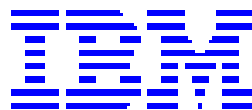


# Une « révolution culturelle » : des conflits au dialogue social ? l'accord GPEC



## Introduction

---

« Dans un marché fortement concurrentiel, et dans un monde d'évolutions technologiques rapides, la Compagnie IBM France doit en permanence adapter ses organisations et ses activités pour préserver sa compétitivité. Les évolutions générationnelles doivent en parallèle être prises en compte pour préparer l'avenir de la compagnie IBM France.

Consciente des limites de ses méthodes et outils prévisionnels actuels, la compagnie IBM France souhaite accentuer ses efforts d'anticipation, en y associant plus étroitement les partenaires sociaux et faire de la GPEC son mode de gestion des ressources humaines : la Compagnie et chacune de ses entités doivent identifier leurs besoins à court terme et à moyen terme, les rapprocher de leurs ressources disponibles, en tenant compte des caractéristiques et des attentes des populations concernées. »

Cet extrait du préambule de l'accord cadre « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », signé le 28 novembre 2005 entre la direction d'IBM France et quatre syndicats sur sept de l'entreprise<sup>1</sup>, en montre tout à la fois les objectifs, les modalités et les enjeux.

- Cet accord s'inscrit tout d'abord dans le cadre de la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale. Celle-ci a pour objectifs (entre autres), tant de développer les occasions de dialogue entre les partenaires sociaux au sein des entreprises, que d'assurer l'adaptation « douce », « harmonieuse » (une dimension de la flexibilité) de ses ressources humaines aux mutations de son environnement. La participation des syndicats à tous les stades (accord-cadre, rédaction et application des plans) est vue ici comme une forme de gestion conjointe.
- La rapidité de sa négociation et de sa signature (environ 10 mois après le vote de la loi) montre combien cet accord est considéré au sein de la compagnie comme un outil porteur. Le contexte de l'entreprise est marqué par des plans sociaux successifs (baisse générale des effectifs) ainsi que des mutations rapides des métiers, dans le cadre d'une stratégie internationale, celle de l'entreprise mère. Ainsi l'accord est vu comme un moyen d'accompagner en douceur ces changements, également dévastateurs en terme d'image externe et interne.
- L'accord cadre n'est que la 1<sup>ère</sup> étape : il est suivi d'un plan biennal de prévision des compétences<sup>2</sup>, élaboré d'abord localement sous la direction du manager de chacune des entités de la compagnie, à partir des ressources en place et en fonction de l'évolution de la stratégie de l'entité. Ces prévisions locales sont ensuite agrégées au niveau de la compagnie. Les conséquences de ce plan sont majeures : organisation d'une mobilité géographique et sectorielle, accueil et accompagnement de personnel venant d'autres services, reconversions de personnel surnuméraire, plans de formation.... Elles nécessitent la mise en place d'outils d'évaluation des besoins, de services d'appui à la mobilité... Certains de ces outils existants d'autres sont à construire.

Alors, cet accord est-il une « révolution » dans la pratique des relations sociales au sein de la compagnie, de l'Entreprise en général ?

Après avoir montré comment la naissance de cet accord est au carrefour de plusieurs demandes : demande politique, demande des syndicats, demande de l'entreprise, nous observerons les outils mis ou à mettre en œuvre, ainsi que les difficultés ou les craintes que ceux-ci peuvent susciter.

---

<sup>1</sup> Les délégués syndicaux CFDT, CGT et SNA n'ont pas été signataires mais ne se sont pas opposés à l'accord, les délégués syndicaux CFE-CGC, CFTC, FO et UNSA ont signé cet accord.

<sup>2</sup> La plan actuel a été élaboré à la fin 2005, mis à jour en janvier 2006.

## Une demande politique forte pour un nouveau mode de relations entre les partenaires sociaux

---

« La France a été longtemps marquée par une culture du conflit et une omnipotence de l'Etat, qui laissait peu de place aux partenaires sociaux pour déterminer les conditions d'emploi de la main d'œuvre. (...) Mais même si le développement de la négociation a été tardif, il s'est produit. D'ailleurs, actuellement, les français bénéficient d'une exceptionnelle couverture conventionnelle. » « La négociation des accords collectifs devient un axe majeur du dialogue social au sein des firmes et des établissements. On assiste non seulement à une hausse du nombre de textes signés, mais aussi à un enrichissement du contenu des accords. » Ce qui devrait « faire entrer dans la régulation conjointe, des aspects jusqu'ici non discutés. »

Ces différents constats de Jean-François Amadiou<sup>3</sup> nous montrent combien cet accord signé au sein de l'entreprise trouve racine dans le souhait partagé d'un nouveau mode de relations sociales :

- **Partagé d'abord par les pouvoirs publics** qui « ont appuyé par plusieurs initiatives le développement des accords locaux »,
- **Partagé ensuite par les entreprises, motivées par la prise en compte d'un certain nombre de transformations économiques** pour tenir compte « de [leurs] environnements de plus en plus différenciés »<sup>4</sup>.

**La question d'un nouveau rôle pour les syndicats se pose alors.**

### Une demande politique forte matérialisée par l'évolution combinée du droit et de la jurisprudence

La GPEC renaît avec la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005<sup>5</sup>, et il a pu sembler à nombre de DRH comme ces mouvements de modes qui ressurgissent au bout d'un certain cycle de temps. Peut-être est-on revenu à la GPEC comme on revient à la raison ? Que s'est-il passé et pourquoi finalement avoir perdu tout ce temps ?

Revenons donc un temps en arrière...

- L'obligation de mettre en œuvre la procédure de plan social, ou plan de sauvegarde de l'emploi « PSE » (ainsi nommé depuis la loi de modernisation sociale), place l'employeur sous le contrôle de l'administration et du juge judiciaire. Dès que l'administration s'est vue retirer le contrôle des plans sociaux en 1986, les juges, avec le soutien de la chambre sociale de la cour de cassation et du législateur se sont sentis investis de la mission de donner aux salariés des garanties au moins équivalentes<sup>6</sup>.

En effet, quand faut-il mettre en œuvre la procédure de « grand licenciement économique » ? Face à une telle question le premier réflexe du juriste est de prendre son code du travail, pour se reporter à l'article L. 321-4-1 qui précise qu'un plan social ou plan de sauvegarde de l'emploi doit être mis en œuvre lorsque les deux conditions suivantes sont réunies :

- une entreprise employant au moins cinquante salariés ...
- ...envisage, dans une même période de trente jours, au moins 10 licenciements économiques ou rupture pour motif économique<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> « L'évolution des relations sociales », Jean-François Amadiou, Les cahiers français n°333, juillet-août 2006, La documentation française.

<sup>4</sup> Même article.

<sup>5</sup> Article 37-2 de la loi, article L.320-2 du code du travail

<sup>6</sup> voir article annexe 1.

<sup>7</sup> ajout de l'article 321-1 alinéa 2 du code du travail

- Or, la lecture du code du travail n'a donné, jusqu'à peu, qu'une lecture très parcellaire des hypothèses dans lesquelles un plan social doit être mis en œuvre, en particulier sur la 2<sup>ème</sup> condition des licenciements « envisagés » : Force est de constater que la jurisprudence de la chambre sociale de la cour de cassation a créé un centre de « polarité » attirant vers le plan social des opérations qui n'entraient pas dans les prévisions initiales de la loi, avec un risque de sanction très important<sup>8</sup> sur la nullité du licenciement.

En effet cette extension concerne essentiellement les opérations sans licenciements et sont illustrées par deux séries d'arrêts :

- IBM 29 novembre 1994 et 22 février 1995<sup>9</sup>
- Framatome – Majorette 3 décembre 1996

Ces arrêts, illustrent à la fois l'évolution législative intervenue en la matière et la manière dont la jurisprudence a interprété le droit pour aller au-delà des prévisions de la loi.

- L'élargissement du champ d'application de la procédure de licenciements aux départs négociés :

Dans un arrêt Talbot<sup>10</sup>, la cour de cassation avait décidé que la procédure de licenciement économique n'était pas applicable à des ruptures négociées pour motif économique. Puis dans un arrêt CEPME<sup>11</sup>, la chambre sociale dispose que la procédure de licenciement devait être mis en œuvre préalablement à la proposition de départs volontaires, lorsque l'employeur envisageait de prononcer des licenciements s'il ne trouvait pas suffisamment de volontaires pour réaliser les suppressions d'emploi par voie de départ négocié.

Un pas supplémentaire est franchi avec les arrêts IBM des 29.11.1994 et 22.02.1995. Dans ces arrêts relatifs à un plan IBM de 1991, au contraire de l'arrêt CEPME, la compagnie avait expressément exclu de procéder à des licenciements pendant que le plan de départs volontaires serait en vigueur et cela même si les volontaires n'étaient pas suffisant pour réaliser les suppressions d'emplois envisagés. **La cour de cassation impose l'application de l'article L. 321-1 du code du travail (pourtant voté postérieurement au plan en cause) et décide que la procédure de licenciement économique est applicable à toute rupture pour motif économique, y compris par voie négociée.**

Mais les cas particuliers des plans d'IBM France n'expliquent pas à eux seuls la désaffection de l'ensemble des entreprises pour la gestion prévisionnelles de l'emploi !

- L'élargissement du champ d'application de la procédure de licenciements aux modifications envisagées du contrat de travail :

Le livre IV du code du travail et notamment les articles L. 432-1 et suivants prévoient l'information et consultation du comité d'entreprise sur les perspectives de l'emploi et en règle générale sur toute décisions pouvant avoir des effets sur la marche générale de l'entreprise et ses effectifs.

#### Article L432-1

Dans l'ordre économique, le comité d'entreprise est obligatoirement **informé et consulté** sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise et, notamment, **sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs**, la durée du travail, les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle du personnel.

**Le comité d'entreprise est obligatoirement saisi en temps utile des projets de compression des effectifs ; il émet un avis sur l'opération projetée et ses modalités d'application.** Cet avis est transmis à l'autorité administrative compétente.

<sup>8</sup> voir article annexe 2

<sup>9</sup> voir article annexe 3

<sup>10</sup> Cass. Crim. 28.12.1984

<sup>11</sup> Cass. Soc. 10.10.2001

La bonne gestion et l'approche sociale de telles évolutions sous-entendent la prise en compte très en amont des celles-ci, ainsi que le partage de cette anticipation avec les représentants du personnel<sup>12</sup>.

Pourtant une jurisprudence bien connue des spécialistes est venue « enrayer » les rouages de la gestion prévisionnelle et de la gestion amont des évolutions d'emploi : les arrêts « Framatome – majorette ».

L'employeur au sens de ces décisions doit mettre en plan la procédure de plan social, avant même de proposer aux salariés une modification de leur contrat de travail qui pourrait être nécessaire pour préparer ces évolutions (modifications dont le refus éventuel pourrait entraîner un licenciement pour motif économique)<sup>13</sup>.

En d'autres termes, cette jurisprudence a eu pour effet, sans doute non souhaité, **qu'un employeur qui essaie d'anticiper est assimilé au regard de l'application du droit du travail à un employeur qui licencie, avec toutes les répercussions « médiatico-sociales » qui s'y attachent**. Cet extrait des conclusions de M. Pierre Lyon –Caen, avocat général à la cour de cassation sur arrêt Framatome le montre<sup>14</sup> : « Comme certains l'ont déjà observé, une modification contractuelle pour cause économique ne doit-elle pas être regardée comme une suppression d'emploi assortie d'un projet d'adaptation du salarié à l'évolution de son emploi ? (...) Dès lors, comment pourrait-on imaginer de traiter différemment des situations aussi semblables ? »

En effet, un employeur qui proposait des mesures de gestion prévisionnelle prenant la forme de modification du contrat de travail se voyait obligé, en application de ces jurisprudences, et avant même que d'en faire la proposition aux salariés, de mettre en œuvre la procédure prévue par le code du travail pour les grands licenciements économique (si + de 50 °+ de 1à /30 jours).

- Le rétrécissement du champ d'application de la procédure de licenciements aux modifications envisagées du contrat de travail dont la rupture est envisagée :

Encore peu consciente des effets pervers de cette jurisprudence, un autre arrêt IBM du 12 janvier 1999<sup>15</sup> apporte un bémol à cette lecture : un plan social n'est pas applicable dans le cas d'espèce.

Les mesures avaient deux caractéristiques essentielles (i) le volontariat (ii) le maintien du contrat de travail : en effet toutes les mesures proposées impliquait le maintien du contrat de travail (passage à temps partiel indemnisé, congé sans solde indemnisé, préretraites maison...) celles-ci ayant toutes fait l'objet de nombreuses consultations du CE et d'un accord d'entreprise.

- Une première prise de conscience dans la loi sur les 35 heures :

Le gouvernement a lui-même pris conscience, semble-t-il, du fait que l'extension du champ du licenciement collectif était si important qu'il imposait aux entreprises des contraintes disproportionnées avec les avantages qu'en tiraient les salariés. C'est ainsi que la loi dite « Aubry II » a précisé que le refus par un salarié d'une modification résultant de l'application d'un accord majoritaire sur les 35 heures ne devait pas être soumis à la procédure de licenciement collectif !

La Loi dite de « modernisation sociale » s'est trouvée bien en peine d'aller plus loin que ce que l'ensemble des jurisprudences de la cour de cassation avaient réussi d'établir comme nouvelles règles<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> prévue d'ailleurs par l'obligation légale de l'article L. 432-1 susmentionné

<sup>13</sup> voir article annexe 4

<sup>14</sup> voir article annexe 5

<sup>15</sup> voir articles annexes 6 et 7

<sup>16</sup> voir article annexe 8

En effet, plus de dix ans de textes et de jurisprudence sont passés pour constater :

- Soit il se crée un phénomène d'évitement (externalisation / contrats précaires / licenciements pour motifs personnels...)
- Soit des entreprises se retrouvent en « plan social permanent » alors même que leurs signaux économiques sont « au vert »<sup>17</sup>, comme le montre l'exemple de Danone en 1999.

- La loi de cohésion sociale remet les partenaires au centre : accords de méthode et accord de GPEC

#### Article L.320-2<sup>18</sup>

Dans les entreprises et les groupes d'entreprises (...) qui occupent au moins trois cents salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes de dimension communautaire (...), **l'employeur est tenu d'engager tous les trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.** Elle peut porter également, selon les modalités prévues à l'article L. 320-3, sur les matières mentionnées à cet article.

Si un accord de groupe est conclu sur les thèmes inclus dans le champ de la négociation triennale visée à l'alinéa précédent, les entreprises comprises dans le périmètre de l'accord de groupe sont réputées avoir satisfait aux obligations du même alinéa.

Les partenaires peuvent donc se « concentrer sur l'essentiel » c'est à dire accompagner le changement dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi pacifiée.<sup>19</sup>

### Le souhait d'une nouvelle place pour les syndicats

Le paysage syndical chez IBM France semble des égards atypique. Pourtant, soumis aux mêmes évolutions que dans d'autres entreprises, notamment juridiques, il est aussi traversé par les mêmes questionnements.

(en % du total des votants) <sup>20</sup>	1997	1999	2001	2003	2005
CFDT	33.7	33.1	31.1	33.2	29.7
CFTC	4.3	5.6	6.8	8.0	4.2
CGC	27.0	26.0	32.1	36.5	28.3
CGT	7.8	6.7	3.6	4.3	5.9
FO	8.4	7.4	7.4	7.9	10.8
SNA <sup>21</sup>	18.8	21.2	19.0	11.4	11.9
UNSA					9.3

<sup>17</sup> voir article annexe 9

<sup>18</sup> inséré par la loi n°2005-32 du 18 janvier 2005, article 72-1 du JO du 19 janvier 2005.

<sup>19</sup> Voir article annexe 10

<sup>20</sup> Résultats cumulés des élections aux différents comités d'établissement de la compagnie (11 comités d'établissement).

<sup>21</sup> Syndicat national autonome, c'est un syndicat d'entreprise.

- Les résultats des dernières élections aux comités d'établissement montrent bien ce caractère atypique : C'est d'abord un **syndicalisme de cadres** avant tout, même si la place de la CGC tend à être supplantée depuis les dernières élections par la CFDT. En 1997, les résultats sont très polarisés, l'essentiel des voix se partage entre CFDT, CGC et SNA, les autres organisations étant réduites à la portion congrue. L'année 2005 est décisive, les évolutions sont sensibles : les résultats sont beaucoup plus émiettés, la CGC cède sa première place, le SNA voit sa chute de 2003 confirmée. Enfin, l'UNSA apparaît<sup>22</sup>.
- Le syndicat **SNA est ce que l'on appelle un syndicat « maison »** ou encore un syndicat d'entreprise, dont le législateur avait suscité la création dans les années 1960, là aussi avec le souhait de créer l'occasion d'un nouveau dialogue entre les partenaires sociaux. Il est né en 1968 et va donc fêter ses quarante ans d'existence. Quel sont ses spécificités ? Il a d'abord beaucoup compté au sein de l'entreprise (premier syndicat de l'entreprise), avant le repli de ces dernières années (3<sup>ème</sup> place). « a-politiques, a-religieux », ses membres se considèrent comme « ouverts avant tout au dialogue », « à la coopération », **soucieux de concilier les intérêts des salariés (en premier lieu) avec ceux de l'entreprise, dont la pérennité assure leur existence**. Leur objectif n'est pas l'opposition « à tout crin », mais le pragmatisme, la prise en compte de toutes les réalités<sup>23</sup> : celles de l'individu, celles de l'entreprise également. Ils souhaitent ainsi être d'abord des salariés avant d'être des syndicalistes. Ils pensent être considérés comme des forces de proposition parfois d'innovation.
- De l'avis général, IBM France est « une bonne maison<sup>24</sup> », qui serait soucieuse de l'intérêt de ses salariés. Pour certains, ce serait moins vrai aujourd'hui<sup>25</sup>... Quoiqu'il en soit, la compagnie fait partie **de ces entreprises dans lesquelles les représentants syndicaux ont une place importante**: d'abord au sein du comité d'entreprise : 11 comités d'établissement, un comité central est élu en leur sein, dirigé par un bureau. Les syndicats bénéficient également d'une représentation permanente par l'intermédiaire de leurs délégués syndicaux (8 délégations). La loi leur permet aussi, dès que la question peut être jugée « technique » de faire appel pour avis à des experts, rémunérés par l'entreprise, en particulier pour les plans sociaux. Si l'on connaît facilement l'apport en termes d'œuvre sociale du CE<sup>26</sup>, on méconnaît souvent son rôle de consultant dans de nombreuses questions clefs. Le plan biennal associé à l'accord GPEC ne fait pas exception. Les délégués quant à eux signent ou non les accords. Là comme ailleurs, la présence des syndicats s'est donc peu à peu institutionnalisée.
- A la question du **nombre de jours de grève comptabilisés**, et de leur évolution, il m'a été répondu **qu'il n'y avait pas de « reporting »** sur ce sujet. En général, les représentants des syndicats interprofessionnels appellent au conflits nationaux, mais ceux-ci restent peu suivis.
- Par ailleurs, le législateur<sup>27</sup> **a contribué à renforcer le poids des accords locaux et donc celui des délégués syndicaux majoritaires dans de nouveaux domaines**. Selon le principe de l'accord majoritaire, la validité de celui-ci est soumise à leur signature par des organisations syndicales majoritaires, ou, à défaut, par l'absence d'opposition de la part de la majorité des organisations représentatives. Ainsi (et c'est le

<sup>22</sup> Cet émiettement est selon Jean-François Amadiou, une « tendance séculaire » en France, qui a connu une accélération dans les années 1990.

<sup>23</sup> Selon les propres termes du délégué syndical SNA.

<sup>24</sup> dixit plusieurs collaborateurs rencontrés.

<sup>25</sup> Le turnover au sein de l'entreprise reste malgré tout faible, de l'ordre de 2% selon la direction des relations sociales.

<sup>26</sup> Le budget des comités d'établissement représente 3.27 % de la masse salariale

<sup>27</sup> Loi Fillon du 4 mai 2004.

cas de l'accord GPEC), peut être appliqué, un accord qui n'est pas rejeté, même s'il n'est pas majoritairement approuvé. Ces accords locaux, peuvent également avoir force de loi, même s'ils ne sont pas plus favorables que l'accord de niveau supérieur (principe de l'accord dérogoire). La loi a également étendu leur champ d'application, comme pour le cas de la gestion des compétences<sup>28</sup>. En même temps que l'institutionnalisation de la place des syndicats et donc des conflits du travail, cet exemple montre la **décentralisation des niveaux de négociation, justifiée tant par la volonté d'une meilleure adaptation aux réalités de l'entreprise que la volonté d'appliquer des mesures mieux préparées**, mieux acceptées par les salariés.

- **Les syndicats se retrouvent donc face à un questionnement complexe, chez IBM France comme ailleurs : coopérer ? Accepter d'être un syndicalisme « de gestion » ?**. Le déclin des syndicats traditionnellement forts, en particulier du syndicat SNA est exemplaire, de même que l'émiettement des voix déjà constaté. Lorsque nous parlions du paysage syndical de la compagnie, un collaborateur me citait les difficultés auxquelles était confrontée la CFDT au sein du groupe. Son absence de délégué l'avait, de fait, exclu de certaines négociations et signatures. La délégation souffrait de la crise nationale de la confédération, partagée entre les partisans d'une ligne dure, conflictuelle, parfois ralliée à la CGT et les partisans de davantage de dialogue. Le délégué syndical du SNA soulignait, quant à lui, la percée du « nouveau syndicalisme » contestataire, au sein de la compagnie, qui « fait d'avantage recette » selon ses mots. L'émergence de l'UNSA serait une bonne illustration du phénomène.

---

<sup>28</sup> Près de 10 000 accords d'entreprise ont été signés en France en 2004, hors participation, intéressement, épargne salariale, après un pic de 35 000 accords de 1999 à 2001 du fait de l'application des 35 heures, et autour de 6 000 par an durant le reste de la décennie 1990.

## Des ressources humaines bouleversées par des mutations rapides de l'entreprise et des métiers

---

Il n'a fallu que 5 mois environ de négociations (dont 2 mois d'été, une durée « éclair » selon la direction des relations sociales, également impliquée dans plusieurs autres accords majeurs cette même année<sup>29</sup> !), d'avril à fin septembre 2005, pour finaliser l'accord GPEC, remplaçant celui signé en 2002. Si la loi intégrant la possibilité de cette signature<sup>30</sup> est le fruit d'une demande politique et syndicale forte, cette rapidité, de même que son antériorité, montrent combien celui-ci a également été vu comme **un outil particulièrement pertinent pour IBM France**. En effet, la nécessité de **changements dans les métiers pratiqués**, la **volonté de baisse des coûts**, le **recentrage sur les « cœurs de métiers »** exigent davantage de **flexibilité de la part des salariés** de l'entreprise : mobilité interne ou externe, mobilité géographique, flexibilité quantitative ou qualitative. Cette flexibilité se traduit par le passage d'une logique de qualification à une logique de compétence.

### Des mutations rapides dans ce secteur d'activité

- **IBM subit des pressions sur ses différents marchés : L'activité d'IBM en France est soumise à des pressions concurrentielles auxquelles il faut réagir.** En effet sur l'ensemble de ses marchés IBM fait face au développement de nouveaux acteurs (intervention d'HP sur les marchés de l'externalisation, prises de position croissantes de société indienne comme Wipro, progression de Dell sur le marché des services, ...), ou à la réorganisation des autres : les concurrents ont multiplié les regroupements et alliances afin d'améliorer leur compétitivité et ils couvrent de ce fait la totalité des segments de marché sur lesquels IBM est présent (JD Edwards racheté par Peoplesoft lui-même racheté par Oracle en 2005, fusion entre Atos et Origin en 2000 puis rachat de SEMA par Atos en 2003...). Ces concentrations, réorganisations et alliances soulignent le dynamisme de l'industrie des technologies de l'information et l'impératif d'adaptation qui est son corollaire.
- **Les clients expriment également de nouvelles attentes :** Ils désirent acquérir une solution adaptée à leur besoin et qui intègre les différents produits et services. Ainsi en 2005 : 67% des dépenses mondiales pour les technologies de l'information sont consacrées à des solutions. Ces ventes tirent le marché dans la mesure où elles progressent deux fois plus vite que la vente des produits. Ces évolutions transforment les marchés sur lesquels IBM opère en renforçant les besoins de réactivité et la nécessité de travailler conjointement entre plusieurs types de produits et de solutions. Cette évolution de la demande traduit également à la fois un besoin accru de fournir des prestations à plus haute valeur ajoutée et une pression sur les prix sur les prestations plus standards.
- **Il existe une pression à la baisse des prix : De manière globale cette pression est accentuée par le rôle de plus en plus important des services achats dans les entreprises,** est s'avère particulièrement forte sur les prestations de service dits « banalisés ». Les contrats doivent permettre une modulation du prix et des prestations en fonctions des besoins du client, évolution qui a conduit IBM à lancer en 2002 le service « à la demande » (on demand) afin d'apporter à chaque client une solution adaptée au moment et pour la période qu'il désire.
- **Les segments d'activité d'IBM ont des problématiques variées mais un enjeu commun :** le besoin d'adapter les ressources humaines. Cette adaptation passe par

---

<sup>29</sup> Quatre autres accords ont été signés depuis l'accord GPEC.

<sup>30</sup> La loi de janvier 2005 de programmation sur la cohésion sociale.

l'évolution permanente des métiers et de leur organisation et une mise en adéquation des structures avec les demandes du marché.

## Les externalisations et la recherche du « cœur de métier »

Le plan biennal, faisant suite à l'accord met en valeur en particulier deux évolutions du contexte concurrentiel de la compagnie :

- Evolution du marché vers une exigence de prix bas (depuis 2002 la tendance à la baisse du prix des produits dans toutes les unités de l'entreprise est soulignée).
- Consolidation des autres intervenants sur ce marché, nouveaux entrants et donc tendance à une surcapacité globale du marché.

L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, notamment par les coûts apparaît ainsi comme une priorité stratégique de l'entreprise.

- Parmi les moyens mis en œuvre, plusieurs collaborateurs soulignent la nécessité de **s'orienter vers les activités dites « à forte valeur ajoutée »**. L'externalisation de certaines fonctions support est également prévue. Il s'agit d'isoler ce qui fait « le cœur de métier », de **délocaliser certaines activités, d'en sous-traiter certaines**. Sont ainsi constituées par exemple des plate-formes internationales qui regroupent pour toute la compagnie un type de métier : c'est une mutualisation de moyens dont les effets attendus sont la baisse des coûts salariaux dans les zones moins disantes socialement, une rationalisation des tâches, des économies d'échelles<sup>31</sup>....
- Les sites de production de matériel sont tout particulièrement concernés : Montpellier ou Orléans. L'entité « customer fullfilement », ou fonction « supply chain »<sup>32</sup>, par exemple connaît aujourd'hui de profonds remaniements. **Certaines activités sont regroupées**, mutualisées comme à Madrid et Bratislava, ce qui implique aussi des procédures de gestion communes, plus rationnelles. Il y a donc un effet direct et induit sur le nombre d'emplois, des « ressources libérées »<sup>33</sup>. **Certaines fonctions disparaissent** en tant que telles, par exemple les gestionnaires de compte clients, les personnes affectées à la facturation ou aux encaissements . **Deux types de mobilité en découlent : une mobilité fonctionnelle, si l'on ne veut pas licencier ces personnes et les ré-employer au sein de l'entreprise, une mobilité géographique** dans la mesure où ces activités sont localisées. Il faut inventer des pistes de redéploiement. Il est parfois nécessaire de minimiser la mobilité géographique, changer le lieu d'une activité pour utiliser les ressources disponibles, ou imaginer des ponts entre différentes professions. Des personnes disponibles seront par exemple réemployées à alléger le travail des commerciaux, qui eux aussi doivent se concentrer sur le « cœur de leur métier ». Si les trajectoires de mobilité existaient déjà, elles ne concernaient pas forcément l'ensemble du personnel, ce qui doit désormais être le cas, comme le soulignent plusieurs collaborateurs.

## De la logique de qualification à la logique de compétence

« Le constat opéré par de nombreuses entreprises est le fait que, compte tenu des mutations permanentes touchant l'organisation du travail et les activités de l'entreprise (dérivées de changements technologique, économique, stratégique), il apparaît de moins en moins possible de définir sur une longue période les exigences d'un poste et d'un emploi. Dans ces conditions, **l'élément stable de l'entreprise, c'est son personnel**. Pour assurer la flexibilité du travail et garantir le développement de l'entreprise, il convient alors de s'appuyer de plus

---

<sup>31</sup> L'article « à la recherche du cœur de métier », Alternatives économiques n°210 de janvier 2003 en montre les objectifs et les écueils.

<sup>32</sup> Ou encore gestion des commandes depuis leur livraison jusqu'à l'encaissement des paiements en passant par l'émission des factures.

<sup>33</sup> Dixit un responsable de site.

en plus sur le capital humain et les compétences du personnel (...) **de permettre aux salariés, par la même occasion, de développer en permanence leurs compétences et ainsi de faciliter leur employabilité interne ou externe.** »<sup>34</sup> La compagnie IBM France ne fait pas exception à cette règle. Ainsi un glissement s'est opéré, entre une logique de qualification et une logique de compétence.

Qualification : Ensemble des aptitudes acquises par l'individu ou requises pour occuper un emploi. On distingue la qualification individuelle de la qualification requise (ou de l'emploi) et de la qualification officielle (validée par des conventions).

Compétence : Evaluation individuelle des connaissances, des savoir-faire, des qualités relationnelles, des capacités à faire face aux problèmes rencontrés.<sup>35</sup>

- Le passage du concept de qualification à celui de compétence, comme le montrent ces deux définitions met en valeur deux évolutions remarquables:
  - la volonté de **prendre en compte les capacités d'adaptation des salariés** aux changements de l'entreprise (nécessaire flexibilité qualitative) (la compétence comprend bien une dimension dynamique),
  - de même **qu'engager le personnel à davantage être autonome** dans son évolution professionnelle, le responsabiliser.

Le corollaire de ces deux évolutions est la plus grande individualisation des carrières et des rémunérations.

- Comme le souligne Philippe Zarifian<sup>36</sup>, la qualification « renvoie souvent uniquement au modèle du poste de travail », dans lequel « les qualités humaines ne sont (...) définies que comme celles requises pour réaliser [des] tâches prescrites à chaque type de poste ». Les humains n'y sont « perçus, évalués et commandés, qu'en fonction des caractéristiques des postes. » Le mot compétence, lui, est utilisé pour « désigner des **qualités [professionnelles], telles qu'elles sont directement associées à des sujets salariés agissant dans les situations de travail** ». Ces compétences doivent donc être « mobilisées, activées par l'individu lui-même, qui à ce titre devient le sujet de ce qu'il entreprend », inséré alors dans un réseau de « sujets qui développeront alors ce que l'on désignera sous le nom de compétence collective. » « A chacun de s'inventer un itinéraire en saisissant les opportunités offertes par une économie en mutation rapide. Une économie où les restructurations sont devenues non plus un accident de parcours, mais une donnée permanente. » nous indique Xavier de la Vega<sup>37</sup>.
- « learning attitude and career magnitude », « taking ownership of your career »<sup>38</sup>. Ces slogans, qui apparaissent notamment sur l'outil individuel de gestion de la formation, présent sur l'intranet d'IBM France, résument bien le message que la direction des ressources humaines souhaite faire passer à l'ensemble de ses salariés. L'accessibilité, l'existence même de cet outil sont **révélateurs de la volonté de rendre actif le salarié**, en coopération avec son manager dans sa propre évolution professionnelle. Ce serait la fin de la gestion par le haut des carrières, fin de la formation « top down ».
- En pratique, chaque salarié est reçu en entretien par son manager de proximité une fois par an afin d'établir un « individual développement plan ». Cet entretien est différent de ceux destinés à fixer puis évaluer les objectifs annuels des salariés. Il est préparé par le

<sup>34</sup> Extrait de l'article « gestion des compétences et formation au sein de l'entreprise », Didier Retour, Les cahiers français n°333, juillet-août 2006, La documentation française.

<sup>35</sup> D'après le dictionnaire d'économie et de sciences sociales, sous la direction de C.D. Echaudemaison, Nathan, 2006.

<sup>36</sup> « De la notion de qualification à celle de compétence », Philippe Zarifian, Les cahiers français n°333, juillet-août 2006, La documentation française.

<sup>37</sup> Voir « L'orientation professionnelle à la croisée des chemins », Sciences humaines n°172, juin 2006.

<sup>38</sup> ...que l'on peut traduire par : occupez vous de votre carrière.

salarié et son manager. Le salarié indique tout d'abord ses aspirations pour les 12 à 36 mois à venir, en terme d'évolution de carrière. Ces aspirations doivent être validées par le manager. Elles vont ensuite donner lieu à une liste de compétences à acquérir. Ainsi une « offre de développement » pourra être établie, concernant tant l'objet (thème de la formation) que le type de formation à suivre (mentoring, job shadowing, e-learning ou formation plus classique<sup>39</sup>). Ce plan de développement peut être révisé.

- **Un certain nombre de difficultés se posent néanmoins.** Les managers perçoivent parfois d'un mauvais œil cet « n-ème » entretien à réaliser. Si la plupart d'entre eux ont environ 10 à 15 salariés à gérer, certains en ont davantage et la mobilité des personnes ne facilite pas toujours une observation fine des possibilités d'évolution de chaque salarié, de toutes façons difficiles à évaluer. La distinction entre performance et compétence, matérialisée par des entretiens distincts entre le salarié et son manager de proximité, n'est pas toujours aisée non plus. Un système de « tracking<sup>40</sup> » permet au responsable local de s'organiser dans son suivi.
- **La prise d'initiative est particulièrement souhaitée, mais elle n'est pas toujours facile,** notamment pour des personnels qui expriment des vœux avant tout en fonction de contraintes géographiques, par exemple. **Les salariés exerçant des métiers « à faible valeur ajoutée » sont parfois, eux aussi plus contraints, que libres de changer.** Autrement dit, c'est la mobilité des moins qualifiés qui pose souvent le plus de difficultés<sup>41</sup>. Enfin, le nombre de jours de formation dispensés aux salariés<sup>42</sup> de l'entreprise, ou encore le montant des dépenses de formation<sup>43</sup> cache d'importantes disparités. La difficulté est ici aussi d'inciter les plus réticents à la formation.

---

<sup>39</sup> Mentoring : parrainage, job shadowing : travail sur un projet en binôme. On considère chez IBM que 70% des compétences s'acquièrent sur le lieu de travail.

<sup>40</sup> Que l'on peut traduire par suivi ou pistage.

<sup>41</sup> Comme le souligne Sylvie Monchatre, bref –CEREQ, repris dans problèmes économiques n° 2873, 13 avril 2005.

<sup>42</sup> 45 590 jours élèves en 2005 selon le Rapport sur la marche de la compagnie au 31 décembre 2005, ce qui correspond à 8195 personnes formées, 73.4% des salariés.

<sup>43</sup> Plus de 34 millions d'euros soit 4.8% de la masse salariale.

## Des outils parfois innovants, dont la mise en œuvre n'est pas sans difficultés

### D'un accord cadre à la mise en œuvre du plan biennal

7 avril 2005 : signature de l'accord de méthode accompagnement de l'adaptation de la compagnie IBM à ses nouveaux enjeux (3 syndicats signataires)  
9 juin 2005 : accord sur les mesures d'accompagnement du plan d'adaptation de la compagnie IBM France à ses nouveaux enjeux (2 syndicats signataires)<sup>44</sup>  
24 novembre 2005 : renouvellement de l'adhésion volontaire aux conventions collectives de la métallurgie (4 syndicats signataires)  
28 novembre 2005 : signature de l'accord relatif à la formation tout au long de la vie (4 syndicats signataires)  
28 novembre 2005 : signature de l'accord cadre sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion et anticipations des flux d'emplois (4 syndicats signataires)  
4 janvier 2006 : accord relatif à la durée des mandats des représentants du personnel au sein de la compagnie IBM France (5 syndicats signataires)  
27 janvier 2006 : mise à jour du plan biennal pour 2005 à 2007.

Cette petite chronologie nous montre, outre l'intense activité en 2005 de la direction des relations sociales de la compagnie et des délégués syndicaux, combien l'accord sur la gestion prévisionnelle des compétences s'inscrit dans un cheminement, un dialogue entre les partenaires sociaux :

- négociations, matérialisées par des accords, le plus souvent majoritaires, informations
- consultations diverses jusqu'à la mise en œuvre même de cet accord.
- L'accord sur les mesures d'accompagnement du plan d'adaptation de la compagnie IBM France à ses nouveaux enjeux prévoyait « à compter du mois de juin 2005, l'ouverture de négociations avec une volonté d'aboutir à un accord avant la fin décembre 2005 portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. »<sup>45</sup> Les partenaires avaient alors constaté conjointement combien une mobilité anticipée, organisée, pouvait parfois éviter la brutalité d'un plan social.
- **L'accord cadre sur la GPEC est d'abord un accord de méthode : qui intervient ? Comment, ou à quel stade ? Quelles sont les procédures d'élaboration, de suivi et de révision du plan ?** Si la loi prévoit que « l'employeur est tenu d'engager tous les trois ans une négociation (...) sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétence, ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés »<sup>46</sup>, elle laisse la liberté aux partenaires sociaux au sein des entreprises, des modalités pratiques, des procédures.
- **La direction établit, à partir de la stratégie générale de l'entreprise** déclinée en stratégie pour chaque grand segment d'activité (par exemple les activités de conseil, de services, ou encore les fonctions support) **un plan pour deux ans** sur les variations des volumes et des structures d'emplois. Celui-ci part des ressources existantes, projette

<sup>44</sup> Il s'agit d'un accord accompagnant un plan social dit PSE : plan de sauvegarde de l'emploi.

<sup>45</sup> Extrait de l'accord du 7 avril, reprise dans l'accord GPEC du 28 novembre.

<sup>46</sup> Article L 320.2 de la loi du 18 janvier 2005.

leur évolution (quantitative et qualitative) et analyse ensuite les écarts, prévoit les modalités pour les combler. **Les représentants des salariés interviennent ensuite** : ils sont informés, consultés sur le plan, par la voie du CCE<sup>47</sup> qui peut se faire aider d'un expert. Ils interviennent également dans la procédure de suivi et du traitement dit « des événements imprévus<sup>48</sup> ». **Tous les six mois, un état des lieux du plan** ainsi que les changements éventuels sont présentés au CCE. C'est une commission paritaire de suivi<sup>49</sup> qui assure la relecture et les propositions de modifications du plan en fonction des changements de stratégie. Elle se réunit au moins une fois par trimestre.

- L'application de ce plan passe donc par la mise en œuvre d'un certain nombre d'« outils » : **D'abord une grille des compétences**, qui soit à la fois reconnue (par tous les salariés, lisible par rapport à la stratégie de la compagnie) et d'une certaine stabilité. Elle va servir à l'analyse de l'existant comme aux prévisions d'évolution. Suite à l'analyse des écarts, il s'agira de **prévoir puis organiser la mobilité des personnes**, en minimisant la mobilité géographique lorsque c'est nécessaire, ou encore de prévoir des recrutements. Un responsable de site soulignait combien l'imagination, l'inventivité pouvait être utile dans cette étape du travail. Enfin, **la mobilité devra être accompagnée de plans de formation**.

Une gestion prévisionnelle des compétences existait déjà au sein de la compagnie pour les métiers commerciaux et technologiques. Un cabinet extérieur intervenait notamment pour établir les métiers « d'avenir », à développer, soit pour établir des recrutements, soit pour assurer les formations nécessaires. Ce qui apparaît donc comme nouveau serait son **caractère systématique, global, mais surtout la création de dialogue autour de cet objectif, à toutes les étapes**, élaboration comme suivi du plan. Davantage de transparence est exigée dans les stratégies mises en œuvre ayant des implications en terme d'emploi, mais aussi plus de participation dans les arbitrages qui en résultent. **L'autre nouveauté est la dimension quantitative forte**. L'existant par métier, les variations prévues, apparaissent avec un **degré de précision important** tant dans les chiffres que la nomenclature des emplois.

### L'antériorité de certains outils

Comme nous avons pu déjà le constater, l'accord GPEC n'était pas sans précédent, et la prise en compte des compétences, une nécessité pour l'entreprise. La loi est donc venue **conforter une démarche ancienne menée dans l'entreprise**. Ainsi un certain nombre d'outils étaient déjà présents pour assurer prévision et gestion de ces compétences.

- **Le travail sur une nomenclature des métiers présents au sein de la compagnie a débuté en 1991. Il s'agissait alors d'établir un référentiel commun** à toutes les entités (cette « taxonomy » est d'ailleurs internationale) des différents métiers. On distingue tout d'abord les professions (attachées aux personnes), des « job roles », attachés aux postes et regroupés par grandes familles de métiers. Professions et « job roles » sont réunis dans deux bases différentes. Ces métiers sont pour la plupart « cross division », « cross organisation », c'est à dire qu'ils peuvent se retrouver dans plusieurs entités différentes de la compagnie. Par exemple, le métier « sells » regroupe 87 « job roles » différents : du vendeur sur web au vendeur direct. **Les compétences nécessaires pour l'exercice de ces rôles sont proches. Les possibilités de mobilité présentent ainsi une certaine évidence**. Cette nomenclature des métiers fait l'objet de révisions très fréquentes (réunion d'un comité toutes les semaines par exemple). Il existe un taxonomy stewart par grand domaine, associé à des responsables métiers et des responsables d'entités, qui sont chargés sans cesse de l'actualiser.

---

<sup>47</sup> Comité central d'entreprise.

<sup>48</sup> Une réunion de la commission paritaire de suivi est possible dans les 15 jours qui les suivent.

<sup>49</sup> Cette commission comprend des représentants de la direction ainsi que des délégués des syndicats signataires.

- **Les intérêts de ce classement sont multiples : faciliter la lecture des postes** à pourvoir, comme des compétences disponibles ; **assurer une mobilité** plus « évidente » y compris au plan international ; **créer des communautés et réseaux de pairs**, animés par des « professional leaders » . Des trajectoires types de mobilité sont ainsi directement lisibles. De même, le contenu en formation de ces trajectoires peut apparaître de façon plus nette et donc plus standard. Des curriculum mondiaux pour les grands métiers sont établis au niveau mondial. Ce référentiel, opérationnel depuis 2005, est un outil indispensable à la réalisation du plan biennal. Les prévisions sont faites sur la base de la grille des « job roles ». **La GPEC ne fait donc ici que valider, utiliser un outil préexistant.** L'accord en légitime l'utilisation systématique.
- Lors du dernier plan social d'entreprise, avait été créée pour une entité, une cellule de travail dite DDC<sup>50</sup>. L'objectif initial de ce petit groupe était, piloté par une collaboratrice ayant « navigué » au sein de l'entreprise, de **constituer une sorte d' « ANPE interne »** (selon sa propre expression). Il est et était sans lien hiérarchique avec l'entité elle-même, afin de lui conserver un rôle de service. Le plan social ayant donné lieu à d'importants mouvements de personnes au sein et en dehors de cette entité, il s'agissait de faciliter l'adéquation entre personnes rendues disponibles et postes à pourvoir. La tâche était alors largement artisanale, au cas par cas, dossier par dossier, utilisant le propre réseau des collaborateurs de cette cellule. Dans une des salles de réunion de ce groupe figurent d'ailleurs encore, collés au mur, toutes les listes, au jour le jour, des postes et personnes disponibles.
- Depuis un an et demi, cette expérience a été étendue pour chaque entité de la compagnie. L'antenne mobilité comprend ainsi 4 personnes (dont 3 affectés à chaque entité) travaillant en collaboration avec les « professions communities », le service formation et les responsables de « business units ». **Le rôle de ce groupe est rendu systématique : Il s'agit de mettre en relation demandes des entités apparaissant dans le plan biennal, et candidats à la mobilité**, volontaires ou identifiés au sein de leur service de départ. Cette antenne doit aussi déterminer la nécessité ou non des embauches externes, si le poste ne peut être pourvu en interne. L'antenne a également une mission du type « service après vente » : accompagner les collaborateurs dans leurs nouvelles fonctions en particulier dans leurs besoins de formation.
- Le flux de travail à gérer est évalué à environ 100 dossiers par trimestre pour une entité, avec des pics d'activité à certaines périodes, au rythme des restructurations décidées. Tous les trois mois, un **bilan d'activité est présenté devant le comité central d'entreprise**. Les représentants des salariés sont ainsi informés, même s'ils ne participent pas directement à l'activité de ces groupes de travail.
- L'activité de cette antenne prend appui sur un utilitaire accessible sur l'intranet à chaque salarié du groupe : BPFJ+<sup>51</sup> destiné à recenser, rendre public (au sein de la compagnie) le plus exactement et le plus rapidement possible, les vacances d'emplois. Cette application permet à chaque manager de publier les postes disponibles dans son organisation, directement (CDI ou CDD à partir d'un an). Ceux-ci sont ensuite consultables par tous. Si la priorité est donnée aux candidatures internes à l'entité, la mobilité au delà est souhaitée, en particulier concernant les entités les plus touchés par les restructurations.

On peut ici constater **l'existence d'outils préalables à la signature de l'accord GPEC**. Cet accord légitime leur existence. Il passe également par une **standardisation, une normalisation des méthodes utilisées**, une codification des procédures, au départ artisanales, expérimentales.

<sup>50</sup> DDC: déploiement et développement des compétences

<sup>51</sup> BPFJ+ : best person for the job

## Des difficultés d'application et des craintes à surmonter

Le caractère récent de la signature de l'accord, malgré l'antériorité de ces préoccupations et de certains outils mis en œuvre, rend **difficile l'évaluation, la critique** de celui-ci. L'enthousiasme de certains collaborateurs devant la rapidité de signature, de rédaction du plan biennal ou l'ambition de son contenu, côtoie le scepticisme d'autres quant à sa réelle portée.

- Le projet, matérialisé par le premier plan biennal peut paraître tout d'abord **ambitieux à réaliser** : comme l'ont souligné plusieurs collaborateurs, même enthousiastes, la projection sur deux ans est parfois délicate, à tous les niveaux. Cela implique d'avoir une vue précise à moyen terme de l'évolution de la stratégie de l'entreprise, de l'évolution de ses métiers. La stratégie de l'entreprise est établie pour un an. On ne sait pas par exemple jusqu'où ira la mutualisation (au plan international) de certaines activités et donc la remise en cause de certains sites locaux. Il existe un décalage délicat entre les échéances pertinentes pour les plans de formation (2 ans au minimum) et la volatilité des stratégies.
- De même, le chiffrage précis **nécessite une certaine stabilité des métiers impliqués**, ce qui est aussi parfois délicat à établir. La taxonomie des « job role » fait l'objet de révisions continuelles. Un comité est réuni toutes les semaines pour l'actualiser en continu, sous l'impulsion des « taxonomy stewarts ».
- Cette difficulté de la projection prend une dimension toute particulière dans une entreprise filiale d'un groupe américain ... et mondial. La stratégie de l'entreprise IBM est d'abord établie au niveau dit « corporate », même si elle ne s'impose pas sans discussion au niveau local (IBM France). Un collaborateur soulignait par exemple combien le rachat de la division PC par LENOVO<sup>52</sup>, avait été peu anticipé au sein des filiales. Or son impact en terme de localisation des activités, des différents métiers est encore à venir. La **dimension internationale est aussi très présente** dans la définition même des métiers. La nomenclature des « job role » est par exemple mondiale, ce qui assure tant la mobilité que la standardisation des formations qui la permettent. Enfin, la dernière difficulté posée par la dimension internationale est celle du caractère national du droit : La loi ayant permis la signature de l'accord GPEC est une loi française, ce qui ne rend pas toujours facile sa compréhension, sa prise en compte au sein du groupe IBM.
- Plusieurs **responsabilités majeures pèsent sur le « manager de proximité »**. Ce serait une caractéristique du management à l'anglo-saxonne, très décentralisé, « coopératif », (et non imposé par le haut comme dans le management à la française). Il est d'abord responsable des évolutions, de la mobilité de ses collaborateurs. Il mène les trois entretiens de carrière annuels<sup>53</sup>, et valide ou non leurs souhaits en terme d'évolution et de formation. A ce titre, il doit susciter « le rêve » (selon la propre expression d'un salarié de la compagnie) comme le réalisme, un grand écart parfois délicat à réaliser. La mobilité des personnes, entre les postes, mais aussi géographique, au sein d'un même poste, ou le nombre de personnes concernées<sup>54</sup>, ne rend pas forcément la tâche aisée pour ce « manager de proximité » ! C'est aussi lui qui décline la stratégie globale de la compagnie en stratégie locale et établit ensuite ses prévisions d'effectif, en volume et en contenu, à partir de ses ressources initiales. Lorsqu'il s'agit aussi d'enregistrer des baisses d'effectifs ou une mobilité forcée, ce n'est pas toujours facile.

---

<sup>52</sup> Entreprise chinoise de construction de matériel informatique

<sup>53</sup> Entretien de fixation des objectifs, entretien d'évaluation, entretien pour le plan de développement

<sup>54</sup> Chaque manager gère pour ces trois entretiens, de 3 à 50 personnes environ, selon, entre autres, le caractère stratégique du salarié suivi.

- Les syndicats signataires comme ceux qui ne l'ont pas été, les responsables d'entités présentent étonnamment **une même interrogation : Dans quelle mesure le plan biennal est-il engageant ?** Pour certains ce serait « la montagne qui accouche d'une souris » : fortes ambitions, notamment en matière de précisions des données, mais possibilités de recombinaisons entre métiers qui la relativisent. Finalement, peu de choses changeraient par rapport aux prévisions antérieures . Le droit créé consisterait finalement essentiellement en un droit à l'information systématique sur cette question, mais sans engagement sur l'essentiel : conditions d'évolution des seniors ou règles fixées pour les futurs plan sociaux. **Pour d'autres, si l'engagement réel est faible, la portée de la mise par écrit, de la diffusion de l'information est de taille.** L'annonce de baisse d'effectifs sur un service par exemple peut avoir de fortes conséquences, (ou encore d'emplois « à risques ») même si elle n'est pas effective. Cet engagement fait craindre encore à d'autres la validation « de plans sociaux en continu », avec la « complicité des syndicats ».
- Quoiqu'il en soit, le plan, les mobilités et formations sous-jacentes, restent avant tout une déclaration d'intention, même régulièrement révisée. **Ils sont bâtis sur la conviction d'un salarié mobile et volontaire, flexible avant tout, qui peut s'adapter tant fonctionnellement que géographiquement.** Le « mismatch<sup>55</sup> » est une difficulté mise en avant par plusieurs collaborateurs, que l'accord GPEC et les plans qui le suivent ne parviendront pas totalement à résoudre. Il existe « des profils peu évolutifs » selon l'expression d'un collaborateur. Les outils mis en place pour assurer une plus rapide et plus parfaite mobilité des personnes, extensions d'expériences antérieures, ont ici un rôle déterminant. La « standardisation » de ces outils semble d'ailleurs pour les « moutons à cinq pattes », et comme le soulignent ceux qui l'organisent, un obstacle à son efficacité (qui ne semblent pas si rares que cela !).

---

<sup>55</sup> problème d'adéquation de l'offre de travail à la demande de travail, dans sa composition, ses caractéristiques.

## Conclusion

- Alors, l'accord GPEC, une « révolution » dans la pratique des relations sociales au sein de la compagnie, de l'Entreprise en général ? Comme le souligne Jean François Amadiou dans l'article précédemment cité, incontestablement, « les progrès du dialogue social, stimulés par le législateur et la volonté de certains patrons d'entreprises (...) sont importants. La concertation, le dialogue et la négociation ne sont plus seulement vus comme une contrainte inutile et dispendieuse, mais comme des vecteurs de cohésion, de changement et de performance »<sup>56</sup>. Cet accord est, nous venons de le montrer, une bonne illustration de ce phénomène. Les caractéristiques de la compagnie, de son secteur d'activité, l'antériorité du dialogue, un syndicalisme majoritaire plutôt de coopération facilitent cette évolution, plus dans la continuité que la véritable rupture. L'enjeu de cet accord est finalement le dépassement des craintes et des scepticismes, pour que les résultats de cette gestion soient à la mesure de ces ambitions : instaurer une « flexisécurité » au sein de l'entreprise.

« On discutera de l'évolution du monde du travail en éclairant les questions suivantes : apparition, développement et mise en question du salariat, contenu, évolution du contrat de travail et développement du travail en équipe, transformation des contenus et formes des emplois (tertiarisations, évolution des qualifications...). (parmi les notions sous-jacentes qualification, contrat de travail, flexibilité...) »<sup>57</sup>

« En liaison avec les chapitres « travail » et « inégalités », on étudiera les conflits du travail. (...) On soulignera le rôle des organisations syndicales dans la construction d'un droit du travail et l'institutionnalisation de la régulation des conflits du travail. A travers l'examen de ses facteurs et effets, on questionnera cependant le phénomène de désyndicalisation. On montrera la diversité des enjeux et formes des conflits du travail ainsi que le rôle croissant des acteurs et mouvements non institutionnalisés . (parmi les notions sous-jacentes : syndicats, rapports sociaux, mouvements sociaux, institutionnalisation des conflits...) »<sup>58</sup>

- Ces extraits du programme de sciences économiques et sociales de terminale permettent de mettre en valeur l'intérêt que peut avoir cette étude de cas pour les élèves : formes et déterminants de la flexibilité du travail, implications pour les entreprises, les salariés (notamment le lien avec les stratégies mondiales de ces entreprises), passage de la logique de qualification à la logique de compétence, ou encore évolution des modalités des relations sociales, en particulier à travers le rôle des syndicats.

<sup>56</sup> « L'évolution des relations sociales », Jean-François Amadiou, Les cahiers français n°333, juillet-août 2006, La documentation française

<sup>57</sup> Extrait des indications complémentaires pour le chapitre « travail et emploi », programme en vigueur de sciences économiques et sociales de terminale ES.

<sup>58</sup> Extraits des indications complémentaires pour le chapitre « conflits et mobilisation sociale », programme de TES.