



Fiche synthèse étude de cas GISI

PN, le 09.10. 06, version 3

- ✓ Le cas de GISI est symptomatique d'une PME confrontée à de fortes turbulences déstabilisatrices : Principalement des changements technologiques majeurs - montée en puissance d'internet, vecteur déterminant pour les annonces professionnelles, sources de chiffre d'affaires - non anticipés et à l'impact clairement sous estimé. Cela a entraîné une forte dégradation des performances et des résultats économiques de l'entreprise. Dans la même période, un nouvel actionariat a été mis en place, constitué de fonds d'investissements anglo-saxons qui ont vocation à se désengager à terme et imposent leurs normes et modes de gestion (exigences de rentabilité élevée et rapide, mobilisation d'indicateurs peu utilisés habituellement dans les PME...). Enfin le management a été entièrement renouvelé avec une reprise en main forte du système de relations sociales. Il est à noter que les fonds d'investissement actionnaires de GISI ont pris en main directement le management opérationnel de l'entreprise, ce qui est plutôt atypique pour ce type d'investisseurs qui restent en général en retrait de la gestion courante de l'entreprise contrôlée.
- ✓ On constate l'incapacité de la direction de GISI à anticiper et à dégager des éléments de stratégie d'adaptation face aux évolutions du cadre économique, de l'environnement et donc de faire face au risque de forte dégradation de l'activité et des résultats de l'entreprise. Sous l'effet de cette dégradation, le travail prospectif avant la prise de décisions et les diagnostics préalables dans les domaines de la stratégie et de la politique sociale, a été engagé par des consultants extérieurs. Il en résulte dans ces conditions que le délai entre l'annonce officielle de la restructuration (décision à l'évidence difficile à prendre) et sa mise en œuvre effective est extrêmement court.
- ✓ En l'absence de stratégie... il ne pouvait y avoir d'anticipation stratégique ! Une telle situation conduit logiquement et dans le meilleur des cas à de l'anticipation opérationnelle « à chaud » dans le cadre de l'accord de méthode conclu entre la direction de l'entreprise et les organisations syndicales sur les modalités de la restructuration. La direction et les organisations syndicales avaient intérêt à trouver un terrain d'entente pour conduire la restructuration, leur légitimité étant en cause. A partir d'une situation de départ peu favorable pour le collectif de travail, on peut considérer que l'anticipation opérationnelle mise en place a permis d'obtenir des résultats non négligeables : Des suppressions d'emplois moins nombreuses que celles initialement prévues (53 au lieu de 75) tout en permettant une appropriation de la nouvelle organisation du travail par les salariés. Les 23 départs hors PSE correspondent pour l'essentiel à des salariés voulant quitter l'entreprise mais qui n'ont pu le faire dans le cadre du volontariat contingenté. Par ailleurs, des embauches ont été réalisées.
- ✓ Enfin si le rôle d'anticipation de l'expert du CE n'a pas permis de voir venir la situation, il convient de souligner le rôle important de celui-ci dans la restructuration, comme facilitateur du dialogue social dans une situation de crise où les voies du compromis acceptable par les parties sont par définition plus complexes.
- ✓ Le cas GISI met en exergue la question de la capacité à anticiper d'une PME et des moyens dont elle dispose (mobilisables en interne ou à l'extérieur) pour se donner une vision d'avenir en intégrant les évolutions de son secteur d'activité.