

Edito



Travail et dépendances

Un arrêt récent de la Cour de Cassation vise à responsabiliser en qualité de co-employeurs, les groupes détenant, non seulement la quasi totalité du capital de leur filiale, mais plaçant également celles-ci dans une totale dépendance d'activité, de choix stratégiques, de décisions de gestion ou de gestion des ressources humaines.

En l'espèce, la fermeture d'une entité n'est plus recevable en tant que motif justifiant un licenciement économique lorsque celle-ci est une filiale totalement dépendante d'un groupe, avec lequel il y a « confusion d'intérêts, d'activités et de direction » et qui ne peut justifier à son niveau d'un motif économique de licenciement.

Cet arrêt vient confirmer le retour déterminant, dans la qualification du lien de subordination, du critère de la dépendance économique, comme levier de protection du salariat.

Il éclaire surtout la grande difficulté, sur laquelle nous revenons un peu plus loin dans cette news, cette fois sous l'angle principal des relations sociales, à définir les contours réels de l'entreprise, avec ses parties prenantes et la nature de leurs relations.

Bien sûr, les entreprises ont besoin de toujours plus de souplesse pour être plus réactives et s'adapter en termes d'organisation comme de taille, dans un marché mondialisé. L'emploi est alors de plus en plus utilisé comme principale variable d'ajustement et conduit les entreprises à se « disperser » en filiales, en sous-traitance et en externalisation. Si l'objectif affiché est toujours la souplesse organisationnelle, l'objectif plus fondamental est de se dédouaner des lourdeurs du CDI et autre acquis sociaux, les acquis étant rarement un levier de souplesse...

Pourtant, tant que l'emploi restera, ici et ailleurs, la principale source de revenus, il restera la condition pour que les entreprises aient, au bout du bout, un acquéreur pour leurs biens et services. Elles ont donc collectivement un intérêt à l'emploi, mais pas chacune d'elles, qui a intérêt pour elle-même à optimiser cette variable. Faire rentrer les entreprises dans une logique coopérative sur l'emploi, en reprenant par exemple les pistes du contrat d'activité, basée sur une collaboration entre employeurs, est une réflexion et un débat de fond dont il faudra se saisir pour redonner une consistance à l'emploi salarié autrement que par des argumentaires juridiques. Vouloir imposer un droit contraire aux réalités économiques ne peut que démultiplier les stratégies de contournement. Laisser se généraliser, au nom du réalisme économique, toutes les dérives au regard des principes de protection contre la précarité défendus par le droit ne peut qu'inciter celui-ci à se crisper sur les règles.

Yves Pinaud

La question du DRH

Accord de GPEC³⁴ ou de GPSE³⁵

GPEC ou GPSE ? Les mauvaises langues répondent, bien entendu, GPSE. Mais sont-elles de si mauvaises langues ? N'y a-t-il pas un peu, certains diront beaucoup, de vrai dans ce jeu de mots facile. Comment en est-on arrivé là ? Petit retour sur les déboires de la GPEC.

³⁴ GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)

³⁵ GPSE (Gestion de Plan de Sauvegarde de l'emploi)

Depuis les années 80, certaines entreprises, conscientes de la nécessité d'anticiper les évolutions des emplois et des compétences se sont engagées dans des démarches dites de « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences » (GPEC).

Cette mise en place de réflexions et de démarches de GPEC, était alors conduite dans un souci d'analyse, afin de mettre en regard leurs emplois avec les évolutions prévisibles des entreprises, au regard de leur marché ou de leurs technologies. Ces aspects qualitatifs de l'emploi et des compétences devaient, dans cet ordre, déboucher obligatoirement sur la mise en place de plans d'adaptation permettant d'accompagner les salariés à accéder à ces emplois, que ce soit, par la formation ou la reconversion interne.

Puis, prétextant que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences n'avait pas su empêcher les restructurations et leurs cohortes de suppressions d'emplois, les entreprises se sont détournées de ce mode de gestion de l'évolution du contenu des emplois pour s'engager, souvent, à leur corps défendant, dans la mise en œuvre de plans sociaux « pour lesquels on ne peut rien ». Et puis, de bonnes mesures d'accompagnement ne valent-elles pas mieux qu'une GPEC « incertaine » ?

Réelle interrogation ... surtout en période de crise !!!

UNE OBLIGATION DE NEGOCIER LA GPEC ... INCLUANT LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT DES LICENCIEMENTS ECONOMIQUES

Constatant tout de même, pour un bon nombre d'entreprises, un bénéfice certain à mener des réflexions sur l'évolution des emplois et des compétences en lien avec la stratégie, la loi du 18 janvier 2005 a imposé aux entreprises de plus de 300 salariés une négociation et une mise en place d'un accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Mais comme les choses ne sont jamais simples, la négociation devait concerner non seulement les modalités de consultation du Comité d'Entreprise sur la stratégie et ses effets prévisibles sur l'emploi, mais aussi, les salaires et surtout, une réflexion obligatoire sur les mesures d'accompagnement susceptibles d'être associées à la mise en place de la GPEC.

Nombreux ont été les professionnels, après le vote de cette loi, à pointer du doigt l'incohérence d'englober, dans une même négociation des problématiques aussi différentes que la stratégie, ses effets sur l'emploi et sur les salaires et des mesures d'accompagnement d'éventuels licenciements économiques.

En effet, si l'on comprend bien le lien existant entre stratégies d'entreprise, incidences des évolutions du marché, demandes des clients ou évolutions technologiques qui, à l'évidence, impactent nécessairement l'évolution des emplois de manière qualitative et quantitative ainsi que les compétences associées, il était moins évident pour les entreprises de saisir le sens profond de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, dès lors qu'on lui associait les mesures d'accompagnement des licenciements économiques.

Les entreprises n'ayant donc pas toujours saisi le sens profond de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, lui préférant la gestion prévisionnelle des employés et des mesures d'accompagnement pouvant leur être proposées et appliquées, elles se sont donc plus engagées dans des accords « de préparation » de PSE, se disant que cette négociation et cet accord devaient sans doute renforcer les accords de méthodes donnant plus de souplesse dans les procédures de concertation avec les comités d'entreprises.

Elles ont ainsi souvent estimé que l'accord de GPEC devait mélanger allègrement, un soupçon d'analyse stratégique, des déclarations d'intentions sur l'analyse prévisionnelle des emplois et surtout sous prétexte de mesures d'adaptation, des mesures visant plus à commencer à résoudre des problèmes d'effectifs, qu'à faire un effort d'analyse prospective sur le contenu des emplois futurs et l'évolution des compétences attendues.

Les accords de gestion prévisionnelle se sont donc vite révélés être, pour certaines entreprises, une voie d'entrée intéressante et relativement aisée, dans la mise en place de futures restructurations, en quelques sortes une sorte « d'échauffement » pour les futurs PSE.

QUANT AU PARAGRAPHE SUR LES SENIORS ...

On aurait pu imaginer une réelle réflexion sur l'évolution des emplois et donc sur les compétences nécessaires pour mener la dernière partie de sa carrière, et ainsi faire profiter les plus « jeunes d'un transfert de compétences » ou encore de l'expérience des anciens.

On trouve à la place et le plus souvent, quelques vagues déclarations d'intention et surtout quelques mesures d'accompagnement au cas où certains auraient le goût d'aller voir à l'extérieur avec, il va de soi, un accompagnement adéquat et substantiel, tout ceci dans ce cas précis, sur fond de mise en place de ruptures conventionnelles.

Reconnaissons, toutefois, que les accords ont souvent prévu la réalisation de diagnostics sur l'évolution des emplois, sur l'information de leur contenu, et donc sur les compétences que chacun devrait posséder pour pouvoir tenir ces emplois à échéance de cinq ou dix ans.

Naturellement pour montrer que la réflexion avait été menée sur le fond et de façon négociée, il était prévu dans certains accords, la mise en place d'un observatoire des emplois, la réalisation de cartographie et de fiches emplois montrant les évolutions entre les emplois d'aujourd'hui, les emplois de demain et leurs exigences, le tout ponctué par une volonté de communication métier permettant à chaque salarié après, pourquoi pas un bilan de compétences ou de carrière, de se positionner et donc d'être acteur de sa propre évolution.

L'OBLIGATION DE NEGOCIER ETANT TRIENNALE, L'HEURE EST AU BILAN DE LA PREMIERE PERIODE

Aujourd'hui, bon nombre d'entreprises arrive au bout de la première période de trois ans, avec l'obligation de renégocier leur accord et donc, sans aucun doute, d'effectuer, dans un premier temps, une évaluation des effets de l'accord, des actions et des outils mis en place sur cette période triennale.

Que dire alors des observatoires fantômes n'ayant rien observé, des commissions de suivi qui ne se sont jamais réunies, des fiches emplois et compétences sans description, de l'absence de réelle communication sur les évolutions stratégiques ou technologiques et leurs conséquences sur le contenu des emplois, de l'absence de formations pourtant prévues dans les accords ou encore des bilans de carrière dont, dans certains cas, personne ne veut vraiment ...

Les entreprises qui ont vraiment essayé de mettre en place un accord de GPEC se sont exposées au scepticisme et à la méfiance des partenaires sociaux plus souvent intéressés par les mesures et par les effets à court terme sur les salaires que par la mise en place d'une réelle réflexion prospective sur les emplois et les compétences se demandant souvent « ce qui se préparait en coulisse ».

Sans doute, en posant le problème tel qu'il l'a été, celui-ci devenait incompréhensible pour certains, DRH compris.

Le dialogue social y aura-t-il gagné quelque chose ? On peut toujours l'espérer.

Toujours est-il que les vraies questions liées à la GPEC n'auront pas, dans la plupart des cas, été prises en compte au travers de réflexion sur la réalité des emplois de « demain », le repérage des emplois sensibles et stratégiques, la mise en place d'un management par des compétences et de réels plans d'adaptation...

C'est pourquoi le débat reste ouvert entre GPEC ou GPSE.

Ferid Bellali

Cela vous intéresse

Le risque de l'entreprise sans contours

Il est récurrent, depuis plusieurs années, d'évoquer le principe de l'entreprise sans frontières, c'est-à-dire de l'entreprise dont le nouveau terrain de chasse est la planète, le fameux village mondial, qu'elle en soit elle-même un acteur offensif ou qu'elle subisse cette mondialisation. Le propos n'est pas ici de porter un jugement sur cette évolution, mais d'en tirer les conclusions sur la manière dont cela impacte les pratiques de relations et de régulations sociales.

La première caractéristique de cette mondialisation apparaît comme étant une ouverture généralisée des marchés et donc une concurrence exacerbée sur un nombre de plus en plus grand de biens et de services. Pour autant, un des premiers sinon le premier marché confronté à cette concurrence exacerbée, c'est bien celui du travail et la possibilité de sa mise en concurrence entre des écarts de systèmes et de niveaux de coûts extrêmement importants.

IL EN RESULTE DES ENTREPRISES ECLATEES

Pour faire face à cette concurrence mondiale du travail, les entreprises occidentales et notamment les entreprises françaises ont donc du s'adapter et elles-mêmes s'ouvrir pour intégrer en leur sein les deux formes de travail qui les préservent le mieux de la concurrence : autant que nécessaire le travail à forte valeur ajoutée qui garantit la prédominance du savoir faire et de la qualité et autant que possible, pour tout ce qui est davantage interchangeable ou copiable, le travail à moindre coût qui permet d'être compétitif.

Il en résulte aujourd'hui, non seulement des entreprises éclatées, structurellement (groupes, sous groupes, filiales) et géographiquement (délocalisations), mais également éclatées entre les activités « cœur de métier » qui restent en leur sein et l'externalisation progressive de tout ce qui peut permettre de sortir de la rigidité des emplois et parfois des lourdeurs auxquels correspondent, sur ces emplois, en particulier dans les grands groupes, les fameux acquis sociaux.

Il suffit de regarder l'automobile pour constater qu'en trente ans elle est passée d'une industrie intégrée à une industrie de conception et de marketing, encore d'assemblage (mais pour combien de temps ?), externalisant la fabrication de tous ces composants.

À l'inverse, d'autres secteurs se développent en étant, non pas ceux qui externalisent mais comme pendant de cette externalisation : l'informatique, par exemple, pour lequel l'essentiel de l'activité des entreprises qualifiées de « SS2i » consiste en un travail en régie, une mise à disposition plus ou moins permanente de personnel dans toutes celles qui ont un besoin récurrent dans ce domaine mais dont ce n'est pas le métier.

QUELS CONSTATS POUR LES RELATIONS SOCIALES ET LEUR REGULATION

Le propos n'est pas ici de porter un jugement sur cette évolution, sur le plan de son efficacité économique et sociale, pour nos pays ou pour la planète, même si c'est bien évidemment un vrai débat, mais pour en faire le constat et en tirer les conclusions sur la manière dont cela impacte le droit du travail et surtout les pratiques de relations et de régulations sociales.

Ceux-ci restent calés sur les schémas du passé et courent désespérément derrière de nouvelles réalités auxquelles ils ne sont pas adaptés.

On voit ainsi notre droit du travail bégayer lorsque dans le même temps, il continue d'interdire le prêt de main d'œuvre à but lucratif et à sanctionner pénalement le délit de marchandage, tout en demandant aux entreprises donneuses d'ordres d'ouvrir leurs instances de représentations du personnel aux salariés concernés.

Les mêmes décalages sont visibles dans les relations sociales : si l'entreprise est ainsi de plus en plus sans frontière, elle est surtout de plus en plus sans contours, en tout cas sans ceux qui ont construit les formes et modalités de représentation du personnel et d'actions dans les relations sociales et sur lesquelles notre syndicalisme reste très ancré.

Les collectifs de travail n'en sont plus en tant que tels, ou de moins en moins, parce que s'ajoutent aux différents périmètres qui gravitent autour des entreprises le zapping des nouvelles générations et leur plus faible attachement à l'outil de travail ou plus encore à l'identité ou au projet de l'entreprise dont ils ne se considèrent, souvent avec raison, qu'un passager temporaire.

DE NOUVELLES FORMES DE REPRESENTATIONS A INVENTER

Dans ce contexte, il devient réaliste de penser que les nouvelles formes de représentations susceptibles de répondre aux attentes de ces nouveaux salariés ne soient pas celles qui s'adressent à eux en tant que membre d'une collectivité de travail dans telle ou telle entreprise, mais comme relevant d'une classe sociale particulière, plus ou moins privilégiée ou plus ou moins prolétarisée, selon son positionnement dans les différentes strates organisées, par externalisation en cascade, autour des noyaux durs restants des entreprises « souches ».

La loi du 20 août 2008 rendra possible que de nouvelles organisations apparaissent, avec une nouvelle offre, davantage en phase avec leurs nouvelles réalités et leurs nouvelles attentes. Il n'est pas sûr néanmoins que ces nouvelles organisations soient toutes convaincues des charmes du compromis économique et social et visent à optimiser les régulations nécessaires. Si le syndicalisme traditionnel ne sait pas prendre ce virage, il deviendra un bastion de corporations diverses, frileuses de leurs acquis et en lutte, non plus tant ou non plus seulement avec le patronat, mais avec des organisations plus révolutionnaires qui viendront pour remettre en cause le système, avec de nouvelles « chartes d'Amiens » qui n'auront pas que pour vocation de rappeler les grandes heures des combats passés. Ces organisations existent peut-être déjà d'ailleurs, et ne demandent qu'à prendre leur envol, sur les vestiges d'une législation du travail et de relations sociales qui bâtissent leur avenir le regard fixé sur le rétroviseur.

C'est donc nous semble-t-il un enjeu majeur des équilibres ou des déséquilibres à venir que cette capacité ou non des organisations traditionnelles à répondre aux attentes du salariat beaucoup plus largement qu'autour de leur clientélisme actuellement installé, ici dans la fonction publique, là dans telle ou telle branche ou grands groupes. À continuer de « parler et agir » au nom de ceux qui en ont le moins besoin (même s'ils en ont aussi besoin), au mépris, voire au détriment de ceux qui en ont le plus besoin (entreprises sous-traitantes, PME et TPE), les organisations syndicales creusent le fossé avec un nouveau salariat qui ne se considère pas représenté et sera tenté d'écouter de nouvelles voix, sans nostalgie aucune des grandes heures que les plus jeunes n'ont pas connues et dont ils n'ont d'ailleurs pas le sentiment qu'elles aient empêché, ni « l'économisation » du monde, ni la mondialisation de l'économie.

Yves Pinaud