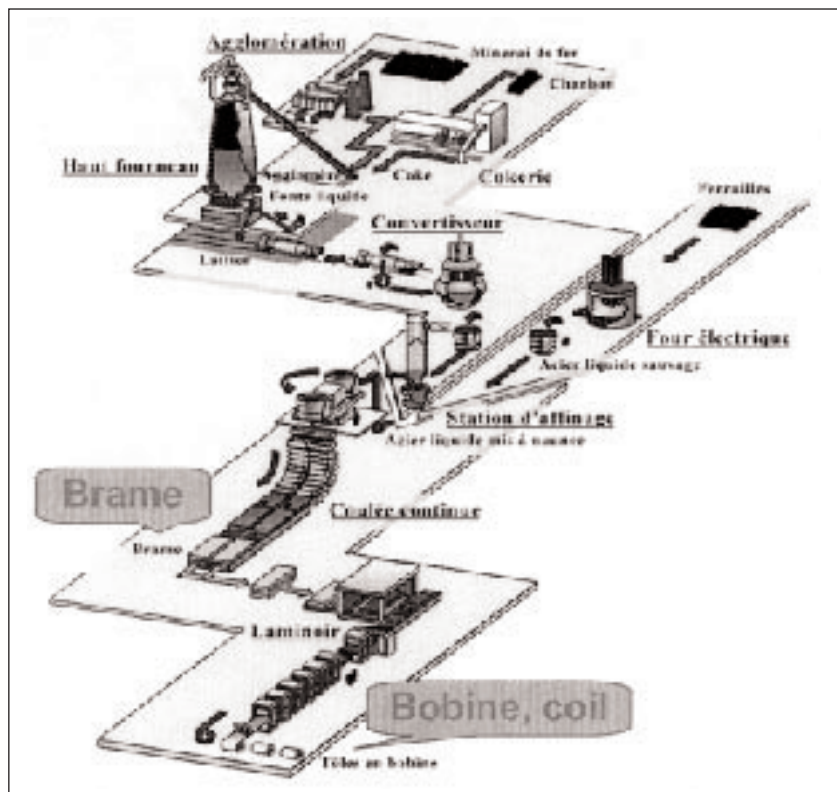


Fig. 2.- Le process de production du site de Fos.

sentes quotidiennement sur le site, c'est le deuxième employeur privé de la région. C'est un site de production à chaud qui s'étend sur 16 km<sup>2</sup> et produit 4,5 MT d'acier par an selon le process décrit en figure 2. Fondé sur la filière fonte, le site reçoit minerais et charbons en vrac du monde entier qu'il transforme en fonte liquide dans ses deux hauts fourneaux. Cette fonte est ensuite affinée et coulée en continu à l'aciérie, puis laminée à chaud. La majeure partie de la production est alors expédiée

sous forme de bobines (coils) vers les sites aval de l'unité opérationnelle (Espagne, Italie) où elle est laminée à froid et galvanisée avant d'être livrée aux clients.

Le Comité de direction du site, en janvier 2000, suite à quelques alertes de responsables opérationnels sur l'évolution de leurs effectifs à moyen terme, nous demande de conduire une étude sur la gestion prévisionnelle de la population du site (que nous appellerons par la suite GPEC).

Nous analysons cette population selon quatre catégories : les jeunes en alternance (80/20) (4), les personnes à temps partiel, celles à temps plein qui ont moins de 50 ans et celles qui ont plus de 50 ans. La population, ainsi segmentée, est ensuite projetée de manière dynamique (au niveau des sorties de personnel) sur les dix prochaines années. Les résultats obtenus, illustrés par la figure 3, sont les plus optimistes qui puissent arriver. En effet, dans l'exercice de projection à dix ans de la population du site à fin juin 2000, il a été considéré qu'aucune mesure d'âge n'était signée après cette date.

Cette projection sur l'évolution à 10 ans de la population du site de Fos de juin 2000 met en évidence un certain nombre de faits :

- un renouvellement important de la population dans les 10 ans à venir (52 % de la population présente en décembre 2000 sera partie en retraite d'ici 2010) ;
- un levier d'action important de la direction des ressources humaines (la population des plus de 50 ans à temps plein, très importante du fait de notre pyramide des âges, permet en effet d'accélérer les départs en retraite -et de diminuer ainsi nos effectifs en équivalent temps plein «ETP»- par le recours aux mesures d'âges) (5) ;
- et, enfin, une fuite des compétences entre 2006 et 2008 car ce sont, d'une part, les années où les plus anciens, ceux qui ont connu le démarrage de l'usine en 1972 et les grandes campagnes de réfection d'outils (hauts fourneaux notamment), auront quitté l'entreprise et ce sont, d'autre part, les années qui connaîtront le nombre de départs le plus important.

Sur la base de ces premiers résultats, la réflexion s'organise. A la demande du Comité de direction, nous avons en charge d'approfondir l'évolution des ressources humaines des départements du site dans les 10 ans à venir, et la Direction technique, celle des besoins à 5 ans en fonction des changements d'organisation prévus.

## Du central au local

Une base de données est construite qui permet de fournir un certain nombre

d'informations sur les ressources du site. Ces informations sont disponibles à quatre niveaux -usine, département, unité ou service- et structurées de manière identique quel que soit le niveau :

- sur une première feuille, on trouve une analyse de la population à 10 ans segmentée par statut (80/20, temps plein de moins de 50 ans ou de plus de 50 ans, temps partiels) dont la représentation est identique à celle de la figure 3 ;
- sur une deuxième feuille on trouve l'analyse à 10 ans de cette même population, mais segmentée par catégorie socioprofessionnelle (IC/395, encadrement posté ou de jour (6)) et, ensuite, les trois niveaux de la classification UIMM (niveau 5, niveau 4 et niveaux inférieurs) ; le tableau ci-avant donne l'exemple de cette analyse au niveau d'un service de production du site ;
- sur une troisième feuille, enfin, on trouve l'analyse à 10 ans des départs en fonction de la même segmentation que la feuille précédente (catégories socioprofessionnelles).

Les résultats sont fournis par cette base de données pour quatre départements : les trois départements opérationnels du site – Fonte, Aciers, Laminoirs- et un département de maintenance – l'Entretien général- vivier classique d'alimentation des populations de maintenance des trois premiers. Pour chacun d'eux, un document de synthèse a été remis qui contient les grandes tendances de l'évolution à 10 ans de la population des unités et des services qui les composent.

La base de données s'est enrichie d'allers-retours successifs avec les départements, à mesure qu'ils avançaient dans leur réflexion sur l'évolution de leur organisation -pilotée par la Direction technique- avec par exemple des demandes de segmenter certains services en vue de projets d'externalisation (et préciser ainsi l'année la plus favorable pour réaliser ce projet) ou d'en fusionner d'autres pour anticiper des rapprochements ultérieurs. A partir de ce document de synthèse les départements ont ensuite mené une GPEC de détail, au niveau de chaque service, en allant vers du nominatif et surtout en intégrant plus précisément les compétences évoquées.

A ce stade d'une réflexion de GPEC et au vu de ce qui peut se passer sur d'autres sites du groupe Usinor, la principale difficulté est de donner une vision globale et stratégique au comité de direction des résultats obtenus au niveau local.

(4) Contrats d'Activités Alternées «CAA». L'objectif initial de cette mesure est le suivant :

-permettre aux jeunes embauchés (très bien sélectionnés) de développer des compétences métiers (80% sur un poste en production), de conserver et de développer leurs compétences initiales (20% en fonction support : maintenance, process, étude). La contrepartie est qu'il est demandé aux gestionnaires d'équipes de respecter l'équilibre 80/20 pour répartir les congés et les formations.

-amorcer un décloisonnement entre équipes postées et de jour en faisant contribuer aux deux régimes des compétences et des méthodes de travail de chacun.

(5) Par «mesures d'âge» nous entendons les RTA, PRP et TPAC (temps partiel annualisé choisi, mesure qui remplace les RTA).

(6) La notion d'encadrement fait référence à trois référentiels métiers bien identifiés sur le site. Ils correspondent à des fonctions hiérarchiques de terrain comme par exemple les chef de poste ou contremaîtres.

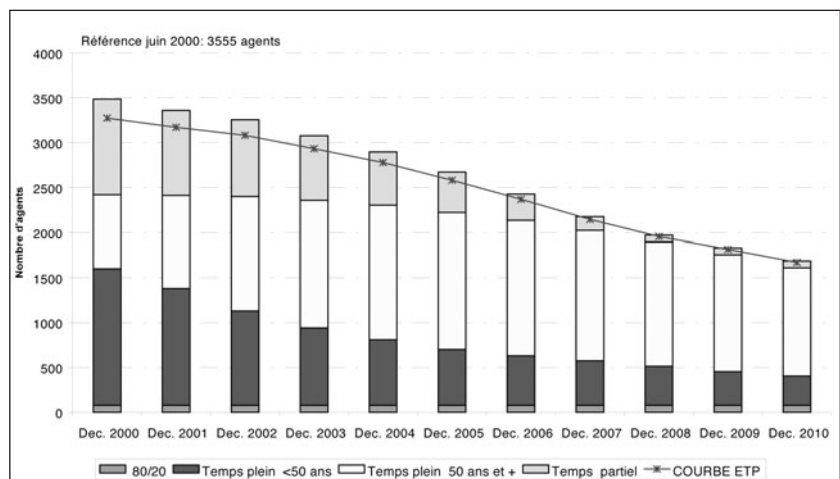


Fig. 3.- Evolution à 10 ans de la production du site de Fos de juin 2000.

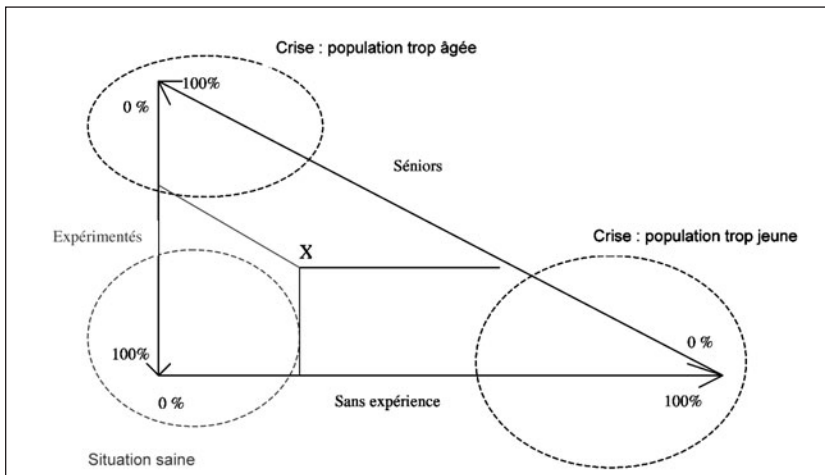


Fig. 4.- Le diagramme ternaire au service de la GPEC.

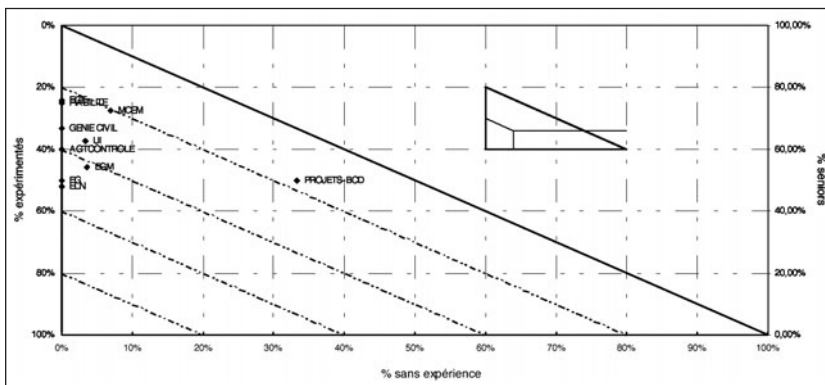


Fig. 5.- Positions comparées des structures de population des services d'un département du site de Fos en 2001.

## Du local au central : le diagramme ternaire

Pour restituer au Comité de direction les résultats des quatre départements étudiés, les histogrammes ont vite montré leurs limites, en raison notamment :

- d'une représentation graphique difficilement lisible : la richesse des résultats se situant à la maille des services (au niveau des départements ou des unités ils étaient relativement homogènes), il était difficile de représenter sur un même graphique ceux des 52 services qui composent ces quatre départements ;
- d'une représentation statique fondée sur une comparaison mono-critère.

Il fallait donc trouver un autre outil de gestion. Le diagramme ternaire, couramment utilisé par les métallurgistes, offrait des vertus graphiques pertinentes pour répondre à ce besoin. La forme graphique d'un outil de gestion joue, en effet, un rôle crucial dans la dyna-

mique d'apprentissage qu'il va générer car elle contribue à changer la représentation que les gens peuvent avoir des problèmes qu'ils rencontrent et peut ainsi leur ouvrir l'accès à de nouvelles stratégies de performance (7). Cet outil fonctionne selon le principe suivant : chaque service est positionné, en fonction de la structure de sa population, sur un diagramme à trois dimensions (voir la figure 4 ci-dessus). Chacun des axes du triangle désigne alors une composante de cette structure :

- l'axe « expérimentés » donne le pourcentage de la population de moins de 50 ans et ayant au moins 3 ans d'expérience,
- l'axe « seniors » donne le pourcentage de la population de ce service ayant plus de 50 ans,
- l'axe « sans expérience » donne enfin le pourcentage de la population sans expérience.

Selon la part relative de ces trois populations (la somme fait naturellement 100 %) le service se positionne dans

différentes zones du graphique. Trois zones types ont été identifiées :

- 2 zones de crises caractérisées par une population trop âgée d'un côté ou trop jeune de l'autre,
- et une zone « saine » parce que les populations des services qui s'y trouvent sont relativement équilibrées dans leur composition.

La définition des zones est propre à chaque secteur et à chaque métier. La réflexion sur ces zones est en elle-même riche d'apprentissage.

Nous avons alors utilisé cette représentation pour dresser une cartographie des départements étudiés. En effet, sur un même graphique nous pouvons positionner tous les services d'un département, tous les services de maintenance électrique du site (ou d'un autre métier), etc.

Le graphique en figure 5 illustre par exemple la cartographie des structures de population de l'un des départements étudiés.

La plupart des services sont positionnés dans une zone caractérisée par une population âgée (entre 60 et 80 % de seniors), ce qui n'est guère étonnant étant donnée la moyenne d'âge du site, mais entre les deux services extrêmes (le plus bas et le plus haut) on a 30 % d'écart en ce qui concerne la population de seniors. L'absence de jeunes est une conséquence des hypothèses de la modélisation où la situation initiale (juin 2000) par construction ne comprend aucun sans expérience. Ceux-ci n'apparaîtront qu'avec des départs en retraite et donc des embauches à partir de cette date-là.

Si la première vertu graphique de cet outil est d'offrir une vision synthétique des résultats, ce dernier permet également d'avoir une vision dynamique de l'évolution des structures de population des services sur 10 ans.

Afin de prévoir la composition future des services, il est nécessaire de choisir des hypothèses et des paramètres sur lesquels jouer. Dans notre cas, nous avons considéré que les efforts de productivité main d'œuvre ne serait réalisés que lors des départs en retraite, ceux-ci étant très nombreux dans les années qui viennent. On peut ainsi, pour chaque service,

(7) J. Goody [1979], D. Centlivre [1998]



déterminer un taux de renouvellement (inférieur à 1) indiquant le nombre d'embauches venant compenser des départs en retraites de seniors. L'autre paramètre est le nombre d'années d'apprentissage nécessaires pour passer de la catégorie « sans expérience » à la catégorie « expérimentés ».

Dans le cas classique qui sert de référence à notre étude nous avons pris les paramètres suivants : un taux annuel de productivité main-d'œuvre (Pmo) de 2 % et 3 ans de formation pour qu'un nouvel embauché devienne expérimenté dans un métier d'exploitation, 4 ans dans un métier de maintenance. Un travail de simulation a par ailleurs été mené pour étudier la sensibilité des résultats aux variations de ces deux paramètres que nous allons présenter ci-après.

## Trajectoire de crise et une trajectoire classique

A partir de nombreuses simulations, nous avons constaté qu'il existait deux

trajectoires types d'évolution des structures de population des services : une trajectoire de crise et une trajectoire classique. Entre ces deux trajectoires, il existe de nombreuses situations intermédiaires. A partir de l'exemple du service d'exploitation et du service de maintenance électrique de ce département, nous pouvons décrire ces deux trajectoires extrêmes (voir les figures 6 et 7).

L'évolution à 10 ans de la structure de population du service d'exploitation est relativement « saine » : entre 2000 et 2004, la population vieillit ; entre 2004 et 2007, le service va progressivement substituer aux nombreuses personnes qui partent en retraite (seniors) des jeunes sans expérience. Les départs ralentissent à partir de 2007 et dans les 3 dernières années de la période, les jeunes se forment et passent dans la catégorie « expérimenté ». Tous les services qui présentent ce type de trajectoire auront en général -si rien n'est fait pour infléchir cette évolution « naturelle»- trois années difficiles à gérer car

présentant un fort taux de jeunes sans expérience (dans notre cas, les années 2006 à 2008).

L'évolution à 10 ans de la structure de population du service de maintenance électrique de ce département présente une trajectoire de crise. En effet le service va passer sans répit d'une situation de crise à une autre. Entre 2000 et 2002 la population vieillit (dès le départ, ce service est dans une zone de crise car présentant une population très âgée). Entre 2002 et 2003 on est dans une situation où le service est en majorité composé de seniors puis de jeunes sans expérience, les proportions entre ces deux populations s'inversant progressivement pour atteindre dès 2006 une situation critique avec un taux de jeunes sans expérience trop important pour ce type de métier.

Il est intéressant, ensuite, d'analyser la sensibilité de ces résultats aux variations des deux paramètres de construction :

- l'objectif annuel de productivité main-d'œuvre,

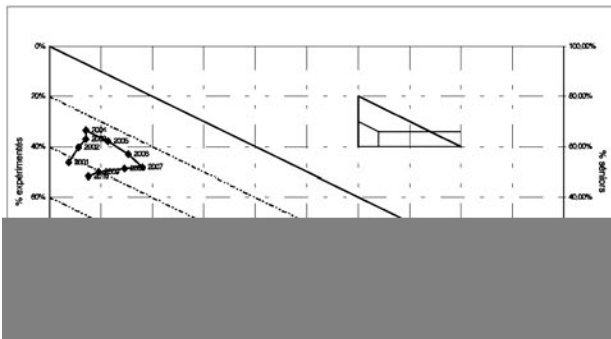


Fig. 6.- Evolution du service d'exploitation exemple d'une trajectoire « saine » (hyp. : 2 % de productivité main d'œuvre par an et 3 ans d'apprentissage).

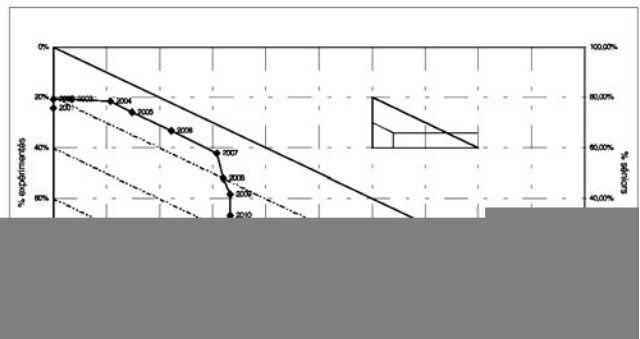


Fig. 7.- Evolution du service de maintenance électrique, exemple d'une trajectoire de crise (hyp. : 2 % de Pmo/an et 4 ans d'apprentissage).

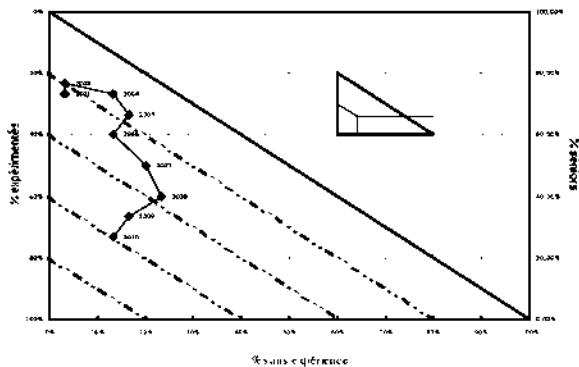


Fig. 8.- 0 % de Pmo et 2 ans d'apprentissage.

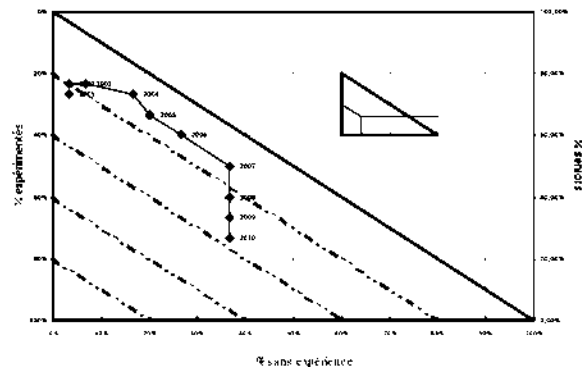


Fig. 9.- 0 % de Pmo et 4 ans d'apprentissage.

- la durée d'apprentissage nécessaire à un jeune embauché pour passer dans la catégorie expérimentés.

Concernant le premier paramètre, les résultats sont relativement sensibles à sa variation. L'effet de cette dernière étant une translation progressive des points de la courbe vers le haut et vers la gauche (vers la zone des seniors) en cas d'augmentation du taux de productivité main-d'œuvre.

En ce qui concerne la durée d'apprentissage, les résultats sont très sensibles à sa variation comme le montrent les figures 8 et 9 ci-dessus (8).

Une diminution par deux de la durée d'apprentissage des jeunes électriciens permet, dans le cas de ce service, de déformer sa trajectoire d'évolution pour la ramener vers une situation beaucoup plus équilibrée à terme.

A partir du travail de simulation réalisé pour l'étude, il est possible de représenter sur un graphique les différentes évolutions élémentaires (figure 10).

On voit, sur cette figure 10, ces trois évolutions élémentaires :

- les départs en retraite intégralement compensés (à pourcentage d'expérimentés constant, les seniors diminuent au profit des sans expérience) ;
- l'accélération de l'apprentissage fait passer plus vite les sans expérience vers les expérimentés, à pourcentage de seniors constant ;
- le vieillissement de la population voit les expérimentés devenir seniors, à pourcentage de « sans expérience » constant.

On peut ensuite y décrire quelques mouvements plus complexes.

Si l'on fait de la productivité main-d'œuvre en profitant des départs en

retraite (c'est l'hypothèse que nous avons retenue dans cette étude), le départ d'un groupe de seniors se traduit, bien sûr, par la diminution du pourcentage de seniors et une augmentation de nombre de sans expérience, mais de manière moins importante que dans le cas des départs en retraite intégralement compensés. La population totale diminuant, le pourcentage des expérimentés va ainsi légèrement augmenter. La flèche représentative de ce mouvement descend donc plus vite et moins bas que celle représentative des départs en retraite intégralement compensés.

La productivité main d'œuvre peut donc ainsi se représenter par la différence entre ces deux vecteurs : l'effort de productivité main d'œuvre, appliqué lors des embauches, se traduit ainsi logiquement par un déplacement des points vers plus de seniors, moins de non expérimentés et donc un pourcentage plus élevé d'expérimentés.

Réciproquement, l'anticipation d'embauches, afin d'éviter des arrivées massives de jeunes, difficile à gérer sur le court terme, se représente par le symétrique de l'effet de productivité main d'œuvre. Dans ce cas, la fraction de non expérimentés augmente logiquement, et le pourcentage de seniors et d'expérimentés diminue, par « dilution » c'est-à-dire par augmentation de la population totale.

Les évolutions des services se dessinent obligatoirement comme des compositions de ces différentes évolutions élémentaires. On peut ensuite facilement déduire, des profils des courbes représentatives, les efforts à mener afin de

corriger leur forme et d'atteindre une situation plus saine.

## Les enseignements de la démarche de GPEC

Les enseignements de la démarche peuvent se tirer à deux niveaux : celui des résultats et celui de la méthode.

Au niveau des résultats, l'ensemble de l'étude de GPEC sur le site de Fos a permis d'alerter sans ambiguïté sur certaines évolutions critiques, avec l'identification de moyens d'actions pour les atténuer ou les corriger.

L'analyse des trajectoires confirme qu'entre 2005 et 2008, le site de Fos connaît des périodes de transitions brutales dues aux départs massifs en retraite. Si l'augmentation de la productivité main d'œuvre reste un objectif majeur, elle n'aura que peu d'effet pour infléchir des trajectoires critiques puisque son seul effet à moyen terme est un vieillissement irréversible de la population (translation). Pour anticiper des périodes de crises importantes à moyen terme, il peut être intéressant d'anticiper certaines embauches. Cette solution constitue une amélioration des conditions d'accueil mais son effet induit - des départs importants peu compensés (en temps « réel ») - peuvent conduire à des tensions sociales difficiles à maîtriser.

Les véritables enjeux, dans ces périodes de transitions brutales, résident dans un raccourcissement du délai d'apprentissage. Différents leviers peuvent y contribuer ; par exemple : des formations plus « efficaces », le recours aux apprentis, une évolution des stratégies de recrutements (niveau initial plus élevé, embauches de personnes déjà expérimentées, embauches anticipées), la mobilité inter-sites (levier non négligeable en période de fusion avec Arbed et Aceralia).

Au niveau de la méthode, on voit que la réflexion de GPEC s'est construite par étapes successives entre janvier 2000 et septembre 2001.

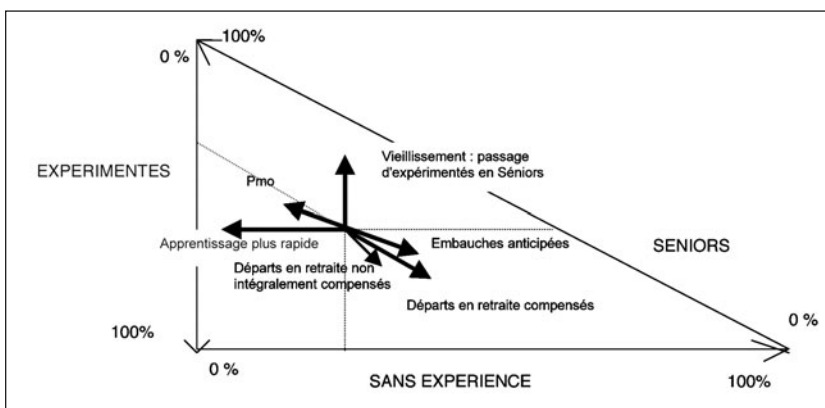


Fig. 10.- Représentation d'évolutions élémentaires.

(8) Afin d'isoler l'effet induit d'une variation de la durée d'apprentissage nous avons pris comme hypothèse un taux de productivité main d'œuvre nul. Dans tous nos exercices de simulation, ce taux varie entre 1% et 3%.

Dans un premier temps, l'étude menée sur la population totale du site a mis en évidence le caractère critique du renouvellement des effectifs à 10 ans et la nécessité de passer d'une vision court terme à une vision moyen / long terme dans tous les projets ayant trait à la gestion des effectifs (formation, recrutement, organisation...). Ce résultat est désormais parfaitement intégré par les managers du site. Une deuxième étape a été l'occasion de fournir aux principaux départements du site les grandes tendances d'évolution à long terme de leur population, charge à eux ensuite de s'approprier ces résultats et de les approfondir. Ces deux premières étapes sont classiques dans tous processus de réflexion de GPEC.

C'est finalement la troisième étape, celle qui consiste à passer d'une vision locale à une vision globale, qui paraît la plus novatrice. Celle-ci ne peut néanmoins être envisagée que dans la continuité des deux premières étapes. Pour réaliser le diagramme ternaire, en effet, il était nécessaire de disposer d'une base de données complète et bien structurée. Il fallait également avoir une bonne

connaissance du sujet afin de définir des hypothèses d'évolution pertinentes. C'est à ces conditions que la modélisation construite a pu être réaliste

## Construire une vision partagée

Cette troisième étape a donc permis de rendre lisibles les résultats de GPEC, qu'ils soient réels (cartographie des services) ou prévisibles (trajectoires), mais surtout d'explorer de nouvelles stratégies d'évolution et d'aider à construire une vision partagée sur les leviers d'action à mettre en œuvre, objectif essentiel d'une telle démarche (9).

Cette vision partagée est cruciale à une époque où les contraintes qui s'exercent sur le site, aussi bien de l'extérieur (fusion avec Arbed et Acéralia, recherche de gains de gestion pour limiter l'effet «ciseau de prix» sur un marché de l'acier déprimé...) que de l'intérieur (PRP et plus globalement temps partiel) orientent la direction du site vers des stratégies court terme de recherche de gains de productivité.

Cette étude donne les moyens au Comité de direction de mieux articuler ces différentes contraintes en aidant à situer les problèmes de GPEC par rapport aux autres enjeux stratégiques de l'entreprise. Elle fait également apparaître le besoin croissant d'études élaborées et quantifiées pour préparer les décisions stratégiques en ressources humaines. ●

---

(9) Sur l'évolution des usages des outils de gestion cf J.-C. Moisdon [1997], D. Centlivre [1998].

---

## BIBLIOGRAPHIE

Daniel Atlan et Joël Simon (2001), Que faire des vieux travailleurs d'Usinor ? Prédications, postdictions, *Le journal de l'Ecole de Paris*, Mai-juin, pp.17-24.

Dominique Centlivre (1998), Outils de pilotage économique et dynamique d'apprentissage local dans une structure multidivisionnelle. Le cas du Groupe Danone, Thèse de doctorat de l'Ecole Polytechnique en sciences de gestion.

Jack Goody (1979), *La Raison graphique, la domestication de la pensée sauvage* (trad. française), Paris, Minuit.

(Dir) Jean-Claude Moisdon (1998), *Du mode d'existence des outils de gestion*, ouvrage collectif du CGS, Seli Arslan.