



HAL
open science

Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mise en œuvre

Amaury Grimand, Mathieu Malaquin, Ewan Oiry

► **To cite this version:**

Amaury Grimand, Mathieu Malaquin, Ewan Oiry. Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mise en œuvre. Cerege & Groupe Alpha. 2012. hal-04476353

HAL Id: hal-04476353

<https://hal.science/hal-04476353v1>

Submitted on 24 Feb 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mise en œuvre



Rapport final synthétique



Amaury GRIMAND
Mathieu MALAQUIN
Ewan OIRY

Septembre 2012

INTRODUCTION	1
1. METHODOLOGIE, ENTREPRISES RETENUES ET ENTRETIENS REALISÉS	6
1.1. LA MONOGRAPHIE COMME CHOIX METHODOLOGIQUE.....	6
1.2. UN ECHANTILLONNAGE PRIVILEGIANT LA VARIETE ET LA COMPARABILITE.....	6
La variété : cinq secteurs différents.....	6
La comparaison : deux entreprises par secteur.....	7
Près de cent-vingt entretiens.....	9
2. POINTS DE CONVERGENCE DES ACCORDS ET DES PRATIQUES.....	10
2.1. LES GRANDES CARACTERISTIQUES DES ACCORDS ET DE LEUR SIGNATURE.....	13
Temporalité et périmètre des accords.....	14
Des positionnements syndicaux plutôt récurrents.....	14
Les dynamiques des signatures successives.....	14
2.2. LA DIVERSITE DES ARTICULATIONS DES ACCORDS GPEC AUX AUTRES TYPES D'ACCORDS.....	16
Un relatif éloignement des accords de branche.....	16
L'accord GPEC comme méta-accord ?	17
Le cas des accords seniors	18
2.3. UN SOCLE D'OUTILS COMMUNS.....	19
Les observatoires des métiers.....	19
Les référentiels des métiers et des compétences	21
Les passerelles.....	23
2.4. PRINCIPALEMENT UNE MISE EN COHERENCE DES OUTILS RH EXISTANTS.....	25
Des démarches GPEC avant tout collectives	25
Des outils individuels largement préexistants.....	29
La rationalisation des pratiques de formation	30
2.5. LES EVOLUTIONS DE LA FONCTION RH	32
Pas de renforcement des moyens	32
Un rapprochement des RH et des opérationnels	33
Une évolution du statut de la fonction RH à travers une meilleure articulation avec la stratégie.....	35
2.6. EMERGENCE DE NOUVEAUX LIEUX ET CONTENUS DE DIALOGUE SOCIAL.....	37
De nouveaux lieux de dialogue social	37
Un nouveau type d'information.....	40
Des débats autour de la stratégie de l'entreprise qui demeurent bridés.....	41
Limites et portée d'une nouvelle forme de négociation sur l'emploi.....	44

3. QUATRE IDÉAUX-TYPES POUR RENDRE COMPTE DE LA DIVERSITÉ DES ACCORDS ET PRATIQUES DE GPEC	47
3.1. UN CONSTAT DE DIVERSITE APPELANT DES REPERES	47
Une grande diversité dans les accords et les pratiques	47
Défensif/offensif et Interne/externe : deux axes qui organisent la diversité.....	47
Une proposition pour quatre idéaux-types.....	48
3.2. DES IDEAUX-TYPES OUVERTS ET DYNAMIQUES.....	49
Des idéaux-types qui doivent être pensés de manière ouverte	49
Des idéaux-types qui doivent être pensés de manière dynamique.....	50
Diagramme de synthèse du positionnement des entreprises.....	50
3.3. POSITIONNEMENT DE QUELQUES CAS DANS LA TYPOLOGIE	51
Armauto Andrauto, le cas de la "GPEC instrumentalisée"	52
Micro, le cas de la "GPEC Externalisée"	54
Aerosec, le cas de la "GPEC Agent du changement"	58
Detache / Egal, le cas de la "GPEC Mutualisée et Territoriale"	62
Enrichissement des idéaux-types	68
4. TENSIONS ET PARADOXES LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DES ACCORDS GPEC	70
4.1. LES TENSIONS LIEES AUX REPRESENTATIONS DE L'ACCORD	70
L'accord GPEC, processus sous contrainte ou opportunité ?.....	70
Une instabilité du lien GPEC/PSE.....	71
4.2. LES TENSIONS LIEES AU PROCESSUS DE DEPLOIEMENT DE L'ACCORD	72
Logique de groupe / logique d'entreprise.....	72
Démarche prescrite-centralisée / déconcentrée-émergente.....	73
4.3. LES TENSIONS LIEES A L'INSTRUMENTATION DE GPEC	75
4.4. LES TENSIONS LIES A LA RELATION STRATEGIE-GRH	76
Une intégration GRH-stratégie à sens unique ?	76
Les limites d'une entrée par les métiers sensibles : vers une GPEC restrictive ?	77
Le déficit d'anticipation : réalité ou argument rhétorique ?	78
Les tensions liées à la transmission des informations stratégiques	79
4.5. UNE APPROPRIATION DES ACCORDS GPEC A GEOMETRIE VARIABLE	81
Les origines du déficit d'appropriation	81
Une intégration délicate des différents espaces de mobilité et de la dimension territoriale	83
CONCLUSION	84
Une subordination de la GRH à la stratégie ?.....	85
Une fonction RH valorisée et rationalisée.....	85
Une implication syndicale en devenir soumise à des déterminants locaux.....	87

INTRODUCTION

La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 impose une négociation triennale dans les entreprises de plus de 300 salariés "*portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise (CE), sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires*". Cette négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, sur "*les mesures d'accompagnement associées, en matière de formation, validation des acquis de l'expérience, bilan de compétences, accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés*"(Art. L. 320-2), ainsi que sur "*les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle*" (Art. L. 132-27).

Comme le rappelle L. Duclos (2008) dans son article consacré à la mise en place de cette loi, la façon dont les acteurs jouent avec la règle de droit peut s'écarter de la stricte application des intentions du législateur. Il est donc particulièrement important de s'arrêter sur les processus de négociation et de conclusion des accords, sur l'interprétation littérale et pragmatique qu'en font les acteurs et sur les effets conséquents de ces accords – c'est-à-dire en quoi leur mise en œuvre a répondu ou non aux objectifs de la loi.

Plusieurs études et rapports ont proposé des bilans de la loi et de sa mise en œuvre (Dietrich, Parlier, 2007 ; Chappert, Martinet, 2008 ; DGEFP, 2008; Ferry, de Broissia, Baudrillart, 2010 ; Rouilleault, 2007). Certains d'entre eux se sont intéressés à la manière dont les entreprises et l'ensemble des acteurs se sont saisis du dispositif, mais la question de ses effets concrets restait à traiter. En particulier, un recul de quelques années était nécessaire pour évaluer l'impact des accords signés sur les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises concernées. Cette analyse nous semble aujourd'hui possible. Nous en proposons donc les premiers éléments dans ce rapport synthétique.

Pour analyser ces impacts, nous nous inscrivons dans un cadre d'analyse contextualiste (Pettigrew, 1990) fréquemment convoqué pour mener des études de processus de changement car il permet d'en donner une vision particulièrement riche en analysant trois variables inter-reliées :

- 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).

A partir de cette grille de lecture, notre approche consiste à analyser la dynamique d'appropriation des accords GPEC. Pour cela, nous proposons d'adopter une perspective *instrumentale* d'analyse de la GPEC (Grimand, 2007). La GPEC comprend des outils qui sont conçus, mis en œuvre et appropriés par les acteurs. Elle correspond à une opportunité de rationalisation des principaux processus ressources humaines (anticipation des besoins de recrutement, repérage plus fin des besoins de formation, gestion plus cohérente des parcours de mobilité, meilleure équité interne des rémunérations par la reconnaissance des compétences acquises, etc.). Il est d'ailleurs pertinent de considérer la GPEC comme un « système », un ensemble d'éléments (concepts, outils, pratiques) placés en interaction

dynamique et organisés en fonction d'un but. (Dietrich, Parlier, 2007). Les accords GPEC se présentent en effet comme des agencements complexes de :

- mesures réglementaires et administratives : des références aux lois antérieures et à leurs dispositifs encadrant la formation, l'apprentissage, la professionnalisation et le maintien dans l'emploi des seniors, les obligations de reclassement, ...
- procédures de gestion et de management normalisant les pratiques de GRH : du recrutement à la cessation d'activité (intégrant les dispositifs de sortie anticipée ou de réduction d'activité, de compensation d'embauches, les cellules de reclassement) en passant par l'entretien annuel d'évaluation, ...
- relations professionnelles mobilisant des acteurs internes mais aussi des partenaires externes dans un jeu élargi incluant des institutions et des experts (auprès du CE par exemple).

Ces dispositifs juridiques et gestionnaires sont articulés entre eux et peuvent poursuivre des buts sensiblement différents comme le diagnostic et l'anticipation partagés, le développement des compétences comme avantage concurrentiel de l'entreprise et outil de l'employabilité des salariés, la sécurisation et l'activation des parcours professionnels individuels, la concertation sociale, etc.

Nous proposons aussi d'enrichir cette analyse des accords GPEC et des pratiques qu'ils créent en prenant en compte d'autres perspectives que cette perspective *instrumentale* (Grimand, 2007). En effet, La GPEC doit aussi être saisie dans une *perspective cognitive* qui correspond à l'idée que la GPEC est une opportunité d'apprentissage qui va au-delà de l'amélioration incrémentale des pratiques de GRH pour repenser les fondements et le statut même de la fonction ressources humaines. Elle doit aussi être analysée dans une perspective *socio-politique* qui souligne que la mise en œuvre des accords GPEC constitue un enjeu dans la structuration des rapports sociaux et le renouvellement du dialogue social. En particulier, cette perspective analyse les termes de cette gestion « partagée » du portefeuille de compétences entre le salarié et l'entreprise qui inspire de nombreux accords GPEC. De fait, il semble qu'il y ait une tension entre la logique des compétences requises (qui subordonne l'acquisition des compétences aux besoins de l'entreprise et à un cadre organisationnel prédéfini) et la logique des compétences acquises qui fait des salariés les principaux acteurs du développement des compétences. Enfin, la GPEC doit être analysée dans une perspective *symbolique* qui s'attache à étudier l'impact des dispositifs GPEC sur la construction de l'identité professionnelle en particulier.

Ces perspectives complémentaires conduisent à analyser la GPEC de manière contextualisée, en la mettant en lien aussi bien avec la stratégie de l'entreprise, sa politique, ses pratiques et ses outils de GRH et avec la qualité et le contenu de son dialogue social. Sur l'ensemble de ces points, la littérature propose en effet de nombreux résultats qu'il nous paraît intéressant de compléter et éventuellement de discuter.

Sur les liens entre GRH et stratégie des entreprises, une littérature toujours riche reste centrée sur la notion de *strategic fit* (Delobbe, Gilbert, Le Boulaire, 2011). La GRH y apparaît subordonnée à la stratégie. Une fois qu'elle a opéré ses choix stratégiques, une entreprise est supposée concevoir, mettre en œuvre et utiliser les outils RH qui permettront d'atteindre cette stratégie. En analysant le lien existant entre la GPEC et la stratégie dans les entreprises que nous allons analyser, nous prévoyons d'enrichir cette vision en montrant que dans de

nombreux cas, la GRH n'est pas strictement subordonnée à la stratégie et qu'elle participe directement à la construction des stratégies elles-mêmes (Brochier, 2002). Nos résultats devraient aussi nous permettre de mettre en perspective les travaux de Parlier et Dietrich qui, en analysant le contenu des accords de GPEC (mais pas leur mise en œuvre), soulignent l'absence de rupture dans les processus de gestion et insistent sur leur effet de mise en visibilité des conséquences des choix stratégiques sur l'emploi et les compétences par le truchement d'une approche pyramidale qui fait découler de la vision stratégique les métiers sensibles et donc les emplois et les compétences nécessaires à l'entreprise (Parlier, Dietrich, 2007). Nos travaux permettront donc aussi d'examiner les conditions qui permettent à la GPEC d'aider la fonction ressources humaines à (ré)affirmer son statut de partenaire stratégique (Ulrich, 1996).

Au-delà de cette discussion de la notion de *strategic fit*, notre analyse vise aussi à produire des connaissances sur la notion d'*horizontal fit*, c'est-à-dire d'analyser dans quelle mesure la GPEC apparaît comme un levier mobilisable pour mettre en cohérence les différentes pratiques RH, ce qui est aujourd'hui considéré comme un critère clé pour la performance organisationnelle des entreprises (Nizet, Pichault, 2000). Cette réflexion nous conduira en particulier à analyser si les pratiques de GPEC étudiées correspondent plutôt à de la *gestion des compétences*, entendue comme une volonté de rationalisation, de mise en cohérence renforcée des pratiques et politiques de GRH et/ou à la préfiguration d'une *gestion par les compétences* qui correspond à une démarche globale et intégrée qui fait de la compétence la variable clé articulant stratégie, organisation et gestion des ressources humaines (Segrestin, 2004).

En rentrant dans le détail des différentes pratiques RH, nous analyserons aussi si, comme le considère certains travaux (Baruel-Bencherqui, Le Flanchec, Mullenbach, 2011), la GPEC peut être principalement analysée comme un processus d'émergence et de renforcement de la GRH « individualisante » qui fait reposer les règles RH sur les caractéristiques des individus, leurs performances individuelles, etc. De la même manière, notre analyse permettra d'identifier si la GPEC correspond à l'émergence de nouvelles figures d'acteurs RH en incitant au développement d'une GRH plus décentralisée dont la légitimité serait renforcée et en érigeant les organisations syndicales au rang de parties prenantes (y compris dans la co-production de l'instrumentation de GPEC) (Cavestro, Durieux, Monchatre, 2007 ; Dietrich, Parlier, 2007). Nous pourrions ainsi voir si la GRH gagne en opérationnalité, par exemple, en étant plus attentive à l'individualisation négociée des parcours individuels. Cette intégration plus explicite de la GRH, via la GPEC, dans les processus décisionnels de l'entreprise ne serait toutefois pas sans ambivalence car si elle peut contribuer à la sécurisation des parcours individuels, elle peut aussi induire de nouvelles contraintes, lorsqu'il s'agit par exemple d'intégrer la GRH sur des processus de déclassements programmés d'équipements.

Cette attention accrue que nous porterons aux liens existants entre la GPEC et les outils et pratiques de GRH nous permettra de plus de faire un point précis sur les liens entre la GPEC et le contenu et la qualité du dialogue social dans ces entreprises.

A travers la GPEC, le législateur a cherché à renforcer substantiellement le dialogue social en œuvrant à la visibilité de l'organisation et de la stratégie de l'entreprise. Il a cherché à réduire l'asymétrie d'information entre l'employeur et les salariés en faveur de ces derniers (Dietrich, Parlier, 2007). Nos données s'attacheront à déterminer si le contenu et les conditions du dialogue social ont été réellement modifiés en ce sens par les accords GPEC. Nous analyserons

en particulier si les accords ont effectivement contribué à améliorer la visibilité de la stratégie de l'entreprise, sachant l'importance des enjeux de confidentialité, dès lors que les compétences ont partie liée avec l'innovation et la compétitivité et si, en conséquence, ce qui a été donné à voir aux salariés et à leurs représentants a permis de faire de la gestion de l'emploi un sujet collectif.

Ces éléments sur le dialogue social permettront aussi de discuter de l'existence – ou de l'absence de « stratégies génériques » de déploiement de la GPEC. La typologie proposée par la DGFEF propose de distinguer quatre types d'accords de GPEC : les accords de méthode, les accords « à froid » sans perspective explicite de suppressions d'emplois, les accords « à tiède » encourageant la mobilité en rapport avec les menaces différenciées sur les emplois et métiers et les accords « à chaud » qui devancent la perspective proche d'une restructuration. Cette typologie permet un premier repérage mais l'on peut penser, par exemple, qu'il est nécessaire de regarder ces accords en détail afin de voir si, parmi les 80% d'accords supposés « à froid », on ne peut pas en trouver qui recouvrent en réalité des stratégies latentes de restructuration. Dans les cas étudiés, nous essaierons aussi de déterminer si la GPEC permet d'anticiper les destructions – ou les créations – d'emplois et de passer ainsi d'une gestion "chaude", marquée par l'urgence, à une gestion "froide", de nature préventive, des mutations économiques. Ceci permet de mettre clairement en évidence à la fois les effets attendus de ces accords, politiques, outils et pratiques et leurs conséquences imprévisibles (stratégies émergentes, etc.).

Enfin, notre travail propose d'introduire deux dimensions qui sont encore peu souvent prises en compte dans l'analyse des processus de GPEC. D'une part, nous analyserons le rôle que les territoires jouent – ou peuvent jouer – dans la GPEC. Nous interrogerons donc les pratiques concrètes de GPEC (gestion Territoriale de Gestion des Emplois et des Compétences) afin d'identifier si elles peuvent réellement constituer un relais de développement pour des GPEC limitées à la frontière juridique d'une entreprise donnée (Beaujolin-Bellet, 2008 ; Defelix, Calamel, Mazzilli, Retour, 2011). D'autre part, nous nous attacherons à identifier les tensions et les paradoxes qui caractérisent et font la dynamique des processus de GPEC (accords offensifs / défensifs, orientation interne/externe, logique de groupe/logique entreprise, logique d'étude/logique d'action (Dietrich 2002).

Ce rapport synthétique débute par le rappel dans le Chapitre 1 des principes méthodologiques qui ont conduit au choix de ces douze entreprises (choix des secteurs d'activité, des groupes et des entreprises) et qui ont été suivis pour réaliser les entretiens (entretiens avec l'ensemble des organisations syndicales, entretiens menés au niveau du groupe et sur un site du groupe, etc.).

Dans le chapitre 2, nous détaillons les "invariants" qui sont ressortis de la comparaison inter-cas. Certains d'entre eux sont relativement connus (par exemple, la CFDT est le plus souvent signataire des accords tandis que la CGT l'est rarement). En revanche, d'autres sont moins attendus (par exemple, les observatoires métiers se sont multipliés et semblent devenir un lieu de dialogue social à part entière, les débats sur la stratégie de l'entreprise se développent et prennent parfois une véritable dimension internationale, ...).

Toutefois, comme c'était déjà le cas dans les années 90 (Joyeau, Retour, 1999), les pratiques de GPEC que nous avons analysées restent marquées par une très grande hétérogénéité. Il nous a donc semblé nécessaire "d'ordonner" cette diversité afin de lui donner un sens. Pour cela, nous avons identifié, dans le Chapitre 3, quatre modèles principaux de conception et de mise en œuvre des accords de GPEC. Après avoir défini chacun d'entre eux, nous montrerons que ces idéaux-types doivent être pensés de manière ouverte et dynamique. Nous les illustrerons

ensuite à partir de cas considérés comme les plus représentatifs de l'idéal type. Ainsi Armauto Andrauto, un producteur automobile, est particulièrement représentatif de la "GPEC instrumentalisée" tandis que Aerosec montre comment la GPEC peut être un véritable "agent de changement". A partir de ces quatre cas, nous ébaucherons une caractérisation des pratiques d'entreprise les plus représentatives de chaque idéal-type, sachant que la taille de l'échantillon (12 cas) limite nécessairement la portée de cet exercice.

Enfin, ce rapport synthétique se clôt sur l'analyse des tensions et des paradoxes qui émergent des pratiques de GPEC. En effet, celles-ci sont faites de processus dynamiques en évolution permanente. Ces pratiques ne peuvent pas être pensées de manière statique et univoque. Elles sont pétries de tensions et de paradoxes. Dans le chapitre 4, nous nous sommes efforcés de repérer les principaux d'entre eux.

Au terme de plus de 18 mois de travail, ce rapport synthétique propose donc une évaluation d'étape de la mise en œuvre des accords de GPEC et des perspectives pour des recherches et des analyses futures.

1. METHODOLOGIE, ENTREPRISES RETENUES ET ENTRETIENS REALISÉS

1.1. LA MONOGRAPHIE COMME CHOIX MÉTHODOLOGIQUE

Le choix d'un cadre d'analyse contextualiste conduit à privilégier la monographie comme mode principal d'investigation. En effet, seules les monographies permettent d'analyser en détail les mécanismes qui relient les dimensions du contexte (circonstances de la négociation des accords GPEC, etc.), les éléments du contenu (instrumentation de GPEC, etc.) et les caractéristiques du processus (pratiques effectives, généalogie des accords, etc.). Elles étaient donc nécessaires pour dépasser l'interprétation littérale des accords et pour expliciter les interactions, au fil du temps, entre la GPEC, les développements stratégiques de l'entreprise, les politiques RH et les dynamiques du dialogue social.

La réalisation de ces monographies a nécessité de mobiliser l'expérience d'une équipe pluridisciplinaire. Celle-ci s'est appuyée sur les compétences de gestionnaires spécialisés sur les questions de gestion des compétences, de gestion des âges, d'économistes spécialisés sur les questions de l'emploi, de sociologues spécialisés sur les questions des organisations, du travail et de la formation, de praticiens de l'accompagnement à la GPEC ayant exercé des fonctions de responsable de formation ou encore de planification stratégique et de juristes.

Plusieurs travaux menés antérieurement sur la GPEC (ainsi que l'importante littérature développée sur ce sujet) laissaient déjà entrevoir une diversité des pratiques de gestion des compétences et de GPEC. Derrière ces termes se cache une très grande diversité des significations et des pratiques.

Dans ce projet, l'objectif a donc été double : d'une part, rendre compte de cette diversité, et d'autre part, aboutir à un diagnostic ordonné qui dépasse l'idée d'une variété infinie des pratiques.

1.2. UN ÉCHANTILLONNAGE PRIVILÉGIANT LA VARIÉTÉ ET LA COMPARABILITÉ

La variété : cinq secteurs différents

Pour rendre compte de la variété des pratiques, 5 secteurs d'activités différents ont été retenus. Le premier critère de différenciation des secteurs a été celui de l'opposition Industrie/Services. L'idée était ici que les logiques d'organisation de ces deux types d'activités sont suffisamment différentes pour qu'il soit probable que nous y trouvions des pratiques contrastées de GPEC.

Ensuite, le choix des secteurs a été guidé par des dynamiques d'emploi contrastées, dont on pouvait faire l'hypothèse qu'elles se posaient en problématique pour les pratiques de GPEC. Les secteurs retenus ont ainsi été :

- La Banque : le secteur se caractérise des grands groupes employant une main d'œuvre importante et qualifiée. La gestion des ressources humaines est centrée sur les marchés internes et pouvait être qualifiée jusqu'à récemment de "douce" (peu de plans sociaux, mobilité interne dans le sens front office/back office). L'automatisation des tâches de front office, l'évolution des métiers du front office vers le commercial au détriment des opérateurs, des départs en retraite massifs dans un futur proche ou encore les restructurations liées aux opérations de fusion des grands groupes bancaires sont

autant d'enjeux qui interrogent directement la gestion prévisionnelle des compétences du secteur.

- La Grande Distribution : le secteur se caractérise par quelques grands groupes employant une main d'œuvre importante mais relativement peu qualifiée. L'automatisation des caisses ou encore la suppression des métiers de bouche (boucherie, fromagerie,...) sont autant de sujets dont peut légitimement se saisir la GPEC.
- Les Hautes Technologies : le secteur repose sur des investissements en R&D importants faisant appel à des compétences élevées. Le développement des nouveaux produits appelle une évolution constante des compétences dont le renouvellement, du fait de leur haute technicité, peut parfois se révéler problématique et doit donc, selon toute logique, être anticipé dans le cadre d'une gestion prévisionnelle.
- L'Énergie : le secteur de l'énergie se caractérise par quelques grands groupes ayant des effectifs importants dont les compétences sont étroitement liées aux équipements. Les principaux enjeux qui interrogent directement la gestion prévisionnelle des compétences sont l'accompagnement des compétences en prévision des déclassements d'équipements et des investissements réalisés pour une longue période ou encore la gestion de la main d'œuvre sur un marché reposant pour partie sur une contractualisation à moyen terme (trois à cinq ans).
- L'Automobile : le secteur se caractérise par quelques gros constructeurs dont dépendent une multitude de sous-traitants. Le secteur est largement confronté à la gestion des surcapacités de main d'œuvre, un thème relevant clairement de la gestion prévisionnelle de l'emploi.

Le développement rapide de la dimension territoriale de la GPEC (GTEC - Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences) nous a aussi conduit à proposer l'analyse d'un dispositif territorial de gestion des compétences et de deux entreprises y participant.

La comparaison : deux entreprises par secteur

Pour cette étude, il semblait important d'adopter une méthodologie permettant de travailler sur l'articulation entre la GPEC et la stratégie de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons proposé d'analyser systématiquement deux entreprises dans chacun des secteurs identifiés. L'enjeu est ici de mettre 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 compétences.

L'approche sectorielle a été complétée par l'étude spécifique de deux entreprises participant à une démarche de GPEC territoriale (GTEC) afin de déterminer si le dépassement des frontières de l'entreprise modifie de façon substantielle les démarches GPEC.

Comme le montre le tableau ci-dessous, le projet a été mené conformément à ces lignes méthodologiques directrices. Nous avons réalisé nos entretiens dans les secteurs et les entreprises suivants :

Secteurs	Entreprises enquêtées	Effectif (France)	Chiffre d'affaires
Banque	Bankpro	1 143	324,6 M € (PNB)
	Septentrion	10 000	1,6 Mds € (PNB)
Grande Distribution	Luckydistrib	75 000	29,1 Mds €
	Distrigroup	120 000	112,2 Mds €
Hautes-Technologies	Aerosec	34 124	13,12 Mds €
	Micro	10 000	8,2 Mds €
Energie	Panaflam	103 865	85,4 Mds €
	Rayona	47 541	8,9 Mds €
Automobile	Armauto Andrauto	79 595	56,1 Mds €
	Omega Diesel Systems France	2 120	794 M €
Territoire	Egal	1 934	396 M €
	Detache	dispositif territorial	

Remarque : par rapport à l'échantillon initialement prévu, trois entreprises ont été remplacées : une dans les Hautes Technologies pour des raisons pratiques d'accès (Avionic) et les deux autres en raison du refus de collaborer à l'étude. Dans le secteur bancaire, Leobank a refusé après avoir tardé à donner une réponse et, dans le secteur de la grande distribution, Fielddistrib s'est retirée après un unique entretien avec le DRH). De même, initialement, le dispositif territorial devait s'accompagner de deux cas d'entreprises l'ayant intégré. Si le premier cas (Egal) figure dans les monographies restituées, le second cas n'a pu être mené à son terme. Après une première prise de contact tout à fait encourageante en juin 2011, la Directrice des Ressources Humaines, arguant de la négociation en cours du nouvel accord, a reporté à plusieurs reprises les rendez-vous et ce, jusqu'en novembre. Lors de la dernière relance, le binôme a finalement appris que le DRH venait de quitter l'entreprise. A ce stade de l'étude, il n'était plus possible de repartir sur une nouvelle entreprise du dispositif "Détache".

Fautes d'explications argumentées, on peut faire l'hypothèse que c'est l'état de leurs pratiques de GPEC qui a amené ces entreprises à ne pas s'inscrire dans la présente étude. Sans forcément parler de biais, il ne faut donc pas perdre de vue qu'à l'inverse, le volontariat des entreprises de l'échantillon final renvoie sans doute, au sein de ces entreprises, à la conscience de pratiques de GPEC relativement abouties.

Au terme de cette étude, il apparaît que la question sectorielle ne paraît pas déterminante dans la GPEC, même si dans quelques cas elle joue indubitablement. Ainsi, dans le secteur de l'énergie, les installations sont programmées sur près de 30 ans ce qui donne une visibilité qui se répercute sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. A l'inverse, la durée du cycle de vie des produits sur le marché peut également peser sur cette visibilité. La rapide obsolescence des composants électroniques semble empêcher toute projection au delà de

6 mois. Pour autant, il s'agit là de cas extrêmes qui ne reflètent pas les situations productives les plus courantes dans lesquelles s'inscrivent les accords de GPEC. Dans l'échantillon tel que nous l'avons choisi, il apparaît ainsi qu'au sein d'un même secteur, des entreprises peuvent avoir des pratiques GPEC tout à fait différentes (cf. le cas de la Banque, des Hautes Technologies ou encore de la Grande Distribution).

En revanche, l'étude semble révéler des facteurs plus déterminants comme le rapport à la rotation des effectifs sur lequel la GPEC est susceptible de peser en cas de besoin. Ainsi, alors que la GPEC apparaît comme un outil pour gérer le turn-over lié à la problématique de l'âge dans la banque ou dans les Hautes Technologies, où le rajeunissement des compétences constitue un facteur de performance, elle ne se présente pas comme un enjeu majeur dans la Grande Distribution qui bénéficie déjà d'un turn-over naturel élevé.

Dans une moindre mesure, il semblerait que les entreprises issues du secteur public (Aerosec, Rayona, Panaflam, Micro, ...) aient investi de façon plus approfondie la GPEC.

Près de cent-vingt entretiens

Les monographies ont été réalisées à partir d'entretiens semi-directifs au sein des différentes entreprises de l'échantillon, sur la base d'un guide d'entretien commun à l'ensemble des chercheurs (cf. annexe). Ces entretiens ont été menés au niveau du siège puis dans un ou plusieurs établissements afin d'étudier la façon dont les accords signés en central étaient déclinés dans des accords locaux et de déterminer s'ils donnaient lieu à des pratiques spécifiques. L'enjeu était d'apprécier, à l'échelle locale, la déclinaison d'accords signés à un niveau supérieur (selon les cas, groupe ou entreprise).

Une attention particulière a été portée aux accords des branches et à la façon dont ils ont influencé (ou non) les accords signés par les groupes ou les entreprises. De même l'articulation des accords GPEC avec les autres types d'accords, et notamment les accords seniors, a fait l'objet d'une analyse.

Au sein des groupes et/ou des entreprises, ce sont les parties prenantes à la signature de l'accord GPEC et à sa mise en œuvre qui ont été rencontrées. C'est-à-dire le plus souvent les responsables management RH, mais aussi le management de proximité, ainsi que les organisations syndicales représentatives. Une moyenne de 10 entretiens a été réalisée dans chacun des groupes étudiés. Au total, ce sont plus de 120 entretiens qui ont ainsi été réalisés, enregistrés et intégralement retranscrits.

2. POINTS DE CONVERGENCE DES ACCORDS ET DES PRATIQUES

Page suivante tableau synthétique des accords GPEC et leur mise en œuvre.

Grille de lecture des accords GPEC

	Arματο Andrauto	Omega Diesel Systems	Distrigroup	Luckydistrib	Septentrion	Bankpro	Aerosec	Micro	Rayona	Panaflam	Egal	Detache
Type/contenu accord :												
Poids de l'obligation légale	+++	+++	++	-	+++	++	--	-	-	+	+++	---
Rapport à la branche	+	---	-	-	-	-	--	--	-	---	++	+
Offensif (+)/ Défensif (-)	--	+	--	++	-	++	++	--	++	++	+	---
Dominante interne (+)/externe (-)	---	++	++	+++	+	++	++	---	+++	+++	+	---
Outils pivots de l'accord GPEC												
Observatoire des métiers paritaire	+	+	---	++	---	--	+++	+++	+++	---	+++	---
Référentiel des métiers (maille fine (+)/large (-))	+	-	+	+	---	+++	--	--	--	---	++	Sans objet
Passerelles/Parcours professionnels	-	+	+	+	+	+	++	--	+	-	+	++
Mode de pilotage de l'accord												
Implication des partenaires sociaux	+	-	+	+++	-	+++	+++	+++	++	+	++	++
Création d'instances ad hoc (commission de suivi, ...)	++	+	+++	+++	--	--	+++	+++	+	+	++	++
Degré de suivi de l'accord (rapport GPEC, indicateurs, ...)	++	+	-	+	-	+	+++	++	++	--	-	+++
Articulation GPEC-stratégie												
Dimension prévisionnelle de l'accord (prévision +)/anticipation (-)	+	-	--	--	---	--	+	+	+++	+	++	Sans objet
Articulation avec l'outil stratégique (plan stratégique,...)	+	-	--	--	++	-	+++	+	+++	+++	++	+
Approche par métiers sensibles	++	++	+++	+	+	+++	+++	+++	+++	+++	++	+++
Accompagnement des réorganisations	++	+	++	---	++	++	+++	+++	+	-	+	-
Articulation GPEC-RH												
Evolution des moyens alloués à la fonction RH	--	+	+	--	---	-	-	-	---	+	+	+
Mise en cohérence des pratiques de GRH	+	-	+	++	++	+	++	++	++	+	+	+
Souci d'articulation GPEC/politique de formation	++	-	+	+++	++	++	++	++	+++	+	+++	---
GPEC et dialogue social												
Création de nouveaux cadres de dialogue social	+++	+	+++	+++	---	---	+++	++	+++	+	++	+++
Enrichissement du contenu dialogue social	++	+	++	++	--	+	+++	+++	++	+	+	+
Transmission des informations stratégiques	+	-	--	--	--	+	++	-	+	-	+	Sans objet
Degré de discrimination signataires/non signataires	+	+++	---	---	-	---	++	+++	++	-	---	--
Nouvelles formes d'investissement syndical (coproduction, avis, ...)	-	--	-	-	-	++	++	+++	+	-	-	++

Rq : La pondération permet de situer sur un continuum "+++/---" les différentes propositions et outils découlant de la signature et de la mise en œuvre des accords de GPEC dans chacun des cas.

Les 12 cas d'accords GPEC étudiés se caractérisent par une grande diversité dans leur signature et leur mise en œuvre. Le tableau de synthèse que nous en donnons ci-dessus rend compte de cette diversité, mais permet aussi de tracer des dominantes dans l'échantillon étudié :

- le poids de l'obligation légale apparaît prépondérant dans la signature des accords alors que l'influence de la branche est relativement faible.
- En termes de contenu, c'est la dimension offensive qui domine légèrement dans les cas étudiés, avec une forte majorité d'accord orientés vers les dispositifs internes.
- Un ensemble d'outils liés à la GPEC sont récurrents :
 - o une majorité des cas étudiés disposent d'un observatoire des métiers au fonctionnement effectif,
 - o tous disposent de référentiels des métiers avec une maille généralement assez large qui peut s'expliquer par une signature de l'accord à un niveau groupe, c'est-à-dire un niveau assez agrégé,
 - o dans la plupart des cas, la notion de passerelle ou de parcours professionnel est présente, mais avec une portée assez limitée : soit qu'elle soit restée à l'état d'intention, soit qu'elle ait été mise en œuvre de façon marginale.
- Le pilotage des dispositifs de GPEC implique largement les partenaires sociaux que ce soit à travers leur présence dans des instances ad hoc créées à cet effet ou à travers les restitutions sur lesquelles il débouche (rapports annuels, etc).
- Si, dans la majorité des cas, les accords prévoient un exercice prospectif, celui-ci est moins souvent abordé dans une perspective prévisionnelle reposant sur les projections chiffrées de l'évolution des effectifs que dans une perspective anticipatrice, axée sur des évolutions qualitatives des métiers et des compétences.
- L'articulation GPEC-Stratégie semble très marquée par le rapprochement des outils de l'exercice prospectif de la GPEC avec les orientations stratégiques, lorsqu'elles sont annoncées. De ce point de vue, l'approche quasi systématique en termes d'identification des métiers sensibles dans les différents cas étudiés est éloquentes puisqu'il s'agit bien de déterminer des priorités pour guider les actions de la politique RH. De même, la corrélation, plutôt forte, entre la GPEC et l'accompagnement des réorganisations montre à quel point celle-ci s'articule avec les orientations stratégiques de l'entreprise.
- La mise en œuvre de la GPEC s'est faite, dans la grande majorité des cas, à moyens inchangés. Elle a cependant contribué à mettre en cohérence les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment en articulant de façon étroite la politique de formation à l'exercice de GPEC.
- Du point de vue du dialogue social, la GPEC contribue largement à la création de nouveaux cadres de discussion mais aussi à l'enrichissement des échanges. Ce phénomène est cependant contrebalancé par des discriminations à l'égard des syndicats non signataires qui n'ont pas accès aux instances ainsi créées. C'est d'autant plus dommageable que, dans quelques cas, la GPEC incite à un investissement syndical fort pouvant déboucher sur des formes de coproduction avec les directions, laissant entrevoir un renouveau de la pratique syndicale.

Sans revenir sur l'ensemble des convergences évoquées ici, nous allons reprendre dans les points suivants celles qui nous ont semblé significatives.

2.1. LES GRANDES CARACTÉRISTIQUES DES ACCORDS ET DE LEUR SIGNATURE

Caractéristique des accords GPEC dans les cas étudiés											
	Armauto Andrauto	Omega Diesel Systems France	Distrigroup	Luckydistrib	Septentrion	Bankpro	Aerosec	Micro	Rayona	Panaflam	Egal
Nombre d'accords	2 accords	2 accords	2 accords	1 accord	2 accords	1 accord	3 accords	2 accords	2 accords	1 accord	2 accords
Date(s) de signature	2007, 2010	2006, 2010	2006, 2009	2008	2004, 2010	2008	2004, 2006, 2009	2006, 2011	2005, 2011	2010	2007, 2011
Signataires	CFDT, CFE-CGC, FO, CFTC, GSEA (2007,2010)	CFDT, CFE-CGC, FO (2006,2010), CFTC (2006)	CFDT, FO, CFTC (2006, 2009)	CFDT, CFE-CGC, FO, CFTC Autonomes, UNSA	CFDT	CFDT, CFTC, CGT, SNB/CFE-CGC	CFDT, CFE-CGC, CFTC et CGT (2006) ; FEM (2009)	CFE-CGC, FO (2006, 2011), CFTC (2006), CFDT (2011)	CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT-FO, SPAEN/UNSA (2005), FEM (2011)	Groupe Spécial de Négociation pour la France : CGT, CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT-FO (2010)	CFDT, CFE-CGC, CFTC (2007, 2011), CGT-FO (2007), CGT (2011)
Non signataires	CGT (2007,2010)	CGT (2006, 2010)	CGT, CFE-CGC (2006, 2009)	CGT	CGT, FO, SNB-CGC, CFTC	-	CGT-FO (2006)	CFDT (2006), CGT (2006, 2011)	CGT (2005)	-	CGT (2007), CGT-FO (2011)
Durée de l'accord étudié	Indéterminée (2010)	3 ans (2010)	3 ans (2009)	Indéterminée	3 ans (2010)	3 ans	5 ans (2006)	3 ans (2006)	3 ans (2005)	3 ans	3 ans (2011)
Périmètre	Groupe automobile France	France	Groupe	Groupe	Filiale	Filiale France	Groupe + Europe (2009)	Groupe	Groupe + Europe (2011)	Europe	Groupe
Effectif	198 210 (dont 79 595 en France)	185 000 (dont 2 120 en France)	471 000 dont 120 000 en France	230 000 dont 75 000 en France	10 000	1 143	67 590 (2009) ; 34 124 en France	45 000 dans le monde, 10 000 en France	47 541	219 100 dont 103 865 en France	1 934

Temporalité et périmètre des accords

L'ensemble des entreprises étudiées dispose d'un accord de GPEC signé. Excepté pour la banque Septentrion, ces accords ont été négociés conformément à l'échéance légale prévue pour janvier 2008. La majorité des accords a été signée pour 3 ans – voire 5 ans dans le cas d'Aerosec –, mais ceux d'Armauto Andrauto, de Luckydistrib et de Panaflam l'ont été pour une durée indéterminée. Au moment de la réalisation de l'étude, la plupart des entreprises en sont donc à leur deuxième accord. Ce n'est pas le cas pour Panaflam, dont la fusion en 2008 a modifié le périmètre. Ces renégociations d'accords ont été menées dans le délai légal de trois ans, sauf chez Omega Diesel Systems France, Egal et Micro en raison de contraintes du calendrier du dialogue social.

Parmi les accords signés, neuf l'ont été par des groupes français et deux par des filiales de groupe étrangers (Bankpro, Omega Diesel Systems France). Egal est, quant à elle, une filiale appliquant l'accord du groupe français Electromen. Hormis l'accord Panaflam négocié dès le départ à l'échelle européenne, les accords étudiés sont centrés sur la France. L'accord Aerosec a fait, pour sa part, l'objet d'un élargissement européen lors de la renégociation de 2009, tout comme celui de Rayona en 2011.

Des positionnements syndicaux plutôt récurrents

Les grandes centrales syndicales ont des positions relativement récurrentes vis-à-vis des accords. Ainsi, la CFDT est signataire de la plupart des textes alors qu'à l'inverse, la CGT ne l'est pratiquement jamais. Ces positionnements sont cohérents avec ceux adoptés lors de l'ANI sur la GPEC du 14 novembre 2008 : la CFDT et la CFE-CGC étaient signataires alors que la CGT, la CGT-FO et la CFTC ne l'étaient pas. Cette négociation avait mis en évidence deux approches distinctes : d'une part, des organisations syndicales qui craignaient que l'insistance sur les besoins en métiers et compétences néglige les risques affectant les emplois et, de l'autre, celles considérant que la mise en avant de ces besoins peut conforter une démarche favorable à l'emploi. Pour autant, au-delà de ces postures au niveau confédéral, les organisations syndicales peuvent adopter localement une position différente. Ainsi, la CGT a signé l'accord GPEC chez Panaflam ou encore chez Egal et, à l'inverse, la CFDT n'est pas signataire chez Micro. En outre, le positionnement syndical peut évoluer entre les deux accords. Ainsi, la CFDT est signataire du deuxième accord chez Micro alors qu'elle ne l'était pas pour le premier. De même, chez Egal, la CGT a signé le deuxième accord et FO ne l'a, au contraire, pas signé.

Les dynamiques des signatures successives

Comme nous l'avons signalé plus haut, la plupart des entreprises de l'échantillon en sont à leur deuxième accord, voire, pour une d'entre elles, à leur troisième accord (Aerosec). Il n'y a guère que Bankpro, Luckydistrib et Panaflam qui n'aient signé qu'un seul accord. Encore faut-il souligner que l'accord de Luckydistrib est à durée indéterminée et ne nécessite donc pas de renégociation. De même, la société Panama avait déjà signé en 2007, avant sa fusion avec la société Flamme Bleue, un accord de GPEC. A l'inverse, dans certains cas, le nouvel accord signé n'est en fait que l'élargissement à l'échelle européenne du précédent. C'est notamment le cas de l'accord Rayona de 2011 dont les principales dispositions sont reprises de l'accord de 2005 et étendues géographiquement.

Il apparaît que, d'une façon générale, la renégociation des accords à l'échéance des trois ans, conformément aux dispositions de la loi, a été l'occasion d'une évolution des textes par effet d'apprentissage. Ainsi, chez Distrigroup, la renégociation de l'accord en 2009 a débouché sur l'adjonction d'un volet de mobilité externe. A l'inverse, chez Micro, la renégociation de 2011 a permis le renforcement du volet de mobilité interne qui, dans les faits, avait été négligé. De même, chez Egal, la signature du nouvel accord se caractérise par un réagencement significatif de l'observatoire des métiers. Conçu à l'origine comme une instance paritaire centralisée au niveau groupe, il se transforme en instance locale, appelée à être implantée au sein de chaque société et établissement du Groupe France.

Cependant, le cas Egal montre également que les modifications apportées aux accords relèvent moins d'une volonté de pallier leur éventuelles carences que de les adapter au contexte dans lequel s'inscrit la renégociation. Imposé à l'origine par une décision du tribunal, suite à la contestation d'un plan de restructuration, l'accord Egal a acquis lors de la négociation de 2011 un caractère beaucoup plus offensif, dans un nouveau contexte où l'entreprise n'avait connu aucun nouveau PSE et bénéficiait d'une croissance importante. De la même façon, la diminution du nombre de restructurations a permis à Omega Diesel Systems France de détacher la GPEC d'une gestion "à chaud" et de faire évoluer son accord d'une logique défensive vers une logique offensive.

Omega Diesel Systems France : le poids de la conjoncture sur les dispositions de l'accord

Les deux accords de GPEC au sein de Omega Diesel Systems France (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* » (RRH, Blois)

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 : "*pour le deuxième accord on ne parle plus de restructuration, ça peut arriver mais..., il n'y a plus d'accord de méthode, on est dans de l'accompagnement positif. [...] on sait très bien qu'on veut garder nos emplois, il faut garder cette technicité, on a des personnes très compétentes [...] on se sort de ce côté restructuration pour faire en sorte que les gens soient bien, au bon endroit, avec les bonnes compétences [...] c'est la sortie d'un schéma négatif [...] : de 2002 à 2009, j'ai quand même fait 5 plans sociaux.*" (DRH)

A l'inverse, à contexte inchangé, les accords successifs semblent conserver leur logique et n'évoluer qu'à la marge. C'est notamment le cas chez Distrigroup où les restructurations ont pesé sur les deux textes, avec à chaque fois un adossement de l'accord GPEC à un accord de méthode.

Distrigroup : le changement dans la continuité

Les deux accords ont été signés dans la même logique que celle du premier accord GPEC, également lié à un accord de méthode et signé par les mêmes organisations syndicales : la direction de Distrigroup a cherché tout d'abord à se conformer à l'obligation triennale d'engager des négociations sur la GPEC posée par le cadre légal, mais elle a visé également à prendre appui sur un dispositif conventionnel de GPEC pour accompagner la mise en œuvre de projets de réorganisation ayant des incidences sur l'emploi : « En 2006, on avait une réduction d'effectifs à effectuer sur le siège, et donc on voulait conclure un accord de méthode. Ce sont les organisations syndicales qui nous ont dit : si vous voulez un accord de méthode, nous on veut un accord de GPEC. Donc de toute façon comme on allait être dans l'obligation de négocier, on s'est lancé dans ce premier accord de GPEC. On a donc eu à cette époque-là une vision très restrictive de la GPEC c'est-à-dire uniquement sur le traitement des métiers sensibles et sur de la mobilité interne. En 2009, on était toujours dans des problématiques de restructuration, donc on a souhaité reconduire notre accord de méthode, et donc on a reconduit l'accord de GPEC en l'enrichissant d'un volet de mobilité externe. Donc, il est toujours sous la vision restrictive des métiers sensibles » (Directrice des politiques sociales France).

Cette subordination des dispositions de l'accord au contexte économique dans lequel s'inscrit la signature amène bien souvent les syndicalistes à considérer, comme chez Arματο Andrauto, qu'entre deux accords successifs, il n'y a pas de véritable évolution. C'est sans doute ce qui explique la relative continuité des positionnements syndicaux d'une négociation à l'autre. Il n'y a guère que dans le cas notable d'Egal que l'on voit des positions évoluer avec notamment la CGT non signataire en 2007 qui le devient en 2011, et la CGT-FO qui fait le chemin inverse. On observe le même cheminement avec la CFDT chez Micro qui passe du statut de non signataire en 2006 à celui de signataire en 2011. Encore faut-il nuancer ces évolutions qui s'expliquent parfois plus par un positionnement politique lié à un contexte de scrutin professionnel que par des changements dans le contenu de l'accord GPEC. Ainsi sur un site de Rayona, la signature de l'accord GPEC par la CGT s'est traduite par une perte de voix au profit du SPAEN/UNSA qui, lui, avait refusé de signer. Ce qui amène la CGT locale à écarter l'idée d'une signature pour la renégociation de l'accord.

2.2. LA DIVERSITÉ DES ARTICULATIONS DES ACCORDS GPEC AUX AUTRES TYPES D'ACCORDS

Un relatif éloignement des accords de branche

Malgré l'existence d'accords GPEC de branche dans les secteurs de la grande distribution (13 novembre 2008), de la métallurgie (17 mai 2010) ou encore bancaire (13 novembre 2011), les cas étudiés y font peu référence. Une des raisons possibles tient à ce que ces accords arrivent relativement tard après la loi de cohésion sociale de 2005, mais aussi au fait que certaines entreprises entendent se démarquer volontairement de la branche. Ainsi, Bankpro et Omega Diesel Systems France n'ont pas décliné les référentiels métiers développés au niveau de la branche, préférant construire leurs propres grilles dont ils estiment qu'elles répondent mieux aux spécificités de leur activité.

Bankpro : le rapport d'un accord GPEC à la branche

La gestion des ressources humaines est confrontée dans le secteur bancaire au défi spécifique de rassembler des métiers aux logiques de fonctionnement et de marché différentes au sein d'un établissement bancaire doté d'un business model unifié. La crise a exacerbé cet enjeu et a mis en relief l'importance stratégique de recompositions traversant certaines lignes de métiers, qu'il s'agisse des relations avec la clientèle (proximité et confiance), de l'évaluation et du contrôle des risques (middle office), ou bien encore des tendances affectant la rationalisation du back office et l'automatisation du front office.

Ces évolutions suscitent l'attention active des acteurs de la branche. La convention collective de janvier 2000, amendée par un avenant de mars 2010, définit la liste des métiers-repères et, au sein de chacun d'eux mais sans exhaustivité, des exemples d'emplois-types pour les deux grandes familles professionnelles de cadres et de techniciens de la banque. De leur côté, La Fédération Bancaire Française (FBF) et l'observatoire des métiers de la banque (OMB) développent un activisme tangible sur le thème des métiers : la première en publiant et actualisant un Guide des métiers bancaires, prenant en compte les exigences de certification imposées aux professions bancaires par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et le second à travers la gestion et l'exploitation d'une base de données sociales.

Pour autant l'influence de la branche sur l'accord GPEC de Bankpro apparaît relativement limitée, le DRH doutant qu'il s'agisse là d'un point d'appui essentiel : *"Je trouve que les accords de branche sont assez descriptifs, on fait un inventaire, on recense des données, on se dit : 'on a une population de tant de personnes, avec telles caractéristiques, tels niveaux', c'est très intéressant, mais so what ? Donc je pense aussi que pour qu'un bon accord GPEC soit très appliqué, il doit être relié à une stratégie" (DRH de BankPro).*

Et de dénoncer le caractère daté et flou de certaines catégories de métiers (les métiers de la banque de financement semblent difficiles à cerner, certains intitulés comme « spécialiste des opérations bancaires » apparaissent fourre-tout). Plus encore, le DRH comme la DRS assument le fait de s'être détachés délibérément de la nomenclature des métiers de la convention collective trop connectée, dans l'esprit des salariés, à la mise en œuvre de plans sociaux. Il reste que, pour ce même DRH, au demeurant impliqué dans la délégation patronale de la profession bancaire, la GPEC maison est nécessairement attentive aux "grandes tendances de fond de la profession".

Il n'y a guère qu'Egal et Armauto Andrauto qui aient intégré certaines mesures des accords de branche dans leur propre texte. La première a repris les modalités des "périodes de mobilité" telles que définies dans l'article 14.2 de l'accord GPEC de la métallurgie et la seconde a adopté la mesure de mobilité dite "élastique" qui confère au salarié un temps de réflexion à l'issue duquel il peut réintégrer son emploi initial.

L'accord GPEC comme méta-accord ?

Dans les cas étudiés, l'articulation de l'accord GPEC avec les autres accords n'est guère explicite ni dans la substance même des accords ni dans le discours des acteurs. Dans un certain nombre de cas, les accords GPEC apparaissent enchâssés dans d'autres types d'accords (formation, mobilité, seniors...) auxquels ils font référence. Chez Rayona, l'accord GPEC s'inscrit dans un jeu d'accords (mobilité, négociation et formation) signés entre 2004 et 2006 en vue d'organiser la négociation au sein du groupe récemment créé, conformément à ce que prévoyait un accord de méthode signé trois ans plus tôt. Dans le

cas de Armauto Andrauto, le lien entre l'accord GPEC et les différents accords (accord seniors, accord sur la gestion des carrières des ETAM, accord sur la mobilité intra-groupe) s'opère via l'usage d'outils communs. La rationalisation de l'usage de ces différents outils dans le cadre de la GPEC lui confère, d'une certaine façon, le statut de méta accord. La même impression émane de l'accord GPEC de Micro, constitué de trois parties distinctes (mobilités internes et externes, évolution des seniors, insertion des jeunes dans l'entreprise) signées indépendamment les unes des autres mais dont le DRH considère que la première, spécifique à la GPEC, constitue un "accord cadre".

Armauto Andrauto : l'accord GPEC comme "méta accord"

Il ressort de l'inventaire des outils RH au moins deux éléments d'analyse du mode d'instrumentation permanent de la GPEC du groupe GEAF Armauto Andrauto :

1. La quasi exhaustivité des outils inscrits dans les accords GPEC, celui de 2010 complétant le premier accord de 2007, et dans quatre autres accords, auxquels il est fait référence, au regard du champ des possibles. Ceci dans les trois axes couverts par l'instrumentation des accords, celui des relations professionnelles, celui des procédures de gestion normalisant les pratiques de GRH et celui des mesures réglementaires : « *on a signé depuis 10 ans, en gros, une dizaine d'accords par an, voire plus, en moyenne, largement même,* » (CFTC)
2. La volonté de mettre en cohérence les accords existants, l'accord GPEC pouvant apparaître comme un méta-accord (*qui rationalise et donne du sens*). L'accord GPEC crée un cadre légal, sur le plan procédural et substantiel, tout en laissant l'entreprise libre de multiplier les accords sur des processus ou des enjeux particuliers

La notion de méta-accord semble cependant plus appropriée quand les accords GPEC incluent des dispositifs qui, dans d'autres cas, font l'objet de textes spécifiques. L'accord Aerosec comporte ainsi une partie sur la formation professionnelle quand chez Rayona, elle fait l'objet d'un accord spécifique signé l'année suivante. Entre les deux, le texte de l'accord GPEC de Luckydistrib reprend le dispositif de VAE de l'accord formation. Au-delà des dispositifs de formation, dont l'articulation aux accords de GPEC est pratiquement inévitable, figurent également dans plusieurs textes des dispositions sur les conditions de travail. Chez Egal, l'accord GPEC prévoit ainsi un chantier d'amélioration des conditions de travail ciblé sur les bas niveaux de qualification directement touchés par les évolutions technologiques et les projets d'automatisation. La GPEC permet ici de faire le lien entre les obligations légales et conventionnelles en matière de santé au travail. De la même façon, l'accord GPEC de Panaflam inclut des dispositions sur la pénibilité. L'articulation des accords GPEC aux accords seniors s'inscrit également dans cette perspective.

Le cas des accords seniors

La quasi-totalité des groupes disposent d'accords seniors. Ils ont été signés entre 2009 et 2010, conformément à la loi du 17 décembre 2008 sur le financement de la Sécurité Sociale et à ses décrets d'application. Il n'y a guère que chez Rayona et Omega Diesel Systems France qu'aucun accord n'a pu être signé. Les deux directions ont cependant mis en place un plan d'action unilatéral – d'une durée de deux ans (2010-2012) – comportant toute une série de mesures en faveur des salariés les plus âgés.

Les accords GPEC qui, en règle générale, ont précédé dans le temps les accords seniors, comportent tous un ou plusieurs chapitres consacrés spécifiquement aux seniors. Ces

dispositions peuvent être particulièrement détaillées comme par exemple chez Aerosec qui disposait déjà d'un accord sur l'emploi des seniors depuis 2001 et y consacre quatre chapitres. De même, chez Micro, le deuxième volet de l'accord GPEC signé en décembre 2006 et consacré à la seconde partie de carrière, constitue un accord en soi. L'antériorité du thème des seniors dans les accords GPEC fait qu'il n'est pas rare que les accords senior de 2009-2010 renvoient dans leur texte aux accords GPEC ; c'est notamment le cas chez Aerosec, Armauto Andrauto et Luckydistrib. La relation s'inverse chez Septentrion où l'accord GPEC, signé tardivement (2010), renvoie à l'accord senior sur ce thème. De même chez Egal, le deuxième accord GPEC, postérieur à l'accord senior, y fait référence dans son article 14.

Cette articulation entre les deux types d'accords est relativement étroite car l'enjeu est généralement de spécifier pour les seniors un certain nombre d'outils existants dans le cadre de la GPEC. Ainsi, chez Luckydistrib, Bankpro ou Micro, l'entretien professionnel de deuxième partie de carrière vient compléter l'entretien professionnel classique. Il peut également s'agir de rendre prioritaire ce public sur certains dispositifs présents dans la GPEC. Pour Omega Diesel Systems, c'est, par exemple, l'accès aux programmes de formation, d'adaptation et d'accompagnement et, pour Armauto Andrauto, ce sera l'accès à la période de professionnalisation favorisée pour les plus de 45 ans. Les mesures spécifiques aux seniors semblent également être, chez Egal, Aerosec, Armauto Andrauto ou encore Luckydistrib, une entrée sur la question de la pénibilité qui, en dehors du cas de Panaflam, n'est pratiquement pas abordée en tant que telle par les accords GPEC.

Les enjeux de lutte contre la discrimination des seniors, notamment en termes de recrutement et de promotion, sont présents dans les mesures des accords GPEC, et notamment, chez Panaflam, Rayona ou encore Armauto Andrauto. Cependant, il s'agit plus de se doter de moyens que de viser un objectif quantitatif. De ce point de vue, il n'y a guère que l'accord GPEC d'Aerosec qui s'engage sur des chiffres : augmenter de 5% le taux d'emploi des salariés âgés de plus de 55 ans et porter à 4,5% le taux de recrutement de salariés âgés de plus de 50 ans rapporté au total des recrutements.

2.3. UN SOCLE D'OUTILS COMMUNS

Dans leur grande majorité, les accords GPEC étudiés reposent sur une instrumentation de GPEC commune que résume le triptyque observatoire des métiers – référentiels des métiers et des compétences – passerelles.

Les observatoires des métiers

Les observatoires des métiers constituent l'un des instruments clefs des accords de GPEC. A l'exception de Septentrion, Bankpro et Distrigroup, tous les textes prévoient la mise en place d'un tel dispositif. Son appellation peut changer selon les cas – "observatoire des métiers" pour Rayona, Armauto Andrauto ou Luckydistrib, "Commission centrale anticipation-formation" chez Aerosec... – mais ses attributions demeurent peu ou prou identiques, à savoir le suivi et à l'analyse de l'évolution des emplois et des compétences. Dans le cas de Panaflam, l'accord ne prévoit pas la mise en place d'un observatoire des métiers au sens strict, mais d'une "Commission GPEC" aux missions plus larges qui intègre explicitement cette fonction, tout comme chez Bankpro.

En général, l'observatoire des métiers prend la forme d'une structure nationale située au niveau du groupe, comme par exemple chez Rayona, Armauto Andrauto ou encore Aerosec, avec des déclinaisons par établissements (Armauto Andrauto), par territoire (Rayona, Panaflam) ou encore par secteurs d'activité (Luckydistrib). Au niveau local, les travaux de l'observatoire des métiers sont le plus souvent présentés dans le cadre des IRP existantes : Commissions Formation chez Aerosec et Rayona ou Comité d'Entreprise chez Omega Diesel Systems France. Les observatoires étudiés sont paritaires mais, dans certains cas, comme Armauto Andrauto ou Rayona, les organisations syndicales non signataires de l'accord GPEC ne peuvent y siéger. En revanche, chez Micro, ils associent bien souvent, au-delà des représentants syndicaux et des Ressources Humaines, des managers de la production ou des experts sur une activité.

D'un point de vue formel, la production de ces observatoires des métiers est relativement homogène. Tous produisent un rapport annuel présentant une information sur l'évolution des emplois dans l'entreprise (Rayona, Armauto Andrauto, Micro...). Cependant, la nature de cette information – quantitative et/ou qualitative – et son caractère prospectif ou non constituent un enjeu important autour duquel se différencient des approches très marquées.

Rayona : l'observatoire des métiers

Le principal outil découlant de l'accord GPEM est l'observatoire des métiers. C'est un dispositif paritaire dans lequel siègent les organisations signataires du texte. Il a comme objectifs¹ :

- "d'identifier les passerelles possibles entre les métiers;
- anticiper les évolutions sociales aux projets industriels majeurs du groupe,
- faciliter et suivre, dans cette perspective, la mise en œuvre des synergies et solidarités,
- mettre en rapport les entités du groupe sur les différents bassins,
- faire évoluer éventuellement les métiers de Rayona".

Dans ce but, il produit chaque année un rapport reposant sur une cartographie des métiers. La démarche est double. Elle se veut tout d'abord rétrospective avec le suivi annuel de l'évolution des métiers qui rend compte des effets des politiques RH engagées. Elle est également prospective puisqu'elle propose des projections à trois ans sur certains métiers.

Chaque année, l'observatoire produit un rapport qui fait l'objet d'une présentation déclinée à trois niveaux : national, régional et local. Au niveau national, la présentation est faite au début du deuxième trimestre, en présence de la direction des Ressources Humaines Groupe, des DRH de branches et des Coordinateurs Syndicaux Centraux. Le rapport est ensuite décliné par région et discuté par un groupe de travail réunissant un responsable RH Groupe, le correspondant RH régional, les RRH des entités de la région, ainsi que les coordinateurs centraux des organisations syndicales accompagnés de leurs collègues régionaux : "*[Les partenaires sociaux] sont présents évidemment à la présentation des résultats de l'observatoire tant au niveau national qu'au niveau régional.*" (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Le compte-rendu des travaux de ce groupe de travail est présenté dans le cadre des IRP – le Comité d'Entreprise ou les Commissions Emploi Formation quand il y en a – des sites concernés. Pour ce dernier échelon, les instances nationales ou régionales ne sont pas représentées.

Le rapport comprend des données nationales et régionales portant sur les effectifs et leurs caractéristiques (volume, âge, sexe, ...), les métiers et leurs caractéristiques, et sur la mobilité. Il présente par ailleurs des éléments prospectifs à trois ans basés sur des projections des ressources et le calcul des besoins en matière d'emplois et de métiers. Il identifie enfin les métiers sensibles selon les critères définis par l'accord du 28 janvier 2008, c'est-à-dire les métiers stratégiques pour lesquels l'entreprise doit assurer la pérennité du savoir-faire et des compétences, nécessitant une période longue d'apprentissage ou difficiles à recruter, les métiers dont les compétences évoluent rapidement et ceux dont le volume évolue en fonction de l'activité et enfin les nouveaux métiers.

Les référentiels des métiers et des compétences

Les référentiels des métiers et des compétences constituent le deuxième outil récurrent de la GPEC. A l'exception notable de l'accord Septentrion qui n'aborde pas cette question, l'ensemble des cas étudiés prévoit la mise en place d'un référentiel-métier et/ou d'un référentiel de compétences à l'appui de la démarche GPEC. Pour autant, cette unanimité renvoie à de fortes disparités à la fois dans le mode d'élaboration et le contenu de l'outil.

¹ Accord relatif à la Gestion Prévisionnelle des Métiers au sein du Groupe Rayona en France, 28 janvier 2005

Dans plusieurs cas, notamment chez Rayona et Panaflam, les services de Ressources humaines associent fortement à l'élaboration du référentiel des responsables de production, voire les sites, avec, parfois, pour objectif de leur déléguer certaines tâches (Omega Diesel Systems France). A l'opposé, le processus d'élaboration des référentiels peut s'avérer très centralisé, comme c'est le cas pour Armauto Andrauto où la RH de site estime qu'il lui échappe totalement. Les organisations syndicales sont parfois associées à ce processus, comme par exemple chez Bankpro, Rayona et Aerosec.

La structure de ces référentiels métiers est elle-même très variable d'un cas à l'autre. Chez Rayona, la maille utilisée est très large de façon à permettre aux filiales, regroupées à l'occasion de la création du Groupe, de rapprocher leurs propres fiches-métiers. La même logique a prévalu chez Panaflam avec les familles de métiers. A l'inverse, chez Bankpro, la maille retenue est très fine, au point de correspondre parfois à un seul poste. Il existe également de grandes disparités sur le degré de sophistication des référentiels : chez Rayona, aucune compétence n'est pour l'heure associée aux métiers ainsi identifiés alors que, chez Aerosec, Bankpro ou encore Armauto Andrauto, c'est déjà le cas.

Enfin, la forte récurrence des référentiels-métiers dans les accords ne préjuge en rien de leur caractère opérationnel. Ainsi, dans plusieurs cas (Rayona, Luckydistrib, Micro), les interlocuteurs RH ont souligné l'importance des actualisations auxquelles ils procèdent, tant cet outil peut rapidement être dépassé par les évolutions de l'activité productive. Un point de vue corroboré par les responsables RH de Distrigroup (le groupe dont dépend Luckydistrib) qui, pour leur part, déplorent que ce travail d'actualisation ne soit pas mené, ce qui limite chez eux la portée des outils instaurés dans le cadre de la GPEC.

Bankpro : construction et mise en œuvre du référentiel-métiers

L'instrumentation de GPEC, dans le cas BANKPRO, s'articule pour l'essentiel autour de l'élaboration d'un référentiel des emplois et des compétences. Le référentiel, structuré par grandes familles professionnelles, décrit pour chaque métier considéré les compétences requises, de nature technique, transverse, et managériale, ainsi que le niveau de maîtrise attendu de ces compétences sur une échelle de 1 à 4. Les gestionnaires RH insistent sur son potentiel intégrateur, son statut d' « outil-pivot », sa capacité à mettre en cohérence les politiques et pratiques de GRH.

Plusieurs points notables méritent d'être soulignés à propos du référentiel :

- La maille d'analyse privilégiée est extrêmement fine, au plus près du travail réel, marquée par le souci d'opérationnalité et la volonté de faire sens pour les salariés : « *L'idée qu'on a eu c'est de coller au plus près de la réalité pour que les managers, les collaborateurs aient une vision très concrète, très opérationnelle de ce qu'il y a dans la fiche et qu'ils se disent : voilà ça correspond à ce que l'on me demande au quotidien et ce n'est pas une approximation qui fait que finalement je ne m'y retrouve pas* » (RRH) ;
- L'outil référentiel se veut évolutif et l'équipe RH comme les partenaires sociaux entendent veiller à son actualisation régulière. Dans cette optique, les différentes parties prenantes se sont données une année complète pour stabiliser les fiches métiers, 15 % d'entre elles étant susceptibles d'être révisées au terme de ce que les acteurs qualifient de processus d' « homologation » : « *On a une vraie négociation sur une année d'expérimentation, cette fiche ne prendra réalité que sur les notations à venir de 2012, avec naturellement la validation des postes en l'état et tous les postes qui seront contestés ou mal vécus avant la relecture, à la révision* » (Secrétaire CE, CFDT) ;
- Le processus d'élaboration du référentiel relève d'une réelle démarche de co-conception entre gestionnaires RH, managers et partenaires sociaux. Cette logique de co-construction de l'instrumentation de GPEC est présentée par les acteurs interviewés comme un vecteur de légitimation de l'outil. Elle s'est avérée aussi à l'usage comme un formidable support d'apprentissage pour les parties prenantes à l'accord, leur permettant de confronter leurs points de vue, d'ouvrir de nouveaux espaces pour le dialogue social, de construire collectivement le sens de la démarche.

Sur le versant négatif, l'élaboration du référentiel est un processus chronophage qui risque d'affaiblir sur le long terme la dynamique d'implication des acteurs ; la question des fonctions « mono-parentales » (emplois sur lesquels ne sont positionnés que quelques titulaires) est délicate à gérer ; les acteurs syndicaux dénoncent une tendance à surévaluer les compétences requises et s'inquiètent d'un risque d'instrumentalisation du référentiel pour alimenter des ruptures conventionnelles.

Les passerelles

Les passerelles constituent le troisième outil récurrent dans les accords GPEC étudiés. "Dispositif passerelles" chez Aerosec, "Aires de mobilité" chez Omega Diesel Systems France, "Passerelles inter-métiers" chez Bankpro, "Outil Passerelle France" chez Distrigroup, etc. Quelle que soit l'appellation retenue, l'enjeu de cet outil est d'offrir aux salariés une plus grande visibilité sur des évolutions professionnelles possibles à partir du poste qu'ils occupent. Selon la taille de l'organisation, ces passerelles peuvent être appréhendées à l'échelle de la filiale (Bankpro) ou à l'échelle d'un groupe (Rayona,

Panaflam, Armauto Andrauto, Aerosec), entre des métiers en apparence très éloignés dont il faut identifier les proximités.

Ces dispositifs, favorables à la mobilité interne, sont fortement réclamés par les syndicats (Panaflam, Armauto Andrauto, Distrigroup). Cependant, la plupart des responsables RH rencontrés soulignent qu'il s'agit là d'un travail fastidieux (Aerosec, Panaflam...) qui va bien au-delà de l'élaboration des référentiels des métiers et des compétences dont la pratique est, elle, bien établie. L'approche, plus novatrice, suppose d'identifier des proximités de compétences entre différents postes pour organiser le passage des uns vers les autres. De fait, les responsables RH interrogés reconnaissent que les outils sont en cours d'élaboration et que, finalement, assez peu de passerelles sont formalisées. Chez Aerosec, par exemple, le dispositif n'est à ce jour déployé que dans deux divisions. Il n'y a guère que chez Luckydistrib que la cartographie des métiers semble opérationnelle, mais au prix d'un investissement humain assez lourd : 9 personnes du service RH s'y consacrent à l'année.

De leur côté, les délégués syndicaux chez Armauto Andrauto, Panaflam ou encore Rayona déplorent clairement l'état peu avancé des dispositifs de passerelles et l'absence de visibilité qui en découle en termes de perspectives de carrière pour les salariés. Cette déception est d'autant plus grande que les résultats en la matière sont difficilement quantifiables. Comment évaluer, en effet, la contribution de l'outil dans l'évolution des mobilités internes ? Au final, l'importance des efforts nécessaires à la mise en œuvre d'un dispositif de passerelles contraste avec la faiblesse de la mesure de ses résultats.

Aerosec : le dispositif "Passerelles"

Développé dans deux divisions pour l'instant, le dispositif « *Passerelles* » vise à identifier finement les compétences associées à chaque métier, puis à faciliter les passerelles entre d'autres métiers, requérant certaines de ces compétences. Il s'agit d'un instrument de la mobilité qui nécessite une connaissance fine de chacun des métiers au sein des « *familles de métiers* » identifiées par l'entreprise. *Passerelles* utilise ainsi des fiches métiers et leur donne un sens, une utilité qu'elles n'auraient pas en restant des outils de description des emplois. La démarche vise à inscrire les référentiels métiers dans une dynamique de mobilité, à défaut de quoi l'instrumentation reste très statique, descriptive et peu utilisée. « *Quand vous parlez de référentiel, à la limite vous pouvez passer des années à travailler sur un référentiel. Il y a toujours quelqu'un qui vous dira que votre fiche métier, elle n'est plus à jour. Il faut le faire. Mais la dynamique derrière, vite fait, vous allez vous apercevoir qu'elle n'est pas intéressante. Quand vous commencez à travailler sur les passerelles, c'est hyper intéressant. Ça ouvre des champs énormes* » (RRH GROUPE).

Le RRH groupe, chargé du déploiement de l'outil *Passerelles*, en manipule le logiciel et prend un exemple : « *Je vais en production, je vais choisir un métier, je vais prendre technicien intégration test. Je vais regarder, je lance la recherche et lui, il me dit, voilà, j'ai trois passerelles. Donc, soit je peux consulter la fiche du métier en correspondance, métier qui correspond à la cible, soit je vais voir la passerelle. Là, je vais retrouver ce que j'ai dit en formation. Et puis, je peux avoir des témoignages.[...]* » (RRH Groupe).

Les efforts nécessaires à la mise en œuvre de *Passerelles* contrastent avec la faiblesse de la mesure de ses résultats. Plusieurs dizaines de passerelles, estime-t-on sans produire de chiffres issus d'indicateurs sûrs. La difficulté de la mesure s'explique aussi par la difficulté à définir une unité de mesure : aux mobilités professionnelles naturelles s'ajoutent les évolutions de compétences dans les postes ou de postes au sein d'une même entité, ce qui rend délicate la comptabilité des opérations de mobilité proprement issues de la démarche.

Le système d'information RH du groupe intervient en support de la démarche, mais serait inopérant sans suivi et appui sur le terrain. Le groupe a donc lancé une formation de 8 heures intitulée « *passerelles manager* » à laquelle 300 managers des deux divisions concernées ont assisté. La formation est destinée à inciter les managers à apprécier autant le potentiel de leur collaborateur que les compétences liées à leur emploi du moment. De la même manière, les salariés se voient proposer une formation de 4 heures à la démarche, formation réalisée dans les espaces métiers, pour stimuler des vocations.

2.4. PRINCIPALEMENT UNE MISE EN COHÉRENCE DES OUTILS RH EXISTANTS

De façon générale, les accords GPEC apparaissent davantage comme un vecteur de rationalisation et de mise en cohérence d'outils et de pratiques existants qu'un réel vecteur d'innovation sociale, notamment en termes de gestion individuelle des parcours.

Des démarches GPEC avant tout collectives

L'analyse des monographies amène à nuancer le point de vue de la littérature quant à l'impact de la GPEC sur l'émergence d'une conception individualisante de la GRH. Si la quasi-totalité des textes des accords GPEC traite de l'évolution professionnelle des salariés,

l'analyse montre que, dans leur mise en œuvre, les démarches collectives prévalent. Chez Armauto Andrauto, l'effet majeur des accords GPEC correspond avant tout aux trois "plans de départs volontaires" – qui ont abouti au départ de 20 000 salariés – et, dans une moindre mesure, à des outils visant à permettre une meilleure identification des compétences des salariés et leurs développements possibles. De son côté, l'accord GPEC d'Aerosec intitulé "Anticipation des évolutions d'emploi, le développement professionnel et la formation" omet sciemment l'usage du terme compétence à la demande explicite des organisations syndicales qui entendent débattre en priorité de gestion de l'emploi. Chez Micro, les organisations non signataires souhaitaient discuter d'une démarche GPEC susceptible d'accompagner les salariés dans leur évolution professionnelle au sein de l'entreprise, notamment pour tout ce que cela ouvrait comme perspectives en termes de mobilité ou encore de formation. Cependant, elles ont rapidement estimé que l'accord qui leur était proposé était avant tout centré sur la mobilité externe et ne donnait aucun moyen pour favoriser la mobilité interne. De fait, l'accord Micro et ses avenants se sont avant tout traduits par deux plans de départs volontaires de plusieurs centaines de personnes en 2008 et 2009.

La prédominance de la dimension collective dans la mise en œuvre des accords s'observe également dans l'articulation étroite de certains accords avec les projets de réorganisation des entreprises. Dans le cas de la banque Septentrion, l'accord est explicitement lié aux projets dits "stratégiques", initiés et portés par la direction Générale. L'accord GPEC signé par Distrigroup porte également cette volonté d'accompagner des projets de réorganisation ayant des incidences sur l'emploi. Et de fait, les différentes réorganisations menées depuis 2006 montrent que la GPEC a concerné essentiellement les fonctions administratives et supports (service paie, service après-vente, direction des services informatiques) qui représentent un petit nombre de salariés à l'échelle du Groupe. Ainsi, l'accord GPEC ne s'est pas appliqué au cœur de métier du groupe. Cette subordination de la GPEC à des projets de réorganisation tend à limiter le périmètre d'application de la GPEC et à le centrer sur des démarches stratégiquement prédéterminées.

Distrigroup : une mise en œuvre de la GPEC dans les métiers de la paye

Les métiers de la paye ont sensiblement évolué grâce aux nouvelles fonctionnalités informatiques de gestion des données paye. Ces technologies ont permis de rationaliser les activités de la fonction, notamment d'éviter les saisies en doublon d'informations relatives au temps de travail des collaborateurs. Modernisés, ces métiers ont été placés dans une logique de recherche de gains de productivité, et ont été positionnés par la direction de Distrigroup en tant qu'emplois sensibles. La fonction paye a fait l'objet d'une vaste réorganisation, avec la création de pôles centralisant l'activité répartie jusqu'alors sur plusieurs sites. Cette réorganisation a fait appel à l'accord GPEC. Au sein de la Business Unit Distrigroup Super, 93 personnes étaient concernées. 33 n'ont pas trouvé de solution de mobilité dans le Groupe et ont donc été orientés vers un PSE. Cette situation s'explique par la technicité des métiers de paye, qui nécessitent des compétences particulières, difficilement transférables sur d'autres métiers, ainsi que par le fait que la mobilité géographique n'ait pas été obligatoire.

Finalement, un tiers des salariés faisant partie du PSE sont parvenus à un repositionnement, et deux tiers ont bénéficié d'un accompagnement à la mobilité externe par des cabinets de reclassement. La population concernée issue de différents services est assez jeune. Ces salariés n'ont pas eu de problèmes d'employabilité car ils étaient bien positionnés sur le marché de l'emploi. On peut considérer que cette GPEC leur a ouvert des opportunités. En revanche, la démarche est plus contestable, selon les syndicats, lorsque des personnels travaillant au sein du service paye se voient proposer de passer d'un poste fonctionnel à un poste opérationnel en magasin. En d'autres termes, de reprendre le métier de caisse qu'ils avaient quitté pour évoluer vers les fonctions supports. Ce type de parcours de mobilité, qui est assimilé à une perte de compétences et à une régression sociale, se heurte de façon prévisible au refus des salariés concernés.

De la même façon, la présence particulièrement récurrente dans les accords de classifications des termes de "métiers sensibles" contribue également à centrer la GPEC sur des approches déterminées par la stratégie d'entreprise. Ce type de démarche permet en effet de raisonner en anticipation, tout en facilitant la priorisation des actions en matière de GPEC. Ainsi, dans l'exemple de Bankpro, les collaborateurs positionnés sur un métier sensible bénéficient d'un accès prioritaire aux dispositifs de formation évoqués dans le cadre de l'accord. Chez Rayona, la classification des métiers en fonction de leur sensibilité conditionne la mise en place de parcours professionnels et des formations qui les accompagnent. Cette évaluation de la sensibilité des métiers est réalisée au plus près du terrain, puis elle est agrégée au niveau régional, mais c'est la RH Groupe qui fait les arbitrages pour donner la tendance du métier. Pour les organisations syndicales, cette approche est plus au service de la direction que des salariés car elle ne permet finalement pas de leur proposer de perspectives d'évolution à partir du métier qu'ils occupent ni d'identifier les passerelles qu'ils pourraient emprunter. De la même façon, chez Transgaz, filiale de Panaflam, ce sont en priorité des cursus de professionnalisation des managers qui ont été mis en place.

Bankpro : la priorisation sur les métiers sensibles

Si la GPEC modifie les conditions de l'intégration de la GRH à la stratégie d'entreprise, ce processus s'opère, dans le cas BankPro, essentiellement à travers l'accent porté dans l'accord sur l'identification des métiers stratégiques et sensibles. L'accord consacre ainsi plusieurs catégories de métiers stratégiques ou sensibles – la distinction n'est de fait pas très nette, au dire même de la DRS – qui peuvent, le cas échéant, se combiner :

- Les métiers sous tension pour lesquels l'offre de main d'œuvre est réduite sur le marché, l'entreprise éprouvant en conséquence des difficultés à pourvoir certains postes vacants ;
- Les métiers contributeurs au développement et à la rentabilité de l'entreprise pour lesquels il convient de veiller à garantir la pérennité des savoir-faire ;
- Les métiers dont les effectifs sont appelés à connaître des évolutions sensibles, à la hausse comme à la baisse, dans les années à venir (cf. impact de la dématérialisation des moyens de paiement sur les métiers du *back office*) ;
- Les métiers soumis à des révisions stratégiques fortes (cf. fonctions support et *back office*) du fait notamment d'évolutions technologiques, réglementaires ou bien encore organisationnelles ;
- Les métiers où le renouvellement des effectifs va impliquer des actions de transfert des compétences.

Semblable approche correspond au volet collectif de la démarche GPEC. Elle permet de raisonner en anticipation tout en facilitant la priorisation des actions en matière de GPEC : « *La maîtrise, en tous cas, du dispositif des emplois, globalement, permet de bien évaluer en anticipation les emplois sensibles, les emplois stratégiques, les emplois qui vont vous permettre un développement et ceux qui inévitablement... (vont disparaître)* » (DRH). Les collaborateurs positionnés sur un métier sensible bénéficient ainsi d'un accès prioritaire aux dispositifs de formation évoqués dans le cadre de l'accord.

La dimension prospective inhérente à la GPEC suppose ainsi une capacité à articuler les différents niveaux d'analyse, à sérier les populations et les facteurs susceptibles d'impacter le contenu des emplois à terme : « *D'abord, il y a quand même les grandes tendances de fond de la profession au sens large ; et ensuite on voit les secteurs dans lesquels il y a le développement du business, des affaires dans lesquelles on peut investir en créant de nouveaux métiers, de nouveaux emplois ; et puis après, on a toute la dimension support, back office, par rapport à laquelle on devine qu'il y a les nouvelles technologies, des moyens informatiques de plus en plus performants, des traitements automatisés (...)* Sur les métiers purement front, il peut y avoir des révisions stratégiques beaucoup plus brutales » (DRH).

D'autres éléments viennent renforcer cette image d'une GPEC qui est avant tout au service du projet collectif. Ainsi, à rebours du ciblage, les actions de GPEC peuvent avoir une ambition plus large mais qui sert tout autant la stratégie d'entreprise. Dans deux cas au moins, Micro et Egal, la GPEC est en effet utilisée pour répondre à un objectif global d'augmentation d'un turn-over jugé trop faible. De même, la pratique répandue des "people review"², notamment chez Panaflam, contraste avec celle, encore marginale, des parcours professionnels alors même que les deux dispositifs visent à doter les salariés des

² Cet exercice annuel consiste à faire évaluer les salariés par les managers afin d'identifier ceux disposant du potentiel pour évoluer professionnellement.

compétences nécessaires à leur progression professionnelle. Chez Micro, certaines organisations syndicales critiquent très fortement ces "people review" considérant qu'elles couronnent le plus pur arbitraire managérial, alors que la DRH considère qu'il s'agit du meilleur moyen pour faire coïncider les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés.

Des outils individuels largement préexistants

Si les outils novateurs de la GPEC sont bien souvent à visée collective, la plupart des outils destinés à l'accompagnement individuel des salariés existaient avant la signature des accords GPEC. De fait, l'entretien professionnel autour duquel s'articule une bonne partie des dispositifs visant à sécuriser le parcours professionnels des salariés (bilan de compétences, DIF, VAE...) remonte à l'Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle et à son avenant du 20 juillet 2005. Il visait déjà à permettre au salarié d'être "acteur de son évolution professionnelle" et d'élaborer son "projet professionnel" à partir de ses "souhaits d'évolution dans l'entreprise", de ses aptitudes et des besoins de cette dernière. De fait, chez Egal, hormis l'observatoire des métiers, aucun nouvel outil n'a été créé à l'occasion de la signature de l'accord GPEC. L'élargissement du périmètre de l'entretien professionnel de développement aux salariés non-cadres, s'il n'est pas négligeable, n'en a pas moins été la seule modification observée d'un instrument préexistant à l'occasion de la conclusion de cet accord. De la même façon, l'"entretien de développement professionnel" instauré par l'accord d'Aerosec n'a pas profondément changé les pratiques des managers en vigueur jusque-là.

En outre, une partie des outils de la GPEC à destination des salariés semble avoir moins été portée par les accords que par un mouvement plus large d'informatisation des outils RH. Ainsi, les membres de la direction de Septentrion admettent que, plus qu'une réelle rupture avec les pratiques antérieures, l'accord a davantage favorisé une rationalisation des outils de GRH existants. Cette rationalisation a été portée par le Système Information des Ressources Humaines (SIRH) et le développement d'interfaces entre les services RH aux niveaux national et régional, et chaque salarié. D'une façon générale, les bourses de l'emploi ou leur équivalent, présentes dans la plupart des accords (Aerosec, Distrigroup, Luckydistrib...) et évoquées de façon récurrente par les différents interlocuteurs des services RH, ne sont bien souvent que la transposition informatisée de dispositifs existants. Ainsi, la Bourse de l'emploi de Distrigroup qui date de 1999 a certes été relancée à la faveur de l'accord GPEC de 2006, mais a surtout bénéficié d'une mise en œuvre sur l'Intranet. La plupart de ces outils demeurent parfois cantonnés à certaines catégories de salariés, par exemple les cadres chez Rayona.

Septentrion : des outils préexistant à la GPEC

Les outils et les pratiques « GPEC » prévues par l'accord de 2010 de Septentrion ne sont pas vraiment novateurs puisqu'aux dires mêmes de tous les membres de la direction rencontrés, l'accord ne fait qu'entériner en les formalisant et en les synthétisant des pratiques et des outils qui étaient déjà en œuvre, parfois depuis longtemps, dans l'entreprise. Du reste, c'est également la position des syndicats, y compris de la CFDT, pourtant signataire.

En effet, on a assisté en réalité à une rationalisation des outils et des pratiques RH, notamment à l'aide de logiciels permettant de renforcer l'interface informatique entre, d'une part, les services RH au niveau national et régional et, d'autre part, chacun des salariés. Mais, tant la responsable « Emploi formation » de la Banque Septentrion que le directeur régional ou encore la DRH régionale rencontrés estiment que cette rationalisation est déconnectée de l'existence de l'accord dans le sens où la rationalisation informatique fait partie du processus normal de la vie de l'entreprise : *"C'est l'évolution normale d'une entreprise d'informatiser ses informations RH."* (Directeur régional).

La rationalisation des procès et des outils RH s'est effectuée dans un souci d'opérationnalité immédiate. Des outils de e-learning et d'autoformation ont été déployés dans perspective opérationnelle et sont utilisés par les salariés notamment lors de leur prise de poste ou lorsqu'ils veulent en changer. Ceux-ci ont ainsi accès depuis leur poste de travail à une description assez fine des passerelles qui peuvent exister entre les différents métiers. Cependant, selon la responsable Emploi-formation, cet outil ne découle pas à proprement parler de l'accord GPEC, mais plutôt d'une *démarche* GPEC antérieure à l'accord. Ce que reconnaissent d'ailleurs volontiers les syndicalistes pour qui les moyens alloués aux outils de formation et au plan de formation sont meilleurs à ce qui peut se pratiquer dans les autres entreprises du secteur.

Au final, il y a peu de nouveautés dans les outils d'accompagnement individuels, les accords GPEC entraînant surtout sur une mise en cohérence de l'existant. Le cas des dispositifs de formation est particulièrement significatif de ce mouvement.

La rationalisation des pratiques de formation

C'est principalement autour des outils de formation, et notamment de l'élaboration du plan de formation, que les effets des accords GPEC se font sentir. Concrètement, les observatoires des métiers et l'information qu'ils délivrent permettent de mieux cibler les actions de formation. Chez Panaflam, la GPEC doit permettre d'alimenter le plan de formation : la plupart des cursus de professionnalisation des managers ont été élaborés directement en fonction des besoins identifiés lors de l'exercice de GPEC des années précédentes. Chez Armauto Andrauto, l'observatoire des métiers et la réflexion prospective sur l'évolution des métiers alimentent le plan de formation. Dans le cas Rayona, l'articulation entre l'accord GPEC et la formation est étroite. Plusieurs signes en attestent : la constitution d'un réseau de correspondants formation régionaux fait écho au réseau de l'observatoire des métiers, les réunions de suivi de l'accord GPEC et de l'accord formation se tiennent désormais le même jour, à la suite. L'articulation GPEC-formation semble néanmoins plus évidente à l'échelle locale, via la démarche de l'observatoire dont la dimension prospective vient alimenter la conception du plan de formation.

Rayona : la mise en cohérence des outils de la formation et de la GPEC

Dans l'accord GEPM du 28 janvier 2005, les questions relatives à la formation sont renvoyées à un accord spécifique ultérieur finalement signé le 5 mai 2006. Pour autant, dès sa création, la direction RH a voulu que l'observatoire des métiers contribue à mettre en cohérence les différents éléments de la politique RH et notamment la politique de formation : *"Avant, la direction de la Formation, je ne suis pas certain qu'elle regardait les résultats des projections métiers pour définir son programme d'ingénierie de formation. Aujourd'hui, ils sont en train de le faire, c'est-à-dire que pour moi c'est un interlocuteur"* (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Et de fait, il existe plusieurs signes tangibles de ce rapprochement et notamment en termes d'organisation. Un réseau de correspondants formation régionaux a été constitué pour faire le pendant du réseau de l'Observatoire de métiers, et de gagner ainsi en cohérence : *"On a organisé 3 réunions par bassin d'emploi et donc on a réuni tous les responsables formation de la région, sachant qu'on s'est calé sur l'observatoire des métiers pour qu'il y ait une vraie cohérence en termes de dynamique formation qui est la même que la dynamique emploi"* (Responsable Développement Emploi et Professionnalisation). De même, les réunions de suivi de l'accord GPEC et de l'accord formation ont été harmonisées et se tiennent le même jour, l'une à la suite de l'autre avec généralement les mêmes interlocuteurs.

Cependant, les résultats de l'observatoire des métiers demeurent à un niveau très agrégé et permettent tout au plus de tirer des grands axes pour la politique de formation. L'articulation entre les deux est plus évidente au niveau plus local où la démarche de l'Observatoire, à travers notamment l'analyse de l'emploi et l'exercice prospectif, vient structurer la conception du Plan de formation, notamment quand il contribue à la mise en œuvre des plan d'action : *"La nouveauté [...] est qu'au travers de l'Observatoire et des discussions qu'il y a dans le réseau de l'Observatoire, on a déjà identifié [des entités] qu'il faudrait probablement accompagner et dérouler avec eux des démarches de GPEC opérationnelles. On va directement sur le terrain voir les postes, [...], les compétences requises sur chacun de ces métiers, pour faire du positionnement des salariés par rapport aux requis, et on définit des plans de formation et ensuite on va chercher les financements de ces plans de formation "* (Responsable Développement Emploi et Professionnalisation)

Pour les organisations syndicales, l'articulation entre les éléments mise en évidence par l'observatoire des métiers et l'élaboration des politiques de formation n'est pas si évident. Une vision qui s'explique peut-être par le caractère relativement récent – octobre 2010 – du réseau territorial des responsables de formation : *"On a un problème sur la cohérence. Moi le lien avec la formation, je ne sais pas s'il est systématisé"* (Responsable syndical Groupe CGT).

Pour autant, il n'est pas toujours certain que la politique de formation soit dynamisée par la politique de GPEC. Certes, le lien est parfois direct, comme chez Egal où l'accord GPEC de 2007 vise explicitement à élargir l'accès à la formation et prévoit des plans de formation tri annuels dédiés à la GPEC, ciblant les salariés à faible et moyenne qualifications. De la même façon chez Micro, l'accord GPEC – et en particulier l'observatoire des métiers – a contribué à l'élargissement du catalogue de formation de l'entreprise. Cependant, il demeure très difficile de déterminer si l'augmentation de l'offre de formation s'inscrit plus dans une dimension stratégique et innovatrice que dans une logique de "bonne gestion". Dans certains cas, il est ainsi apparu qu'il y avait une certaine inertie des politiques de formation liées à l'acquisition d'agréments. Ainsi, chez Panaflam, le plan de formation est fortement contraint par les enjeux de sécurité et toutes les habilitations dont doivent

disposer les agents pour exercer leur métier. Une RRH de site témoigne du décalage qu'il y a entre les besoins identifiés auprès des managers qu'elle remonte à sa DRH dans le cadre de la démarche GPEC et les axes de formation redescendant qui, au final, sont avant tout déterminés par des contraintes liées à la réglementation. De la même façon, compte tenu de son activité dans le nucléaire, le groupe Rayona est régulièrement audité pour vérifier qu'il souscrit bien à toutes les conditions de sécurité et, notamment, que ses opérateurs disposent des habilitations nécessaires. Chez Bankpro, la direction de l'entreprise doit tenir compte, dans l'élaboration de son plan de formation, des exigences de "formation réglementaire" en provenance des régulateurs financiers.

La vraie question finalement est de pouvoir identifier les formations qui ouvrent des perspectives de progression et de diversification pour les individus. De ce point de vue, il semble que telle qu'elle se met en place, la GPEC répond plus aux enjeux collectifs identifiés par l'entreprise qu'à des attentes individuelles.

2.5. LES ÉVOLUTIONS DE LA FONCTION RH

Pas de renforcement des moyens

Un projet de GPEC, qu'il fasse l'objet de la signature d'un accord ou non, requiert un investissement important, notamment en termes de moyens et de temps. La question des moyens affectés à l'accord GPEC revient de façon récurrente dans les entretiens, notamment pour souligner leur insuffisance. En termes d'effectifs, les services n'ont généralement pas bénéficié de recrutements pour mettre en œuvre les accords. Le cas le plus fréquent est celui de la nomination d'un responsable GPEC, généralement déjà présent au sein de la direction RH, qui s'appuie sur les réseaux RH existants. C'est notamment le cas pour Rayona où le responsable de l'observatoire des métiers a été nommé suite à l'accord de 2005 et mobilise un réseau de correspondants répartis au sein des établissements pour élaborer le rapport annuel. Chez Aerosec, la création d'un poste de coordinateur des chantiers des fiches de familles professionnelles au sein de la DRH du groupe est le signe le plus visible de l'impact de la GPEC sur l'organigramme de la DRH. Et dans les sites, l'apport en moyens humains prend bien souvent la forme du recrutement d'un stagiaire, ainsi que le souligne une RRH de site chez Panaflam. Parfois, les moyens peuvent être plus conséquents, comme chez Luckydistrib où un groupe de travail de 9 salariés issus de la DRH œuvre tout au long de l'année à élaborer la cartographie des métiers et les fiches emplois et compétences associées. Ou comme chez Egal où, dans certains sites, le nombre de salariés en RH sur des projets de développement (accords seniors, pénibilité, GPEC...) s'est accru, même si l'impact de la GPEC sur ces recrutements demeure indirect. Les seuls véritables cas d'augmentation des moyens de la fonction RH dans le cadre d'une GPEC sont sans doute ceux de Micro et de Egal qui bénéficient de l'apport de structures mutualisées avec d'autres entreprises sur un territoire déterminé, en vue de favoriser la mobilité externe, temporaire ou définitive, des salariés. Il s'agit alors d'une forme d'externalisation de certaines tâches, même si les services RH des entreprises concernées sont étroitement associés à ces dispositifs.

Dans plusieurs cas, les acteurs syndicaux font le constat d'un décalage entre les moyens prévus par l'accord – notamment en termes de formation – et ceux réellement affectés. De nombreuses organisations syndicales regrettent ainsi que l'on ne puisse identifier spécifiquement un budget formation lié à la mise en œuvre de l'accord GPEC. C'est

notamment le cas chez Distrigroup, où ce décalage est imputé aux réductions de coûts entérinées par la direction exécutive Groupe. Chez Micro, tant du côté des organisations signataires que non signataires, les représentants syndicaux ne perçoivent aucun moyen supplémentaire associé à l'accord GPEC en termes de budget formation. Là encore, Egal fait un peu figure d'exception puisque pour rendre davantage visibles les moyens engagés pour l'accord GPEC, la direction a fixé à 20 % minimum la part des formations GPEC dans le budget global de formation de chaque établissement. En réalité, le constat sur les budgets affectés à la formation dans le cadre de la GPEC est beaucoup plus nuancé et sans doute plus subtil. Certaines DRH bénéficient depuis longtemps de moyens importants en matière de formation comme, par exemple, chez Panaflam ou Aerosec et les progrès n'en sont donc que plus difficiles à identifier.

C'est surtout au niveau de la mise en œuvre des accords que les efforts, quand il y en a, sont le plus visibles. Dans le cas Panaflam, les services RH des Business Unit ont pu bénéficier d'une méthodologie de cadrage "stratégie et compétences", développée par un service ad hoc en central, ainsi que d'un outil de communication. Ce processus de déploiement s'est accompagné de l'intervention d'un cabinet d'expertise, d'un module de formation de l'ensemble des acteurs de la GPEC et d'un lexique destiné à harmoniser le langage entre les parties prenantes au dispositif. Paradoxalement, chez Distrigroup, les acteurs syndicaux ont été mieux formés que les équipes RH. Ces syndicats se sont vus attribuer un budget pour se former sur la négociation et se tenir informés pendant la durée de l'accord ; les DRH n'ont bénéficié, en revanche, que d'une demi-journée de formation. Dans le cas d'Egal, l'approche se veut plus équilibrée : lors de la première réunion de l'observatoire des métiers instituée par l'accord de 2011, les représentants syndicaux ont bénéficié d'une formation dispensée par l'ANACT, mais en présence des RRH de site.

C'est donc généralement à moyens inchangés que les DRH se sont saisis des processus de GPEC impulsés par les accords GPEC, avec pour principale conséquence des nouveaux modes d'articulation avec le reste de l'entreprise.

Un rapprochement des RH et des opérationnels

Si les accords GPEC ne modifient pas en profondeur les moyens alloués à la fonction RH, ils ont potentiellement un impact, à travers la mise en œuvre de leurs outils, sur le rapport que celle-ci entretient avec les activités opérationnelles, que ce soit à un niveau central ou à un niveau local – via les RRH de sites.

L'élaboration des référentiels métiers s'effectue, de manière quasi générale, en étroite collaboration avec les activités. Chez Aerosec, chaque chantier des fiches de familles professionnelles est porté par un membre du Comité Exécutif du Groupe, bénéficie d'un "sponsor" opérationnel (un cadre supérieur exerçant ce métier) et est accompagné par un responsable RH. De la même façon, les services RH de Rayona font évoluer le référentiel-métier dans le cadre d'un processus de collaboration avec les activités et le soumettent ensuite aux organisations syndicales. De son côté, Bankpro, qui avait opté à l'origine pour un déploiement de l'outil référentiel-métier centralisé au sein de la commission GPEC, opère désormais dans le cadre d'un pilotage déconcentré de la démarche qui consiste à travailler par grande division/département avec le RRH concerné, mais aussi avec des représentants des partenaires sociaux impliqués dans l'accord et des managers. Pour autant, un responsable RH local d'Arματο Andrauto fait remarquer que ce type de processus demeure très éloigné des RH de site.

Cependant, le mode d'alimentation des observatoires des métiers contribue fortement à rapprocher la fonction RH des activités opérationnelles et ce, via les services RH locaux, souvent dans le cadre d'un fonctionnement de type réseau et parfois dans le cadre d'une approche territoriale. Chez Rayona, l'élaboration du rapport de l'observatoire des métiers repose sur un dispositif pyramidal de recueil de l'information où les services RH Groupe agrègent pour le niveau national les données qui sont produites au sein des établissements des différents sites et qui sont remontées via les correspondants régionaux du Réseau Métiers Mobilité. Le même type d'approche "bottom-up" s'observe chez Armauto Andrauto – mais aussi chez Micro et Panaflam – avec un observatoire des métiers qui repose sur un diagnostic local (sur chaque site) des évolutions des compétences et des métiers et des formations à mettre en place pour y répondre. Les mêmes processus sont à l'œuvre dans la plupart des cas. L'accord d'Egal de 2011 va encore plus loin puisqu'il a transformé l'observatoire des métiers et de l'emploi, jusque-là centralisé au niveau du Groupe, en instances locales.

Egal : la décentralisation de l'observatoire des métiers

Le premier accord GPEC d'Egal (2007) prévoyait l'établissement d'une « instance d'observation, de réflexion prospective, d'échange, d'information et de suivi d'emploi et des métiers » centralisé au niveau du Groupe mais avec des « Commissions Formation et GPEC » au sein de chacune des sociétés du Groupe France élargissant le domaine de compétence des Commissions Formations existantes. Cependant, la mise en œuvre de ces dernières est restée très hétérogène au niveau local et a débouché sur un retard dans le partage et le dialogue sur la prospective des emplois et des métiers.

Lors de la négociation de l'accord de 2011, l'articulation institutionnelle instance d'observation centrale/commission locales suscite d'importants débats et fait l'objet d'un réagencement significatif. Désormais, l'observatoire des métiers et de l'emploi se transforme en instance locale, appelée à être implantée au sein de chaque société / établissement du Groupe France. L'ancien observatoire au niveau du Groupe change d'appellation et devient la « Commission GPEC Groupe ». Ce renversement n'est pas seulement sémantique. La Commission GPEC Groupe est aussi bien alimentée par le document de stratégie présenté tous les trois ans par la direction du Groupe que par les comptes rendus des observatoires locaux. Les nouveaux observatoires des métiers sont revalorisés par la séparation institutionnelle des Commissions Formations et voient leurs domaines de compétence élargis.

Pour expliquer cette extension des observatoires des métiers, une RRH chez Egal met en avant les difficultés à concilier les différentes réalités d'emploi des sites avec une approche centralisée. « *On ne peut pas décréter que tous les métiers porteurs sont des métiers porteurs en même temps ... on n'a pas les mêmes organisations, les mêmes bassins d'emploi On a une culture d'entreprise, on a des réalités de terrain, nous sommes la seule entreprise à avoir trois activités sur le même périmètre géographique. Nos collègues, ils n'ont pas cette problématique-là. Donc, il faut bien qu'on arrive à concilier cette déclinaison de l'accord GPEC et puis la vie au quotidien* » (RRH). Le nouvel agencement des compétences a pour conséquence de procéder à des « cartographies » plus fines des situations d'emploi et de métiers locales, d'autant plus que les anciennes commissions formations et GPEC traitaient en réalité davantage des questions de formation que de prospective des métiers et que l'observatoire des métiers au niveau du groupe semble avoir été largement inopérant.

Les accords GPEC accompagnent également un mouvement de décentralisation de la fonction RH, celle-ci étant appelée à être davantage partagée avec les managers de

proximité. Ce partage s'appuie sur le potentiel intégrateur de certains outils de GPEC, comme l'entretien annuel ou les référentiels de compétences. Le cas Omega Diesel Systems France montre ainsi des managers destinés à prendre de plus en plus en charge les tâches qui n'étaient auparavant pas réalisées (parce que la RH était plus administrative) ou réalisées par le service RH (comme la définition des formations par exemple). Un parcours de formation des managers a d'ailleurs été construit pour les aider à prendre en charge ces nouvelles activités RH. Ce phénomène s'observe dans la quasi-totalité des cas étudiés.

Les liens entre la fonction RH et les managers de proximité sont également renforcés par la place qu'ils occupent dans les exercices prospectifs mis en place dans le cadre des observatoires des métiers. Les cas de Rayona, Panaflam ou encore Micro montrent que c'est à ce niveau que sont effectuées les prévisions d'évolution de l'emploi et des compétences. Il est ainsi demandé aux managers de proximité d'évaluer, à partir des éléments d'évolution de la production qui leur sont communiqués – généralement tirés du plan stratégique –, l'évolution des emplois et des compétences pour les entités qu'ils encadrent. Ces informations sont ensuite agrégées par les services RH locaux puis remontées au niveau national. Compte-tenu de cette densification des liens avec le management de proximité, la fonction RH voit sa légitimité se renforcer. Mais c'est également son statut qui évolue à travers une meilleure articulation avec la stratégie.

Micro : le rôle des managers de proximité dans les exercices prospectifs

Une des raisons de la réussite de l'observatoire des métiers tient sans doute au fait qu'il s'appuie directement sur l'expertise des managers sur les sites. Chaque année, certains managers intermédiaires (responsables d'équipes comptant environ 60 personnes) sont interviewés sur leurs perceptions à moyen terme (12 à 24 mois maximum) de l'évolution des métiers dans l'entreprise ainsi que des compétences associées. Etant donné la brutalité des évolutions du marché et la rapidité des évolutions de la technologie (cf. ci-dessus), cet horizon de temps semble relativement pertinent.

Ces entretiens avec les managers permettent à l'observatoire des métiers de rédiger un rapport annuel qui présente :

- Des données chiffrées sur l'évolution du marché de la micro-électronique,
- Des données chiffrées sur les positions de l'entreprise sur ce marché, son chiffre d'affaire,...
- Des perspectives sur l'évolution de ce marché et de ces positions.

Ces éléments sont confrontés aux témoignages de managers recueillis dans l'entreprise et sont utilisés pour dessiner des scénarios d'évolution des effectifs par métier. Ceux-ci sont souvent détaillés pour chaque site de l'entreprise. En revanche, ils ne sont pas directement chiffrés, des flèches à pente positive, négative ou nulle indiquent simplement la tendance.

Une évolution du statut de la fonction RH à travers une meilleure articulation avec la stratégie

Les accords GPEC ne remettent pas en cause la hiérarchie des fonctions au sens où les RH demeurent subordonnés à la stratégie. Pour autant, ils infléchissent les deux trajectoires distinctes dans lesquelles elles tendent à s'inscrire et multiplient les échanges entre elles. A travers la démarche GPEC, la RH devient un interlocuteur plus présent de la stratégie. C'est particulièrement le cas quand les entreprises se livrent à l'exercice de prospective sur les

emplois et les compétences. Chez Rayona, le processus d'élaboration du rapport annuel de l'observatoire des métiers part du Plan Stratégique du groupe. Celui-ci est établi pour 3 ans, mais il est révisé et validé chaque année, puis est décliné au niveau des établissements. Et c'est à partir de ces orientations que ces derniers établissent leurs prévisions de charge et en déduisent leurs besoins en emplois pour les trois années à venir qui, une fois agrégés, constitueront le contenu du rapport annuel de l'observatoire des métiers. De la même façon, l'accord Panaflam a contribué au rapprochement de la politique RH et de la stratégie via l'élaboration du Plan à Moyen Terme (PMT) du groupe, une réflexion prospective annuelle à l'horizon de 5 ans.

Panaflam : le recoupement de l'exercice de GPEC et de l'élaboration du plan stratégique

Un des effets de l'accord GPEC sur le système RH est un rapprochement de la politique RH et de la Stratégie du groupe Panaflam. Ainsi, au moment de la signature de l'accord en 2010, le réseau RH était lui-même à la recherche d'une réflexion prospective sur les métiers afin d'alimenter la dimension RH du Plan à Moyen Terme (PMT) du groupe. Dans ce cadre, elle lance, parallèlement à la GPEC, une démarche articulée autour de six points : la gestion prévisionnelle des RH, la diffusion de la culture du groupe, l'appui au changement, l'optimisation des outils d'échange et d'interface, la qualité des informations sociales et la gestion des relations sociales et enfin des thèmes RH de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. *"De notre côté ça correspondait aussi à une volonté d'avoir une vision un peu plus prospective en matière de RH puisqu'on lançait à peu près dans les mêmes dates une démarche de Plan à Moyen Terme RH dans le cadre du Plan à Moyen Terme de l'entreprise"* (DRS Panaflam)"

Le PMT, réflexion prospective annuelle à l'horizon de 5 ans, existait déjà chez Panama et a été repris au niveau du nouveau groupe à partir de décembre 2009. A l'occasion de groupes de travail de la démarche "Stratégie et Compétences", les questionnaires d'instruction de la partie RH du PMT ont été restructurés, ce qui a contribué à rapprocher deux exercices aux origines différentes. En effet, le PMT était plutôt de nature financière avec un volet RH assez marginal. Cet exercice qui réunissait la Stratégie, la Finance et la RH, restait co-piloté par la stratégie et la finance. Progressivement, le thème des RH au sein du PMT a gagné en importance, mais conserve malgré tout une dimension très générale (évolution des effectifs et de la masse salariale, risques, enjeux sociaux, ...). Pour un responsable RH de branche, le rapprochement s'impose comme une évidence : *« Finalement, depuis plusieurs années, on nous sollicitait pour le PMT, pour la GPEC. Mais on se demandait pourquoi il n'y a avait pas un seul input »* (Directeur général Adjoint RH branche)

Dans le cas de Panaflam, le rapport du PMT à la GPEC s'inscrit dans un double flux. Les éléments stratégiques collectés dans le cadre du PMT alimentent l'analyse prospective menée dans le cadre de la GPEC et, en retour, la démarche alimente le PMT à travers les informations qu'elle collecte au niveau des Business Unit (BU). Le rapport demeure toutefois asymétrique puisque, les branches et les BU ne semblent pas bénéficier d'une restitution des synthèses effectuées au niveau du groupe. Chez Rayona, la relation de subordination RH/stratégie s'inverse parfois quand certaines entités du groupe sollicitent les services RH pour des études légères susceptibles d'éclairer leurs choix stratégiques. Les demandes du Comité de groupe France pour une plus grande intégration d'éléments stratégiques dans le rapport de l'observatoire vont également dans ce sens. Cette intégration entre la GRH et la stratégie à la faveur des accords GPEC peut, dans certains cas, être rapidement limitée. Ainsi, dans le cas de Omega Diesel Systems France, la stratégie est en très grande partie décidée au niveau "corporate" ou même au niveau de la

Business Unit, c'est-à-dire aux Etats-Unis. La direction de la société française Omega Diesel Systems France dispose donc de peu de marges pour intégrer stratégie et politique RH.

L'intégration de la GRH à la stratégie d'entreprise s'opère également par le truchement de la réflexion sur les métiers stratégiques et/ou sensibles. Ainsi, dans la plupart des accords GPEC, l'analyse de l'évolution des emplois débouche sur des classifications à visée stratégique. Ainsi, chez Bankpro, l'accord distingue les métiers en tension (pour lesquels l'offre de main d'œuvre est réduite sur le marché du travail), les métiers contributeurs au développement, les métiers soumis à des révisions stratégiques fortes (fonctions support, back office). Dans le cas de Luckydistrib, la cartographie des métiers aboutit, *in fine*, à un classement en 5 catégories : emplois stratégiques (enjeu de pérennisation des savoir-faire), emplois-cibles (prioritaires dans une organisation future et nécessitant de nouvelles compétences), emplois en mutation, emplois en tension (pour lesquels l'offre de main d'œuvre est réduite), emplois sensibles (menacés ou appelés disparaître). Le même type de classification est présent chez Micro, Rayona ou encore Panaflam. Dans cette perspective, l'évolution des emplois et des compétences prend son sens au regard des enjeux stratégiques.

2.6. EMERGENCE DE NOUVEAUX LIEUX ET CONTENUS DE DIALOGUE SOCIAL

Les accords GPEC ont favorisé l'émergence de nouveaux lieux et de nouveaux contenus de dialogue entre les organisations syndicales et le management des entreprises.

De nouveaux lieux de dialogue social

Les diverses structures ad hoc paritaires instituées par les accords GPEC – observatoire des métiers (Rayona), Comité GPEC (Panaflam), Comité Emploi et GPEC (Luckydistrib) ou Commissions de GPEC (Bankpro) – apparaissent comme de nouveaux lieux de dialogue social permettant de faire le lien entre stratégie et politiques RH. Dans la très grande majorité des cas, cette innovation est appréciée, tant du point de vue des directions que des organisations syndicales. Les réunions de présentation du rapport de l'observatoire des métiers chez Rayona constituent ainsi, pour les partenaires sociaux, un véritable lieu d'échange. Pour le DRH d'Armauto Andrauto, l'observatoire des métiers est un endroit où syndicats et directions parlent le même langage. Pour la CFDT de Micro, la réunion annuelle de l'observatoire des métiers constitue un moment privilégié pour débattre avec la direction de l'évolution des métiers. Le même enthousiasme transparait chez Aerosec où les partenaires sociaux considèrent que la "Commission Centrale Anticipation-Formation" contribue à la qualité du dialogue social dans le groupe. Il semble bien que la GPEC, en tant que forme de négociation liée à l'emploi, contribue à renforcer les échanges au sein de l'entreprise (Bethoux E., Jobert A., Surubaru A., 2011).

Dans ces nouveaux lieux, la qualité du dialogue social évolue à travers le renouvellement des interlocuteurs. Si, du côté syndical, les personnes restent généralement les mêmes que dans les IRP, en revanche leurs interlocuteurs des services RH sont plus souvent des techniciens. C'est notamment le cas chez Rayona, chez Micro ou encore chez Enerserv, filiale de Panaflam, où le PDG et le DRH n'hésitent pas à se faire assister lors de la Commission de Gestion Anticipative de l'Emploi et des Compétences (GAEC) par un ou plusieurs collaborateurs spécialisés sur les métiers abordés. Ce renouvellement des

interlocuteurs peut également être lié au passage à une approche territoriale des emplois. Ainsi, chez Rayona, la déclinaison régionale de l'observatoire des métiers permet de mettre en relation des interlocuteurs administratifs et syndicaux issus de filiales différentes qui, dans le cadre des IRP classiques, ne se croiseraient jamais. Cette perspective d'élargissement du dialogue social explique pourquoi chez Panaflam, où les Comité GPEC territoriaux peinent à se mettre en place, les organisations syndicales font montre d'une certaine impatience.

La présence de ces interlocuteurs modifie le contenu du dialogue social. Selon un représentant syndical CGT de Rayona, cela permet d'avoir des échanges moins politiques et plus techniques. Chez Egal, le DRH fait implicitement le même constat en utilisant les Commissions Formation et GPEC pour valider des idées ou des hypothèses de formation auprès des représentants des salariés car elles offrent selon lui un cadre moins statutaire, avec des rôles moins figés ou encadrés que dans le Comité d'Entreprise. Un syndicaliste de la CFDT de Micro estime, quant à lui, que la participation d'experts permet d'apporter des éclairages techniques intéressants. Des représentants de la même organisation déplorent, chez Luckydistrib, que ce soit les DRH des filiales et non les dirigeants des Business Unit, considérés comme les mieux placés pour évoquer les évolutions stratégiques, qui siègent au Comité Emploi et GPEC.

Au final, ces structures ad hoc de dialogue social apparaissent moins comme des instances de négociation – puisque l'accord a déjà été négocié et signé – que des instances de "délibération" au sein desquels les syndicats échangent avec les directions sur des thèmes et des dispositifs découlant de l'accord. Cependant, ces structures ad hoc de dialogue social présentent plusieurs limites. La première est qu'elles sont le plus souvent interdites aux organisations syndicales non-signataires de l'accord comme c'est le cas chez Rayona, Micro, Omega Diesel Systems France ou encore Armauto Andrauto. La seconde est qu'il peut exister une certaine redondance entre l'information délivrée dans ces instances et celle diffusée dans les IRP classiques. Ainsi chez Panaflam, le DRH estime que la commission Emploi du CCE, qui jusqu'à présent traitait des questions RH, perd tout son intérêt face à la Commission GAEC.

Rayona : les nouveaux lieux de dialogue social instaurés par l'accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Métiers (GPEM)

L'accord GPEM du 28 janvier 2005 prévoit que *"une fois par an, la Direction des Ressources Humaines de Rayona et les organisations syndicales signataires feront le bilan de l'application de l'accord"*. Ainsi, depuis la signature du texte, les commissions fonctionnent et se réunissent régulièrement. Le rôle la Commission est avant tout d'ordre méthodologique : ce n'est pas le lieu, notamment de discussion des résultats de l'observatoire. Une grande partie du travail au sein de cette commission porte sur les évolutions du référentiel métier. C'est un véritable cadre de travail dans lequel se préparent les amendements au texte qui sont négociés tous les 3 ans comme le permet le texte de l'accord. Le service RH est à l'origine des propositions d'évolution du référentiel, mais les organisations syndicales peuvent en discuter. La Direction souligne d'ailleurs l'implication des organisations syndicales dans cette commission, même si des disparités peuvent apparaître. D'une façon générale, ces discussions se tiennent dans un climat de confiance et les évolutions ne sont généralement pas remises en cause : *"Le "pourquoi" et le "comment" de l'évolution du référentiel, en règle générale ils font confiance. Je m'attendais à avoir des questions pointues, c'est vrai qu'il y a toujours un décalage entre celui qui vient et qui travaille sur le sujet depuis 6 à 8 mois avec tous les acteurs de chacun des métiers et puis ceux qui reçoivent une copie."* (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

Le climat de consensus dans lequel semble se tenir les commissions de suivi tient sans doute au fait que le texte de l'accord en écarte les organisations non signataires, en l'occurrence la CGT. De l'avis du syndicat, cette clause n'est pas spécifique à l'accord GPEM mais relève d'une pratique générale chez Rayona. De fait, le même cas de figure se présente pour l'accord formation de 2006 pour lequel FO n'est pas signataire et ne siège donc pas en Commission de Suivi. *"Par rapport à ça, et en tant que non signataire, la doctrine de Rayona était d'interdire les commissions de suivi, mais peut-être qu'ils vont revenir là-dessus maintenant"* (Responsable syndical Groupe CGT)".

Les restitutions de l'Observatoire des Métiers constituent un autre lieu de dialogue social introduit par l'accord GPEM de Rayona. Il y en a six par an – une nationale et 5 régionales – qui réunissent les organisations syndicales et les responsables des Ressources Humaines. Au niveau local, la présentation du rapport de l'Observatoire des Métiers se fait dans le cadre des IRP classiques. Pour les services RH, il s'agit d'un moment d'information important tourné vers les représentants des salariés - au-delà, vers les salariés eux-mêmes – et les responsables des Ressources Humaines. Cependant, tant du point de vue des Responsables RH que des syndicats, les présentations nationales et régionales du rapport ne présentent pas le même intérêt. La première apparaît avant tout comme un grand moment de communication qui se déroule dans un amphithéâtre et en présence du DRH Groupe. De l'avis du responsable du suivi de l'accord, lors de cet exercice, les organisations syndicales interviennent assez peu. Il estime, en revanche, que les réunions de présentation régionales, sont, elles, de vrais lieux d'échanges. Et les représentants syndicaux de confirmer que ce n'est pas tant le national que le régional, voire le local, qui est intéressant. C'est à ces échelons que les données produites par l'Observatoire des Métiers prennent leur sens et ont une signification pour les salariés. Pour les responsables des RH, comme pour les organisations syndicales, les réunions de présentations du rapport – et notamment les réunions régionales – constituent un véritable lieu d'échange : *"Les réunions régionales sont des occasions pour dire que : «l'observatoire dit ça, que faites-vous avec ça, ou vous dites ça et vous enjolivez», c'est systématique et c'est bien [...] Je pense qu'ils ont des tribunes pour pouvoir être critiques par rapport à ça, mais, sur le fond, ils le rappelaient encore avant-hier, ils sont très satisfaits"* (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona).

Pour la CGT, pourtant non signataire, les réunions de présentation sont intéressantes car les rapports y sont différents de ceux observés dans les IRP. Si les représentants des salariés sont les mêmes que dans les IRP, leurs interlocuteurs des services RH sont plus des techniciens. Les rôles sont moins politiques et les échanges portent plus sur l'analyse des données. Sans doute cet intérêt du syndicat est-il renforcé par son exclusion des commissions de suivi de l'Accord.

Un nouveau type d'information

Au sein de ces lieux de dialogue social ad hoc, c'est un nouveau type d'information qui émerge autour de la thématique de l'évolution de l'emploi. L'information n'est pas nouvelle au sens où elle était délivrée de façon éparse dans les IRP classiques avec, schématiquement, les orientations stratégiques au sein du CCE et l'évolution de l'emploi dans les commissions emploi-formation. Les comités GPEC et autres observatoires des métiers sont autant de lieux de mise en cohérence de ces deux types d'informations permettant de déboucher sur une vision dynamique. Le DRH d'Enerserv, filiale de Panaflam, estime ainsi que l'information était existante, mais pas agrégée de cette façon : les anciennes commissions de suivi de l'emploi produisaient essentiellement des "photographies", c'est-à-dire des états de lieux à un instant t. Avec le Comité de GAEC de son entreprise, c'est désormais une vision plus dynamique de l'emploi qui est proposée.

Et de fait, dans la grande majorité des cas, les organisations syndicales rencontrées estiment que l'information découlant de la GPEC constitue un véritable apport à leur travail. Chez Micro, même les organisations syndicales non signataires de l'accord GPEC jugent l'information délivrée par l'observatoire des métiers très intéressante. Les représentants de la CGT, comme ceux de la CFDT, apprécient d'avoir une présentation de la situation de l'emploi dans l'entreprise et de son évolution d'une année sur l'autre. Pour eux, il s'agit d'un nouveau type d'informations, complémentaire de celles délivrées dans le cadre du CCE qui sont plus orientées sur des questions d'économie industrielle. De la même façon, les syndicats de Distrigroup mettent en avant l'idée que la participation au Comité emploi & GPEC leur donne accès à une vision plus globale des évolutions du groupe.

Dans cette perspective, la participation aux réunions des instances créées par la GPEC constitue un véritable enjeu. La CGT de Omega Diesel Systems France, non signataire, pose ainsi comme préalable aux futures négociations le fait que la signature de l'accord ne conditionne pas l'accès à l'observatoire des métiers. C'est en effet, de leur point de vue, un lieu de débat des questions stratégiques importantes qui justifient qu'on y assiste. De leur côté, même les organisations syndicales les plus contestataires chez Egal trouvent un intérêt dans l'information issue de l'observatoire et sont prêtes à investir ce nouveau champ d'intervention collective que constitue le partage de la prospective des métiers.

Pour autant, la qualité de l'information délivrée dans le cadre des démarches GPEC demeure très variable. Ainsi, l'exercice prospectif sur l'emploi peut aller de la simple anticipation à la prévision détaillée fine et la communication des éléments stratégiques apparaît très restreinte.

Micro : un nouveau type d'information apprécié malgré ses limites

L'ensemble des organisations syndicales interrogées, y compris les non signataires de l'accord GPEC, jugent très intéressante l'information délivrée par l'Observatoire des Métiers. Que ce soit la CGT ou la CFDT, les représentants apprécient d'avoir une présentation de la situation de l'emploi dans l'entreprise et son évolution d'une année sur l'autre. Pour eux, il s'agit d'un nouveau type d'information, complémentaire à celles délivrées dans le cadre CCE qui sont plus orientées sur des questions d'économie industrielle : *"Ça fait une photo de l'évolution des métiers dans le Groupe qu'on n'a pas forcément par ailleurs"* (DS CGT Groupe).

De son côté, la CGC qui, elle, siège dans les instances découlant de l'accord, apprécie le fait que cette information soit à la disposition des salariés, notamment sous la forme d'un "digest". Selon son représentant, la visibilité sur l'évolution des métiers est une des conditions nécessaires pour que les salariés s'approprient leur trajectoire professionnelle. Il rejoint en cela une vision du RRH du site qui articule l'information de l'Observatoire des Métiers et l'action du Pôle de Mobilité Régional : la mise en œuvre du second est tributaire du premier et de sa capacité à transformer les salariés en acteur de leur évolution, dans ou hors de l'entreprise.

Le rapport de l'Observatoire des Métiers qui constitue le principal apport de l'accord GPEC, en termes d'information, présente cependant plusieurs limites. La première d'entre elle est sans nul doute l'horizon temporel limité. Pour la CGC, la visibilité que procure l'observatoire ne va pas au-delà d'un an et demi à deux ans. L'organisation syndicale souhaiterait pouvoir aller jusqu'à 4 ou 5 ans mais elle estime que l'entreprise est dans l'incapacité de produire ce type d'information. Elle rejoint en cela le DRH du Groupe Micro qui, compte tenu de la volatilité du marché, s'estime être dans l'incapacité de faire des prévisions sur cet horizon de temps : *"C'est ça la limite de la GPEC. Il y a une telle versatilité du marché, une telle réactivité à l'économie, une telle sensibilité des phénomènes de spéculation partout qui fait que la visibilité est quasi nulle"* (DRH Groupe).

Cette limite en termes de visibilité de l'activité renvoie finalement à la question de l'information sur la stratégie dans le cadre de la GPEC. C'est parce qu'il n'y pas d'information sur la stratégie que le rapport offre finalement peu de visibilité en termes d'évolution de l'emploi. Pour le DRH, ce n'est pas tant un refus de communiquer sur les axes stratégiques qu'une incapacité à les définir sur le long terme qui limite la portée de l'exercice : *"On ne descend pas en dessous des grandes tendances. Pas par refus de dévoiler les plans stratégiques de l'entreprise mais, à mon sens, par incapacité de le faire"* (DRH Micro Groupe). Les organisations syndicales semblent accepter cet état de fait. La CGC considère ainsi qu'étant cotée en bourse, l'entreprise ne peut se permettre de trop diffuser d'informations stratégiques. Mais elle s'accommode d'autant mieux de cette restriction qu'elle affirme pouvoir recouper par ailleurs les éléments stratégiques via ses adhérents en poste dans les fonctions supports de l'entreprise. La CFDT estime, quant à elle, qu'en soi les informations sur l'emploi sont déjà porteuses d'éléments stratégiques utiles à l'action syndicale.

La dernière limite de l'information délivrée par l'Observatoire des Métiers porte sur son caractère plus anticipatif que prévisionnel. En effet, le rapport ne donne pas tant des projections quantitatives de l'évolution de l'emploi que des anticipations sur l'évolution qualitative des compétences. La CGC estime malgré tout que la mise en évidence de tendances (à hausse, stable, à la baisse) constitue déjà un élément d'information intéressant.

Des débats autour de la stratégie de l'entreprise qui demeurent bridés

La communication d'informations liées à la stratégie était déjà plus ou moins présente dans le cadre des IRP classiques, notamment lors de la présentation annuelle des comptes de l'entreprise au Comité d'Entreprise. Mais les accords GPEC peuvent contribuer à améliorer

cette visibilité sur la stratégie, comme le montre nettement le cas Aerosec où les présentations déclinent la stratégie sur des horizons de court, moyen et long termes, le portefeuille d'activité du groupe, les choix industriels et d'organisation, la politique territoriale ainsi que les enjeux de chaque division. Alors même que le dialogue social peut être considéré comme d'excellente qualité dans ce groupe, les représentants des salariés considèrent cependant que les informations sont parfois partielles. Et de fait, l'enrichissement du dialogue social sur la stratégie des groupes apparaît souvent tronqué. Il semble en effet que bien des directions évitent sciemment de diffuser certaines informations qu'elles jugent trop sensibles. Par exemple, chez Arματο Andrauto, depuis plusieurs mois, le groupe bruit de rumeurs sur la fermeture éventuelle d'un des sites de production français. Pourtant, la direction ne diffuse aucune information sur ce point. De la même façon, dans le cas Panaflam, un DRH de filiale fixe la limite des informations communiquées dans le cadre de la GPEC à ce qui pourrait parvenir à ses concurrents.

Au-delà de la confidentialité, les responsables RH veillent à ce que l'information délivrée dans le cadre des commissions dédiées à la GPEC, notamment sur la stratégie, ne vienne pas mordre sur les prérogatives des autres IRP, au risque de se voir reprocher un délit d'entrave. Ainsi, chez Panaflam, il semble y avoir un décalage entre le Directeur des relations sociales du groupe qui déclare s'inscrire dans un rapport de confiance avec les représentants des salariés et les directeurs de BU sur le terrain qui semblent réservés sur ce qu'ils peuvent communiquer ou pas et qui, de toute évidence, se fixent des limites afin d'éviter les contentieux. Cette attention portée par les responsables RH au risque de délit d'entrave est présente dans beaucoup d'autres cas : Rayona, Distrigroup, ou encore chez Luckydistrib où la Direction des Ressources Humaines prend des précautions. Il apparaît ici que les instances de délibération instaurées par les accords GPEC peuvent conduire à brouiller les frontières entre la négociation collective qui relève des attributions syndicales et les informations-consultation qui, elles, demeurent une attribution du Comité d'entreprise (Bethoux E., Jobert A., Surubaru A., 2011).

Luckydistrib : le souci du respect des prérogatives

Le comité emploi et GPEC (CEGPEC) institué par l'accord GPEC a vocation à être informé sur les grands axes de développement des activités du Groupe, les évolutions structurelles et/ou conjoncturelles ayant un impact sur celui-ci ainsi que les principales évolutions des métiers en résultant. Autrement dit, des informations stratégiques sont adressées au CEGPEC et aux observatoires des métiers, déclinés au niveau des branches, requérant la confidentialité de la part de leurs membres. La communication d'informations à caractère confidentiel à ces instances conventionnelles fait courir un risque de délit d'entrave dans la mesure où la loi stipule que les IRP légales (CE et CCE) doivent être informées prioritairement. Toutefois, l'accord précise également que le Comité emploi et GPEC ne se substitue pas aux instances représentatives du personnel existantes et que *"malgré la diffusion de l'information auprès du Comité « Emploi GPEC », les CE ou CCE des sociétés comprises dans le périmètre défini dans le présent accord, concernées par certaines de ces évolutions seront informés et consultés conformément aux dispositions légales en vigueur"*.

Pour la DRH, le problème s'est surtout posé au début car les syndicats signataires avaient leur propre conception de la gestion prévisionnelle et les représentants syndicaux au CEGPEC avaient des exigences en matière de primauté d'information qui auraient conduit à un délit d'entrave si celle-ci leur avait été accordée : *"au départ, les représentants syndicaux voulaient avoir la primeur sur la stratégie, ils voulaient être aussi décisionnaires, ils voulaient avoir toutes les informations et on a eu du mal à leur faire comprendre et entendre que la primauté ne serait jamais accordée au CEGPEC, mais ne serait accordée qu'aux IRP des sociétés"* (RRS Groupe). Inversement, en écho aux craintes de la CGT, la mise en place du CEGPEC a semé la confusion du côté des IRP légales : *"elle a pu amener un certain flou dans la tête de nos représentants du personnel"* (DRIS Groupe).

La Direction a réaffirmé la primauté des instances légales sur le CEGPEC. Selon elle, les représentants syndicaux au CEGPEC ne se font dès lors plus guère d'illusions quant à leur rôle au sein de celui-ci : *« Ils ont bien compris que ce n'était pas une entrave de notre part, mais que le système était fait ainsi et qu'on ne pouvait pas y déroger. Là, maintenant, ils l'ont accepté. Enfin, ils entendent »* (RRS Groupe). Ce respect de la primauté d'information des IRP légales expliquerait d'ailleurs, d'après elle, le ressenti qu'ont les syndicats d'un manque d'anticipation. Pour autant, la CFDT estime que les informations données au CEGPEC pourraient être plus importantes que celles données dans les instances légales, et la discussion plus approfondie : *"dès qu'on parle d'anticipation, dès qu'on dit « oui mais en comité de groupe on nous a dit ça », on nous répond « hop hop, c'est comme ça, il n'y a pas de problème, il n'y a rien du tout »"* (Conseiller des salariés CFDT, technicien filiale SAV).

Enfin, l'horizon de l'anticipation est un point de débat récurrent entre la direction et les syndicats. Ces derniers soulignent la nécessité de disposer d'un horizon suffisant pour pouvoir anticiper les évolutions de métiers. Par exemple, chez Luckydistrib, les syndicats mettent en exergue l'existence de tendances à long terme qui vont redéfinir en profondeur les métiers de la logistique. A l'inverse, le DRH souligne, pour sa part, qu'il n'est pas possible de faire des prévisions au-delà de 12 mois. L'impact des accords GPEC sur cette capacité prévisionnelle semble, de fait, limité. Cela semble particulièrement le cas dans les secteurs des hautes technologies. Ainsi, chez Micro, la CFE-CGC souhaiterait que l'observatoire des métiers donne une visibilité à quatre ou cinq ans mais elle estime que

l'entreprise est dans l'incapacité de produire ce type d'information. Elle rejoint en cela le DRH du groupe qui, compte tenu de la volatilité du marché, s'estime incapable de faire des prévisions sur cet horizon de temps. Les syndicats d'Aerosec admettent parfaitement, quant à eux, que certaines évolutions technologiques ou cycles économiques ne soient pas complètement prévisibles mais ils se demandent si les évolutions qui leur sont présentées comme inéluctables et découlant des cycles économiques et/ou de la concurrence ne sont pas en réalité plutôt liées à des choix stratégiques du groupe (comme la délocalisation de certaines productions ou la diminution des effectifs dans les services supports, par exemple). Au final, la question de la transmission d'informations stratégiques semble bien demeurer un point épineux de la GPEC.

Limites et portée d'une nouvelle forme de négociation sur l'emploi

La GPEC se heurte ici à ce qui est finalement la position traditionnelle des organisations patronales qui *"ont toujours défendu le caractère unilatéral du pouvoir de gestion de l'employeur et refusé que l'un quelconque de ses aspects puisse relever de la négociation collective"* (Freyssinet J., 2010). De fait, malgré l'obligation de négocier et l'insertion de ce thème dans l'ANI du 11 janvier 2008, la négociation des accords GPEC demeure confinée aux outils et aux conditions de leur mise en œuvre, mais n'aborde pas le contenu. Dans plusieurs des cas étudiés, notamment chez Micro et Panaflam, les représentants des DRH se refusent à faire de la GPEC un cadre de discussion des choix stratégiques et de leurs impacts sur l'emploi. Dans leur vision, elle doit intervenir uniquement en aval, dans la gestion des conséquences des décisions prises par les directions.

Panaflam : le rejet de la co-décision

Il est bien clair pour le RH de la Branche Infrastructures que le dialogue ne doit pas déboucher sur un co-pilotage de la stratégie du Groupe. Il considère d'ailleurs qu'il y a, de ce point de vue, un malentendu avec certaines organisations syndicales : *"Il y a un hiatus fondamental autour de cette question de GPEC : certains de nos représentants syndicaux ont dans l'idée qu'ils vont penser avec la Direction l'avenir de l'entreprise. Il y a donc un malentendu. Donc nous, on dit que le rôle de la GPEC c'est d'éclairer, et ensuite on se met autour de la table pour savoir comment on prépare ça pour faire en sorte qu'il n'y ait pas de conséquences sociales, comment les salariés peuvent-ils se reconvertir dans la période. [...] Certains veulent être associés aux choix stratégiques et pouvoir s'opposer à des orientations qui sont les vôtres, et là souvent il y a un dialogue de sourds"* (DRH Branche Infrastructures). Il semble cependant, une OS telle que la CGT revendique moins un droit à la co-décision que celui de disposer de certains éléments économiques que la Direction lui refuse : *"Dans l'accord, il y a une ligne sur la stratégie mais qui ne va pas loin : «l'employeur donnera au moins une fois par an, la vision économique». Nous, nous voulions construire avec des éléments, mais la Direction n'a pas voulu."* (Représentant CGT Groupe)

Ces limites posées à la diffusion de l'information stratégique expliquent pour partie les réticences de certains syndicats à signer les accords. Chez Rayona, la CGT considère le fait de ne pas disposer d'informations situées plus en amont dans le processus de décision stratégique comme l'un de ses principaux motifs de non-signature. De la même façon, les représentants la CGT et de la CFDT – non signataire – de Micro, considèrent même que la GPEC se fait sur la base d'orientations déjà entérinées par la direction. Dans cette configuration, la GPEC ne se situe pas en amont de la définition de la stratégie. Elle est discutée une fois la décision stratégique prise. En ce sens, elle ne s'inscrit pas dans le cadre d'une codécision entre la direction et les organisations syndicales. Le responsable du

déploiement de l'accord chez Panaflam est dans cette ligne lorsqu'il affirme que le dialogue ne doit pas déboucher sur un copilotage de la stratégie du groupe.

Pour autant, au-delà de leur signature, la mise en œuvre des accords GPEC contribue à une institutionnalisation du débat sur l'emploi qui, dans certains cas, impose aux équipes syndicales de nouvelles exigences (Bethoux E., Jobert A., Surubaru A., 2011), notamment en termes de pratiques. Ainsi, chez Micro, les syndicats signataires siègent au sein du Pôle Mobilité Régionale créé par l'accord, et participent au processus de la validation des projets des candidats à la mobilité externe. Le syndicat se perçoit comme le garant du respect des droits accordés par le texte aux salariés souhaitant s'engager dans une mobilité externe.

Micro : un engagement syndical dans la sécurisation de la mobilité externe des salariés

Le Pôle de Mobilité Régional constitue un espace au sein duquel les organisations syndicales sont invitées à siéger. Cependant, là encore, seuls les signataires de l'accord GPEC de 2006 se voient offrir cette possibilité. N'y siègent donc que la CFE-CGC, FO et la CFTC. La CFDT, non signataire, estime pour sa part que le rôle des organisations syndicales est minime et qu'il est difficile de savoir ce qui s'y passe. La CFE-CGC explique pour sa part que les organisations syndicales sont là pour garantir aux salariés porteurs d'un projet professionnel qu'ils ont bien reçu toute l'aide prévue par l'accord. Le représentant précise par ailleurs qu'en aucun cas son organisation ne souhaite se prononcer sur le fond du projet : *"En sachant que nous la règle que nous avons adopté chez Micro, c'est qu'on ne donne pas notre avis sur le projet de la personne. On ne valide pas le projet en tant que tel : on valide seulement le fait qu'il ait reçu toute l'aide prévue dans nos accords. En fait, on valide un process, on ne donnera en aucun cas un avis sur le projet de la personne. [...] On n'a pas cette faculté et on ne veut surtout pas l'avoir"* (DS CFE-CGC Groupe).

Par ailleurs, la CFE-CGC, très impliquée dans la mise en œuvre de l'accord, veille au respect de la clause de confidentialité qu'elle estime, à l'instar du DRH, fondatrice dans la démarche. Elle doit protéger les salariés qui souhaitent de s'engager dans un processus de mobilité interne ou externe et permettre leur retour dans l'entreprise s'ils décident de ne pas mener à terme leur projet.

"Pour nous, [la confidentialité] est un des principes fondateur du PMR. Si les gens appellent, le PMR prend l'appel, la personne se présente en disant qu'elle travaille à [Micro] et ce qu'elle recherche. Et tant que la personne ne se déclare pas, sa candidature est confidentielle. [...] La personne peut travailler pendant un an sur le projet et finalement se dire qu'elle s'est trompée : elle n'est jamais partie de [Micro] et personne n'a jamais su qu'elle a fait une démarche auprès du PMR, à part le PMR" (DS CFE-CGC).

Ailleurs, l'accord inscrit les syndicats dans des formes de coproduction autour de l'outil RH. C'est notamment le cas chez Bankpro et chez Rayona où les syndicalistes sont étroitement associés à la construction des référentiels métiers.

Rayona : la co-élaboration du référentiel des métiers

Le référentiel des métiers a été annexé à l'accord du 28 janvier 2005, ce qui lui confère une valeur contractuelle. Toute modification de son contenu suppose donc une renégociation. Et de fait, la modification du référentiel apparaît comme l'activité la plus tangible de la Commission de suivi de l'accord. De fait, lors de la renégociation de l'accord GPEM en 2008 – conformément aux échéances prévues par la loi – c'est uniquement le référentiel métier qui a été modifié. Les partenaires sociaux ont ainsi convenu d'annexer à l'accord le nouveau référentiel élaboré pour l'exercice 2007 de l'Observatoire des Métiers.

Les services RH sont à l'origine de la proposition d'évolution du référentiel. Celle-ci est élaborée dans le cadre d'un processus de collaboration étroit avec les Activités mais elle est ensuite soumise à la discussion avec les organisations syndicales. Pour la prochaine renégociation du référentiel, il leur a été proposé une phase de test dans le cadre de la campagne de l'Observatoire des Métiers. Et c'est au terme de cette expérimentation que l'avenant à l'accord sera signé. A cet égard, on peut estimer qu'à travers les discussions engagées autour du référentiel métier, il y a une forme de co-élaboration de cet outil RH : *"Voilà, on vous propose ce nouveau référentiel, on se propose de tester le nouveau référentiel à l'occasion de la campagne qui vient, et on signe l'accord post-campagne en fonction des résultats qu'on a obtenus"* (Responsable suivi accord GPEC chez Rayona)

Cette co-élaboration est cependant à relativiser car, d'une part, les représentants syndicaux n'interviennent pas dans l'élaboration de la proposition et, d'autre part, à la différence des métiers et des domaines qui sont contractuels, les services RH n'ont aucune obligation à présenter à la Commission de Suivi la maille située en dessous.

Il convient de préciser que cette pratique collaborative n'est pas ouverte aux organisations non signataires de l'accord puisqu'elles ne siègent pas en Commission de Suivi. De plus, la Direction des Ressources Humaines souhaite désormais dissocier le référentiel métier du texte de l'accord, et mettre fin ainsi à son mode d'évolution contractuel : *"[...] on ne peut pas organiser une négociation à chaque fois qu'on veut bouger une virgule dans le référentiel. [...]. Je pense qu'on va arrêter, et [...] on va leur proposer dans la prochaine prolongation de l'accord pour 3 ans de dissocier le référentiel du texte de l'accord, mais d'avoir un suivi annuel de toutes les évolutions"* (Responsable Développement Emploi et Professionnalisation). L'enjeu est avant tout de redonner de la souplesse au dispositif qui, avec l'accord GPEC européen, va prendre plus d'ampleur.

Au final, il semble que si les accords GPEC n'associent pas les syndicats à la décision stratégique, ils permettent leur inclusion dans des instances délibératives qui interrogent leur rôle en les faisant participer à la gestion de la mobilité des salariés ou encore en les associant à la définition d'outils de GRH tels que les référentiels-métiers.

3. QUATRE IDÉAUX-TYPES POUR RENDRE COMPTE DE LA DIVERSITÉ DES ACCORDS ET PRATIQUES DE GPEC

3.1. UN CONSTAT DE DIVERSITÉ APPELANT DES REPÈRES

Une grande diversité dans les accords et les pratiques

La première partie de ce rapport a plutôt souligné les points communs à l'ensemble des GPEC étudiées dans les différentes études de cas. Ces points de convergence sont bien réels mais ils sont néanmoins relativement limités. Les accords et les pratiques de GPEC se caractérisent plutôt par leur diversité. Le tableau de synthèse présenté plus haut montre que cette dernière se structure autour de plusieurs pôles : plus ou moins forte implication des partenaires sociaux, dimension prévisionnelle ou anticipatrice de l'accord, sophistication des outils, notamment des référentiels métiers.... A ce stade de l'analyse, l'enjeu est de dépasser le simple constat des divergences et de parvenir à les ordonner pour leur donner un sens. Nous allons voir que les deux axes qui opposent les accords défensifs aux accords offensifs, d'une part, et les GPEC tournées vers l'intérieur ou vers l'extérieur de l'entreprise, d'autre part, semblent particulièrement adaptés à cette mise en ordre.

Ces deux axes et les quatre idéaux-types qu'ils permettent de dégager nous permettront dans une troisième partie, d'identifier les points de tension de chacun de ces types de pratiques de GPEC.

Défensif/offensif et Interne/externe : deux axes qui organisent la diversité

Le premier axe qui permet d'ordonner les pratiques de GPEC est celui qui oppose les accords défensifs aux accords offensifs. Les accords GPEC défensifs sont ceux qui visent avant tout à permettre à la direction du groupe de diminuer ou de gérer ses effectifs. Les accords offensifs se caractérisent, eux, par une démarche beaucoup plus positive d'accompagnement du développement des compétences des salariés. En fonction du type d'accord qui est signé, il apparaît que les pratiques de GPEC sont sensiblement différentes.

Le second axe qui permet d'ordonner les pratiques de GPEC est celui qui oppose des GPEC orientées vers la gestion interne de l'entreprise et celles qui sont axées sur une gestion externe à l'entreprise. Nous avons souligné ci-dessus l'essor des dispositifs de gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC). Cet axe interne/externe prend acte de ce développement et souligne qu'il s'agit d'un fait nouveau qui permet aujourd'hui de caractériser les différentes formes de GPEC.

Notons ici que ces axes n'ont pas la même valeur au sens où ils rendent compte de phénomènes d'envergure différente. L'axe offensif/défensif est un axe fort qui renvoie à la proximité de l'accord avec des politiques de restructuration. A l'inverse, l'axe interne/externe apparaît plus faible, d'abord parce que la mobilité interne imputable à la GPEC reste difficile à évaluer, mais surtout parce que les dispositifs de GTEC demeurent actuellement marginaux. Cependant, au regard des cas étudiés, cet axe reste très structurant de l'orientation de l'accord.

Une proposition pour quatre idéaux-types

L'identification et le croisement de ces deux axes permettent de dégager l'existence de quatre modes de développement de la GPEC : "Instrumentalisée", "Agent de changement", "Externalisée" et "Mutualisée Externalisée". Il s'agit d'idéaux-types au sens où aucun cas réel ne peut s'y inscrire pleinement. Par exemple, plusieurs des cas étudiés présentent des accords jugés offensifs mais qui ont clairement émergé dans un contexte de restructuration.

Le tableau ci-dessous agence ces quatre idéaux-types par rapport aux axes "offensif/défensif" et "interne/externe".

Quatre idéaux-types de la GPEC

	Orientation dominante vers l'interne	Orientation dominante vers l'externe
Accord Défensif	GPEC "Instrumentalisée"	GPEC "Externalisée"
Accord Offensif	GPEC "Agent de changement"	GPEC "Mutualisée territorialisée"

La **GPEC "Instrumentalisée"** se caractérise par une approche clairement défensive de la GPEC. Celle-ci est avant tout considérée comme un moyen de réduire ou de redéployer les effectifs du groupe. La frontière entre GPEC et PSE est alors souvent brouillée et l'expression GPSE (GPEC = PSE) est alors souvent utilisée par les représentants syndicaux interviewés.

En revanche, cette GPEC "Instrumentalisée" est tournée vers l'intérieur de l'entreprise. La réduction des effectifs se fait en essayant de développer les mobilités internes des métiers en déclin vers les métiers en tension (s'il y en a), en rationalisant les parcours des salariés, etc. Cette GPEC "Instrumentalisée" se concrétise donc souvent par des débats accrus sur la stratégie (souvent internationale) du groupe au travers, par exemple, d'un "Comité Paritaire Stratégique" au sein duquel les partenaires sociaux échangent sur la stratégie mondiale du groupe.

La **GPEC "Externalisée"** a la même dimension clairement défensive que la GPEC "Instrumentalisée". Elle vise aussi à réduire les effectifs du groupe. La frontière entre GPEC et PSE est là aussi souvent brouillée. En revanche, cette GPEC est entièrement tournée vers l'extérieur de l'entreprise. Elle ne conduit pas à un développement de la mobilité interne, ni à une réorganisation de la gestion des carrières, etc. Ces entreprises ne créent pas un "Comité Paritaire Stratégique", mais au contraire un dispositif externe à l'entreprise chargé d'aider les salariés de l'entreprise à trouver (en général sur le bassin d'emplois) un nouveau projet professionnel qui leur permette à terme de ne plus être salarié de l'entreprise de départ.

La **GPEC "Agent de changement"** marque le côté "offensif" de la GPEC. Celle-ci n'a ici plus vocation à gérer les effectifs du groupe, mais plutôt à augmenter les compétences des salariés, à développer les politiques de GRH, etc. La GPEC "Agent du changement" correspond à la situation d'un groupe qui dispose de moyens importants lui permettant de développer une GRH favorable aux salariés et cohérente avec ses objectifs stratégiques.

La **GPEC "Mutualisée et Territorialisée"** correspond elle aussi à cette dimension "offensive" de la GPEC. En revanche, elle est un peu plus "originale" que la GPEC "Agent de changement" car la gestion des compétences cohérente et favorable aux salariés qu'elle propose est développée à l'échelle d'un territoire et non plus, comme elle l'était classiquement, seulement à l'intérieur des frontières d'une entreprise. Cette innovation pose d'ailleurs généralement des problèmes juridiques que chaque groupe ou entreprise résout de manière originale.

3.2. DES IDÉAUX-TYPES OUVERTS ET DYNAMIQUES

Des idéaux-types qui doivent être pensés de manière ouverte

Les idéaux-types que nous venons de présenter permettent de donner du sens à la diversité des pratiques de GPEC que nous avons constatée dans les entreprises enquêtées. Néanmoins, il convient de ne pas en adopter une vision trop fermée. Ils donnent du sens mais ils ne signifient pas que les entreprises qui appartiennent à un même idéal-type connaissent exactement le même type de dynamique.

Par exemple, Arματο Andrauto et Septentrion peuvent s'inscrire tous les deux dans le champ de la "GPEC instrumentalisée", mais ces groupes le font d'une manière sensiblement différente :

- Arματο Andrauto instrumentalise la GPEC pour diminuer ses effectifs. Le groupe est, en effet, confronté à une grave crise conjoncturelle (crise économique 2008/2009) et structurelle (la concurrence internationale fait qu'il est désormais presque impossible de produire des petites voitures citadines ("Segment B") rentables en France).
- Septentrion appartient, elle aussi, à cette catégorie de la "GPEC Instrumentalisée". En revanche, cette banque le fait sur un plan presque uniquement rhétorique. La loi contraint cette entreprise à négocier un accord sur la GPEC. La direction de cette entreprise l'a donc fait. Elle a abouti à un accord mais celui-ci n'est suivi de pratiquement aucune mise en œuvre concrète. Dans cette entreprise, la GPEC reste un discours de la direction, elle n'est pas devenue un véritable objet RH et/ou stratégique.

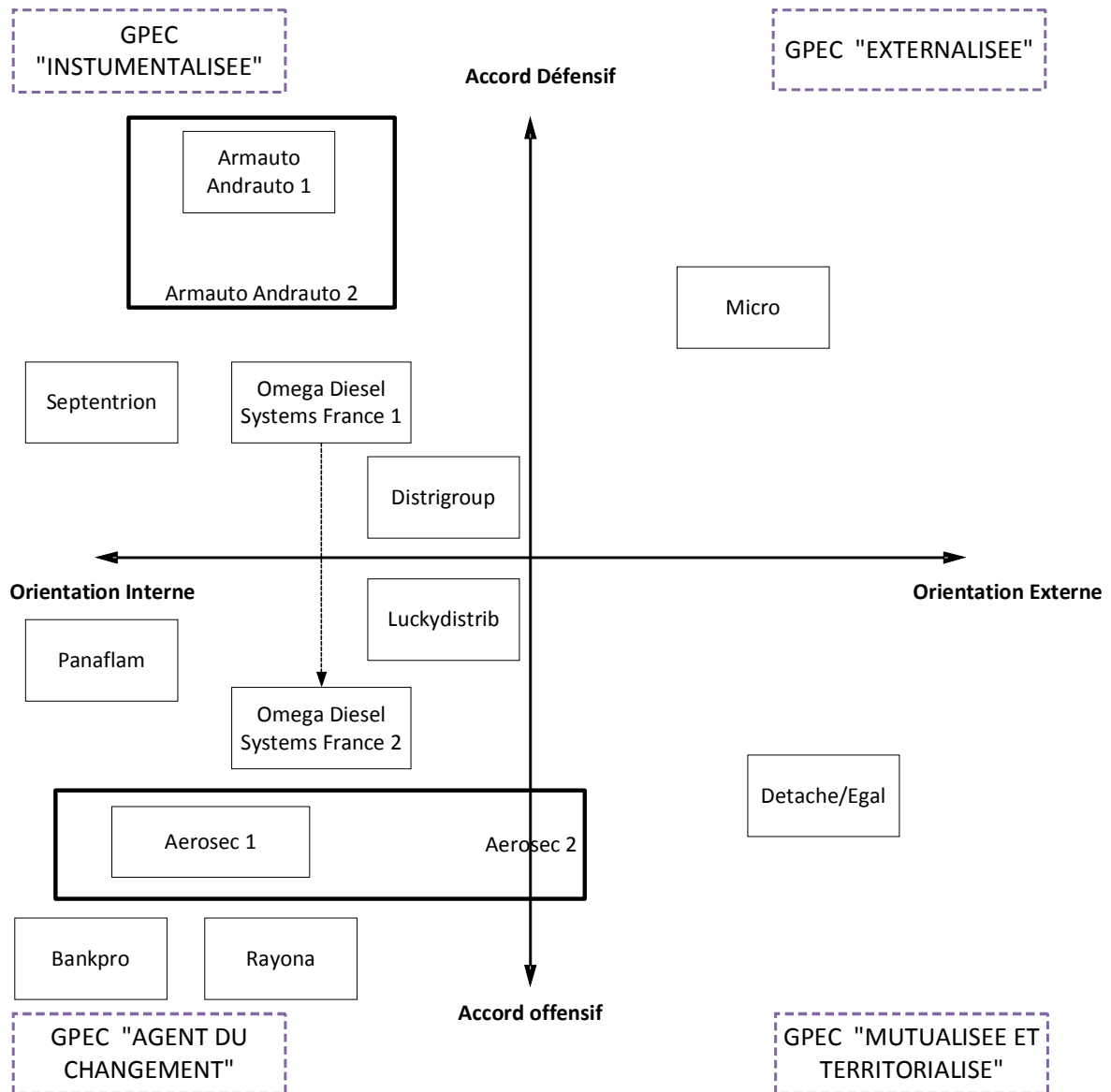
Ces deux entreprises développent donc des "GPEC Instrumentalisées" mais elles le font de manière sensiblement différente. Les idéaux-types fournissent donc des repères pour ordonner la diversité des pratiques et des accords de GPEC, mais ils doivent être pensés de manière relativement ouverte pour rendre compte de l'ensemble des pratiques des entreprises enquêtées.

Des idéaux-types qui doivent être pensés de manière dynamique

De la même manière, ces idéaux-types ne doivent pas être pensés de manière trop statique. Ils permettent de donner des points de repère mais ils ne doivent pas interdire de penser la dynamique. La plupart des entreprises analysées ont signé plusieurs accords. Certaines entreprises, comme Armauto Andrauto, ont signé deux accords successifs qui sont identiques et qui ne font qu'approfondir la dynamique antérieure (en l'occurrence, celle d'une "GPEC Instrumentalisée", utilisée pour diminuer les effectifs du groupe). A l'inverse, d'autres entreprises ont fait évoluer très fortement les logiques poursuivies dans leur premier et second accord. Par exemple, l'entreprise Omega Diesel Systems France (qui appartient elle aussi au secteur automobile) a négocié en 2006 un premier accord de méthode nettement défensif alors qu'en 2010, elle a négocié un accord de contenu qui apparaît beaucoup plus offensif. La différence est si nette que l'on peut même considérer que cette entreprise qui était en 2006 plutôt dans la logique d'une "GPEC Instrumentalisée" s'inscrit aujourd'hui dans celle d'une "GPEC Agent du changement". Les évolutions de la conjoncture et de la stratégie de l'entreprise permettent d'expliquer ce changement majeur mais ce cas souligne surtout que les idéaux-types doivent être pensés de manière dynamique : une entreprise n'est pas nécessairement attachée à un idéal-type unique, elle peut à terme évoluer vers un autre.

Diagramme de synthèse du positionnement des entreprises

Les deux axes offensif/défensif et interne/externe nous ont permis d'identifier quatre modèles idéaux-typiques. Nous avons décrit chacun d'entre eux en détail. Néanmoins, toutes les entreprises que nous avons étudiées peuvent être positionnées par rapport à ces deux axes. Le diagramme ci-dessous propose une représentation graphique de ces positionnements. Ce diagramme rend compte aussi de la dynamique existante entre deux accords signés par une même entreprise (Armauto Andrauto signe deux accords qui ont la même logique tandis que Omega Diesel Systems France change d'idéal-type entre le premier et le second accord). Enfin, il souligne l'existence de cas hybrides. Par exemple, le second accord d'Aerosec intègre des dimensions territoriales qui font que ce groupe peut, partiellement, être considéré comme prenant en compte ce type de questionnement.



3.3. POSITIONNEMENT DE QUELQUES CAS DANS LA TYPOLOGIE

Afin de donner un contenu concret à chacun de ces idéaux-types, nous présentons maintenant une synthèse des monographies réalisées dans les entreprises qui se rapprochent le plus de l'idéal-type identifié. En outre, ces synthèses permettent de montrer comment les éléments de contexte, la stratégie, la GRH et le dialogue social interagissent avec la GPEC dans ces quatre idéaux-types.

Positionnement de cas par rapport aux idéaux-types de la GPEC

Orientation dominante vers l'interne Orientation dominante vers l'externe

Accord Défensif	<p>GPEC "Instrumentalisée"</p> <p>Armauto Andrauto</p>	<p>GPEC "Externalisée"</p> <p>Micro</p>
Accord Offensif	<p>GPEC "Agent de changement"</p> <p>Bankpro</p>	<p>GPEC "Mutualisée territorialisée"</p> <p>Detache/Egal</p>

Armauto Andrauto, le cas de la "GPEC instrumentalisée"

Présentation de l'entreprise et éléments de contexte

Données clés (2010) : 56,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires ; 198.220 salariés dans le monde dont plus 100.000 en France.

Ce groupe a pour activité principale la fabrication d'automobiles.

Le contexte de ce groupe est caractérisé par une crise majeure. La crise mondiale de 2008-2009 a très fortement touché ce secteur très 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 » (les petites voitures citadines). En lien avec cette crise structurelle, ce groupe a connu trois « plans de départs volontaires » qui se sont traduits par le départ de 20.000 salariés.

Type – contenu de l'accord – instrumentation de GPEC – mode de pilotage de l'accord

Le groupe Armauto Andrauto 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. Enfin, l'accord de 2010 présente la particularité d'avoir été signé pour une durée indéterminée.

Ces deux accords de 2007 et 2010 ont une triple caractéristique commune. D'une part, ils sont extrêmement riches. Ils proposent de très nombreux outils permettant de gérer les emplois et les compétences dans ce groupe (Référentiels de compétences, Cellules emploi mobilité, etc.). D'autre part, ces accords sont clairement défensifs. De très nombreux outils sont orientés vers l'identification des métiers que des salariés doivent quitter. Cette logique défensive est tellement présente que les outils qui pourraient être utilisés dans une logique plus offensive (comme l'observatoire des métiers) sont généralement interprétés dans une logique défensive. Enfin, ces deux accords sont caractérisés par une très forte logique top-down. Les contenus de la GPEC sont définis dans le cadre de négociation au niveau du siège et ils sont censés s'appliquer tels quels dans tous les sites.

Ce mode de pilotage top-down se traduit par une faible appropriation des outils de l'accord par les managers et les directeurs de site. Cette faible appropriation se retrouve même dans une certaine mesure chez les responsables RH des sites. Les outils sont tellement imposés du haut qu'ils se perçoivent eux-mêmes comme une simple "courroie de transmission" (des objectifs de diminution des effectifs) beaucoup plus que comme de véritables acteurs de la démarche GPEC.

Les effets de l'accord sur l'intégration GRH - stratégie

Les effets des accords GPEC de ce groupe (2007 et 2010) sur l'intégration entre GRH et stratégie sont paradoxaux. D'un côté, les acteurs rencontrés (et en particulier les organisations syndicales) soulignent que ces accords ont très fortement contribué à enrichir le dialogue social sur la stratégie du groupe. Deux outils apparaissent comme des supports particulièrement pertinents pour alimenter ce dialogue social. Le premier de ces outils est le comité paritaire stratégique international. Créé par l'accord de 2007, celui-ci réunit l'ensemble des organisations syndicales françaises (même non signataires de l'accord) ainsi que les représentants non français qui siègent au comité de liaison du comité de groupe. Ce comité paritaire stratégique international permet un certain partage sur les stratégies du groupe. L'observatoire des métiers apparaît lui aussi comme un outil qui a permis d'enrichir le dialogue social sur la stratégie du groupe. La principale limite de cet outil est en revanche que seules les organisations syndicales signataires participent aux réunions de cet observatoire. Comme il s'affirme de plus en plus comme un lieu de construction d'une vision partagée sur l'avenir des métiers du site, cette représentativité partielle des participants devient progressivement un véritable problème (y compris vraisemblablement pour la direction aussi).

Mais, d'un autre côté, cet enrichissement du dialogue social sur la stratégie du groupe apparaît comme tronqué. Il semble en effet que la direction évite sciemment de diffuser certaines informations qu'elle juge trop sensibles. Si, dans ce groupe, le dialogue social sur la stratégie s'est vraisemblablement enrichi, en revanche il reste vraisemblable que certains sujets – et peut-être les sujets les plus stratégiques – n'y font pas l'objet de réelles discussions paritaires.

Les effets de l'accord sur l'articulation GPEC - GRH

Les effets des accords GPEC sur la GRH de cette entreprise sont plutôt ténus. On peut noter que l'identification des métiers en tension a permis de mieux organiser certains processus de recrutement sur ces métiers spécifiques et que certains outils permettent de mieux penser les parcours de formation mais il n'existe pas de lien direct entre la GPEC et les rémunérations des salariés, les budgets de formation restent trop faibles du point de vue

presque unanime de tous les acteurs, la mobilité interne reste faible et la GPEC n'a pas directement contribué à faire évoluer la gestion des carrières et les évaluations annuelles.

Les effets de l'accord sur le dialogue social

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, dans ce groupe, les accords GPEC ont clairement conduit à un enrichissement du dialogue social même si des sujets cruciaux semblent encore en être exclus.

Appropriation de l'accord – facteurs de risque – conclusion provisoire

Dans ce groupe, les accords GPEC ont été pilotés par le Siège avec l'objectif de diminuer les effectifs du groupe. Même s'il a conduit à associer étroitement GPEC et PSE (l'expression « GPSE » rendant bien compte de cette association), on peut considérer que la direction a atteint son objectif. Celui-ci n'a pas empêché dans ce groupe un certain enrichissement du dialogue social sur la stratégie. Celle-ci reste néanmoins fragile. La diminution des effectifs n'assure en effet en rien que ce groupe parviendra à nouveau un jour à avoir une production d'automobile rentable en France.

Armauto Andrauto développe une vision très défensive de la GPEC. Celle-ci est toutefois tournée vers la gestion interne de l'entreprise. Le cas de Micro que nous allons présenter maintenant est lui représentatif de la « GPEC externalisée » car, tout en ayant cette même vision défensive de la GPEC, il fait porter la gestion de celle-ci par des dispositifs extérieurs à l'entreprise.

Micro, le cas de la "GPEC Externalisée"

Micro correspond au cas le plus pur de cet idéal-type.

Présentation de l'entreprise et éléments de contexte

Données clés (2010) : 10,35 milliards d'euros de chiffre d'affaires ; 45 000 salariés dont 9 887 salariés en France.

Ce groupe a pour activité principale la fabrication de micro-processeurs. Le contexte de ce groupe est particulièrement turbulent. Le marché de la micro-électronique est connu pour son caractère instable. Les sauts technologiques sont brutaux et relativement fréquents. Ces évolutions rapides sont d'autant plus délicates à suivre que les investissements (la construction d'une nouvelle usine par exemple) sont particulièrement onéreux. Ceci explique que depuis la fin des années quatre-vingt-dix, la vie de ce groupe est rythmé par les joint-ventures, les alliances, les sociétés communes entre concurrents dont l'objectif, clair et assumé, est de répartir entre plusieurs entreprises/concurrents le coût de construction des usines.

Au-delà de cette volatilité « classique » du marché de la micro-électronique, ce groupe est confronté à un véritable dilemme stratégique. Il n'est en effet plus aujourd'hui certain que la concurrence internationale permette de continuer à produire des micro-processeurs rentables en France. La technicité de cette production (salles blanches, machines automatisées, etc.) permet de miser sur la compétence des opérateurs (maintenance de premier niveau, empowerment, etc.) pour obtenir une productivité plus forte que dans les pays où la main d'œuvre est moins qualifiée et compenser ainsi la différence de coût du travail. C'est le choix stratégique que la direction de ce groupe avait fait jusqu'au début des années 2000. Depuis, cette direction semble revenue sur une option stratégique

sensiblement différente. Elle a progressivement démantelé les principaux dispositifs RH destinés à soutenir cette montée en compétence des opérateurs et leur demande désormais une moindre intervention dans les processus de production. Dès lors, il ne semble plus certain qu'elle soit en mesure de compenser les différences de coût du travail par une productivité accrue.

L'articulation, au sein d'un même site, des ateliers de production et des centres de R&D est une spécificité qui permet une souplesse et une adaptation qui pourrait être de nature à compenser le différentiel de coût du travail mais nos interlocuteurs considèrent qu'il n'est pas aujourd'hui certain que la direction du groupe ait décidé de jouer cette carte. La production même des micro-processeurs en France est donc mise en question. Ce questionnement est d'autant plus prégnant que l'entreprise a dans le même temps construit une usine en Asie et pris des participations dans des joint-ventures sur ce continent.

En lien avec cette réorientation stratégique, ce groupe a connu, depuis 2000, la fermeture de plusieurs sites de production en France et deux « plans de départs volontaires » qui se sont traduits par une stabilisation des effectifs. Celle-ci est perçue par les salariés de l'entreprise comme une véritable « crise » puisque, jusqu'aux années 2000, cette entreprise voyait son effectif croître de 15% par an en moyenne.

Type – contenu de l'accord

Le groupe Micro a signé deux accords GPEC : le premier en 2006 et le second en novembre 2011. L'accord de 2006 présente la spécificité d'avoir été signé en trois parties distinctes. Le premier texte est centré sur les mobilités internes et externes, le second traite de l'évolution des seniors et le troisième est consacré à l'insertion des jeunes dans l'entreprise. Ces accords sont plutôt des accords de méthode. Le premier accord de 2006 est très fortement orienté vers les mobilités externes. Cette dimension défensive de l'accord GPEC de 2006 est renforcée par le fait qu'il a été suivi par deux « plans de départs volontaires » (juillet 2008 et avril 2009). Dans l'esprit des salariés, la frontière entre GPEC et plans de départ s'est donc progressivement brouillée. L'accord de Novembre 2011 est présenté par le DRH comme plus tourné vers les mobilités internes que l'accord de 2006. Nos entretiens ayant eu lieu quelques semaines après la signature de cet accord, ils ne nous permettent pas de confirmer ou d'infirmer cette perception. Néanmoins, le dilemme stratégique mentionné ci-dessus restant toujours aussi prégnant, il ne fait pas de doute que les mobilités externes devraient continuer à occuper une place importante dans le mode de gestion de ce groupe.

L'instrumentation de GPEC

Dans cette entreprise, nos interlocuteurs soulignent le rôle prépondérant de deux outils complémentaires. Le premier d'entre eux est l'observatoire des métiers. Il permet aux acteurs de l'entreprise d'avoir une connaissance beaucoup plus précise des hypothèses d'évolution des métiers dans l'entreprise. En revanche, contrairement au cas Armauto Andrauto, cet observatoire des métiers n'est pas articulé avec un comité paritaire stratégique. Dans le cas Micro, l'observatoire des métiers est articulé avec une « association de reconversion locale » qui a vocation à aider les salariés à construire un nouveau projet professionnel, hors de chez Micro.

Le fonctionnement de l'observatoire des métiers peut être décrit de la manière suivante. Celui-ci s'appuie directement sur l'expertise des managers sur les sites. Chaque année, certains managers intermédiaires (responsables d'équipes comptant environ 60 personnes) sont interviewés sur leurs perceptions à moyen terme (12 à 24 mois maximum) de l'évolution des métiers dans l'entreprise ainsi que des compétences associées. Etant donné la brutalité des évolutions du marché et la rapidité des évolutions de la technologie sur ce marché de la micro-électronique, cet horizon de temps semble relativement pertinent.

Ces entretiens avec les managers sont confrontés avec des données plus génériques internes et externes à l'entreprise et permettent à l'observatoire des métiers de rédiger un rapport annuel qui présente des données chiffrées sur l'évolution du marché de la micro-électronique, sur les positions de l'entreprise sur ce marché, son chiffre d'affaire, etc. et des perspectives sur l'évolution de ce marché et de ces positions.

Ces éléments sont alors utilisés pour dessiner des scénarios d'évolution des effectifs par métier. Ceux-ci sont souvent détaillés pour chaque site de l'entreprise. En revanche, ils ne sont pas directement chiffrés, des flèches à pente positive, négative ou nulle indiquent simplement la tendance.

Ces travaux de l'observatoire des métiers conduisent aussi à identifier cinq types de métiers différents :

- Les métiers stratégiques, qui représentent les compétences stratégiques pour cette entreprise ;
- Les métiers stables, pour lesquels il n'y a pas d'évolution majeure au sens qualitatif et/ou quantitatif ;
- Les métiers en évolution, qui correspondent aux métiers dont les compétences évoluent sur le plan qualitatif mais dont le niveau quantitatif de l'emploi se maintient ;
- Les métiers fragilisés, pour lesquels les compétences évoluent très fortement et/ou le besoin quantitatif diminue ;
- Les métiers en tension, pour lesquels le recrutement externe est difficile.

Ce rapport apporte aussi des chiffres précis sur les mobilités (mobilités sans changement d'unité, mobilités sur un site donné et mobilités entre deux sites de l'entreprise). Ce rapport est discuté dans le cadre des commissions formation de chaque site et est présenté en CE.

Cet observatoire des métiers est articulé avec un référentiel de compétences d'une part et la politique de formation d'autre part mais cette articulation semble beaucoup moins qu'avec l'« Association de Reconversion Locale » (ARL). L'ARL a été créée à l'initiative du DRH du groupe Micro. Cette association loi 1901 réunit sept entreprises du bassin d'emploi dans différents secteurs (informatique, fabrication plastique) qui représentent au total 10 000 emplois. Pour être membre de l'association, chacune des entreprises doit au préalable avoir signé un accord de GPEC interne. Le principe de fonctionnement de cette association peut être décrit de la manière suivante. Tout salarié de Micro qui a un projet de mobilité interne ou externe (et, dans la réalité, essentiellement externe) peut contacter anonymement l'ARL pour faire un point sur sa carrière. Cet entretien donne lieu à la rédaction d'une note confidentielle. Sur cette base, le salarié peut décider d'en rester là ou

continuer à travailler avec l'ARL sur son projet, ce qui peut prendre quelques mois. S'il décide de concrétiser son projet, il doit alors lever la confidentialité sur sa démarche pour faire savoir à Micro qu'il demande à être accompagné par l'ARL. Son dossier est alors soumis une Commission de Validation réunissant la Direction, les partenaires sociaux et les consultants de l'« association de reconversion locale » qui ont aidé le salarié à construire le projet. A ce moment, l'entreprise décide d'accompagner ou pas le projet sur des critères qui lui sont propres. Le dossier passe ensuite devant un Comité d'agrément réunissant la Direccte, Pôle Emploi, les entreprises et des représentants des partenaires sociaux territoriaux afin de garantir la sécurisation du parcours dans le cadre de dispositif institutionnel. Si le projet est validé, le salarié peut rompre son contrat de travail avec Micro et se démarrer son nouveau projet professionnel. Les salariés qui sortent de l'entreprise peuvent toutefois demander à être réintégrés.

L'accord GPEC de 2006 prévoit que des associations de ce type ont vocation à être progressivement développées sur tous les bassins d'emplois sur lesquels le groupe opère.

La DRH et les organisations syndicales favorables à ce dispositif soulignent que le fait que les démarches des salariés puissent être réellement anonymes (puisque l'association est strictement extérieure à l'entreprise et au service RH) est un des intérêts majeurs de ce dispositif.

Mode de pilotage de l'accord

Les accords GPEC de ce groupe sont très fortement marqués par une logique top-down. L'adaptation des effectifs du groupe aux évolutions du marché de la micro-électronique est considérée comme un des principaux objectifs de ces accords. Comme dans le cas Armauto Andrauto, l'implication des organisations syndicales centrales est plutôt forte. En revanche, les organisations syndicales locales se sont souvent moins approprié les outils.

Les effets de l'accord sur l'intégration GRH - stratégie

Nos interlocuteurs ne considèrent pas que les accords de GPEC se sont réellement traduits par une plus forte intégration de la GRH et de la stratégie. D'une part, comme nous l'avons mentionné ci-dessus, on peut considérer qu'une part non négligeable de la GRH a été externalisée vers « l'association de reconversion locale ». Mais surtout, nos interlocuteurs semblent considérer que la direction de l'entreprise dissimule ses choix stratégiques (elle a décidé de s'orienter vers une production à l'étranger mais ne le dit pas ouvertement aux organisations syndicales) ou plus vraisemblablement qu'elle n'a pas encore fait ce choix stratégique.

C'est sur ce point que la GPEC « externalisée » se différencie le plus de la GPEC « instrumentalisée ». Alors que cette dernière s'est traduite par un dialogue social plus riche sur la stratégie interne du groupe, la GPEC « externalisée » contribue à déconnecter relativement la GPEC de la stratégie du groupe et à reporter sur le territoire la charge de donner aux ex-salariés de Micro des opportunités de développer de nouveaux projets professionnels viables.

Les effets de l'accord sur l'articulation GPEC - GRH

De la même manière que la GPEC « externalisée » a contribué à affaiblir le lien entre stratégie et GPEC, elle a aussi eu pour effet de rendre ténu le lien entre GPEC et GRH. L'observatoire des métiers a permis de développer et organiser l'offre de formation interne

de l'entreprise. Mais, pour le reste, il est difficile de parler d'un lien fort entre la GPEC et des outils centraux de la GRH comme les politiques de rémunération, les outils d'évaluation ou même la gestion des carrières.

Les effets de l'accord sur le dialogue social

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, dans ce groupe, il est difficile de considérer que la GPEC s'est traduite par un réel enrichissement du dialogue social. Si l'observatoire des métiers produit effectivement des données souvent intéressantes sur l'évolution des métiers, il ne dit rien des choix stratégiques faits ou à faire de la part de la direction. D'autre part, les organisations syndicales non signataires des accords sont exclues des groupes de travail et des instances de l'observatoire des métiers et de l'ARL. Comme ces deux outils émergent comme des lieux où se préparent et même parfois se discutent les futurs enjeux de négociation, elles critiquent très fortement le fait d'en être exclues.

Appropriation de l'accord – facteur de risque – conclusion provisoire

Contrairement au cas Armauto Andrauto de GPEC « instrumentalisée » où la GPEC s'était traduite par un enrichissement du dialogue social sur la stratégie (même si celui-ci restait très largement perfectible), ce cas Micro se caractérise par un dialogue social qui reste insatisfaisant du point de vue des organisations syndicales parce qu'il n'aborde pas de front la question de la stratégie du groupe et parce que l'externalisation d'une part non négligeable de la GRH de l'entreprise fait peser des craintes sur l'avenir du site et contribue à déplacer le dialogue social vers des lieux et des structures où toutes les organisations syndicales ne sont pas présentes et qui échappent pour partie aux règles qui, en France, organisent le dialogue social dans les entreprises.

Les cas Armauto Andrauto et Micro se caractérisent tous les deux par une logique clairement défensive de la GPEC. Les cas Aerosec et Détache / Egal que nous allons présenter maintenant correspondent au contraire à une vision « offensive » de la GPEC. Celle-ci a clairement l'objectif de promouvoir des processus RH qui permettent aux salariés de développer leur compétences pour mieux faire face aux situations professionnelles auxquelles ils sont confrontés. Aerosec le fait de manière relativement « classique » en se centrant sur les politiques RH de son entreprise. Détache / Egal le fait de manière plus originale en développant une vision mutualisée et territoriale de cette dynamique.

Aerosec, le cas de la "GPEC Agent du changement"

L'entreprise Aerosec correspond à un cas particulièrement représentatif de cet idéal-type.

Présentation du groupe et éléments de contexte

Données clés : 13,125 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2010 ; 67 590 salariés dans plus de 50 pays et 34 124 salariés en France en 2009.

Ce groupe spécialisé dans les hautes technologies est actif sur cinq grands marchés : la défense, la sécurité, l'espace, l'aéronautique et le transport terrestre. Le lien entre toutes ces activités est l'existence d'un socle technologique commun structuré autour de la maîtrise de systèmes complexes, de la conception de logiciels, de matériels, d'algorithmes et d'outils d'aide à la décision.

Ces marchés sont marqués par de très fortes variations. Les marchés de la sécurité et de la défense sont caractérisés par un très faible nombre de clients et des remises en cause des

contrats parfois radicales. Les marchés de l'aéronautique, du transport et de l'espace sont eux soumis aux cycles économiques. L'adaptation du personnel à ces différentes variations et aux changements technologiques a depuis longtemps été un souci de la DRH du groupe. La diminution structurelle du marché de la défense, la montée en puissance des clients « civils » qui ont des exigences différentes des clients militaires et le développement de l'exportation vers des pays non-européens ont encore accentué la nécessité de cette réflexion sur l'adaptation des compétences des salariés. Cette tâche est toutefois particulièrement délicate car, comme nous l'avons évoqué ci-dessus, ces variations peuvent être parfois extrêmement brutales et le groupe est confronté à des carnets de commandes aux temporalités extrêmement hétérogènes (de plus de 20 ans à peine un mois). L'anticipation est donc une tâche nécessaire mais délicate dans ce groupe.

Type – contenu de l'accord

L'accord de GPEC signé chez Aerosec en novembre 2006, s'inscrit dans la lignée d'un accord « Gestion active de l'emploi » signé en 2004 dans ce même groupe. En 2004, cet accord a été signé dans un contexte très difficile pour le groupe. Cet accord de méthode n'a pas été complètement inscrit dans les faits mais il a pointé l'importance pour le groupe de se doter d'outils d'analyse des familles professionnelles et de leurs évolutions. Il a aussi permis d'instaurer un dialogue entre la direction et les organisations syndicales sur ce sujet. Ces éléments expliquent le contenu de l'accord « GPEC » signé en 2006 et son (bon) fonctionnement ultérieur.

Cet accord GPEC de 2006 comprend des mesures à très court terme visant à faciliter l'accès à la retraite (les Mises à Disposition (MAD)), propose la création d'une « commission centrale d'anticipation/formation » (équivalente à un observatoire des métiers) et des mesures de « Gestion Active de l'Emploi » (GAE). Celles-ci se situent à un horizon plus court que les mesures du chapitre précédent (court à moyen terme) et elles sont depuis plusieurs années inscrites dans les pratiques de ce groupe. Bien que, pour la direction comme pour les représentants syndicaux, les plans d'adaptation de l'emploi que le groupe a été conduit à mettre en œuvre sonnent comme autant de signes d'échecs (qu'ils veulent éviter de réitérer), cette GAE est considérée comme relativement satisfaisante pour les partenaires sociaux. En effet, elle consiste principalement à organiser la mobilité interne des salariés depuis les métiers fragilisés ou en déclin vers les métiers en croissance. Elle offre donc un cadre pertinent pour gérer l'adaptation des compétences des salariés aux évolutions technologiques et économiques des marchés (cf. ci-dessus).

Un nouvel accord « GPEC » était en cours de négociation dans ce groupe lorsque nous y avons réalisé les entretiens en novembre 2011. Il devrait s'orienter vers une diminution des Mises à Disposition (MAD) qui sont très onéreuses pour le groupe et qui sont en partie contradictoires avec l'accord « seniors » signé dans ce groupe. Ce nouvel accord prend aussi acte de la diminution de l'efficacité des GAE – utilisées essentiellement sous l'angle des mobilités internes.

L'instrumentation de GPEC

L'accord « GPEC » du groupe Aerosec propose plusieurs outils. Tout d'abord, nous avons vu ci-dessus que la « commission centrale d'anticipation/formation » y est l'équivalent d'un « observatoire des métiers ». Elle comprend 10 délégués syndicaux et 10 représentants de la fonction RH et des établissements. Son objectif est d'identifier pour chaque famille de métier s'il le métier considéré est en croissance, stable ou en déclin.

Ce diagnostic est construit grâce à un autre outil proposé dans cet accord : Les fiches sur les familles professionnelles. Au niveau du groupe, 15 familles professionnelles génériques ont été identifiées. Elles se déclinent en 62 familles professionnelles au niveau des entités juridiques. A terme, chaque salarié devrait pouvoir être rattaché à une fiche métier. Chacun chantier concernant ces fiches est porté par un membre du « Comex » (comité exécutif du groupe), bénéficie d'un « sponsor » opérationnel (un cadre supérieur exerçant ce métier) et est accompagné par un responsable RH. Les délégués syndicaux sont associés à chacun de ces chantiers. L'ensemble des travaux sur les familles professionnelles est coordonné par un cadre attaché à la DRH du groupe. La création de ce poste est le signe le plus visible de l'impact de la GPEC sur l'organigramme de la DRH. Cet accord a aussi été l'occasion d'un renforcement très net de la communication vers les salariés des opportunités de mobilité qui sont les leurs. Les affichages, la documentation, les « espaces métiers » ou « espaces mobilités » se sont multipliés.

Il prévoit aussi la mise en œuvre d'un entretien de développement professionnel. Enfin, cet accord prévoit un dispositif « passerelles » qui vise à identifier finement les compétences attachées à chaque métier afin de faciliter la création de passerelles vers les métiers qui font appel à des compétences équivalentes. Bien que d'importants moyens aient été consacrés au lancement de cet outil, il n'est actuellement utilisé que dans deux divisions et il n'a pas produit de résultats réellement probants.

Mode de pilotage de l'accord

Dans ce groupe, l'accord « GPEC » peut être considéré comme un accord de contenu plutôt centralisé. Il faut toutefois souligner que la confiance et le dialogue qui existe entre les partenaires sociaux dans ce groupe fait que cet accord est considéré comme pertinent par rapport aux situations locales et qu'il fait l'objet d'une appropriation plutôt importante par les managers. Cette antériorité des « bonnes » relations sociales fait que la DRH n'a pas hésité à confier à des managers la rédaction des fiches métiers qui alimentent la « commission centrale d'anticipation/formation » dans sa réflexion et qu'il arrive que ce soit des représentants syndicaux qui pilotent ces groupes de travail.

Les effets de l'accord sur l'intégration GRH - stratégie

La stratégie et ses effets sur les salaires et l'emploi (déclinée au niveau de chaque société) sont présentés chaque année à la première réunion plénière du CEE ainsi qu'à la « commission centrale d'anticipation/formation ». La stratégie définie au niveau de chaque société fait l'objet d'information/consultation annuelle avec le CE ou, quand ils existent, le CCE. Les représentants syndicaux peuvent se faire aider par un expert rémunéré par la direction dans la limite de 50 heures dans les entreprises de plus de 300 personnes. La présentation décline la stratégie sur les horizons court, moyen et long terme, le portefeuille d'activité du groupe, les choix industriels et d'organisation, la politique territoriale ainsi que les enjeux de chaque division. Cette présentation de la stratégie apparaît à la fois comme la clé de voûte et le talon d'Achille de cet accord et des pratiques qui en découlent. Ce que nous venons de présenter montre de toute évidence qu'elle constitue une source d'information majeure pour les représentants des salariés. Toutefois, c'est aussi le talon d'Achille de ces dispositifs car, alors même que le dialogue social peut être considéré comme d'excellente qualité dans ce groupe, les représentants des salariés considèrent souvent que ces informations sont parfois « partielles ».

Même si ce processus ne se déroule pas sans difficultés, on peut considérer que, dans ce groupe, l'accord GPEC a directement contribué à renforcer le lien entre GRH et stratégie. La perspective à cinq ans (et parfois à cinq ou dix ans) apparaît indéniablement comme un positionnement qui permet à la GRH d'acquérir une dimension stratégique beaucoup plus marquée.

Les effets de l'accord sur l'articulation GPEC – GRH

Etant donné ce que nous venons d'évoquer sur les liens renforcés entre la GRH et la stratégie, on pourrait être tenté de penser que ceci se traduit mécaniquement par un lien renforcé entre GRH et GPEC.

Or, le constat est beaucoup plus nuancé et sans doute plus subtil que ça. D'une part, la GRH bénéficie depuis longtemps de moyens importants et d'une vraie attention de la part de la direction. Les « améliorations » des processus n'en sont donc que plus difficiles. D'autre part, les outils de GRH directement reliés à la GPEC ne sont pas si nombreux que cela. L'accord avait proposé la mise en œuvre d'un « entretien de développement professionnel ». Celui-ci a été mis en œuvre mais on ne peut pas réellement considérer qu'il a profondément changé les pratiques des managers et conduit ceux-ci à adopter une vision prospective sur les compétences de leurs salariés. De la même manière, le dispositif « passerelles » – qui vise à identifier finement les compétences des différents métiers pour repérer les passerelles qui pourraient exister entre elles et tente clairement à établir un lien entre GPEC/prospective et GRH ne concerne que deux divisions – est très onéreux et produits des résultats extrêmement limités.

Dans le même temps, tous les propos de nos interlocuteurs nous conduisent à considérer que la GPEC (par l'entremise de la « commission centrale d'anticipation/formation » en particulier) « *infuse, diffuse, influence* » les pratiques RH existantes. L'anticipation deviendrait ainsi progressivement une attitude, un comportement qui serait de plus en plus présents dans les têtes et les pratiques des différents acteurs du groupe (salariés, managers, RH, direction). Elle se concrétiserait dans la manière dont les outils RH sont utilisés. Même si ceux-ci ne semblent pas clairement porter la marque de cette dimension anticipatrice, nous pourrions donc considérer que l'anticipation est de plus en plus présente dans les modes de gestion RH de ce groupe.

Les effets de l'accord sur le dialogue social

Par comparaison avec les effets sur la GRH, les effets de la « GPEC » sur le dialogue social semblent eux particulièrement marqués. En effet, ce groupe se caractérise par une très grande qualité de son dialogue social et une participation majeure des représentants des salariés au processus de décision (au moins dans le domaine des RH). Cette qualité a d'abord été construite par une succession d'accords. Cette base a permis d'établir une réelle confiance entre les partenaires sociaux. Celle-ci est d'autant plus forte que la DRH a jusqu'ici toujours été transparente sur ses motivations. C'est donc une mise à l'épreuve constante et réussie qui a construit la qualité de ce dialogue social. Dans ce groupe, la qualité du dialogue social apparaît donc comme un préalable à la GPEC (et pas comme une conséquence de celle-ci).

Appropriation de l'accord – facteurs de risques – conclusion provisoire

Le fait que, dans ce groupe, les effets de la GPEC sur la qualité du dialogue social et sur les échanges sur la stratégie apparaissent comme plus évidents que les effets de la GPEC sur les outils RH montrent qu'une « bonne » GPEC ne repose pas seulement sur de « bons » outils RH. Dans ce groupe, la qualité de la GPEC n'est pas seulement liée à sa capacité à inventorier et comparer, à partir d'une stratégie, ses besoins et ses ressources et à mettre en place les plans d'action nécessaires pour résorber les écarts entre les deux. C'est avant tout la dynamique collective et socio-culturelle que les acteurs de ce groupe sont parvenus à construire autour de l'anticipation – entendue comme une projection collective vers l'avenir – qui signe la réussite de la démarche.

Comme nous venons de le voir le cas Aérosec se caractérise par une vision clairement offensive de la GPEC. En revanche, celle-ci se développe d'une manière assez classique puisqu'elle s'appuie essentiellement sur la GRH de l'entreprise. Le cas Détache / Egal que nous allons présenter maintenant est de ce point de vue beaucoup plus innovant : c'est à l'échelon d'un territoire qu'il s'efforce de développer la GPEC.

Detache / Egal, le cas de la "GPEC Mutualisée et Territoriale"

Présentation du groupe et éléments de contexte

Données clés (2010) : 396 M€ de CA, 1 934 collaborateurs répartis sur deux sites français.

L'entreprise est spécialisée sur la production d'articles culinaires, de cuisson électrique et de pesage. Le site d'Egal à R. est le plus grand site du Groupe en France, avec près de 6 000 salariés. En 2010, l'usine employait environ 1 800 salariés pour une production de 45 millions de pièces, dont un tiers était absorbé par le marché français. Le site de R. est présent dans la fabrication des trois types de produits associés à la marque. Dans le domaine des articles culinaires, le site génère la moitié environ du chiffre d'affaires du Groupe avec des ventes en progression. Si les résultats de la cuisson électrique à Rumilly sont comparables, ceux du pesage sont en retrait par rapport aux standards du Groupe et l'avenir de cette activité, d'importance économique mineure, semble incertain.

Type – contenu de l'accord

Un premier accord GPEC a été signé au niveau du Groupe Electromen en 2007. Il s'agit d'un texte "défensif" signé dans le contexte d'un important projet de réorganisation devant conduire à des réductions d'effectif et à la fermeture d'un établissement, mais sans licenciements "secs" et accompagnés de mobilités internes, de pré-retraites et de réindustrialisations de sites. L'accord fait suite à une décision du tribunal de valider le plan de restructuration contesté par les syndicats, mais d'imposer la négociation d'un accord GPEC. La conclusion du deuxième accord en janvier 2011 s'effectue dans un contexte bien différent : aucun nouveau PSE n'est intervenu dans les activités de production du Groupe Electromen France et l'année 2010 s'est révélée exceptionnelle. De ce fait, l'accord est plus offensif : doublement des contrats d'alternance, précision des moyens de mobilité interne, revalorisation des Observatoires de métiers locaux, reconduction et précision des moyens de formation GPEC, La structure de l'accord est identique au précédent, mais la démarche a mûri suite à la mise en œuvre du premier accord et il y a une prise de conscience des enjeux stratégiques liés à la GPEC. Le Groupe va préciser et remanier le

dispositif d'observatoires des métiers afin de reprendre la démarche d'analyse et de prospective pour laquelle il a accusé un retard.

L'un des enjeux de l'accord demeure l'accompagnement des évolutions technologiques et organisationnelles de l'appareil industriel avec le développement de la polyvalence et une montée des niveaux de qualification professionnelle. Au total, 50% des emplois sont identifiés comme fragilisés à court et moyen terme du fait de la faible qualification de leurs titulaires. L'automatisation se fera au détriment de ces populations mais doit permettre d'améliorer leurs conditions de travail. Dans cette perspective, la GPEC permet de faire le lien entre les obligations légales et conventionnelles en matière de santé au travail et de leur donner une perspective prévisionnelle.

L'accord GPEC d'Egal a également pour enjeu d'augmenter la mobilité interne et externe à la fois pour éviter les licenciements, mais aussi pour répondre aux aspirations d'évolution professionnelle des salariés. Centré auparavant sur la mobilité interne des cadres, le nouvel accord inclut explicitement les métiers de la production. Ici, la GPEC est aussi un moyen d'augmenter, à travers la mobilité externe, un turn-over jugé trop faible.

Fonctionnement et mode de pilotage du dispositif territorial « Détache »

Dans le cas de cette entreprise, la mobilité externe s'appuie sur le dispositif territorial Détache. Celui-ci a été imaginé durant l'année 2009 dans un contexte de crise économique, à la fois par le porteur de projet, une Entreprise de Travail à Temps Partagé du territoire et par les DRH de 5 entreprises "socles" du secteur de la métallurgie présentes sur le territoire mais non concurrentes. L'enjeu pour elles était de faire face à des baisses d'activité temporaires tout en conservant leurs salariés et leurs compétences dans l'optique d'une reprise prochaine de l'activité économique.

Ce dispositif fonctionne de la manière suivante. Un salarié peut manifester son intérêt d'intégrer le dispositif aux ressources humaines de son entreprise, soit directement auprès de la cellule «Détache». Dans le premier cas, il est orienté vers une structure d'accompagnement RH de la cellule «Détache» pour un premier entretien informatif. Dans le second cas, le premier entretien est anonyme et l'entreprise n'est pas informée de la démarche du salarié. Suite à cet entretien, le salarié peut choisir de poursuivre ou non l'accompagnement en vue d'un détachement. S'il continue, il peut bénéficier d'autres prestations du type bilan de compétence, appui au projet professionnel, création des outils de recherche d'emploi.

La cellule «Détache» est, quant à elle, chargée de lui trouver un poste sur le territoire correspondant dans une entreprise adhérente, notamment via une bourse aux emplois, transmis par l'ensemble des DRH concernés. Une fois qu'un poste correspondant au projet professionnel du salarié est trouvé, et après accord des entreprises d'accueil et d'origine, le détachement est conclu par la signature d'une convention tripartite de mise à disposition (salarié, entreprise d'origine et entreprise d'accueil). Durant son détachement, le salarié continu d'être suivi par la cellule «Détache», notamment pour faciliter son intégration. Une fois le détachement achevé, le salarié réintègre son entreprise d'origine. Le coût du détachement est de 10% du salaire brut chargé assumé par l'entreprise d'accueil et l'entreprise d'origine, ce qui est inférieur au coût d'une embauche d'un salarié en intérim.

Les acteurs, et en particulier les entreprises, souhaitent disposer d'un lieu de régulation conjointe du dispositif «Détache». Le dispositif expérimental est coordonné par un Comité de Pilotage animé par le directeur de l'Unité Territoriale. Outre les DRH des 5 entreprises « socle » du dispositif, des représentants des organisations syndicales patronales et salariés participent au Comité de Pilotage (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGPME et MEDEF). On trouve également des représentants des structures d'accompagnement RH (MIFE, CIDFF, CIBC), ainsi que du Conseil Régional, du Contrat Territorial Emploi Formation, de Pôle Emploi, du Comité d'Action Economique ou de la structure porteuse du projet.

L'Etat a été un acteur clé dans la mise en place et le suivi de l'expérimentation du dispositif «Détache». Il assure ainsi, via la participation du Directeur et de chargés de mission de l'Unité Territoriale du département (DIRECCTE), l'animation du Comité de Pilotage du dispositif «Détache». Au-delà de ce rôle d'animateur, le fait que l'Etat ait été l'un des principaux financeurs du dispositif a favorisé le dialogue social territorial en rassurant à la fois les directions des entreprises tout comme les représentants syndicaux.

Dans cette logique, le territoire n'est pas un espace dans lequel cette entreprise déverserait les salariés dont les compétences ne lui seraient pas nécessaires (comme nous l'avons constaté dans le cas Micro) mais au contraire une ressource qui lui permet de puiser les compétences qui lui sont nécessaires, de développer celles qui n'existent pas encore, etc. A ce titre, le dispositif local, « Détache » peut être considéré comme un élément faisant partie intégrante de la GPEC de cette entreprise (qui devient alors une GTEC), comme c'était le cas pour Micro mais aussi de la stratégie de l'entreprise même. En effet, ce dispositif local contribue directement à permettre à cette entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Contrairement au cas « Micro », Egal n'a pas appuyé l'essentiel de sa GRH sur le dispositif territorial « Détache ». On y trouve en effet en interne de nombreux outils de la GPEC.

L'instrumentation de la GPEC

L'instrumentation de GPEC repose sur 3 principaux dispositifs :

- Les observatoires des métiers et de l'emploi.
- Un dispositif de formation "GPEC" à destination des moins qualifiés.
- Les périodes de mobilité.

L'Observatoire des métiers et de l'emploi comporte un double niveau. Une instance locale, implantée au sein de chaque société/établissement du Groupe France, produit une vision globale à trois ans sur les principaux métiers dans la société/l'établissement concerné et travaille sur l'anticipation des problématiques de compétences et d'emploi. Au niveau Groupe, une « Commission GPEC Groupe » est alimentée par le document de stratégie présenté tous les trois ans par la Direction du Groupe et par les comptes rendus des observatoires locaux. Cet agencement des compétences permet de procéder à des « cartographies » plus fines des situations d'emploi et de métiers locales.

Les plans de formation tri-annuels ciblant les salariés à faible et moyenne qualification deviennent le mode central de la pratique de GPEC chez Egal (au point d'être associé par les salariés à la GPEC). Ils rendent les formations plus visibles et fixent la part des formations GPEC à 20% minimum du budget de formation global de chaque établissement.

Les "périodes de mobilité" permettent aux salariés justifiant d'une ancienneté d'au moins deux ans, avec l'accord de leur employeur et en suspendant le contrat de travail, de découvrir un emploi dans une autre entreprise. Ce faisant, l'accord GPEC du Groupe entérine ainsi les possibilités de mobilité externe que s'est données l'entreprise avec la participation au dispositif de mobilité territoriale "Détache". On voit ici clairement l'articulation étroite qui existe entre la GRH de cette entreprise et le dispositif territorial « Détache ».

Mode de pilotage de l'accord

La négociation de l'accord GPEC relève d'un mode opératoire plutôt centralisé et guidé par un souci de cohérence. Toutefois, la place des observatoires locaux montre le souci de la DRH de plus impliquer les organisations syndicales locales dans l'analyse prospective des métiers et des compétences et dans la gestion des mobilités. Cependant, les délégués syndicaux hésitent devant ce qui leur apparaît comme un partage de la responsabilité sociale en matière de GPEC. Ce risque est d'autant plus grand que la coopération au sein des Observatoires des Métiers s'exerce sur un mode vertical.

Les effets de l'accord sur l'intégration GRH - Stratégie

Les Observatoires des métiers locaux ont contribué à modifier le lien de la fonction RH à la stratégie. Désormais, l'enjeu est d'identifier l'évolution de métiers distingué en trois catégories : métiers et emplois émergents ; métiers et emplois en évolution ; métiers et emplois "fragilisés". Cette approche permet de raisonner en anticipation et de prioriser les actions de GPEC.

L'approche par métiers "fragilisés" suppose que l'entreprise ait une vision stratégique minimale et stabilisée, ce qui semble être le cas d'Egal. Le rapport à la stratégie y est décrit comme un acte de "partage" entre les sociétés et le siège du Groupe. Les premières envoient leurs analyses par métiers et familles au siège, qui ensuite les consolide et valide à partir de ses propres données stratégiques. Si l'Observatoire des métiers est un moyen central de rendre visible la stratégie à travers ses conséquences pour l'emploi et les compétences, il est difficile de juger si elle rentre, en tant que composante, dans les orientations d'un Groupe qui, de surcroît, opère au niveau mondial.

La RH a certes un positionnement influent dans la stratégie du Groupe Electromen France, via notamment le Comex, mais il semble que ce soit indépendamment de la GPEC. Si cette dernière pèse sur la stratégie du Groupe, c'est surtout à partir du document triennal de stratégie. Celui-ci doit être présenté tous les trois ans au Comité de Groupe France. Il comporte notamment des grands axes stratégiques de développement par activités et continents, leurs politiques de mise en œuvre ainsi que les perspectives en matière d'évolution d'emploi pour chacun des établissements français. Ce n'est pas seulement un "document RH" puisqu'il permet au DRH Groupe d'interpeller ses collègues directeurs en cas de non-respect du document stratégique. En cas de changement de stratégie non-annoncé, la GPEC peut devenir une contrainte plus au moins lourde, ce qui peut expliquer en partie aussi les hésitations de la Direction à rendre visible la stratégie aux instances représentatives.

Comme nous l'avons vu ci-dessus, le dispositif territorial «Détache » joue un rôle réel – bien que mineur – dans la mise en œuvre de cette stratégie puisqu'il permet à l'entreprise d'utiliser les compétences qui lui sont nécessaires si elles sont présentes sur le territoire

sans nécessairement les avoir construite elle-même et, inversement, il lui permet de trouver un emploi à des salariés dont les compétences n'entrent plus, à ce moment là, dans ses besoins stratégiques.

Les effets de l'accord sur l'articulation GPEC – GRH

L'accord GPEC modifie le statut et la légitimité de la fonction RH parce que la mise en œuvre d'une telle démarche suppose, entre autres, qu'elle ait une taille critique. Sur le site d'Egal à R., le nombre de salariés en RH sur des projets de développement a augmenté (accords seniors, pénibilité ...), même si l'impact de la GPEC sur ces recrutements demeure indirect. De plus, au niveau local, la GPEC renforce la légitimité de la fonction RH auprès des managers. En revanche, les IRP ne partagent pas ce point de vue. Elles critiquent fortement le manque de pouvoir de décision du DRH local par rapport à la DRH Groupe France.

La GPEC apparaît surtout comme un moyen de rassembler des pratiques et outils auparavant plus au moins disparates autour de l'idée d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'impact de la GPEC est plus marqué au plan organisationnel et des pratiques RH. Ainsi, le caractère transversal de l'anticipation du changement a contribué à faire de la GPEC l'affaire de toutes les fonctions RH chez Egal, même si le travail de prospective de l'évolution des métiers reste celui du responsable du secteur d'activité.

Au niveau RH, la GPEC marque aussi l'émergence d'une conception individualisante de la GRH. Ainsi, le concept pivot dans le texte de l'accord et dans le discours de la DRH d'Egal est l'employabilité. Dans cette vision, les formations présentent un moyen décisif pour que le salarié devienne acteur, associant l'employabilité à la possibilité d'une émancipation des contraintes de l'entreprise, y compris vis-à-vis de la hiérarchie managériale. Les échanges avec le manager, dans les entretiens professionnels sur le projet professionnel et les possibilités de mobilité, complètent la palette des outils destinés à imposer durablement la réflexion individuelle des salariés sur leur employabilité et la construction d'un parcours professionnel dans le cadre de la GPEC.

Les effets de l'accord sur le dialogue social

L'accord GPEC signé au niveau du Groupe Electromen intervient dans le contexte d'un dialogue social dégradé au niveau local chez Egal. La défiance est mutuelle et susceptible d'y pénaliser la mise en œuvre de la GPEC. En réalité, la démarche semble faire consensus chez Egal. Certes, la représentation syndicale, dont une partie siège également au Comité de Groupe et à l'Observatoire des métiers central, déplore un manque d'engagement de la part de la Direction pendant la durée du premier accord, notamment par rapport aux délais accusés dans la présentation du document de stratégie et le manque de suivi. Elle reconnaît pourtant une certaine crédibilité à la démarche GPEC qui offre un nouveau niveau de négociation et de reconnaissance mutuelle. Et de fait, la Commission Formation, se réunissant trois à quatre fois par ans, fonctionnait plutôt bien. La DRH l'utilisait pour valider des idées ou des hypothèses de formation auprès des instances représentatives, offrant un cadre moins statutaire, avec des rôles moins figés ou encadrés que dans le Comité d'Entreprise.

Au final, si les délégués sont prêts à sanctionner par un retrait de signature un non-suivi de l'accord par la Direction, même les plus contestataires y trouvent un intérêt et sont prêts à investir ce nouveau champ d'intervention collective, celui du partage de la prospective

d'évolutions des métiers. Mais leur soutien est conditionné à une communication des informations stratégiques permettant la gestion à froid des restructurations par les instruments GPEC associés à la mobilité interne et au fait que la GPEC n'aboutisse pas à l'augmentation des mobilités externes des populations fragilisées.

Si le premier accord GPEC d'Egal a pu être qualifié de défensif car inscrit dans un contexte de restructuration, le statut du deuxième accord est beaucoup plus offensif au sens où les efforts sont portés sur le déploiement de l'Observatoire des métiers, dans une perspective prospective. La référence à l'accord GPEC de la branche de la métallurgie mais aussi l'inscription de l'entreprise dans le dispositif détache traduisent une articulation d'outils de GPEC interne avec des dispositifs plus nettement tournés vers l'externe.

Enrichissement des idéaux-types

Au-delà du simple positionnement des cas par rapport aux idéaux-types, il est possible d'enrichir ces derniers en essayant d'identifier des pratiques de GPEC qui leur sont spécifiques. Les quatre exemples présentés, qui sont proches de ces idéaux types, peuvent déjà donner une première idée de ces pratiques.

IDEAL-TYPE	GPEC INSTRUMENTALISEE	GPEC EXTERNALISEE	GPEC AGENT DE CHANGEMENT	GPEC MUTUALISEE ET TERRITORIALISEE
Entreprise de référence	Armauto Andrauto	Micro	Bankpro	DETACHE / EGAL
Type/contenu accord	Défensif	Défensif	Offensif	Offensif
Outils pivots de l'accord GPEC	observatoire des métiers et Comité Paritaire Stratégique	observatoire des métiers et dispositif territorial de gestion des compétences et des mobilités	Référentiel des métiers et des compétences	Référentiel des métiers et des compétences et dispositif territorial de gestion des emplois et des compétences
Mode de pilotage de l'accord	Planifié et centralisé	Planifié et centralisé	Emergent et déconcentré	Emergent et déconcentré
Articulation GPEC-stratégie	Forte	Faible	Foret	Forte
Articulation GPEC-RH	Rationalisation et mise en cohérence des pratiques de GRH	Rationalisation et mise en cohérence des pratiques de GRH	Développement des pratiques de GRH	Développement des pratiques de GRH
GPEC et dialogue social	Enrichissement du dialogue social (en particulier sur la stratégie du groupe)	Pas d'enrichissement du dialogue social	Développement d'un dialogue social de qualité	Enrichissement du dialogue social
Appropriation de l'accord	Faible	Faible	Forte	Forte

L'échantillon, limité à douze cas, ne permet pas de caractériser de façon solide les pratiques de GPEC de chaque idéal-type. Il faudrait pour cela envisager un travail d'investigation à plus grande échelle, par exemple sur la base d'un questionnaire, qui permettrait d'identifier des récurrences dans les pratiques et éventuellement valider les hypothèses formulées ici.

4. TENSIONS ET PARADOXES LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DES ACCORDS GPEC

Les idéaux précédemment évoqués traduisent une certaine cohérence entre une vision stratégique, des contextes sectoriels, des politiques RH et des dispositifs GPEC. Cependant, cette recherche de cohérence n'exclut pas, dans le déploiement même des accords GPEC, l'émergence de tensions et de paradoxes. Ils représentent autant de zones de fragilités et de questionnements dans le déroulement d'un processus GPEC. Il nous semblait donc nécessaire de clore ce rapport en décrivant les principaux d'entre eux.

4.1. LES TENSIONS LIEES AUX REPRÉSENTATIONS DE L'ACCORD

L'accord GPEC, processus sous contrainte ou opportunité ?

Au vu des monographies réalisées, la contrainte légale, loin d'emporter un usage mécaniste et déterministe, donne lieu à une variété de pratiques et de représentations. L'engagement dans un accord GPEC fait ainsi l'objet de perceptions variées que l'on peut situer sur un continuum allant de la conformation passive et d'un processus contraint à l'affirmation de la GPEC comme acte stratégique et opportunité. Pour certains (Egal), la contrainte juridique s'impose brutalement aux acteurs dès la signature du premier accord (septembre 2007) : en janvier 2007, le Tribunal de Grande Instance d'Y., saisi par les organisations syndicales d'Egal, somme le groupe Electromen d'engager immédiatement la négociation d'un accord GPEC. L'accord est présenté comme défensif, tant par la DRH que par les organisations syndicales.

Dans la plupart des cas étudiés toutefois, la contrainte réglementaire s'efface rapidement derrière l'ampleur des enjeux stratégiques sous-jacents aux accords signés. Même un accord comme celui d'Egal, signé sous la contrainte juridique, ne saurait occulter l'ampleur des enjeux : l'accompagnement des évolutions technologiques et organisationnelles de l'appareil industriel implique un développement soutenu de la polyvalence et une montée des niveaux de qualification professionnelle. Or, 50 % des emplois sont identifiés comme fragilisés à court et moyen termes du fait de la faible qualification de leurs titulaires. Pour la DRH de Rayona, la remise à plat du dialogue social, consécutive à la fusion de quatre entreprises du secteur nucléaire, pèse bien plus que la seule contrainte réglementaire. La construction d'une identité de groupe et l'harmonisation des métiers entre des structures juridiques restées largement autonomes dans la gestion de leur activité et de leur politique RH constituent ainsi des enjeux majeurs. Dans le même esprit, les gestionnaires de l'accord GPEC chez Aerosec se refusent à le résumer à un simple acte de conformité au droit, mais y voient l'expression d'un acte volontaire et stratégique.

Dans d'autres cas enfin (Bankpro), l'accord GPEC apparaît simultanément comme un processus sous contrainte et une opportunité. L'accord est ainsi une réponse à la pression exercée par les autorités de régulation (Autorité des Marchés Financiers, Autorité de Contrôle Prudentiel) qui font du processus de connaissance des métiers une étape incontournable dans une démarche de sécurisation des risques. Le DRH conçoit néanmoins simultanément l'accord GPEC comme une opportunité de refondre la GRH, de rompre avec les pesanteurs d'une culture de haute banque protestante et de s'extraire des chemins habituels du dialogue social.

Dans les monographies réalisées, l'usage du turnover comme levier dominant de gestion des restructurations imprime un caractère défensif aux accords et tend à amoindrir leurs effets potentiels. Ainsi, dans le cas Septentrion, l'usage du turnover naturel (départs massifs en retraite) comme modalité de gestion des restructurations n'a pas contribué à activer pleinement la formation et la mobilité comme éléments de sécurisation des parcours professionnels. De même, dans le cas Distrigroup, l'activation des dispositifs GPEC prévus dans l'accord a été reléguée au second plan par le recours au turnover comme levier de régulation des projets de réorganisation. A l'inverse, dans les fonctions administratives et support, faute de turnover, il convient nécessairement d'en passer par des procédures concertées et négociées.

Le contexte concurrentiel pèse également sur l'acceptation donnée à l'accord : dans le cas Micro, l'extrême volatilité du marché et l'incertitude quant à la rentabilité à terme des usines françaises ont conduit la direction à démanteler progressivement les dispositifs RH destinés à soutenir la montée en compétence des opérateurs, sapant les fondements mêmes de l'accord GPEC. Dans le cas Egal, le changement radical de contexte intervenu lors de la signature du second accord (pas de nouveau PSE dans l'intervalle, année 2010 exceptionnelle) a permis d'imprimer à l'accord un caractère nettement plus offensif : doublement des contrats d'alternance, précision des moyens de mobilité interne, reconduction et précision des moyens de formation GPEC.

Une instabilité du lien GPEC/PSE

Au terme des monographies, le lien entre GPEC et PSE apparaît, si ce n'est ambigu, du moins instable, susceptible d'évoluer dans le temps et selon les entreprises. Néanmoins, les accords les plus offensifs observés semblent se caractériser, tant dans leur substance même que dans les discours produits à leur propos, par une volonté de démarcation entre GPEC et PSE.

La plupart des organisations syndicales non-signataires justifient leur position par le refus de s'engager dans un accord GPEC qui serait l'antichambre d'un PSE. Ce risque d'assimilation GPEC/PSE a pu conduire certaines directions à ne pas lier leur accord de GPEC à un accord de méthode (sous la pression syndicale dans le cas de Luckydistrib). Chez Rayona, les syndicats ont poussé pour que les actions de mobilité évoquées dans l'accord soient définies comme volontaires afin de se démarquer de celles susceptibles d'être engagées dans le cadre d'un plan de restructuration. Dans le cas Panaflam, le fait que le 2^{ème} accord ait été conclu en dehors de tout enjeu immédiat sur l'emploi procédait sans doute de la volonté de ne pas déstabiliser un corps social mis à l'épreuve des conséquences de la fusion de 2008. Le traumatisme qu'ont pu représenter les plans sociaux antérieurs a pu inciter les gestionnaires RH et les partenaires sociaux lors de la négociation de l'accord à prendre toutes les précautions pour éviter de confondre GPEC et PSE dans le même registre. L'accord GPEC de Bankpro est ainsi dépouillé sciemment de toute référence aux mesures traitant des ruptures des contrats de travail et, plus généralement, de toute référence à la notion de restructuration. De même, les plans sociaux qui ont marqué la banque Septentrion au début des années 1990 ont conduit la direction à s'engager *"pour la durée de l'application de l'accord à ne procéder à aucun licenciement économique collectif à l'occasion de la mise en œuvre de ces projets"* (Accord GPEC, p. 15). Une telle posture revient finalement à considérer que seuls les accords dits "à froid", c'est-à-dire

déconnectés du risque de rupture des contrats de travail, devraient entrer strictement dans le champ de la GPEC (Martinon, 2011).

Dans le cas d'accords plus défensifs, l'assimilation GPEC-PSE paraît inévitable et est assumée comme telle par les gestionnaires RH. Chez Arματο Andrauto, l'organisation de trois plans de départs volontaires depuis l'accord GPEC de 2007, ayant conduit au départ de 20 000 salariés, amène à interpréter les outils prévus par l'accord dans une optique systématiquement défensive. Il en va ainsi de l'observatoire des métiers qui est assimilé par les organisations syndicales à un outil destiné à légitimer les futures réductions d'effectifs. Dans le cas Micro, et bien qu'il s'agisse de trois accords juridiquement distincts, le fait que l'accord GPEC de 2006 ait été suivi par deux plans de départs volontaires (juillet 2008 et avril 2009) a contribué à brouiller dans les esprits la frontière entre GPEC et PSE.

Les représentations et attitudes syndicales apparaissent néanmoins contrastées sur cette question des liens entre GPEC et PSE, distinction qui recoupe celle entre organisations syndicales signataires et non-signataires. Pour ces dernières, la GPEC est l'un des moyens détournés des plans de réductions d'effectifs. Les organisations signataires, pour leur part, prenant acte de ce que certaines réorganisations semblent inexorables, entendent être associées au changement plutôt que de le subir.

4.2. LES TENSIONS LIÉES AU PROCESSUS DE DÉPLOIEMENT DE L'ACCORD

Logique de groupe / logique d'entreprise

La conclusion de l'accord à un niveau groupe paraît motivée simultanément par la volonté d'élargir les perspectives de mobilité et de faciliter la mutualisation des dispositifs ressources humaines. Un accord groupe semble par ailleurs être un meilleur garant de l'équité interne aux yeux de nombreux acteurs syndicaux. Dans le cas Distrigroup, FO et la CFDT étaient très attachées à ce qu'un accord groupe puisse couvrir les salariés des hypermarchés comme ceux des commerces de proximité. Plus prosaïquement, dans certains cas (Luckydistrib), la négociation de l'accord GPEC à un niveau groupe marque la continuité avec les accords antérieurs. Dans le cas Panaflam, la signature de l'accord à un niveau européen traduit la volonté conjointe de la direction et des syndicats de positionner le dialogue social au regard d'enjeux industriels et commerciaux situés à cette échelle.

Pour autant, de nombreux verbatims mettent en relief la complexité de l'articulation entre le déploiement de l'accord à l'échelle du groupe et son appropriation sur les sites ou dans les Business Units. La prégnance d'une logique groupe dans une majorité des cas étudiés est ainsi source de tensions et de clivages :

- La CGT chez Distrigroup s'était ainsi prononcée en faveur d'accords d'entreprises, mieux à même de traduire les singularités du terrain.

- La prégnance d'une logique groupe, si elle favorise une implication active des organisations syndicales centrales, se traduit à l'inverse par une faible appropriation de l'accord par les organisations syndicales locales. En témoigne le cas Micro où l'on relève un contraste fort entre l'engagement soutenu du délégué syndical CFE-CGC au niveau groupe et le constat du délégué de la même centrale sur un site de production, avouant son ignorance des actions de formation et de mobilité liées à l'accord GPEC. Chez Septentrion

où il n'existe pas de déclinaison locale de l'accord, la CGT comme la CFTC, non signataires, vont jusqu'à considérer que l'accord aboutit à restreindre les droits des IRP locales.

- Dans les cas où le déploiement des accords GPEC correspond à un processus davantage déconcentré, l'implication des responsables de sites ou de business units concerne essentiellement l'adaptation des outils supports de la démarche GPEC.

Si l'instrumentation de GPEC joue un rôle important dans cette articulation entre logique de groupe et logique d'entreprise/de site, la distinction entre la démarche de concertation/négociation sociale et le déploiement des outils supports de la démarche GPEC apparaît également comme un élément facilitateur :

Panaflam : un processus structuré de déploiement à l'échelle du groupe qui distingue le volet lié au dialogue social et celui lié à la mise en œuvre des outils de prospective RH

Chez Panaflam, le choix a été fait en comité exécutif de séparer la dimension de dialogue social prévue par l'accord de la mise en œuvre des outils RH. La promotion des outils de la GPEC au sein des Business Units du groupe a été ainsi développée en central au service Développement RH à l'origine de la conception d'une méthodologie dénommée « Stratégie et compétences ». Le processus a été initié en amont de la signature de l'accord GPEC. Deux mois avant l'adoption du texte, la Direction du Développement RH a initié une réflexion sur la façon de promouvoir les démarches de prospective métier dans le cadre de groupes de travail associant notamment des responsables de développement RH issus à la fois des branches et des Business Units du groupe. La méthode « Stratégie et compétences » entend délibérément s'écarter d'une démarche normative rendue illusoire par le nombre de sociétés au sein du groupe et la diversité des métiers en leur sein : *« Surtout on ne voulait pas généraliser parce qu'on a 350 métiers dans l'entreprise et 1 200 sociétés. Imaginez réunir les personnes à travers le monde et puis 160 000 en Europe (...). On ne veut pas généraliser cette méthode-là. On donne un cadre, une philosophie, et après c'est le partage de l'information qui doit être un structuré avec le langage commun, avec des outils méthodologiques, pour qu'il y ait une meilleure compréhension »* (Direction Développement RH) De fait, la méthode « Stratégie et compétences » s'incarne dans la production d'un kit de communication dans lequel les responsables ressources humaines des branches et des Business Units peuvent puiser des bonnes pratiques capitalisées à l'échelle du groupe.

Démarche prescrite-centralisée / déconcentrée-émergente

Les monographies donnent à voir deux modes contrastés de pilotage des accords GPEC, le premier prescrit-centralisé, inspiré par la volonté de contrôle et le souci de cohérence interne, le second plus déconcentré et émergent, laissant une part à l'initiative locale et guidé par la volonté d'appropriation.

Septentrion : les avatars d'un pilotage centralisé de l'accord

Bien que la banque Septentrion soit organisée en banques régionales, il n'existe pas de déclinaison locale de l'accord. Le processus de déploiement de l'accord apparaît de fait centralisé et laissant peu d'autonomie aux acteurs locaux. Cette centralisation puise sa source dans l'articulation explicite de l'accord GPEC avec les projets dits « stratégiques » portés et initiés par la direction générale. En conséquence, les procédures d'information-consultation sont réalisées au niveau du comité central d'entreprise (CCE) avant d'être mises en œuvre au niveau des comités d'entreprise régionaux (CER) et des CHSCT régionaux. On ajoutera que les principaux outils de GRH supports de l'accord, notamment en termes de formation, sont élaborés au siège.

Ce pilotage centralisé, s'il autorise le maintien d'une certaine cohérence globale n'est pas exempt de tensions :

- Si les projets dits stratégiques peuvent engendrer le recours à une expertise rémunérée par la Direction, l'accord ne reconnaît ce droit qu'au CCE et non aux CER. Les organisations syndicales interprètent ce point comme une restriction des droits des IRP locales, la CGT en faisant même une des motivations essentielles à son refus de signer l'accord ;
- L'articulation de l'accord aux seuls projets « stratégiques » débouche sur une GPEC restrictive laissant par ailleurs peu de latitude à l'encadrement intermédiaire dans la mise en œuvre de l'accord ;
- Semblable mode de pilotage n'autorise qu'une appropriation superficielle de l'accord, responsables opérationnels et salariés n'étant pas activement engagés dans la démarche GPEC.

Le recours à un mode de pilotage prescrit, centralisé, se traduit logiquement par une faible appropriation des outils de l'accord par les managers et les directeurs de site (Armauto Andrauto). Les RRH de sites se voient eux-mêmes beaucoup plus comme une courroie de transmission des objectifs de la direction que comme des acteurs engagés de la démarche GPEC.

A l'inverse, c'est le second registre, déconcentré et émergent, qui inspire le déploiement de l'accord GPEC chez Bankpro : le processus se veut largement itératif, s'inscrit dans une logique projet et repose sur un découpage tacite des rôles (le DRH est sur une posture de développement RH ; la DRS assume la négociation et le pilotage opérationnel de l'accord ; RRH et partenaires sociaux sont institués comme des contributeurs actifs, notamment sur l'élaboration du référentiel).

On ajoutera que l'usage d'un mode de pilotage dominant n'exclut pas l'adoption de modalités plus nuancées sur certains dispositifs clés de l'accord. Ainsi en va-t-il de l'observatoire des métiers chez Micro (dont le pilotage de l'accord apparaît globalement centralisé). L'Observatoire s'appuie en effet, dans un premier temps, sur l'expertise des managers des sites, interviewés chaque année sur leurs perceptions à moyen terme des métiers et des compétences associées. Ces données, dans une seconde étape, sont confrontées à des données génériques internes et externes puis utilisées pour dessiner des scénarios d'évolution des effectifs par métiers. Dans le cas Egal, le mode de pilotage de l'accord semble plutôt centralisé et privilégie une entrée ciblée sur la conception des formations GPEC. La transformation, lors de la négociation en 2011 du second accord, de l'observatoire des métiers en observatoires locaux propres à chaque société/établissement va permettre d'évoluer vers un processus davantage déconcentré : il s'agit notamment d'impliquer les organisations syndicales locales dans l'analyse prospective des métiers et

des compétences comme dans la gestion des mobilités. Dans le cas Panaflam, les comités de suivi de l'accord GPEC³ se déclinent à trois niveaux - européen, national, territorial - et se réunissent deux fois l'an. La conception des outils RH, supports de l'accord GPEC et appelés à être déployés dans les *Business Unit*, correspond à un mode de pilotage hybride : leur conception est assumée au niveau central par le service développement RH, mais des adaptations en local de ce cadre de cohérence sont possibles afin de rendre compte de la diversité des métiers et des contextes d'activité.

Dans le même ordre d'idée, l'accord GPEC d'Aerosec est plutôt centralisé, articulé notamment autour de la "Commission centrale d'anticipation/formation" qui fait office d'observatoire des métiers. En revanche, l'élaboration des fiches métiers adossées aux familles professionnelles a fait l'objet d'un processus beaucoup plus collaboratif et émergent. Chaque chantier concernant les fiches est porté par un membre du Comex, bénéficie d'un sponsor opérationnel (un cadre supérieur exerçant ce métier) avec l'accompagnement d'un RRH. Les délégués syndicaux sont associés à chacun de ces chantiers et pilotent parfois les groupes de travail). Dans les cas de Rayona et de Panaflam, l'accord s'inscrit dans un principe de subsidiarité qui autorise la signature d'accords GPEC locaux, ces derniers étant en général motivés par la volonté de tenir compte des spécificités de l'activité de telle branche ou telle filiale. En leur absence, l'accord groupe s'applique dans sa totalité.

Dans de nombreux cas, il n'existe pas à proprement parler de dispositif de suivi de l'accord. Les organisations syndicales chez Septentrion regrettent ainsi l'absence de bilan annuel de la mise en œuvre de l'accord GPEC alors que cette pratique est courante pour les autres accords. La plupart des DRH interviewés estiment qu'un bilan GPEC serait redondant avec d'autres informations diffusées par ailleurs (rapport sur l'évolution prévisionnelle de l'emploi, rapport sur la formation, etc.).

4.3. LES TENSIONS LIÉES À L'INSTRUMENTATION DE GPEC

A de rares exceptions près (Omega Diesel Systems France (premier accord), Septentrion), un socle commun se dégage quant à l'instrumentation de GPEC mobilisée, notamment autour du triptyque observatoire des métiers - référentiel des métiers et des compétences - identification des métiers stratégiques. L'instrumentation est globalement robuste, maîtrisée, les principales divergences tenant aux modalités de sa conception (implication plus ou moins forte des organisations syndicales et des managers opérationnels) et au degré de décentralisation dans leur usage. Peu de verbatims reviennent en profondeur sur le statut de l'instrumentation de GPEC, si ce n'est pour évoquer le rôle pivot joué par les référentiels des métiers et des compétences dans la rationalisation et la mise en cohérence des politiques et des outils RH. L'approche par les métiers stratégiques et/ou sensibles apparaît particulièrement sollicitée, dès lors qu'elle autorise une approche relativement souple de la GPEC sans pour autant prétendre à l'exhaustivité.

Cette dimension de l'instrumentation apparaît toutefois plus prégnante dans les entreprises qui s'efforcent de développer une GPEC « maison », en veillant à l'appropriation des référentiels ainsi produits. Chez Bankpro, la construction du référentiel

³ qui assument de fait la fonction d'observatoires des métiers et sont en charge de réaliser un état des lieux ainsi que les projections sur les emplois.

des métiers et des compétences témoigne du souci de privilégier une maille d'analyse fine au plus près des situations de travail réelles, ce qui débouche *in fine* sur 280 fiches métiers. La volonté de favoriser l'appropriation des référentiels est indéniable ; toutefois le processus, chronophage, porte en germe le risque d'un essoufflement de la dynamique d'implication des acteurs. Les acteurs syndicaux évoquent également le risque d'une surévaluation des compétences requises dans les référentiels, susceptible d'alimenter des ruptures conventionnelles (celles-ci, à fin 2010, restaient néanmoins en faible nombre). A l'inverse, dans le cas Rayona, le choix d'une maille d'analyse très large pour le référentiel des emplois (ce dernier ne distingue que 31 métiers, seuls quelques-uns étant spécifiques au nucléaire) ne le rend pas toujours aisément appropriable en local ou en prise avec les évolutions du groupe. L'entreprise fera ainsi ultérieurement évoluer le référentiel en commission de suivi Gestion Prévisionnelles des Emplois et des Métiers (GPEM).

4.4. LES TENSIONS LIES A LA RELATION STRATEGIE-GRH

Une intégration GRH-stratégie à sens unique ?

Dans la majorité des cas étudiés, les accords GPEC apparaissent comme un vecteur d'intégration de la GRH à la stratégie d'entreprise. L'identification des métiers sensibles apparaît dans ce cadre comme l'un des principaux vecteurs de cette intégration. Il est frappant de constater d'un cas à l'autre la proximité des typologies de métiers mobilisées. Panaflam distingue ainsi les métiers à évolution quantitative significative, les métiers stratégiques, les métiers en tension pour lesquels l'offre de main d'œuvre est réduite sur le marché du travail ou le temps d'apprentissage long, les métiers à évolution significative de compétences, les métiers à évolution importante de périmètre, les métiers fragilisés. L'accord GPEM de Rayona, pour sa part, distingue les métiers stratégiques pour lesquels l'entreprise doit garantir la pérennité des savoir-faire, les métiers nécessitant une longue période d'apprentissage ou difficiles à recruter, les métiers aux compétences évolutives, les métiers dont les effectifs évoluent en fonction de l'activité et les nouveaux métiers.

L'entrée par les métiers sensibles, prioritaires, procède d'une démarche traditionnelle, verticale, d'alignement des politiques et pratiques de GRH sur la stratégie d'entreprise. L'accord GPEC, de ce point de vue, contribue à rendre plus visible la stratégie, sa traduction en politique d'emploi et sa déclinaison en politiques de GRH (Dietrich, Parlier, 2007). Pour autant, cela ne modifie pas radicalement une vision de la GRH comme *résultante* de la stratégie. Le terme de « partenaire stratégique » évoqué parfois dans les verbatims par les RRH à propos de la fonction RH apparaît, de fait, quelque peu abusif.

Dans certains cas, toutefois, l'accord GPEC institue une relation GRH-stratégie plus équilibrée.

Panaflam : l'accord GPEC comme opportunité de renforcement du statut de la fonction RH dans la réflexion stratégique

Dans le cas Panaflam, l'accord GPEC a indéniablement contribué à consolider la place du volet RH dans l'élaboration de la vision stratégique. Celle-ci s'incarne dans l'élaboration du plan à moyen terme (PMT), réflexion prospective à horizon 5 ans qui articulait auparavant des variables de nature essentiellement financière.

L'un des effets induits par l'accord GPEC a été de renforcer le poids des RH dans l'élaboration du PMT bien que l'on reste sur des éléments de portée assez générale (évolution des effectifs et de la masse salariale, risques et enjeux sociaux...). L'accord a permis, de fait, d'instaurer une relation GRH-stratégie plus équilibrée, le rapport du PMT à la GPEC s'inscrivant dans un double flux. D'un côté, la GPEC alimente le PMT via les informations collectées auprès de 180 BU à travers le monde sur les enjeux et risques RH. De l'autre, les données stratégiques supports du PMT alimentent la réflexion prospective dans le cadre de la GPEC.

La relation GRH-stratégie demeure toutefois quelque peu asymétrique ; les branches et les BU ne semblent pas toujours bénéficier d'une restitution des synthèses effectuées à un niveau groupe.

Dans le cas Rayona, si la relation GRH-stratégie s'est inscrite longtemps dans une relation de subordination, l'accord GPEC a quelque peu infléchi la donne : depuis un ou deux ans, des entités groupes sollicitent ainsi ponctuellement les services RH pour des études légères susceptibles d'éclairer leurs choix stratégiques. Chez Armauto Andrauto, l'observatoire des métiers autorise une « remontée » de la GPEC dans la stratégie : il procède en effet d'un diagnostic local (sur chaque site) des compétences et des métiers en développement ou bien critique au regard de la maîtrise par rapport à la concurrence.

Dans certains cas, le développement des compétences contribue à modeler la stratégie et s'intègre dans le cadre de stratégies concurrentielles fondées sur l'innovation ou la qualité de service. Cette perspective est notamment à l'œuvre dans le cas Bankpro. Pour le DRH, l'accord GPEC a une double vocation : celle qui vise à articuler plus explicitement les compétences clés, distinctives de l'entreprise et les compétences individuelles ; celle qui vise à investir en amont dans le développement des compétences des salariés de sorte à garantir le maintien de l'employabilité des salariés à défaut de pouvoir garantir le maintien des postes.

Dans tous les cas de figure, la place plus ou moins forte de la fonction RH dans la gouvernance de l'entreprise influence le rôle potentiel de l'accord GPEC comme vecteur d'intégration GRH-stratégie. C'est notamment le cas chez Egal où la fonction RH bénéficie historiquement d'un positionnement influent. Symétriquement, l'accord GPEC, notamment pour ceux les plus offensifs, contribue à élever la place de la fonction RH dans les choix stratégiques. Le DRH de Bankpro relève ainsi la présence récurrente d'une thématique GPEC dans les discussions du Comex.

Les limites d'une entrée par les métiers sensibles : vers une GPEC restrictive ?

Dans la majorité des cas étudiés, l'identification des métiers sensibles contribue à la priorisation des actions en matière de GPEC. Ce choix d'un mode d'entrée privilégié par les métiers sensibles semble d'autant plus affirmé dans le cadre d'un pilotage prescrit et

centralisé de l'accord. Cette approche par les métiers sensibles n'est pas exempt de tensions :

- Elle donne lieu à des débats parfois vifs entre direction et organisations syndicales quant à la définition des critères permettant de qualifier un métier de « sensible » ;
- Les conflits avec les organisations syndicales se trouvent amplifiés dans les cas où seules les organisations syndicales ont la main sur l'identification des métiers sensibles ;
- Si l'on peut concevoir que les actions GPEC s'adressent prioritairement aux métiers dits « menacés » ou « fragilisés » (par la dématérialisation de certaines activités, l'extension de la sous-traitance ou bien encore du fait de la faible qualification des salariés), symétriquement les accords traitent trop peu des métiers « porteurs » ou « en croissance » qui soulèvent d'autres problématiques (de fidélisation et de gestion des talents, d'attractivité en termes de recrutement, de reconversion...)
- La focalisation sur les métiers sensibles a pour corollaire inévitable l'occultation de pans entiers d'activités et/ou de plusieurs catégories de métiers, débouchant de l'aveu de certaines organisations syndicales sur une GPEC « restrictive ».

Distrigroup : une GPEC restrictive ?

Chez Distrigroup, la catégorie des emplois sensibles est la seule à ouvrir droit à l'accord. A titre d'exemple, il n'existe pas d'accompagnement de la mobilité interne en dehors des métiers sensibles. Cette suprématie de la catégorie des métiers sensibles est contestée par les organisations syndicales car elle conduit selon elles à n'appliquer l'accord que dans des contextes très ciblés de restructuration. Le point est d'autant plus important que la détermination des métiers sensibles est une prérogative de la seule direction alors que les acteurs syndicaux estimeraient naturel sur cette question de s'en remettre au comité emploi & GPEC. De fait, les différentes réorganisations menées depuis 2006 montrent que la GPEC a touché essentiellement les fonctions administrative et support (paye, SAV, DSI) soit un petit nombre de salariés à l'échelle du groupe.

L'accord GPEC, manifestement conçu à l'origine pour répondre à une problématique siège et support, n'a ainsi que peu touché les fonctions de réalisation de cœur de métier du groupe. Cela s'explique en partie par les habitudes prises dans la grande distribution en général et chez Distrigroup en particulier de gérer la main d'œuvre du cœur de métier par le recours au turnover.

Le déficit d'anticipation : réalité ou argument rhétorique ?

De nombreux verbatims suggèrent que si les accords GPEC ne récusent pas totalement la notion de prévision, celle-ci relève plutôt de la "bonne gestion". Les parties prenantes à l'accord assument ainsi explicitement de renoncer à anticiper au-delà de ce qui est raisonnablement possible. Dans le cas d'Aerosec, c'est la capacité à articuler des temporalités extrêmement hétérogènes qui constitue l'un des principaux points de tension : si dans les activités de conception, de développement et de test d'avions, la visibilité dépasse les cinq ans, elle ne dépasse pas le mois pour ce qui est de la réparation de ces mêmes avions. Soumise à l'accélération considérable du rythme des réorganisations, au développement de l'entreprise-réseau, à la pression des actionnaires, l'exigence de prévision traditionnellement attachée à la GPEC ne résiste guère à l'analyse. Le caractère erratique de la vision stratégique, les changements de gouvernance à la tête de Distrigroup, sous la pression des actionnaires, accentuent cette difficulté d'anticipation

et ne permettent pas une gestion à froid des restructurations. Pour les acteurs de Septentrion, ce déficit d'anticipation traduit plutôt le fait que la banque n'a plus la main sur les orientations stratégiques, qui sont désormais du ressort de l'actionnaire unique, La Compagnie Universelle. De fait, les acteurs paraissent s'attacher plus à garantir les "livrables" de la GPEC et l'appropriation des dispositifs qui la portent qu'une capacité prévisionnelle, fatalement limitée (Bankpro). Dans d'autres cas de figure comme chez Aerosec, l'accord GPEC a vocation à accompagner un changement de culture pour la fonction RH, appelée à intervenir de façon préventive plutôt que curative, afin d'anticiper des restructurations désormais posées comme inéluctables.

L'horizon de l'anticipation semble un point de tension récurrent entre direction et syndicats. Pour certaines organisations syndicales, la difficulté d'anticipation tient de l'argument rhétorique et traduit une réticence des directions à partager l'information stratégique. Les syndicats chez Luckydistrib observent que certaines tendances à long terme, comme l'automatisation des caisses ou l'introduction des puces RIFD⁴ qui va modifier en profondeur les métiers de la logistique, sont parfaitement connues. Dans le même ordre d'idée, pour la CFDT de Distrigroup, c'est moins l'absence d'anticipation qui est en cause que l'annonce tardive des décisions de fermeture (ce qui, dans le cas du SAV, n'a pas permis d'anticiper la nécessaire reconversion des techniciens).

Les tensions liées à la transmission des informations stratégiques

De toute évidence, les contraintes de confidentialité pèsent sur la transmission des informations stratégiques à l'égard des acteurs syndicaux, les directions craignant que certains projets annoncés puissent être communiqués aux médias par les syndicats cherchant à mobiliser l'opinion. Les représentants syndicaux au Comité paritaire stratégique international d'Armauto Andrauto n'arrivent ainsi pas à obtenir des données chiffrées sur le prix de revient d'un véhicule. Il semble que la direction évite sciemment de diffuser certaines informations jugées trop sensibles. Un document confidentiel évoquant la fermeture éventuelle d'un des sites de production français a fuité dans la presse sans que ce projet ait été débattu dans les instances instituées par l'accord GPEC. La plupart des monographies traduisent ainsi une difficulté à reconnaître comme légitimes, dans les discussions sur l'anticipation des restructurations, d'autres acteurs que les cadres dirigeants. Dit autrement, ces difficultés renvoient à une "conception non-participative de la gouvernance d'entreprise" (Beaujolin-Bellet et al., 2006). D'autres acteurs syndicaux (Septentrion) déplorent une information stratégique bornée à un horizon annuel, là où la direction dispose d'un plan stratégique pluriannuel.

De nombreux acteurs syndicaux déplorent de fait l'insuffisance des informations stratégiques transmises aux commissions GPEC (Luckydistrib). De façon symétrique, la mise en place des commissions GPEC a pu générer une certaine confusion du côté des IRP, certaines craignant que leur rôle ne soit remis en cause. Chez Septentrion, certaines organisations syndicales dénoncent à travers l'accord GPEC une restriction des droits des IRP locales. En effet, si un projet « stratégique » peut justifier le recours à une expertise rémunérée par la direction, ce droit n'est reconnu qu'au Comité Central d'Entreprise et non aux Comités d'Entreprise Régionaux.

⁴ Il s'agit de puces de radio-identification (*radio frequency identification*).

Dans de nombreuses entreprises étudiées, la mise en œuvre et le suivi de l'accord s'appuient sur des dispositifs organisationnels *ad hoc*. Le fonctionnement de ces instances s'avère néanmoins problématique, du fait notamment :

- de conflits de préséance avec les IRP. La direction de Luckydistrib évoque ainsi le risque du délit d'entrave et rappelle la primauté du CCE en matière d'information sur la stratégie. De même, les RRH de Panaflam veillent à ce que l'information délivrée dans le cadre des commissions dédiées à la GPEC ne vienne empiéter sur les prérogatives des autres IRP. Cette crainte du délit d'entrave aboutit à des situations paradoxales : la qualité des échanges au sein de la Commission centrale d'anticipation/formation d'Aerosec fait ainsi peser la menace d'un délit d'entrave par rapport au CCE. Or, prévenir le risque de délit d'entrave aboutit à vider la Commission centrale d'anticipation/formation de sa substance puisque cela conduit à éviter tout cas précis ou toute information sûre qui devrait rester confidentielle ;
- d'un manque de représentation des opérationnels, des responsables de Business Unit dans ces instances (CFDT, Luckydistrib) ;
- d'un déficit d'expertise RH dans les unités opérationnelles de sorte que l'appropriation des accords GPEC apparaît plus manifeste pour les populations du siège que pour les populations des magasins (Distrigroup) ;
- d'une difficulté des représentants syndicaux, en dépit d'une composition paritaire, à faire entendre leur voix au sein des commissions GPEC, par exemple quand il s'agit de trouver un point d'accord sur l'identification des métiers sensibles (Luckydistrib).

Par ailleurs, la négociation de l'accord à un niveau groupe a pu conduire à exonérer les responsables opérationnels de leurs responsabilités à l'égard de la GPEC.

Si, incontestablement, la mise en œuvre des accords GPEC a ouvert de nouveaux espaces pour le dialogue social (sur la stratégie industrielle et la stratégie RH notamment), cette évolution est parfois source de malentendus. La direction de Panaflam estime ainsi que le partage de l'information stratégique a pu être assimilé à tort par certaines organisations syndicales comme un co-pilotage de la stratégie du groupe.

Le cas Distrigroup concentre la plupart des difficultés évoquées ci-dessus, s'agissant notamment de la multiplication des instances en charge du suivi et de la mise en œuvre de l'accord.

Distrigroup : L'articulation complexe des instances en charge de la mise en œuvre et du suivi de l'accord

Dans le cas Distrigroup, l'articulation entre le comité emploi & GPEC institué par l'accord et le Comité Central d'Entreprise (CCE) s'avère particulièrement délicate. Le rôle d'anticipation que le comité emploi & GPEC est appelé à jouer se trouve en effet considérablement affaibli par la crainte de la direction de se voir opposer le délit d'entrave, dès lors que légalement le CCE doit être préalablement informé.

La CFDT dénonce ainsi l'appauvrissement de l'information transmise au comité emploi & GPEC (et son alignement sur celle transmise en CCE) à tel point qu'elle a décidé de ne plus y siéger depuis fin 2010. « *C'était simplement la rediffusion de tout ce que l'on avait entendu dans les CCE. C'est une suite de diapositives. On n'avait pas le même bilan. On est à ce jour incapable de vous dire combien de postes ont été supprimés chez Distrigroup* » (DSC CFDT).

Ces tensions sont exacerbées par les différences de représentation syndicale entre instances, ces dernières devenant ainsi l'expression de jeux de pouvoir. De fait, certaines organisations syndicales minoritaires au CCE entendent s'appuyer sur la composition du comité emploi & GPEC pour retrouver une capacité d'influence.

La multiplication des instances apparaît par ailleurs source de confusion : l'accord a institué un comité de suivi censé faire le lien entre le comité emploi & GPEC et le CCE. Son rôle est notamment de valider la pertinence des projets des salariés concernés dans le cadre de la mobilité externe, d'être tenu informé de tous les reclassements internes et des départs en congé de mobilité intervenus dans le cadre de la GPEC. Pour autant, cela n'a pas empêché la création d'une commission emploi spécifique pour les hypermarchés (qui représentent 65 000 salariés). Composée des directeurs des relations sociales et des politiques sociales France, de représentants des hypermarchés et de secrétaires des CCE, son fonctionnement a été chaotique, les représentants des CCE se mettant à y siéger irrégulièrement.

4.5. UNE APPROPRIATION DES ACCORDS GPEC À GÉOMÉTRIE VARIABLE

Les origines du déficit d'appropriation

Les origines du déficit d'appropriation des accords GPEC semblent tenir dans la plupart des cas :

- à un manque d'implication des managers et de l'encadrement intermédiaire dans la conception et la mise en œuvre de l'accord, ce qui en limite la portée. Dans le cas Septentrion, les managers ont davantage été formés aux entretiens et aux aspects formation qu'à la démarche GPEC en tant que telle ;
- à un clivage entre les experts fonctionnels RH du siège et les DRH opérationnels : dans le cas Distrigroup, les DRH de sites étaient ainsi réticents à l'initiative de la DRH du groupe ;
- à une absence d'implication des organisations syndicales et managers dans la construction de l'instrumentation de GPEC. Les organisations syndicales de Panaflam regrettent de ne pas avoir été associées davantage à la conception du Guide des métiers, la DRH opposant les problèmes de coordination qu'engage un tel processus ;

La diffusion et l'utilisation du nouveau type d'information que produit la GPEC restent largement tributaires de l'attitude des RRH opérationnels (Panaflam). Dans de nombreux cas, le niveau d'appropriation de l'accord GPEC par les différentes parties prenantes en jeu apparaît inégal. Par exemple, dans le cas Armauto Andrauto, les organisations syndicales, pleinement engagées dans la négociation au niveau siège, témoignent d'une maîtrise de l'accord sensiblement supérieure aux RRH de sites.

L'appropriation de l'accord GPEC est d'autant plus ardue pour les organisations syndicales non-signataires que, dans certains cas, elles se retrouvent exclues des commissions de suivi de l'accord (Rayona). Dans les cas Armauto Andrauto et Rayona, seules les organisations syndicales signataires participent à l'observatoire des métiers.

Armauto Andrauto : un déficit d'appropriation de l'accord GPEC ?

Au sein de Armauto Andrauto, l'appropriation de l'accord GPEC apparaît à géométrie variable, contrastée selon les parties prenantes concernées. Sur le versant positif, la présence d'observatoires locaux des métiers s'est affirmée comme un puissant levier d'appropriation de l'accord de même qu'un outil permettant de fluidifier les relations entre RRH de sites et partenaires sociaux : « *Nous en matière d'accords GPEC, on applique des accords Groupe, on n'a pas des spécificités particulières, d'avenant local par exemple, là-dessus, par contre on a un suivi local qui se fait dans l'observatoire des métiers. C'est intéressant de donner des perspectives sur l'emploi aux syndicats, en ce sens ça fait partie du dialogue social* » (DRH Site Val) / « *L'observatoire des métiers, pour moi, c'est pas un outil de gestion des effectifs, moi ce qui m'intéresse c'est de pouvoir travailler avec les partenaires sociaux très en amont* » (DRH Site Po).

La portée de ce dispositif se trouve néanmoins affaiblie par l'exclusion des organisations syndicales non signataires qui ne peuvent siéger dans les observatoires des métiers. Cette représentativité syndicale partielle pose problème dès lors que les observatoires des métiers se sont progressivement affirmés comme le lieu de construction d'une vision partagée sur l'avenir des métiers des sites.

Parallèlement au clivage entre organisations signataires et non-signataires, on observe un large déficit d'appropriation de l'accord par les directeurs de sites et managers. En effet, les managers ne participent pas aux observatoires des métiers et les directeurs d'usine, soumis aux impératifs de l'activité industrielle (sécurité, qualité, coûts, délais) ont tendance à déléguer le social à leur RRSH de site. On ajoutera que la fonction RH locale n'est pas toujours suffisamment outillée ou opérationnelle pour suivre les demandes de mobilité des salariés.

A l'inverse, d'autres dispositifs autorisent un partage plus ample de l'information stratégique. Institué par l'accord de 2007, le Comité Paritaire Stratégique International permet ainsi d'approfondir des questions stratégiques avec l'ensemble des organisations syndicales, y compris les non-signataires. Sont également conviés les représentants non français siégeant au comité de liaison du Comité de Groupe. Si le dispositif suscite des attentes, la CGT et la CFTD font toutefois état de la difficulté à obtenir certaines informations comme le prix de revient d'un véhicule par exemple.

La mise en visibilité de l'accord, des dispositifs qui le portent et de leurs effets, semble participer de la dynamique de son appropriation. Ce point est particulièrement manifeste s'agissant des actions en termes de mobilité. Une majorité des entreprises étudiées a ainsi, dans la foulée de l'accord, développé une bourse à la mobilité intégrée sur l'Intranet et/ou développé des solutions logicielles permettant d'évaluer les proximités de compétences d'un référentiel métier à l'autre.

Peu de monographies révèlent un effort soutenu des entreprises pour engager une communication sur la GPEC au-delà des seuls managers et instances représentatives.

**Egal : Un processus de communication structuré sur l'accord GPEC
directement orienté vers les collaborateurs.**

Dans le cas Egal, des efforts considérables ont été engagés afin de faciliter l'appropriation des intentions et outils liés à l'accord GPEC par l'ensemble des salariés et pas seulement avec les instances représentatives. Les actions de formation déployées ont d'abord porté sur le plan de formation GPEC et le volet qualifiant avant de s'ouvrir plus largement dans un second temps à la thématique de la mobilité.

La stratégie de communication s'appuie sur une large diversité de supports et une implication active des collaborateurs. A titre d'exemple peuvent être évoquées :

- la parution de deux numéros spéciaux sur la GPEC de la revue interne « Infos RH » du groupe Electromen France. Ces publications abordent la GPEC essentiellement à travers le prisme de la formation, en mêlant un angle informatif et des bilans chiffrés, des retours d'expérience sur des parcours qualifiants, des appels mettant en relief le lien entre la GPEC et le maintien de l'effort de qualification ;
- une communication de la direction sur les règles de la mobilité interne et les aides à disposition ;
- l'organisation d'un forum des métiers chez Egal, dispositif qui a été étendu aux personnels non-cadres à compter de 2010. Ce dispositif s'appuie sur un réseau d'une quarantaine de salariés « animateurs de métiers » présentant à l'occasion du forum à des salariés « visiteurs » les caractéristiques du métier, les familles professionnelles dans lesquelles ils s'inscrivent, les perspectives d'évolution professionnelle envisageables.

L'instrumentation de GPEC et les dispositifs organisationnels qui la portent jouent également un rôle structurant dans le processus d'appropriation de l'accord. Chez Luckydistrib, les observatoires de métiers qui traitent des problématiques spécifiques à chaque filiale ont joué un rôle fondamental dans l'appropriation de l'accord par celles-ci. Néanmoins, c'est tout autant l'instrumentation de GPEC que les nouvelles relations qu'elle permet de nouer qui facilitent l'appropriation de l'accord. L'instauration de comités de carrière inter-filiales chez Luckydistrib a ainsi contribué à renforcer les relations entre les DRH de branche.

Les moyens alloués à l'accord touchent enfin la dynamique d'appropriation. Chez Rayona, la mise en place d'"espaces de mobilité", prévue par l'accord, a surtout bénéficié aux plus gros sites, là où il était possible de former des RRH aux entretiens de mobilité.

Une intégration délicate des différents espaces de mobilité et de la dimension territoriale

Le développement de l'employabilité des salariés, préoccupation centrale des accords GPEC, doit s'entendre dans l'entreprise, mais aussi en dehors de l'entreprise. Ceci suppose une capacité à articuler différents "espaces de mobilité" : dans l'entreprise, à l'échelle du secteur, dans une perspective intersectorielle ou à l'échelle d'un territoire. Morin (2003, p. 23) propose un découpage des responsabilités entre les différents niveaux : "A l'entreprise, la gestion des compétences ; à la branche, la définition des repères objectifs et des filières qui permettent de rendre plus lisibles les carrières possibles ; aux pouvoirs publics,

l'accompagnement de la mobilité intersectorielle, ainsi que des reconversions par l'assistance à des montages entre entreprises et branches". Les monographies réalisées montrent à l'évidence une difficulté non seulement à articuler ces différents espaces de mobilité, mais aussi à intégrer la dimension du territoire dans la mise en œuvre des accords.

De fait, l'articulation des instances en charge du suivi et de la mise en œuvre de l'accord avec la dimension territoriale apparaît problématique. Depuis plusieurs années, chez Panaflam, le réseau RH a mis en place des entités territoriales, les Comités Emploi-Mobilité (CEM), destinées à accompagner la mobilité des salariés au sein du groupe. Le rapprochement entre ces CEM et les comités GPEC territoriaux est toutefois source de désaccords entre le RRH et les organisations syndicales.

Chez Rayona, la dimension territoriale a été travaillée à travers l'identification de 5 bassins d'emplois susceptibles de favoriser en leur sein les synergies et la mobilité des salariés des différentes entités qui y sont localisées. Pour la CFDT, l'approche par bassin d'emplois permet de dépasser les structures juridiques des entités et d'avoir des interlocuteurs jusque-là inaccessibles dans le cadre des IRP. Cette approche reste toutefois encore embryonnaire.

CONCLUSION

La GPEC connaît un déploiement très contrasté selon les contextes d'activités, les modèles stratégiques, parfois au sein du même groupe entre les différentes sociétés, sites ou Business Unit. Cette diversité est à hauteur des différences observées dans le niveau d'appropriation des accords. Cela montre à l'évidence qu'il n'y a pas de relation mécaniste, déterministe entre le droit et l'action et, qu'en matière de GPEC, la notion de "bonnes pratiques" relève si ce n'est de la fiction, du moins d'une notion à manipuler avec prudence. Confrontés à une règle de droit nouvelle, les acteurs réagissent de façon créative, note ainsi Duclos (2008).

En écho à cette diversité d'approches, les cas étudiés témoignent d'une forte hétérogénéité dans la façon d'appréhender le lien entre GPEC et PSE. Les gestionnaires RH semblent avoir pris acte de ce que la GPEC n'est pas une démarche dimensionnée pour faire face à des chocs conjoncturels majeurs et que, dans ce type de contexte, la GPEC n'a de légitimité qu'à permettre d'investir en amont sur l'employabilité des salariés. Toutefois, la mise à distance des dispositifs de GPEC et de PSE, tant dans la substance même de l'accord que dans le discours des équipes RH, semble préparer le terrain pour des accords plus offensifs, en même temps qu'elle favorise une implication plus soutenue des parties prenantes. D'aucuns (Martinon, 2011) considèrent, compte-tenu du risque d'assimilation GPEC/PSE, que seuls les accords négociés à froid devraient entrer strictement dans le champ de la GPEC, allant jusqu'à proposer une option plus radicale visant à dépouiller l'accord de stipulations traitant des ruptures du contrat de travail ou plus largement des restructurations.

Les effets observés des accords s'inscrivent dans un triple registre : sur le niveau d'intégration GRH-stratégie et la relation qui les lie, sur la fonction RH en tant du point de vue de son statut que des pratiques dans lesquelles elle s'incarne, sur le dialogue social et les attitudes syndicales. L'étude de ces effets dépasse de très loin la seule question des outils et de l'appareillage gestionnaire accompagnant les accords GPEC. Ces derniers

portent ainsi en germe une transformation des acteurs (Dietrich et Parlier, 2007) et sont un élément structurant de leurs relations.

Une subordination de la GRH à la stratégie ?

La majorité des accords GPEC vise une meilleure intégration entre les politiques de gestion des ressources humaines et la stratégie d'entreprise, entre le niveau des compétences individuelles et celui des compétences clés, fondamentales de l'organisation. Le problème tient à ce qu'entre le niveau des compétences stratégiques et celui des compétences individuelles, il y a toute l'épaisseur de l'organisation du travail, de la compétence collective, dimensions paradoxalement peu présentes dans la substance même des accords alors qu'elles occupent une place significative dans le discours des DRH.

Le partage des informations stratégiques se heurte également à des problèmes de confidentialité des données stratégiques. Dans certains cas toutefois, l'argument de la confidentialité relève davantage de l'argument rhétorique, traduisant une difficulté à reconnaître comme légitimes dans une discussion sur la stratégie de l'entreprise d'autres acteurs que les cadres dirigeants (Beaujolin-Belet, 2006).

Pour autant, sur cette relation stratégie-GRH, le résultat majeur tient selon nous à ce que les accords ne semblent pas avoir modifié fondamentalement la relation de subordination de la GRH à la stratégie. Les monographies consacrent ainsi une vision verticale du lien stratégie-GRH qui consiste à traduire la vision stratégique en métiers sensibles, ces derniers étant à leur tour déclinés en compétences requises. Cette perspective est sans doute nécessaire pour garantir la mise en œuvre opérationnelle efficiente des choix stratégiques. Pour autant, l'enjeu ne réside-t-il pas également dans la capacité des directions à faire un usage stratégique de la GPEC, à repérer les décisions RH susceptibles d'avoir une portée stratégique ou une incidence sur l'avantage concurrentiel, à investir sur les compétences détenues et pas simplement sur les compétences requises ?

L'idéal de la GPEC, celui d'une démarche rationnelle de prévision, ne résiste guère à l'analyse. Aux organisations syndicales qui déplorent le manque de visibilité stratégique, les directions opposent la difficulté d'anticipation. La récurrence dans les verbatims des débats sur la difficulté d'anticipation peut sans doute être interprétée comme l'indice de la faillite de certaines démarches GPEC qui ont valorisé de façon excessive leur dimension prévisionnelle sans pour autant réussir à rendre ces démarches préventives (Thierry, 2006). Les représentants syndicaux, s'ils reconnaissent volontiers les efforts d'anticipation sur les évolutions des métiers/compétences et les apports conséquents dans ce registre des observatoires des métiers, se montrent beaucoup plus critiques sur l'anticipation des réorganisations. Ils dénoncent une forme d'hypocrisie qui consiste à taire des fermetures de site ou la disparition programmée de certains emplois, privant ainsi des marges de manœuvre pour développer en amont et en temps utile l'employabilité des salariés.

Sur le plan des dispositifs, l'articulation entre les IRP légales et les instances en charge du suivi de l'accord apparaît dans plusieurs cas réellement problématique, la crainte du délit d'entrave amenant parfois à vider les débats en commission GPEC de leur substance.

Une fonction RH valorisée et rationalisée

La dynamique de mise en œuvre des accords GPEC semble avoir produit des effets favorables sur le statut même de la fonction RH à plus d'un titre : renforcement de sa

légitimité (tant au sein des comités de direction qu'en direction des opérationnels et des acteurs syndicaux), décloisonnement et partage plus aigu de la fonction RH avec les opérationnels, apprentissage de la gestion de projet et de la conduite du changement.

S'agissant du système de GRH, l'émergence d'un modèle individualisant de GRH (Nizet et Pichault, 2000), effet que l'on aurait pu anticiper de la mise en œuvre des accords GPEC, n'est que partiellement confirmée. Certes, la philosophie gestionnaire sous-jacente aux accords GPEC consacre la figure du salarié-acteur, autonome et responsable, apte à se saisir de son devenir professionnel en échange d'une promesse d'employabilité. Toutefois, les pratiques effectives de mise en œuvre des accords GPEC montrent que cette individualisation de la relation peine à s'affranchir de cette unité d'analyse qu'est l'organisation. L'enjeu réside ainsi dans la façon d'articuler la réflexion collective et prospective sur les métiers et les démarches de sécurisation des parcours professionnels adossées aux mesures d'accompagnement individuelles.

A de rares exceptions près, on note une relative maturité dans l'instrumentation de GPEC et dans les usages qui en sont faits. L'entrée par les métiers sensibles s'impose dans de nombreux cas comme le vecteur principal d'intégration de la GRH à la stratégie. Incarnant le volet prospectif de la démarche, elle permet de raisonner en anticipation et de prioriser les actions GPEC. Elle est fréquemment appuyée par le déploiement d'observatoires des métiers. S'agissant des métiers sensibles, on note un contraste entre la diversité des catégories d'analyse mobilisées et une priorisation assez nette des actions GPEC sur les métiers fragilisés / en déclin, alors même que les métiers en développement ou en tension devraient faire l'objet d'une attention soutenue.

Les accords GPEC, dans la majorité des cas étudiés, procèdent d'une rationalisation, d'une mise en cohérence de pratiques de GRH, dont nombre préexistaient à la négociation triennale. Dans le même ordre d'idée, de nombreux verbatims relativisent l'ampleur de la rupture instituée par les accords de GPEC dans les pratiques de GRH, les accords GPEC contribuant simplement à les rendre plus visibles.

Les articulations les plus visibles entre les accords GPEC et le système de GRH se jouent autour du triptyque formation, évaluation, mobilité. Les effets des accords GPEC sur la formation sont parmi les plus visibles, qu'il s'agisse d'élargir l'accès à la formation, de développer l'usage des outils personnalisés de gestion de la formation (DIF, VAE, bilans de compétences) ou bien encore de favoriser la construction de parcours qualifiants. Cet impact pose la question d'une harmonisation du dialogue social lié à la GPEC et de celui lié à la politique de formation. Les effets sur la mobilité apparaissent, quant à eux, plus décevants, en dépit d'outils et de dispositifs matures (cartographie des métiers, espaces mobilité) et d'incitations parfois conséquentes. Les représentations à l'égard de la mobilité, a fortiori lorsqu'elle est externe, constituent en l'espèce le principal facteur de blocage. La mise en place d'un dispositif systématique de tutorat en cas de mobilité, un accompagnement par le conjoint par le RRH et le hiérarchique, la capitalisation sur la valeur d'exemplarité de certaines trajectoires de mobilité sont des pistes de nature à infléchir ces représentations.

La visibilité des dispositifs mobilisés en vue de la GPEC bénéficie de l'apport du SIRH (comme en atteste par exemple la création de bourses à la mobilité sous intranet) mais cela contraste avec l'absence de lisibilité sur les moyens engagés au titre de l'accord (il est notamment difficile d'isoler la part spécifique des actions de formation liées à l'accord

GPEC dans le budget global de formation) et l'absence de précision sur les échéances des dispositions prévues par l'accord.

La structuration de la fonction RH et la qualité du dialogue social pèsent sur le niveau d'appropriation de l'accord qui apparaît plus élevé, dès lors que :

- La présence de RRH de sites et/ou attachés à une Business Unit, fortement impliqués dans la démarche GPEC, permet de tenir compte des réalités locales et des contingences liées aux contextes d'activités ;
- il existe un dialogue social de qualité, non seulement à l'échelle du groupe, mais aussi à l'échelle locale. Dans certains cas, les RRH de sites, peu convaincus de l'accord et/ou mal formés en amont, ont constitué de fait un facteur de blocage important à l'appropriation de l'accord.

Les gestionnaires RH ont enfin besoin de mutualiser et d'échanger leurs expériences sur la mise en œuvre des accords GPEC. C'est l'un des effets induits des dispositifs territoriaux de GPEC, à l'instar du dispositif Detache, que de contribuer à la création d'une communauté de pratiques de DRH sur la GPEC.

Une implication syndicale en devenir soumise à des déterminants locaux

Sur le plan syndical, les représentations des accords GPEC apparaissent contrastées ; elles semblent davantage le reflet des contextes d'entreprises et des traditions de dialogue social qui y prévalent que l'expression de positions syndicales nationales. D'aucuns assimilent ces accords à des restructurations ou des PSE déguisés, dans une attitude de repli sur la protection défensive des salariés. Pour autant, dans la plupart des cas étudiés, les acteurs syndicaux voient dans la GPEC une occasion de développer l'employabilité des salariés à défaut de pouvoir garantir le maintien des emplois, discours dont on observera qu'il pourrait être tenu par de nombreux DRH. Certaines monographies dessinent ainsi l'émergence de nouvelles formes de syndicalismes qui se détachent des seules négociations pour s'inscrire dans processus de délibération centrés, par exemple, sur l'accompagnement professionnel des salariés. Ce type de démarche suppose un partenariat vigilant, mais assumé, avec la direction et une implication forte dans l'instrumentation de GPEC. Ces deux postures syndicales ont chacune leur légitimité comme leurs facteurs de risque : d'un côté celui de l'instrumentalisation et, de l'autre, celui de l'exclusion du changement pour la protection défensive des salariés. De ce point de vue, l'exclusion observée à plusieurs reprises des organisations syndicales non-signataires de la plupart des dispositifs prévus par l'accord (par exemple, les observatoires des métiers) est problématique, les privant de moyens d'action et étant par ailleurs source de tensions entre organisations syndicales.

Au final, l'appropriation des accords GPEC est à géométrie variable, non seulement d'un cas d'étude à l'autre, mais parfois également au sein d'un même groupe, avec des temporalités propres à chaque société/établissement. Les monographies montrent toutefois que l'appropriation de l'accord est plus élevée là où :

- Il y a une vision partagée, si ce n'est sur la stratégie, du moins sur les tendances structurantes de l'environnement. La formation des représentants syndicaux aux fondamentaux et outils du diagnostic stratégique constituerait dans cette optique une valeur ajoutée appréciable ;

- Il y a une recherche d'équilibre entre un déploiement centralisé de l'accord, inspiré par la volonté de contrôle et le souci de cohérence interne et un pilotage plus déconcentré, plus émergent, de la démarche qui laisse davantage de place à l'échelon local et d'espace aux capacités d'initiative et d'autonomie des acteurs. Cette recherche d'équilibre doit porter tant sur les modes de conception et d'usage des outils de GPEC que sur les dispositifs organisationnels de suivi des accords (la commission GPEC groupe peut ainsi être alimentée par des observatoires de métiers locaux) ;
- Il y a une réelle co-production de l'instrumentation de GPEC entre les équipes RH, managers et représentants syndicaux, co-production susceptible notamment de s'opérer à travers les observatoires ou les référentiels des métiers. L'implication des opérationnels apparaît d'autant plus nécessaire que le niveau de négociation est élevé ;
- Le déploiement de l'accord est appréhendé selon une véritable logique projet, avec la définition de livrables et de jalons, porté par des équipes RH pluridisciplinaires, formées à la conduite du changement, et ayant tissé des liens étroits avec les autres services fonctionnels (par exemple le SIRH adossé à la démarche GPEC) ;

Il est à noter que le flou sémantique et la profusion des concepts entourant la GPEC n'aident pas à l'appropriation. Cette ambiguïté est entretenue par le fait que le législateur n'a pas jugé utile de proposer une définition juridique de la GPEC (Legrand, 2006).

Enfin, les efforts dédiés à la sécurisation des parcours professionnels doivent s'appuyer sur une capacité à mieux articuler logique de branche et logique d'entreprise. Or les verbatims signalent une faible influence des branches sur la genèse et les conditions du déploiement des accords. De même, l'intégration de la démarche GPEC dans un cadre territorial élargi est sans doute nécessaire afin de compenser les limites des marchés internes de l'emploi, dont la réalité est d'ailleurs mise à rude épreuve derrière le développement de l'entreprise-réseau et la dilution des frontières organisationnelles. La GPEC "territorialisée et mutualisée" offre dans ce cadre une perspective originale bien qu'encore balbutiante. En effet, elle n'est pas qu'un outil pour se doter de marges de manœuvre élargies en cas d'aléas conjoncturels ; elle participe également du développement de nouvelles compétences, là où elles n'existent pas en interne, ou prévient le risque d'inaptitude en proposant aux salariés des postes plus adaptés.

Une difficulté des accords GPEC à s'affirmer comme des méta-accords

L'une des ambitions affichées des accords GPEC est de contribuer à renforcer la cohérence interne des pratiques et politiques de GRH. Or, une telle ambition interroge la capacité des accords GPEC à s'affirmer comme des « méta-accords », susceptibles d'imprimer un cadre de cohérence aux accords antérieurs ou à venir. Le problème est que l'articulation des accords GPEC aux autres accords n'est guère explicite ni dans leur substance même ni dans le discours des acteurs.

Dans les monographies étudiées, les modes de référence aux autres accords apparaissent très divers, s'inscrivant dans le registre de l'implicite (usage d'outils communs) ou bien incluant une référence plus affirmée à travers la reprise dans l'accord GPEC de dispositions liées à d'autres accords. Par ailleurs, si les articulations avec les accords formation, les accords seniors, et dans une moindre mesure les accords mobilité, semblent les plus naturelles, le lien semble beaucoup plus allusif avec les accords portant sur les conditions de travail et la pénibilité, ou bien encore les accords liés à une thématique RSE (accord sur l'égalité hommes/femmes en particulier).

Recommandations

L'exercice auquel nous nous sommes livrés à travers cette étude n'avait pas pour objectif d'"auditer" les entreprises sur leur pratiques de GPEC. Il ne s'agissait pas en effet, de mesurer un écart à une norme afin de déterminer quelles sont les bonnes et les mauvaises pratiques de GPEC. De même, l'idée d'une évaluation d'un écart entre la réalité des pratiques observées et les attentes du législateur s'est rapidement révélée impraticable. D'une part, parce qu'il est toujours difficile, dans une politique publique d'identifier les intentions du législateur qui sont souvent multiples et parfois non affichées (P. Muller, 2009). D'autre part, parce que parlant d'organisation, il est difficile d'identifier des effets tangibles, c'est à dire directement mesurables à travers des indicateurs (par exemple, si l'on a mis en évidence l'implication plus grande de la GPEC dans la politique de formation, il est impossible d'en identifier les traces dans les indicateurs de gestion classique : budget formation, nombre de formation, durée des formations, taux d'accès à la formation, ...).

Notre démarche se veut beaucoup plus modeste : dégager des récurrences dans la façon dont les partenaires sociaux se sont appropriés la loi du 18 janvier 2005 et plus précisément les dispositions concernant la GPEC, identifier les difficultés auxquelles ils se sont heurtés et la façon dont ils les ont dépassées. Arrivé à ce stade, nous pouvons tout au plus formuler quelques recommandations qui nous semble entrer en cohérence avec cette étude.

1. Les accords GPEC doivent être envisagés comme des "méta-accords" susceptibles d'imprimer un cadre de cohérence aux accords passés et à venir. De ce point de vue, si les articulations avec les accords formation, mobilité ou bien les accords seniors semblent assez naturelles, la référence aux accords traitant des rémunérations, des conditions de travail, ou de la RSE apparaît plus allusive.
2. La conclusion de l'accord à un niveau groupe paraît souhaitable car elle favorise l'équité interne, élargit les perspectives de mobilité et facilite la mutualisation des dispositifs ressources humaines. Cette logique groupe portant en germe le risque d'une centralisation excessive de la mise en œuvre de l'accord, il conviendra de veiller à associer les entités locales dans la démarche. Cela peut passer, entre autres par :
 - a. L'implication des Business Units dans des études prospectives portant sur leur perception des risques et enjeux RH.
 - b. La transformation de l'observatoire des métiers groupes en observatoires des métiers locaux propres à chaque société/établissement et permettant d'associer les organisations syndicales locales à la réflexion prospective sur les métiers.
 - c. L'implication des responsables opérationnels et des représentants syndicaux dans l'élaboration de l'instrumentation de GPEC, notamment le référentiel des métiers et des compétences, le cas échéant avec l'appui du RRH.
3. Plus l'accord aura été conclu à une échelle globale - la majorité des accords sont des accords groupe - plus il faudra veiller à ce que le management opérationnel

soit impliqué activement dans son déploiement.

4. Le pilotage de la mise en œuvre de l'accord GPEC doit être envisagé comme une véritable gestion de projet. Cela suppose, entre autres :
 - a. La mobilisation d'une équipe RH aux compétences pluridisciplinaires (développement RH, négociation, contrôle de gestion sociale, droit social, etc.) avec un découpage des rôles tacites en son sein pour accompagner le déploiement de l'accord.
 - b. de renforcer l'expertise RH en local sur les sites ou dans les Business Units
 - c. d'impliquer les parties prenantes à l'accord, notamment les RH de sites, de branches, les responsables opérationnels et les organisations syndicales dans la co-production de l'instrumentation de GPEC.
5. L'articulation entre le volet collectif de la démarche GPEC et le volet individuel doit être renforcée. Semblable ambition est difficilement concevable sans un minimum de décentralisation et de décloisonnement de la fonction RH. La mobilisation dans ce cadre des RRH de site/de branche et l'implication de l'encadrement de proximité dans l'accompagnement des personnels et l'explicitation des dispositifs d'accompagnement (DIF, VAE, bilans de compétences, parcours qualifiants, etc.) est indispensable.
6. On veillera par ailleurs à clarifier et rendre visibles les règles régissant les mesures d'accompagnement individuel (notamment celles encadrant la mobilité des salariés positionnés sur des métiers menacés vers des métiers porteurs ou en croissance), en les mettant à disposition sur l'intranet mais aussi, le cas échéant, en mobilisant directement les salariés eux-mêmes (organisation de forums métiers).
7. Il convient de rapprocher législativement la négociation des accords GPEC de la consultation sur le plan de formation. Les observations recueillies montrent une évolution en ce sens que la logique recommande d'encourager : l'exercice prospectif que constitue la GPEC doit trouver une traduction concrète dans l'élaboration du plan de formation.
8. Pour ne pas se résumer à une dimension purement rhétorique, les accords GPEC semblent devoir à minima s'appuyer sur une instrumentation articulant trois types de dispositifs :
 - a. un observatoire des métiers produisant un rapport prospectif annuel à horizon 3 ans, permettant notamment d'approfondir la réflexion sur les métiers sensibles.
 - b. un référentiel des métiers et des compétences, outil-pivot contribuant à rationaliser les pratiques de GRH et à renforcer leur cohérence interne, par l'analyse des écarts entre compétences requises et compétences acquises.
 - c. un cartographie des passerelles entre les différents métiers accessible aux salariés
9. On veillera à se doter de la bonne maille d'analyse sur le référentiel des métiers : Trop générique, elle risque de se traduire par un déficit d'appropriation pour les acteurs concernés ; trop fine, elle risque de déboucher sur un processus

chronophage et de s'avérer incompatible avec la souplesse que requiert l'exercice prospectif.

10. La réflexion sur l'identification des métiers sensibles est nécessaire pour raisonner en anticipation et prioriser les actions en matière de GPEC. Trois suggestions peuvent néanmoins être formulées :
 - a. accorder une attention équilibrée aux métiers fragilisés et aux métiers porteurs/en croissance
 - b. définir clairement et débattre avec les organisations syndicales des critères permettant de qualifier un métier comme "sensible"
 - c. s'appuyer sur une cartographie des métiers sensibles suffisamment large afin d'éviter que la GPEC ne se focalise exclusivement sur la conduite de projets ciblés de restructuration
11. Les pratiques en matière de suivi des accords GPEC demeurent largement discrétionnaires : selon les entreprises, les organisations syndicales non signataires peuvent ou non siéger dans les instances mise en place par les accords.
12. La capacité des organisations syndicales à s'impliquer activement dans la négociation et le déploiement des accords GPEC dépend pour partie des précautions prises par les directions pour éviter de confondre dans le même registre GPEC et PSE. Leur capacité à peser sur les critères permettant de qualifier un métier comme "sensible", l'annonce suffisamment tôt des projets de restructuration, l'information et l'accompagnement en amont des salariés positionnés sur des métiers menacés, la visibilité sur les moyens alloués à la GPEC notamment en termes de formation, conditionnent également l'implication des organisations syndicales
13. Tout en évitant une confusion de registre avec ce qui relèverait d'une co-gestion et en étant attentifs aux questions de confidentialité, la clarification par les DRH du champ pertinent des informations stratégiques à transmettre aux organisations syndicales est un élément nécessaire à la qualité du dialogue social et à la cohérence du discours syndical dans l'entreprise.
14. La difficulté d'anticipation, très présente dans les monographies réalisées, invite à une relative prudence quant aux engagements, chiffrés ou non, que pourraient prendre les directions sur la durée de l'accord (absence de PSE, nombre de VAE et de bilans de compétences réalisés, taux de mobilité interne, etc.). Faute de pouvoir prendre de tels engagements, on suggérera le recours à différents scénarii d'évolution stratégique. On rappellera également qu'à défaut de garantir le maintien des emplois, la GPEC relève aussi d'un pari sur l'investissement en amont dans le développement des compétences des salariés et le renforcement de leur employabilité.
15. La stabilité de la gouvernance de l'entreprise, comme celle du périmètre de ses activités constituent un élément favorable au déploiement de l'accord en autorisant les effets d'apprentissage sur le partage des informations stratégiques
16. La direction doit s'efforcer de donner une visibilité aux salariés et organisations syndicales quant à l'échéancier de mise en œuvre de l'accord et des mesures

d'accompagnement.

17. La mise en visibilité des accords GPEC et de leurs effets est à renforcer car elle participe de la dynamique de leur appropriation. Cette mise en visibilité peut s'appuyer, entre autres :

- a. Sur le SIRH et le déploiement du contrôle de gestion sociale. De façon plus spécifique, il faudra être attentif à ce que l'on puisse isoler dans les budgets formation la part spécifique liée aux accords GPEC.
- b. Sur les NTIC, par exemple l'intégration sur l'intranet d'une bourse à l'emploi et à la mobilité interne

18. On suggérera l'abandon du terme "prévision" qui renvoie implicitement à un exercice prospectif sur l'évolution de l'emploi au profit de la notion d'"anticipation" qui renverrait à une dimension plus qualitative de l'évolution des compétences.

19. 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, contribue à une "remontée" de la GPEC dans la stratégie et à rééquilibrer une relation GRH-stratégie asymétrique.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Baruel-Bencherqui D. ; Le Flanchec A. et A. Mullenbach-Servayre (2011), « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences », *Management et Avenir*, Vol. 8, n°48.

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

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.

Beaujolin-Bellet R. et al. (2006), « L'anticipation partagée des restructurations : des discours aux épreuves de réalité », *Développements*, n°44, p. 5-7.

Béthoux E., Jobert A., Surubaru A. (2011), *Quel renouvellement de l'action syndicale sur l'emploi ?*, Agence d'objectif de l'IRES

Bouteiller D. et P. Gilbert (2011), « La compétence numérisée ; enjeux de validité et quête de sens », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°79, Janvier-février-mars.

Bouteiller D. (1997), « Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu », *Revue Internationale de Gestion*, 22(3), p. 14-25.

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

Cavestro W., Durieux C. et Monchatre S. (Eds.), 2007, *Travail et reconnaissance des compétences*, Economica, Paris.

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

Courpasson D. et Livian Y-F (1991), « Le développement récent de la notion de « compétence » : glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, octobre, p. 3-9

Defélix C., Retour D. et Dietrich A. (2007), « Outils et modèles de la gestion des compétences en France : bilan et défis pour les années 2000 », *XVIII Congrès de l'AGRH*, Fribourg, septembre.

Defelix C., Calamel L., Mazzilli I. et Retour D., 2011, «Les pôles de compétitivité: un point de rupture pour le GRH traditionnelle? Une analyse des dispositifs RH au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes », *Management et avenir*, n°41, 2011.

Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) (2008), *La mise en œuvre des accords GPEC : synthèse à partir de 13 monographies d'entreprises*.

Delobbe N., Gilbert P. et Le Boulaire M., (2011) « La gestion des compétences : une instrumentation en contexte. Proposition de modélisation fondée sur l'analyse de cas », *XXIIème Congrès de l'AGRH*, Marrakech.

Dietrich A. (2002), « Les paradoxes de la notion de compétence en gestion des ressources humaines », *Revue Sciences de Gestion*, n°33, pp.97-121.

Dietrich A. et Parlier M. (2007), « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie visible ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°66, pp.30-42.

Duclos L. (2008), « Le droit de la bonne pratique. Enquête sur une norme de GPEC », *Cahiers Philosophiques*, n°116, Décembre, p.41-68.

Eustache D. (2001), « Politique salariale, régulation et échange social », *Revue Française de Sociologie*, 42(2), pp.295-326.

Everaere C. (2000), « La compétence : un compromis multidimensionnel fragile », *Gestion 2000*, juillet-août.

Freyssinet J. (2010), *Négocier l'emploi*, Editions Liaisons

Gilbert P. et M. Parlier (2005), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines. Fondements, bilan et mise en œuvre » in D. Weiss (Dir.), *Ressources Humaines*, Editions d'organisation, 3^{ème} édition, p. 489-524.

Gilbert P. (2003), « Jalons pour une histoire de la gestion des compétences », dans Klarsfeld A. et Oiry E. (coord.), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris: Vuibert, pp.11-32.

Gilbert P. et Mader C. (1999), « L'appréciation des compétences est-elle rentable », dans Gilbert P. et Schmidt G. (dir.), «*Evaluation des compétences et situations de gestion* », *Economica*, pp.15-30.

Joyeau, A. et Retour, D. (1999), « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences entre contrôle et autonomie », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°32, , 127-143.

Klarsfeld A. et Oiry E. (Ed.), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, 2003.

Havard C. et Krohmer C. (2008), « Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, octobre-novembre-décembre.

Legrand H. (2006), « Sur un nouvel objet juridique non identifié, la GPEC », *Droit Social*, n°3, mars, p. 330-333.

Martinon A. (2011), « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », *Droit social*, n°6, pp. 613-621

Masson M. et M. Parlier (Dir.) (2004), *Les démarches compétences*, Paris, Editions de l'ANACT.

Monchatre S. (2002), « Les avatars du modèle de la compétence. L'exemple d'un site de la sidérurgie », *Formation Emploi*, n°77, pp.51-68.

Muller P. (2009), *Les politiques publiques*, coll. Que sais-je, PUF

Nizet J. et F. Pichault (2000), *Les pratiques de GRH*, Points Seuil.

Oiry E. (2006), « La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences – Proposition d'un cadre d'analyse », dans Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, pp.13-31.

- Paradeise C. et Lichtenberger Y. (2001), « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, 43.
- Parlier M. (2011), « Gérer les compétences en PME », dans Louart P. et Vilette M-A (coord.), *La GRH dans les PME*, Vuibert, pp.175-198.
- Pascal L., « La démarche compétences : Une prescription facultative ? », n°77, 2004, 63-73.
- Pichault F. (dir.) (2006), *Faut-il brûler la gestion des compétences ? Une exploration des pratiques en entreprise*, Bruxelles : De Boeck & Larcier.
- Retour D., Picq T. et Defélix C. (2009), *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert.
- Retour D. (2005), « Le DRH de demain face au dossier compétence », *Management et Avenir*, n°4.
- Reynaud J.D. (2001), « Le management par les compétences. Un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, 45-1.
- Richebé N. (2002), « Les réactions des salariés à la "logique compétence" : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue Française de Sociologie*, 43(2), pp.99-126.
- Rouilleault H. (2007), *Anticiper et concerter les mutations. Rapport sur l'obligation triennale de négocier*, disponible sur <http://www.minefe.gouv.fr>
- Segrestin D. (2004), *Les chantiers du manager*. Paris : A. Colin.
- Ughetto P. (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions de travail et management*, Lyon, éditions de l'ANACT.
- Zarifian P. (2001), *Le modèle de la compétence*. Editions Liaisons.
- Zarifian P. (2009), *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, Le travail humain, PUF.