Relations professionnelles et information stratégique dans la mise en oeuvre d'accords GPEC : l'apport de deux études de cas du secteur automobile.

Nicolas Fleury, Florence Laval

▶ **To cite this version:**

Nicolas Fleury, Florence Laval. Relations professionnelles et information stratégique dans la mise en oeuvre d'accords GPEC : l'apport de deux études de cas du secteur automobile.. 2015. hal-02615398

HAL Id: hal-02615398
https://hal.science/hal-02615398

Submitted on 22 May 2020

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.

GROUPE ALPHA
CENTRE ÉTUDES & PROSPECTIVE

Relations professionnelles et information stratégique dans la mise en œuvre d'accords GPEC : l'apport de deux études de cas du secteur automobile

Nicolas Fleury
Florence Laval (Cerege, Université de Poitiers)

Note du CEP
Juillet 2015

CENTRE ETUDES & PROSPECTIVE DU GROUPE ALPHA

Relations professionnelles et information stratégique dans la mise en œuvre d'accords GPEC : l'apport de deux études de cas du secteur automobile

La Loi de cohésion de sociale du 18 janvier 2005 visait selon Jean-Louis Borloo, ministre qui l'a portée, *à « traiter ensemble les grands problèmes qui mettent en péril la cohésion de notre pays »*. La Loi, dite Loi « Borloo », était structurée autour de vingt programmes et orientée sur trois grands thèmes : Emploi, Logement, Egalité des chances. Le volet Emploi comportait notamment la labellisation de 300 « maisons de l'emploi », un accompagnement « renforcé » vers l'emploi pour 800 000 jeunes en difficulté, ou encore des *mesures se rapportant à la prévision des mutations économiques et des restructurations et sur les garanties de reclassement des salariés*. Le chapitre IV de la loi Borloo a ainsi instauré une obligation de négociation triennale d'accords de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) pour les entreprises de plus de 300 salariés et les branches professionnelles.

Le projet « Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre » réalisé pour la Direction de l'Animation de la recherche et des Etudes Statistiques (Dares, Ministère du travail) s'est déroulé pendant près de deux années et a pris fin en Octobre 2012. Ce travail visait à déterminer les effets de l'obligation de négociation triennale d'accords de GPEC instituée par la loi de cohésion sociale de 2005. Comme a pu le souligner Duclos (2008), dans le prolongement des premiers travaux sur l'application de la loi[1], il est important d'étudier les processus de négociation et de conclusion des accords de GPEC, mais aussi l'interprétation qui en est faite par les acteurs et leurs effets. La question des impacts sur les pratiques de gestion restait à traiter, mais ne pouvait être posée qu'après plusieurs années d'expérience d'application (et de signature) de ces accords de GPEC. Nourri d'entretiens avec des représentants des directions et des responsables syndicaux, le projet a abouti à la réalisation de 12 monographies d'entreprises et d'un rapport de synthèse, portant sur les effets de la Loi sur les dispositifs de GPEC au sein des entreprises, particulièrement en termes de lien avec la stratégie d'entreprise, de Gestion des Ressources Humaines (GRH) et de dialogue social. L'automobile a été l'un des secteurs étudiés du projet, avec deux monographies réalisées portant sur les cas d'un constructeur et d'un équipementier.

Nous nous focalisons dans ce travail sur l'impact des accords de GPEC sur l'information stratégique transmise aux institutions de représentation du personnel[2] : *« Les acteurs établissent un diagnostic partagé sur l'entreprise par confrontations et critiques des informations dont ils disposent. Le dialogue social porte sur un diagnostic de la démarche et des décisions de la direction de l'entreprise, puis sur les règles afin de parvenir à la co-production de règles de la relation d'emploi »* (Didry et Jobert, 2010). Partie intégrante de la Loi de cohésion de sociale de 2005, la problématique des modalités d'information-consultation des représentants du personnel dans les instances est d'importance majeure, cette information recouvrant des effets normalement prévisibles, sur l'emploi et les salaires, des stratégies d'entreprise.

En effet, dans un contexte socio-économique marqué par la récurrence des restructurations dans un arrière-plan de mutations économiques profondes (Aubert, 2002), la question de la prévision de l'impact de ces évolutions sur les entreprises, donc de leur « anticipation » est assez ancienne. Elle se manifeste en particulier par un fort intérêt des pouvoirs publics sur la question, comme l'illustrent, au début des années 2000, les rapports pour le Premier Ministre de missions sur les mutations économiques de Jean-Pierre Aubert (2002) et de Claude Viet (2003). Le moment de prise en compte du problème par l'entreprise (voire aussi par les pouvoirs publics) soulignera si la gestion se fait à froid (le problème est prévu, annoncé, mais surviendra dans le moyen ou long terme) ou à chaud (le problème est déjà là, l'apport de solutions doit se réaliser dans le court terme). L'anticipation va au-

[1] Voir notamment le rapport de Henri Rouilleault (Rouilleault, 2007).

[2] Organisations syndicales, institutions élues comme les comités d'entreprise ou crées par voie d'accord.

delà de la simple prévision d'un évènement ou d'une évolution, et intègre l'accompagnement (via des dispositifs, des décisions de gestion, des choix stratégiques, etc.) que l'entreprise met en place pour en maîtriser les effets ou en tirer parti. La stratégie d'entreprise découle des contraintes et opportunités perçues par les acteurs dans un environnement donné et évolutif. C'est de là qu'émergent ainsi des représentations socialement construites et des logiques d'action. Les décisions stratégiques d'une entreprise et leur mise en œuvre, impactent durablement (et souvent de façon irréversible) ses activités et l'organisation de ses ressources (dont l'investissement et le capital humain). C'est pourquoi, l'anticipation représente une variable d'action importante pour les acteurs de l'entreprise. Le partage d'informations autour de cette stratégie avec les représentants des salariés au sein de l'entreprise ne va pas de soi, ni n'est automatique, notamment parce qu'il peut être perçu comme une perte des prérogatives du pouvoir de gestion par la direction (Beaujollin-Bellet, Cornolti, Kuhn et Moulin, 2007 ; Kerbouc'h, 2007). Par ailleurs, comme soulignées par Didry et Jobert (2010), des limites se font jour sur la nature de l'information fondée sur des bilans faisant un état des lieux, sans dégager d'éléments prospectifs susceptibles d'alimenter une discussion et des propositions sur la stratégie de l'entreprise.

A travers la GPEC, la loi Borloo souhaite insuffler une volonté partagée d'amélioration de l'anticipation des évolutions prévisibles, en insistant sur la gestion des emplois et des compétences des salariés. Elle précise le cadre légal de l'accès à des informations stratégiques, en instaurant l'obligation d'une négociation « *sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires* ». Dans cette perspective, l'article vise à observer l'effet de la mise en œuvre des accords de GPEC sur la transmission d'informations stratégiques aux représentants des salariés, à partir de deux études de cas d'entreprises du secteur automobile. Ce secteur est, en effet, soumis à la concurrence internationale et marqué par de fortes restructurations au cours des dix dernières années.

Mobilisant des données provenant du projet « *Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre* », nous nous interrogerons sur certains impacts observés dans des entreprises ayant négocié et signé des accords de GPEC. Notre article vise à analyser l'impact d'accords de GPEC en entreprise sur le dialogue social à travers l'élargissement du contenu lié à l'information stratégique, en nous basant sur deux études de cas portant sur le secteur automobile. Les impacts observés sont relevés au sein des accords et, surtout, dans la mise en œuvre pratique, à partir d'entretiens réalisés auprès des parties prenantes des accords de GPEC. Cette analyse se déroulera dans un contexte d'évolution des relations professionnelles au cours de la période allant de la signature du premier accord de GPEC à la fin de l'année 2012. Cette analyse s'inscrit dans la lignée des travaux de recherche sur les restructurations d'entreprises, spécialisés dans l'étude de leurs effets sur les cadres et les logiques institutionnels (e.g. Didry et Jobert, 2010 ; Frigant, 2009 ; Fayolle, 2005). Dans une première section, nous présentons les enjeux liés aux accords de GPEC, à l'anticipation au sein des entreprises et à l'information stratégique. Une seconde section illustre l'apport des accords de GPEC en termes de partage d'informations stratégiques à partir des deux études de cas d'entreprises du secteur automobile.

1 - Accords de GPEC et information stratégique : les enjeux

Cette section présente les principales caractéristiques de la négociation d'accords de GPEC telle qu'instituée par la Loi Borloo, approfondit la question du lien entre anticipation et information stratégique, avant de poser les principales questions sur l'effet des accords de GPEC sur les informations stratégiques transmises aux partenaires sociaux.

1.1. Accords de GPEC : enjeux pour le dialogue social

La Loi Borloo incorpore un volet 'GPEC' à travers deux dispositions principales instituant une obligation de négociation d'accords de GPEC au sein des entreprises.

Tout d'abord, la disposition L 320-2 issue de la loi de cohésion sociale (Article 72) stipule que : « *Dans les entreprises, et les groupements d'entreprises, qui occupent au moins 300 salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes de dimension communautaire comportant au moins 150 salariés en France, l'employeur est tenu d'engager tous les trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur les modalités d'accompagnement susceptibles de lui être associés, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. Elle peut porter également, selon les modalités prévues à l'article L 320-3, sur les matières mentionnées à cet article. ».*

Ensuite, la disposition L 320-3 mentionnée ci-dessus, également issue de l'article 72 de la loi de cohésion sociale, fixe les conditions dans lesquelles « *des accords d'entreprise, de groupe ou de branche peuvent fixer, par dérogation aux dispositions des livres III et IV, les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise applicables lorsque l'employeur projette de prononcer le licenciement économique d'au moins 10 salariés sur une même période de 30 jours. Ces accords fixent les conditions dans lesquelles le comité d'entreprise est réuni et informé de la situation économique et financière de l'entreprise et peut formuler des propositions alternatives au projet économique à l'origine d'une restructuration ayant des incidences sur l'emploi et obtenir une réponse motivée de l'employeur à ses propositions. Ils peuvent organiser la mise en œuvre d'actions de mobilité professionnelle et géographique au sein de l'entreprise et du groupe. Ces accords peuvent aussi déterminer les conditions dans lesquelles l'établissement du plan de sauvegarde de l'emploi fait l'objet d'un accord, et anticiper le contenu de celui-ci.».*

Ainsi, la loi de cohésion sociale statue et incite les entreprises à concevoir et déployer une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Pour le législateur, la GPEC est un sujet à fort enjeu économique et social. En effet, selon N. Delobbe et al. (2014) les configurations d'instruments et de pratiques de gestion des compétences s'inscrivent dans des stratégies d'entreprise et des dynamiques organisationnelles spécifiques telles que la croissance, le développement des activités, la restructuration ou la réduction des effectifs. Ces stratégies ou dynamiques ont à cet égard une dimension collective et des incidences économiques. En tant qu'outils de gestion des ressources humaines elles ont aussi une dimension individuelle que l'on peut extrapoler en parlant d'effets sociaux de la GPEC. Ces effets sont reconnus par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 14 Novembre 2008 qui les identifie comme l'un des trois enjeux majeurs de la GPEC :

- au niveau macro-économique, une adéquation de l'offre et de la demande de travail.
- pour l'entreprise, une anticipation des besoins en compétences pour soutenir sa compétitivité.
- pour le salarié, une maîtrise de son parcours professionnel et de son employabilité en externe comme à l'intérieur de l'entreprise.

L'ANI oriente ainsi l'incitation vers la problématique très actuelle de la sécurisation des parcours professionnels et montre la nécessité d'une cohésion sociale (principe affirmé par la loi Borloo) entre les parties prenantes de la GPEC : l'Etat, l'entreprise et le salarié.

Dès lors il convient de s'interroger sur les effets de la mise en œuvre de la GPEC dont les processus et le contenu sont définis par un accord : quelles sont les évolutions observables, des relations professionnelles, des outils mis en œuvre et de la configuration de GRH (ou convention au sens de Pichault et Nizet, 2013)? Il y a-t-il un décalage entre le contenu des accords et les attentes des parties

prenantes ? Quelle est l'efficience des accords[3], en particulier dans un secteur tel que l'automobile, où la récurrence (et l'intensité) des restructurations crée des conditions de négociation, de signature et d'application de ces accords « à chaud[4] ».
Cette réflexion portera sur « *les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires* », autrement dit sur le contenu et les modalités de transmission des informations par la direction de l'entreprise et l'effet produit en termes de relations sociales. L'injonction à négocier impacte-telle les relations professionnelles et plus spécifiquement le dialogue social (modalités, contenu, articulation entre les différentes instances, choix du bon niveau - *corporate*, *business*, site). La négociation évolue-t-elle d'une forme distributive à une forme intégrative ? Qu'en est-il de la participation des organisations syndicales (OS) non signataires ? Les acteurs syndicaux perçoivent-ils dans la mise en œuvre de l'accord une opportunité d'évolution vers un syndicalisme de service ?

1.2. Anticipation et information stratégique

La question des modalités d'« anticipation » au sein des entreprises est au cœur de l'obligation de négociation d'accords de GPEC : selon le rapport de Rouilleault (2007), c'est une condition importante de « gestion à froid » des évolutions structurelles de l'entreprise, et « non pas à chaud ». Cependant, quand des restructurations sont à l'œuvre au sein d'une entreprise, les modes de gestion à chaud des réorganisations (notamment en termes d'effectifs) sont privilégiés et *« ne permettent que rarement de favoriser l'émergence de dispositifs assurant de bonnes conditions de reconversion pour les salariés et pour les territoires concernés »* (Aubert et Beaujollin-Bellet, 2004, p.99). Les besoins d'anticipation paraissent essentiels, et ont pu déjà être soulignés par plusieurs rapports remis au gouvernement dans les années 2000 (Aubert, 2002 ; Viet, 2003), mais également par certaines études de cas où l'absence d'anticipation était associée à des restructurations qui étaient fortement prévisibles (Beaujollin-Bellet, Cornolti, Kuhn et Moulin, 2007). Le traitement à froid des restructurations ou l'anticipation plus généralement, demeurent le plus souvent absents au sein des entreprises (Aubert et Beaujollin-Bellet, 2004; Beaujollin-Bellet, Cornolti, Kuhn et Moulin, 2007). Un aspect possible de l'anticipation consiste en la mise en œuvre de processus de « diagnostic partagé », donc à une plus grande implication des acteurs de l'entreprise (Aubert et Beaujollin-Bellet, 2004), ce qui revient à réduire l'asymétrie d'information et de pouvoir entre les acteurs de l'entreprise (Kerbouc'h, 2007, Lefresne & Sauviat, 2010).
Une des modalités du partage de diagnostic sur la situation économique de l'entreprise et/ou son modèle économique réside dans les informations stratégiques transmises aux représentants du personnel. Ces informations sont caractérisées par leur nature, leur d'étendue et leur destination : elles deviennent une composante du dialogue social. L'information traditionnellement transmise par la direction de l'entreprise aux représentants des salariés est celle définie par les procédures « légales » d'information-consultation auxquelles les experts des organisations syndicales sont associés. Ainsi, selon Didry et Jobert (2010), « *l'importance du rôle de l'expert tient à sa capacité à capitaliser de multiples expériences, sur la base d'une réflexion stratégique* ». Or, pour ce qui est de l'information stratégique et de son contenu, elle est couramment dépendante du bon vouloir des cadres dirigeants et se limite le plus souvent aux prévisions d'emploi. Un tel partage de l'information se heurte en effet à de nombreuses résistances pouvant provenir de multiples sources (Beaujollin-Bellet, Cornolti, Kuhn et Moulin, 2007 ; Kerbouc'h, 2007) :

- Le refus de partager, par les managers, un pouvoir relevant de leurs prérogatives.

[3] L'efficience des accords peut défini comme le degré d'atteinte des objectifs du point de vue de chacune des parties prenantes (Etat, entreprise ou direction des ressources humaines, organisations syndicales ou salariés).
[4] Gestion « à chaud » signifie : en aval, une fois l'annonce des restructurations réalisée. Cela s'oppose à la gestion « à froid » qui évoque une gestion en amont des évolutions structurelles de l'entreprise.

- La crainte de la réaction des salariés ou voire des créanciers de l'entreprise en cas de situation difficile.
- La difficulté récurrente de prévision de la situation macroéconomique et sectorielle, à moyen terme ou plus long terme.

La résistance au partage de l'information correspond ainsi de ce point de vue à une « rationalité managériale » (Beaujollin-Bellet, Cornolti, Kuhn et Moulin, 2007 ; Kerbouc'h, 2007). Cependant, une autre forme de rationalité pourrait aussi pousser le management de l'entreprise vers des démarches d'anticipation dans la mesure où de telles initiatives réduisent la demande de réparation des restructurations (de la part des salariés, voire des pouvoirs publics) et permet d'élargir le champ des solutions et des acteurs pouvant intervenir lors de la restructuration (Beaujollin-Bellet, Cornolti, Kuhn et Moulin, 2007). Et finalement, les informations stratégiques de l'entreprise ne devraient-elle pas être considérées comme un « *'bien public' à la disposition de toutes les 'parties prenantes'* », à la suite de Bethoux et Jobert (2012) ?

L'obligation de négocier sur la Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences dans les entreprises de plus de 300 salariés, s'inscrit dans un contexte où la volonté politique d'anticipation partagée des restructurations industrielles est montée en puissance et vise à infléchir la gouvernance d'entreprise dans un sens plus favorable aux salariés (Beaujollin-Bellet, Cornolti, Kuhn et Moulin, 2007). Le volet GPEC de la Loi de cohésion sociale de 2005 s'inscrit en effet clairement dans cette voie et pousse à aller plus loin en la matière au sein des entreprises : *« l'employeur est tenu d'engager tous les trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires »*. Selon l'entreprise, « la stratégie » peut se voir accorder une place plus ou moins grande dans le contenu de l'accord de GPEC signé, les parties signataires de l'accord restant maîtres des obligations créées. Cela peut souligner une certaine insuffisance des dispositifs juridiques existant (Kerbouc'h, 2007) ou bien que la manière « *dont les acteurs jouent avec la règle de droit déçoit les perspectives d'appropriation du modèle tracées par le législateur* » (Duclos, 2008). La loi Borloo soulève ainsi beaucoup de questions. Après avoir proposé un tour d'horizon des études et des réponses apportées par la littérature, nous présentons dans la section suivante notre contribution à travers deux études de cas du secteur automobile.

2. Deux études de cas du secteur automobile

Après avoir détaillé la méthodologie du projet de recherche sur la négociation des accords de GPEC et leur mise en œuvre à partir d'études de cas, cette section présente les résultats de recherche concernant la transmission et le partage d'informations stratégiques au sein de deux entreprises du secteur automobile, un constructeur et un équipementier.

2.1. La méthodologie retenue pour le projet

Les études de cas sont basées sur des enquêtes qualitatives, qui ont permis l'élaboration de monographies d'entreprise. L'exercice monographique permet de dépasser l'interprétation littérale des accords pour expliciter l'interaction, au fil du temps, entre la GPEC, les choix stratégiques de l'entreprise et les restructurations. La manière dont la gamme des dispositifs envisagés dans les accords (information-consultation, mobilités, formation, emploi des seniors, outils de GRH…) est mise à l'épreuve au cours du temps est un aspect essentiel de ces monographies. La méthode

nécessite des échanges avec les acteurs impliqués pour recueillir l'information et les points de vue originaux que peuvent apporter ces acteurs sur les différentes phases du processus (voir encadré 1).
Chaque monographie a nécessité la réalisation de plus d'une quinzaine d'entretiens, dépendant du nombre de parties prenantes et des phénomènes de « saturation » qui peuvent apparaître au cours des entretiens. Au total, nous avons réalisé 36 entretiens qualitatifs auprès de membres de la direction, du management et de représentants syndicaux des deux entreprises, représentant 46 heures d'entretiens, intégralement retranscrits. Un recueil de documents complète les interviews : documents légaux (comme le bilan social), supports de communication d'entreprise, supports techniques, P.V. de Comité d'Entreprise, etc.).
Parmi les entreprises ayant fait l'objet de monographies dans le cadre du Projet « *Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre* », nous avons deux études de cas du secteur automobile, un constructeur (ARMAUTO) et un équipementier (OMEGA). L'obligation de négociation triennale d'accords de GPEC applicable au secteur automobile est approfondie par les accords de la branche « métallurgie » de mai 2010[5] qui stipule que ces accords doivent être négociés en lien avec la stratégie industrielle de l'entreprise.

Encadré 1 : Le projet «Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre»

Le projet *« Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre »,* réalisé pour la Direction de l'Animation de la recherche et des Etudes Statistiques, s'est constituée autour du Centre Etudes et Prospectives du Groupe Alpha, responsable du projet en collaboration avec les chercheurs du laboratoire CEREGE (Université de Poitiers) et les consultants des branches Secafi et Sémaphore du Groupe Alpha.

La démarche d'investigation retenue s'inspire du cadre d'analyse contextualiste développé par Pettigrew (1999). Ce dernier suggère d'appréhender la dynamique des processus de changement (en l'occurrence celle impulsée par les accords GPEC) à travers l'étude de trois variables interreliées :
- *le contexte* (présidant à la négociation des accords GPEC et à leur déploiement effectif).
- *le contenu* (instrumentation de GPEC, nature des dispositifs instaurés par l'accord).
- *les processus* (actions, réactions et interactions entre les différentes parties prenantes concernées par l'accord).

Des comparaisons inter-sectorielles et intra-sectorielles permettent simultanément de mettre à jour les invariants dans l'appréhension des accords de GPEC mais aussi de pointer les aspects contextuels susceptibles d'influer sur le processus de déploiement.

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des personnes identifiées dans notre cadre analytique comme étant les "concepteurs", les "déployeurs" et les "usagers finaux" de l'accord GPEC. Ces entretiens ont été menés à partir d'une grille de thèmes et ont duré en moyenne 1h30.

L'équipe de recherche réunit les compétences nécessaires à un traitement pluridisciplinaire (économie, droit, gestion, sociologie) et regroupe des chercheurs et des consultants. L'échantillon d'entreprises enquêtées vise à couvrir une série de cas-types rendant compte de la diversité évolutive des contextes (secteurs, activités) et des expériences de GPEC. Les caractéristiques structurelles des entreprises (multinationale, groupe, PME …) interviennent en second plan dans notre choix, principalement pour diversifier les cas. Pour travailler sur l'articulation entre stratégie et GPEC nous avons étudié deux entreprises par secteur. L'enjeu est de mettre ainsi l'accent sur les différences dans les stratégies poursuivies au sein d'un même secteur et d'en étudier leur impact sur les pratiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les relations sociales.

[5] Cela étant un produit de la Loi Borloo, qui institue également l'obligation de négociation triennale d'accords de GPEC au niveau des branches professionnelles.

2.2. Les résultats

Le cas OMEGA

Le Groupe OMEGA est un équipementier automobile qui conçoit et fabrique de l'électronique embarquée ainsi que d'autres équipements dédiées à l'automobile. Son siège se situe aux Etats-Unis. Omega possède des implantations dans de très nombreux pays, et compte notamment parmi ses clients PSA Peugeot-Citroën. Au sein du Groupe, OMEGA fait partie d'une Business Unit dont le cœur de métier est la fabrication d'injecteurs, de pompes à injection pour carburant et de catalyseurs pour l'industrie automobile. La société OMEGA correspond à la partie de cette Business Unit à l'échelle du territoire français. Les deux accords de GPEC au sein d'OMEGA (2006 et 2010) sont tous les deux négociés et signés dans des contextes assez différents. Le premier accord, inscrit dans un contexte de réduction d'effectif, s'est avéré être un accord plutôt défensif, ce qui a contribué à brouiller la frontière entre GPEC et PSE : on rejoint ici la problématique de ce qui est parfois appelé la « GPSE » : *« le premier accord GPEC […] a été plutôt signé dans un contexte de réduction d'effectif, donc c'était le préalable à la mise en place d'un accord de méthode lié à un PSE qui s'est fait sur la base du volontariat »* (Responsable Ressources Humaines). Les trois premières années de GPEC ont ainsi permis d'instaurer une souplesse pour les ajustements d'effectifs mais ont plutôt constitué une gestion « à chaud » pour reprendre les termes du Rapport Rouilleault (2007), qu'une vraie dynamique prévisionnelle (avec des périodes difficiles de chômage partiel et des plans de départs volontaires). Le second accord, signé le 16 novembre 2010, se veut quant à lui plus "offensif", innovant et mieux outillé pour la gestion des compétences.

Le cas OMEGA est un cas intéressant, illustrant des problématiques liées à la question du partage d'informations stratégiques entre Direction d'entreprise et organisations syndicales. En effet, le second accord de GPEC signé en 2010 au sein de la société OMEGA introduit une innovation dans la gouvernance, en prévoyant l'élargissement du périmètre de l'information stratégique transmise aux partenaires sociaux : le périmètre de l'information communiquée se dessine non plus seulement au niveau de la France comme auparavant, mais au niveau de la *Business Unit*. Il doit être noté parmi les éléments de contexte qui ont pu contribuer à cette innovation : *(i)* de manière générale, une implication importante des partenaires sociaux de cette *Business Unit* pour le périmètre « France », *(ii)* la demande spécifique du syndicat CFE-CGC d'accéder à plus d'informations stratégiques, appuyée par les autres syndicats, *(iii)* l'intérêt particulier et le soutien continu de la Direction (DRH France et Direction de la division) dans cette demande dirigée vers les niveaux de décision supérieurs de l'entreprise (c'est-à-dire, concrètement, vers le siège qui se trouve aux Etats-Unis). Ces éléments sont notamment soulignés par les *verbatim* suivants :

> *« Et donc la GPEC (…) vise pour nous à essayer d'anticiper un certain nombre d'évènements qui ont un cadre, un caractère que je qualifierai de « quasi-certain », et de pouvoir travailler en anticipation par rapport à ça. C'est pour ça qu'on a construit notre accord de GPEC (…) composé à trois quarts je dirais sur la stratégie de l'entreprise, et un quart sur les aspects de développement RH pour la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Mais fondamentalement, notre problème était de bien faire comprendre à l'ensemble des partenaires sociaux (…) les nouvelles problématiques Business, les contraintes, les opportunités, et puis essayer de mettre tout ce petit monde en face d'une réalité qui était la nécessité d'apporter un certain nombre de changements » (DRH adjoint)*
>
> *« On montre à nos patrons de business qu'on est des business partners, comme on dit dans les séminaires et les symposiums, … ça nous a fait monter d'un cran, d'une certaine façon, dans la stratégie et dans l'impact même qu'on peut avoir sur la stratégie. Parce que ça nous permet d'entamer au plus tôt certaines discussions autour de la stratégie, donc de faire intégrer, y compris des contraintes qui n'auraient pas été intégré en amont, c'est ça qui est intéressant. » (DRH adjoint)*
>
> *« (…) il y avait une obligation de négocier, et l'accord GPEC est très très lié au déploiement de la stratégie industrielle » (RRH)*
>
> *« Et la pauvreté de la GPEC, c'est (…) on ne nous donne pas la possibilité d'avoir une vraie vision de l'aspect stratégique de nos entreprises quand elles sont multinationales » (CFE-CGC)*

« en gros, les accords GPEC sont négociés au regard de la stratégie industrielle, au regard de la stratégie industrielle ça veut dire qu'elle est communiquée nécessairement aux partenaires sociaux. Sinon, vous négociez quelque chose sans fondement » (CFDT)

« Les autres organisations syndicales étaient d'accord avec nous là-dessus il fallait la stratégie industrielle pour pouvoir parler de la GPEC » (CGT)

« le plus difficile, c'est de leur faire comprendre quel est l'intérêt d'un accord GPEC finalement dans la marche de l'entreprise. Une fois qu'ils ont compris quel est l'intérêt d'un accord GPEC, c'est-à-dire l'adaptation de nos ressources, c'est aussi simple que ça, ils deviennent beaucoup plus sponsor, ils l'ont été puisque c'est le directeur des usines de Blois et La Rochelle qui est venu présenter la stratégie R&D, et c'est le représentant du directeur de la recherche et développement qui est venu présenter la stratégie R&D de son côté. » (RRH Centre technique)

Certaines instances de GPEC semblent n'avoir été rendues opérationnelles que par la connaissance d'informations stratégiques :

« Oui on ne pourrait pas travailler sur l'observatoire des métiers sans avoir la partie stratégie, ça c'est impossible » (RRH Centre technique)

« il y a eu des réunions régulières de l'observatoire des métiers avec des analyses qui ont été faites » (CFE-CGC)

A noter que le fait de disposer d'une information stratégique (et élargie) semble avoir pesé dans les décisions de signer l'accord de GPEC de certaines organisations syndicales :

« (…) notre premier accord, notre premier accord a donné envie à un certain nombre de syndicats de mieux comprendre les ressorts du fonctionnement de l'entreprise, de mieux comprendre nos business model, de mieux comprendre les contraintes économiques, financières, marché, qualité, produit, et d'avoir plus d'information. Jusqu'à présent, la compétence en propre d'un CCE, et d'être informé sur le périmètre qui concerne les établissements qui composent le CCE. (DRH adjoint)

« nous, on s'est posé la question de savoir si on le signait ou pas, et puis, on a quand même discuté, (…) il y a quand même des choses en plus par rapport au premier » (FO)

« Et la pauvreté de la GPEC, c'est (…) on ne nous donne pas la possibilité d'avoir une vraie vision de l'aspect stratégique de nos entreprises quand elles sont multinationales » (CFE-CGC)

« Les autres organisations syndicales étaient d'accord avec nous là-dessus il fallait la stratégie industrielle pour pouvoir parler de la GPEC » (CGT)

Il est à souligner que le cas OMEGA illustre *« l'antériorité de formes de dialogue social »* qui serait un facteur discriminant de démarches anticipées (Beaujolin-Bellet, Cornolti, Kuhn et Moulin, 2007). Tous les syndicats interrogés de la société OMEGA ont témoigné d'un vif intérêt pour les informations transmises et également leur volonté à terme de proposer des solutions ou d'orienter les politiques de la Direction. Il en résulte une voie nouvelle d'expression assez novatrice et prometteuse en termes de dialogue social dans l'entreprise. De ce point de vue, le dialogue social a pu être renforcé, enrichi. Les syndicats signataires peuvent ainsi voir leur statut évoluer quelque peu dans la mesure ils ont accès à des informations qui parfois jusqu'alors étaient confidentielles, et où ils se trouvent dans une position qui n'est plus celle d'accompagnateur, mais pas non plus de décideur : ce « nouveau » statut reste sans doute, au sein de l'entreprise, à définir ou à conquérir.

« (…) la nouveauté, c'est que dans le deuxième accord, on a élargi le spectre. C'est-à-dire que dans le premier accord, on parlait de OMEGA France, ce qu'on a intégré dans notre 2ème accord, c'est élargir au-delà de OMEGA France une compréhension de ce qui se passe dans notre 'PBU', qui est en fait notre ligne produit, avec non seulement des sites français, mais également des sites européens. C'est innovant au sens où on dépasse la compétence d'un CCE, c'est innovant dans le sens aussi où la DG a bien voulu aussi se prêter à ça. Ça veut dire qu'on explique, qu'on donne beaucoup de cartes, finalement aux partenaires sociaux pour bien comprendre les enjeux. » (DRH adjoint)

Plus spécifiquement, la gestion des ressources humaines et la stratégie de la société OMEGA sont plus intégrées suite aux accords de GPEC signés : c'est la volonté du management, pour maintenir

flexibilité et compétitivité. En effet, le contenu des informations présentées est élargi à tous les sites de production situés en Europe de l'Ouest et de l'Est, et non plus simplement aux sites français et enrichie d'informations qui découlent de la politique industrielle : les investissements et la répartition des activités et des productions par site. Le pari est de favoriser la compréhension des informations RH qui résultent de la mise en œuvre de la stratégie industrielle de la division. Les cadres exerçant un mandat de représentant des salariés peuvent ainsi concilier leur action syndicale et leurs missions professionnelles (par exemple : un ingénieur participe à une délocalisation en supervisant le lancement d'une production dans un site de l'Europe de l'Est) et partager les informations « sans réserve » avec les autres syndicalistes. Cela aurait, selon leurs propres déclarations, des effets bénéfiques, en particulier :

- Elever le niveau d'analyse des informations transmises par la direction, au sein des instances.
- Favoriser le dialogue social en élargissant les thèmes de négociation.
- Fédérer les organisations syndicales et moins disperser les forces, tout en améliorant la confiance réciproque.

Enfin, il est à noter qu'un observatoire de métiers a été créé par l'accord de GPEC, assorti de la fabrication d' « aires de mobilité » et qui s'inscrivent dans une idée de GPEC « offensive » :

> *« (…) je regarde si au bout je peux faire évoluer l'ensemble de mon équipe. Ce qui compte c'est d'associer l'ingéniering et la main d'œuvre. J'essaie de l'exploiter pour l'ensemble des gars puisse être à l'aise face à leur équipement ».* (Directeur de la Production)
>
> *« L'observatoire des métiers qui a été créé et qui a permis de poser ces bases de réflexion. Notamment tout le travail de cartographie des emplois-repères qui date du premier accord et qui a été reconduit » (CFE-CGC)*
>
> *« Les aires de mobilité, c'est de manière simple et très visuelle, ça consiste à mettre en évidence des passerelles de compétence entre différents emplois-repères ou différents métiers (…) dans nos établissements. C'est pour ça que dans notre accord, on a vraiment complété ça. On trouvait qu'on était un peu faiblard, sur l'aspect des outils d'accompagnement pour l'ensemble du personnel » (RRH Blois)*

Le cas ARMAUTO

La société ARMAUTO fait partie d'un groupe de dimension internationale dont l'activité principale concerne la fabrication d'automobiles. Le contexte de ce groupe est caractérisé par une crise majeure, qui a très fortement touché ce secteur largement sensible au pouvoir d'achat des ménages. Cette crise conjoncturelle a fait émerger une crise plus structurelle : l'intense concurrence internationale fait que les usines implantées en France sont difficilement compétitives dans la fabrication des automobiles dite du « segment B » (petites voitures citadines). En lien avec cette crise structurelle, ce groupe a connu trois vagues (plans) de départs volontaires qui se sont traduits par le départ de milliers de salariés. ARMAUTO a signé deux accords GPEC : le premier en 2007 et le second en 2010. Le second accord s'inscrit très fortement dans la continuité de l'accord de 2007. Cette filiation remonte même au-delà de 2007. En effet, dès 2005, cette entreprise a créé des « comités filières/métiers » dont la vocation est déjà de développer une vision d'anticipation sur les métiers. La continuité entre les accords de 2007 et 2010 est si forte que le chapitre IV de l'accord de 2007 (qui a servi de base juridique pour les trois « plans de départs volontaires ») reste en vigueur malgré la signature de l'accord de 2010. L'accord de 2010 présente la particularité d'avoir été signé pour une durée indéterminée.

Les accords de GPEC chez ARMAUTO ont généré la création d'une nouvelle instance, le *Comité Paritaire Stratégique International* (CPSI). Ce comité rassemble représentants de la Direction et représentants syndicaux, et a vocation de couvrir une zone qui va au-delà de la France (même si l'accord de GPEC n'est applicable que sur le territoire français) :

> *« En complément de la procédure d'information et de consultation du CCE sur la stratégie de l'entreprise, un Comité Paritaire Stratégique International direction / organisations syndicales est constitué. »* (Accord de GPEC ARMAUTO)

« pendant longtemps le cœur du groupe battait dans des usines, les usines, les grosses usines, restent des éléments importants du Groupe, de la vie du groupe, de la compétitivité du groupe, mais ça n'est pas dans les usines de France que se joue l'avenir du groupe, il se joue sur des marchés lointains, dans les centres d'étude qui vont concevoir les modèles pour la Chine» *(Responsable Emploi et Mobilité)*

« la mise en place d'un comité paritaire stratégique, avec toutes les organisations syndicales d'ailleurs, même non signataires, qui nous permet, en plus du CCE, en plus de toutes les structures existantes déjà, d'approfondir un certain nombre de sujets stratégiques. » (Directeur Relations Sociales et du Travail)

Cependant, les partenaires sociaux sont très critiques à l'égard des informations réellement transmises dans cette nouvelle instance :

« *Donc oui, nous on est convaincu que ce n'est pas à travers les institutions ni les accords, qu'on peut y voir clair dans la stratégie ARMAUTO. »* (CGT)

En effet, des éléments supplémentaires contrastent et nuancent l'apport concret et pratique du CPSI. Tout d'abord, sur l'utilité et la pertinence des informations transmises dans ce comité, qui cependant sont soumises à une règle compréhensible d'obligation de confidentialité :

« (…) un partage sur les stratégies de l'entreprise. Donc, la mise en place d'un comité paritaire stratégique, avec toutes les organisations syndicales (…) qui nous permet, en plus du CCE, en plus de toutes les structures existantes déjà, d'approfondir un certain nombre de sujets stratégiques, pour bien comprendre la situation de l'entreprise, dans quel contexte elle évolue (…) enfin autant d'éléments stratégiques sur lequel il faut en permanence revenir et approfondir. » (Directeur Relations Sociales et du Travail)

« derrière, après, on a une obligation de confidentialité. » (CFE-CGC)

«l'effectif prévisionnel du site X*, on en a eu connaissance par une fuite des documents confidentiels qu'on a révélés. Normalement, ça devrait être négocié dans le cadre de la GPEC, on sait très bien que les vraies informations stratégiques, celles qui comptent, elles ne sont absolument pas négociés avec les organisations syndicales. »* (CGT)

« tout ce qui compte en termes de production, de projet industriel, d'organisation industrielle, d'organisation de l'effectif, de prévisionnel au niveau de l'effectif, c'est absolument pas divulgué en dehors du comité de direction générale. » (CGT)

Par ailleurs, la quasi-majorité des syndicats critique, de manière assez forte, la politique de communication d'ARMAUTO :

« la com' qu'ils font pour attirer les actionnaires n'est pas la même que celle qu'on fait aux salariés. Aux salariés, on est toujours dans le rouge. Qu'on vende ou qu'on ne vende pas. » (CFDT)

« d'ici là au CCE, il y aura des annonces qui seront faites à la presse, parce que actuellement, la tendance de l'entreprise c'est de faire des com' à la presse (…) avant de passer par les IRP. On fait la com', et après les IRP il faut qu'elles courent derrière pour avoir toutes les infos. » (CFDT)

« C'est pas forcément des maîtres en termes de communication avec les journalistes, ça on a pu le vérifier ces dernières semaines, mais ils sont assez forts, ils sont assez habiles dans la manipulation avec les organisations syndicales. » (CGT)

En particulier, se pose la question de la préséance des syndicats et des salariés par rapport aux médias et au public :

« la dernière annonce qui a été faite par une autre organisation syndicale sur la fermeture probable ou possible de certains sites s'est faite à la presse, alors que logiquement, c'est quand même au comité paritaire qu'on aurait dû avoir ces informations » (CFDT)

A l'occasion de la « fuite » d'un document d'importance stratégique et confidentiel dans la Presse, la question de la pertinence des informations stratégiques réellement communiquées dans le CPSI a été soulevée par les organisations syndicales :

« Déjà, en termes d'image, ça change beaucoup de choses. Je pense que ARMAUTO est très attaché à son image d'un groupe social, ayant un dialogue social, faisant tout pour ses salariés, donc annoncer un PSE c'est dégradant pour son image, donc mettre en place la GPEC, c'est pour elle un bon moyen de supprimer des emplois on va dire en douceur, en douceur au niveau médiatique. » (CGT)

L'étude réalisée par le comité de Direction (dont il était question dans le document confidentiel) faisait état d'une articulation entre les prévisions d'activité, la répartition de l'activité industrielle entre les sites de production et les conséquences organisationnelles : la fermeture d'une usine en France. Toutefois, l'information n'a pas été diffusée aux représentants du personnel dans le cadre institutionnel.

Le problème posé, à lumière de ce résultat, est celui de l'articulation entre la logique d'étude et la logique d'action. La logique d'étude porte sur la qualification des métiers sensibles et en tension par les comités filières. C'est un domaine hautement stratégique depuis 2008. L'observatoire des métiers et les filières sont des outils utilisés dans le périmètre France, et semblent même avoir une vocation mondiale :

> *« on s'est posé la question d'exporter (…) notamment l'observatoire des métiers. De le faire dans une approche plus internationale. Donc l'idée, il y a des filières, qui ne sont pas directement liées à l'accord, elles sont mondiales dans leur vocation, même si elles sont encore assez françaises dans leur existence, mais elles essaient bien d'avoir un spectre mondial au niveau du groupe »* (Responsable Emploi et Mobilité)

L'articulation logique d'étude - logique d'action se fait plutôt dans le cadre d'une gestion collective et quantitative de l'emploi, en France, plutôt que d'une véritable gestion des compétences. Tous les acteurs déplorent la perte d'hommes et de femmes compétents lors des « plans de restructurations[6] » successifs.

> *« à un certain moment, il y avait un tel niveau de sur-effectif, qu'il fallait vraiment baisser le niveau de structure, (…) il fallait absolument diminuer le nombre de personnes. On n'a pas regardé, on a laissé partir les gens quelque soient leur compétences (Responsable Emploi et Mobilité)*
>
> *« Oui oui, il y a des activités qui ont été désorganisées, c'est sûr. Maintenant, pas au point que la production soit vraiment perturbée. Il y a de fortes chances que la qualité en ait pris un coup, ça c'est sûr. Après, ARMAUTO fait ses calculs, pèse le pour et le contre… je pense qu'ils ont dû faire leurs comptes et se dire qu'ils étaient gagnants de toutes façons. »* (CGT)

L'accord GPEC serait un instrument majeur pour accompagner les restructurations, particulièrement pour articuler stratégie – choix d'organisation et GRH. Dans la phase de mise en œuvre (logique d'action) rien n'a pu être fait pour conserver les salariés qui occupaient des emplois en tension ou en équilibre, détenteurs de compétences stratégiques pour l'activité. La priorité a été donnée à la réduction quantitative des effectifs, par la mobilité externe (essentiellement des départs volontaires), en prévision de la fermeture d'un site de production.

> *« La GPEC au sens* (…) [plan de restructuration] *qu'on a connue où c'était une notion de survie quasiment, c'était ça quand même, au plus fort de la crise (…) »* (Responsable Emploi et Mobilité)
>
> *« la difficulté, c'est quand on parle de GPEC, voilà, on pense à départ, licenciement, et forcément c'est signe de … c'est une connotation négative. Et de fait, ça été assimilé pendant 2-3 ans à des plans de départ volontaire. Je crois que vraiment que maintenant, il faut passer à la GPEC qui dure, c'est pour ça qu'on l'appelé « nouvelles dynamiques de l'emploi », par ce qu'on veut vraiment mettre les personnes en mouvement » (Directeur Relations Sociale et du Travail)*
>
> *« Ça a été dramatique on a eu une fuite de compétences au triple galop »* (CFE-CGC)
>
> *« les choix stratégiques ont forcément, des impacts sur l'emploi. Alors, la question est de savoir quels sont les processus qui sont en place autour de l'emploi et des compétences. Il y a la démarche filière-métier qui est dedans. »* (Directeur des Relations Sociales et du Travail)
>
> *« le premier accord a été mis en place en 2007, c'est au moment où on est entré en pleine crise, ça a surtout été un accord défensif et on a mis le plan du chapitre IV du* (…) [plan de restructuration]*, on faisait de la GPEC mais c'était surtout un plan de réduction des effectifs, et c'est là qu'on a eu des départs massifs d'effectifs, liés à une baisse d'activité de l'industrie automobile »* (FO)

La compétitivité étant une problématique essentielle dans un marché de l'automobile « mondialisé », une tension évidente existe entre le modèle économique et sécurisation de l'emploi :

[6] Ce « plan de restructuration » est prévu au titre d'un des chapitres de l'accord de GPEC, il prévoit essentiellement des mesures de mobilité externe sur la base du simple volontariat.

« pendant longtemps le cœur du groupe battait dans des usines, les usines, les grosses usines, restent des éléments importants du Groupe, de la vie du groupe, de la compétitivité du groupe, mais ça n'est pas dans les usines de France que se joue l'avenir du groupe, il se joue sur des marchés lointains, dans les centres d'étude qui vont concevoir les modèles pour la Chine» (Responsable Emploi et Mobilité)

En matière de stratégie d'entreprise et de prospective métiers, la logique d'étude et la logique d'action ne sont pas assez articulées au sens d'une gestion qualitative des compétences. L'observatoire des métiers ne suffit pas nécessairement, d'autant plus que les organisations syndicales non signataires ne participent pas à ces instances.

« (…) cet observatoire des métiers, qui est institué dans l'accord de GPEC, à la fois au niveau national est aussi relayé au niveau territorial dans les sites. (…) il est adossé à une démarche qui est prévue dans l'accord GPEC, qui est une démarche par filière, par métier. (…) Groupe a engagé à ce moment-là en 2006 une démarche de découper les métiers de l'entreprise en 22 grandes filières, on retrouve les 22 grandes filières de l'entreprise, (…) Et à partir de ces 22 filières, 120 métiers pour lesquels il va y avoir une démarche structurée, d'abord un patron, qu'on va nommer, qui est un opérationnel, qui est en charge de construire la prospective de ce métier (...) de construire des parcours qualifiant, et finalement d'ordonner toute l'offre de formation, aussi, par rapport à ce métier. (Directeur Relations Sociale et du Travail)

En effet, si l'entreprise anticipe l'évolution de ses emplois c'est surtout dans le but d'éviter les solutions « défensives». Mais cela nécessite l'élaboration de passerelles entre métiers, afin de faciliter le repérage des compétences spécifiques et communes, la transférabilité des acquis et d'organiser la mobilité interne. Ces outils ne sont pas assez développés dans le cas étudié.

2.3. Discussion

De manière générale, les deux études de cas d'entreprises de l'automobile soulignent la diversité des effets du volet « GPEC » de la Loi Borloo à travers la négociation et le contenu des accords. Comme le souligne Duclos (2008), « *confrontés à une règle de droit nouvelle, les acteurs réagissent de façon créative* ». La Loi a généré des situations assez contrastées dans les deux études de cas présentées dans cet article :

- Dans le cas OMEGA, on peut parler de co-création ou co-construction de dispositifs négociés dans les accords, pour la transmission d'informations stratégiques au niveau de la Business Unit : il s'agit clairement ici d'une initiative syndicale, soutenue par la Direction et qui a débouché sur un dispositif assez innovant.
- Dans le cas ARMAUTO, il s'agit plutôt d'une initiative de la Direction, actée directement dans l'accord de GPEC, introduisant un comité paritaire stratégique international.

Ces spécificités dans la participation à la définition du contenu de l'accord peuvent expliquer en partie les différences d'appréciation des acteurs sur les dispositifs introduits en vue de la diffusion d'informations stratégiques et les différences en termes de contenu effectif des informations transmises.

Comme a pu le souligner Kerbouc'h (2007), les accords de GPEC peuvent constituer un media intéressant d'anticipation des restructurations. Mais la réalité de ses applications pratiques reste ambiguë[7], étant donné qu'un tel accord correspond à la fois à une « fin » (gestion *prévisionnelle*) et un « moyen » (l'utilisation de l'accord pour réduire les effectifs sans passage (si possible) par un plan de sauvegarde de l'emploi). Ainsi, il est sans doute un peu tôt et excessif de parler de « nouvelle gouvernance » au sein de OMEGA, même si les acteurs syndicaux de cette entreprise semblaient accorder plus de crédit aux innovations apportées dans cette entreprise que ceux de l'entreprise

[7] Les deux études de cas discutées et présentées par Beaujolin-Bellet, Cornolti, Kuhn et Moulin (2007) illustrent ainsi la limite des informations transmises pour la gestion concrète des restructurations.

ARMAUTO. Une prochaine situation de crise (annonce de restructurations) au sein de l'entreprise pourrait sans doute amener quelques éléments d'appréciation.

On peut s'interroger sur la capacité du processus de négociation, puis de la signature des accords GPEC, à renforcer le dialogue social au sein des entreprises concernées. Il reste au final difficile de juger des effets bénéfiques de l'accord GPEC sur le dialogue social dans l'entreprise dans le sens où, par ailleurs, une nouvelle instance est créée par l'accord : l'observatoire des métiers, accessible aux seules organisations syndicales signataires de l'accord, ce qui exclut la CGT dans les deux études de cas présentées ici (le syndicat avait cependant signé le premier accord pour ce qui concerne l'entreprise OMEGA). Cependant, on peut considérer, malgré tout, cette nouveauté, comme une évolution « vertueuse » du dialogue social[8], qui évoluerait vers « *un renforcement de sa dimension cognitive liée à la production de diagnostic communs et de justifications (…) à la construction d'outillages conceptuels (…) les négociations peuvent être assimilées à des processus cognitifs collectifs, où les acteurs sont amenés à se définir les uns par rapport aux autres, dans un cadre de coopération »* (Didry et Jobert, 2010). Une divergence nette apparait cependant entre les deux cas étudiés : Chez l'équipementier, les professionnels des RH sont volontaires pour créer les outils de gestion des compétences et le dialogue social est préservé, en dépit des restructurations engagées. Toutefois, pour une filiale, l'accès à l'information stratégique dépend de la volonté de la maison-mère : l'engagement doit être durable. Chez le constructeur, les informations transmises sont critiquées sur leur contenu et sur leur forme. Ainsi, pour la CFDT « *les OS sont informées par voie de presse, la dimension sociale du rapprochement avec Groupe X, n'est pas prise en compte* ». L'évolution n'est pas engagée et les relations professionnelles demeurent tendues, notamment au moment de l'annonce de la prise de participation d'un constructeur étranger.

Par ailleurs, il doit être souligné que le statut de la fonction RH est susceptible d'évoluer grâce à une meilleure articulation avec la stratégie, dans les entreprises de deux études de cas : la subordination RH/Stratégie demeure mais les exercices de prospective RH et stratégique se nourrissent mutuellement. Ainsi, une réflexion autour des métiers sensibles dans les deux entreprises contribue à ce rapprochement. Mais l'intégration GRH-stratégie tend à être « à sens unique », dans le sens où elle repose principalement sur l'identification des métiers sensibles. Elle évoque une démarche verticale d'alignement des politiques RH sur les choix stratégiques : ces choix sont assumés par la DRH ainsi que leurs effets sur l'emploi et les compétences. Ponctuellement, on peut observer une « remontée » de la GPEC dans la stratégie. Certaines structures telles que les observatoires des métiers[9] permettent ainsi un renouvellement des interlocuteurs et un contenu plus technique et moins politique[10].

[8] Ajoutons que dans l'ensemble des études de cas présentes dans le Projet « Accord d'entreprises sur la GPEC… », cela ne va pas sans créer des tensions liées à la transmission des informations stratégiques (Centre Etudes et Prospective du Groupe Alpha et Cerege, 2012). Les dirigeants évoquent ainsi des contraintes de confidentialité pesant sur la transmission des informations stratégiques. De plus, des conflits de préséance entre les commissions en charge du suivi de l'accord et les IRP classiques (crainte du délit d'entrave) sont courants, notamment si les organisations syndicales ne sont pas impliquées dans la conception de l'instrumentation de GPEC. Cette situation est paradoxale quand on sait que les DS sont parfois mieux formés que les RRH de sites, à la GPEC. En outre, l'exclusion des OS non-signataires, des dispositifs prévus par l'accord (observatoires des métiers par exemple), est réellement problématique.

[9] La déclinaison de l'observatoire des métiers *Groupe* en observatoires des métiers locaux, adossés à chaque filiale ou à chaque Business Unit, et alimentant la construction du plan stratégique.

[10] En particulier, le rapport final du projet « Accords d'entreprise sur la GPEC… » (Centre Etudes et Prospective du Groupe Alpha et Cerege, 2012) insiste sur le fait qu'en pratique, le fonctionnement des instances en charge du suivi de l'accord demeure problématique avec notamment un manque de représentation des opérationnels et responsables de *Business Units*, des tensions récurrentes sur l'identification des métiers sensibles et une crainte du délit d'entrave aboutissant parfois à vider les « commissions GPEC » de leur substance.

Finalement, deux dispositions légales récentes apportent de nouveaux moyens d'anticipation partagés au sein des entreprises sur le territoire français. Ainsi, le Pacte pour la Croissance, la compétitivité et l'Emploi de novembre 2012 (faisant suite au rapport Gallois) propose d'introduire des représentants des salariés dans les conseils d'administration des entreprises. Enfin, le 11 janvier 2013, les partenaires sociaux[11] ont signé l'accord national interprofessionnel (ANI) retranscrit dans la loi de sécurisation de l'emploi (LSE) n° 2013-504 du 14 juin 2013. Au moins trois dispositions sont en lien direct avec la stratégie d'entreprise : *(i)* la création d'une base de données économiques et sociales alimentée annuellement (année *n*) et portant sur 6 années (de *n-2* à *n+3*) ; *(ii)* l'instauration d'une information-consultation annuelle sur les orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences sur l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages ; *(iii)* une négociation triennale de la GPEC fondée sur les orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences issues des consultations annuelles du CE sur cette matière. Le bilan ou l'évaluation de l'effet de ces obligations ne pourra se faire qu'après leur implémentation au sein des entreprises. Ces évolutions dans le secteur de l'automobile gagneraient à être étudiées et observées en pratique pour voir les changements concrets qu'elles seraient susceptibles d'apporter dans un secteur confronté à un environnement fortement concurrentiel et turbulent.

Conclusion

Les deux études de cas et les résultats des monographies confirment la difficulté (au moins dans une « période de fortes turbulences ») pour les entreprises d'adopter une démarche prévisionnelle dans un secteur comme l'automobile très dépendant des fluctuations économiques, et qui plus est se heurte à des limites structurelles dans le développement (ou le renouvellement) de ses marchés. La GPEC défensive pratiquée dans les entreprises de l'automobile étudiées ici est l'illustration d'un paradoxe : la GPEC (du moins dans son acception la plus noble) est synonyme d'anticipation, de gestion de manière fine et intelligente des ressources mais ici elle se cantonne plutôt, comme trop souvent, à un outil de gestion de crise voire d'habillage de plans sociaux (la « GPSE »). Il est bien sûr regrettable de ne pas pouvoir observer les effets pratiques d'une GPEC plus offensive qui pourrait opérer en régime de croisière et pas en période de « creux ». Mais les difficultés d'anticipation soulignées dans les *verbatim* montrent une réalité de la GPEC bien éloignée en réalité de l'idéal de GPEC comme *« démarche rationnelle de prévision »* et qui, au-delà des efforts d'anticipation des évolution/compétences et les apports en termes d'observatoire des métiers, se caractérise par une carence d'anticipation des réorganisations (Centre Etudes et Prospective du Groupe Alpha et Cerege, 2012). Le contenu des accords de GPEC signés est substantiel et de fortes attentes ont été générées, souvent déçues par leur mise en œuvre sur le terrain. Dans l'automobile, il reste à prouver que la GPEC peut passer « à l'offensive » (dépasser son incarnation de *GPEC défensive*) et confirmer, dans les pratiques des entreprises, les souvent riches contenus présents dans l'accord, notamment en matière de reclassement des salariés dont les emplois sont supprimés.

Votée en juin 2013, la LSE est susceptible d'introduire des changements importants dans la GPEC pratiquée par les entreprises. Si de nombreuses incertitudes ont pu prévaloir sur le mode d'incarnation «à la française » de la flexicurité (Duclos et Kerbourc'h, 2006), la loi introduit des effets difficiles à prévoir dans la mesure où elle peut être utilisée à des fins contradictoires : l'orientation

[11] Trois organisations patronales (MEDEF, UPA, CGPME) et trois syndicats (CFE-CGC, CFDT, CFTC) l'ont signé, FO et la CGT ayant refusé de signer l'accord.

'déréglementation' ou 'régulation équilibrée' dépendra de la manière dont les acteurs vont se saisir de la loi (Groupe Alpha, 2013). En particulier on peut s'interroger sur la forme que peut prendre l'interaction de cette nouvelle loi de sécurisation de l'emploi avec l'obligation de négociation triennale de la GPEC ainsi que sur les effets qu'elle produira sur l'évolution en cours des relations professionnelles. Les deux outils apportés par la LSE (l'information-consultation sur la stratégie de l'entreprise et ses conséquences, et la « base de données économiques et sociales » sur laquelle repose en partie cette *info-consult*) peuvent en effet compléter ou renforcer certains dispositifs déjà créés par la négociation des accords GPEC. Une des questions centrales liées à l'impact de la LSE et rejoignant la problématique de cet article pourrait se résumer ainsi : la LSE est-elle à même d'orienter les entreprises vers un mode de gestion « plus à froid » ?

Bibliographie

ARACT, DRTEFP NORD-PAS DE CALAIS ET REGION NORD-PAS DE CALAIS [2009], *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dans les PME et sur les Territoires. Echanges sur les Pratiques*, Synthèse, 16 novembre 2009, Lille.

AUBERT J-P. [2002], *Mutations industrielles, mode d'emploi*, rapport de mission pour le Premier Ministre, 1999-2002.

AUBERT J.-P. et BEAUJOLIN-BELLET R. [2004], « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n°100, pp. 99-112.

BEAUJOLIN-BELLET R., CORNOLTI C., KUHN A. et MOULIN Y. [2007], « L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits », *Travail et Emploi*, n°109, pp. 11-23.

BECKER H.S. [2006], « Notes sur le concept d'engagement», *Tracés, Revue de sciences humaines*, vol 1, n° 11. pp. 177-192.

BETHOUX et JOBERT (2012), « L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration », *Revue de l'IRES*, n° 72 - 2012/1, pp. 115-144.

CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE [2010], « Le syndicalisme de services : une piste pour un renouveau des relations sociales ? », La note de veille n°190, Août 2010.

CENTRE ETUDES ET PROSPECTIVE DU GROUPE ALPHA et CEREGE [2012], *Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre*, Rapport final pour la Dares, Ministère du travail.

DELOBBE N., GILBERT P. et LE BOUDELAIRE M. [2014], « Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas », *Relations industrielles*, vol. 69-1, pp. 28-59.

DIDRY C., JOBERT, A. [2010], « Les accords de méthode : une logique d'engagement face aux restructurations », pp. 127-139, in DIDRY C. et Jobert A. (eds), *l'Entreprise en restructuration, Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Presses Universitaires de Rennes.

DUCLOS L. [2008], « Le droit de la bonne pratique. Enquête sur une norme de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences », *Cahiers Philosophiques*, n°116, pp. 41-68.

DUCLOS et KERBOURC'H [2006], « Organisation du marché du travail et « flexicurité » à la française », document de travail du Centre d'Analyse Stratégique.

FAIRISE A. [2013], « Automobile : l'Europe du dumping social », *Liaisons sociales magazine*, février 2013, pp. 14-17.

FAYOLLE J. [2005], « Restructurations d'hier et d'aujourd'hui : les apports d'un séminaire », *revue de l'IRES,* n°47, 2005-1, pp. 337-358.

FRIGANT V. [2009], « Les stakeholders sont-ils réellement à l'origine des pratiques socialement responsables ? Leçons à partir des équipementiers automobiles », Revue Française de Socio-Économie, vol. 2 (4), 135-154.

GROUPE ALPHA [2013], *La Loi du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi. La Flexicurité à la Française*, septembre 2013.

HYMAN R. [1997], **«** La géométrie du syndicalisme. Une analyse comparative des identités et des idéologies », *Relations industrielles*, vol. 52 (1), pp. 7-38.

KERBOUC'H J.-Y. [2007], « L'anticipation des restructurations à l'épreuve du droit du travail », *Travail et Emploi*, n°109, pp. 25-37.

LEFRESNE F., SAUVIAT C. [2010], « Restructurations au sein d'un groupe multinational : la mise à l'épreuve des relations professionnelles », in DIDRY C. et JOBERT A. [eds], *L'Entreprise en restructuration, Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Presses Universitaires de Rennes, pp. 221-234.

PETTIGREW A. [1990], « Longitudinal Field Research on Change. Theory and Practice», *Organization Science*, vol. 1 n°3, pp. 267-292.

PICHAULT F., NIZET J. [2013], Les pratiques de gestion des ressources humaines, Paris, Ed. du Seuil.

ROUIILLEAULT H. [2007], *Anticiper et concerter les mutations - L'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et compétences*, Rapport final, La Documentation Française.

VIET C. [2003], *L'accompagnement des mutations économiques*, rapport de mission pour le Premier ministre.