



EMPLOI

GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI & DES COMPETENCES

Sommaire

● BILLET

par Jean-Claude QUENTIN
Secrétaire Confédéral

1/2 GPEC, historique & actualités

2/2 GPEC, mode d'emploi

AUTRES SITES UTILES :

www.anpe.fr
www.travail.gouv.fr
www.assedic.fr
www.insee.fr

BILLET

La GPEC : Mythe ou réalité

- Les Grecs consultaient la Pythie,
- Les Romains interprétaient les augures,
- Nostradamus nous donna maints quatrains prédictifs.

Tous procédaient par énigme ce qui, dans l'exégèse, les protégeait des conséquences d'une prédiction contredite.

Dans ce point de vue, rien ou presque n'a changé aujourd'hui.

La communication des directions, souvent très obscure, empreinte encore trop à des codes réservés aux initiés.

Le but de la GPEC est de passer de l'énigme à l'équation dont, par ailleurs, on sait qu'elle peut être à plusieurs inconnues.

Apprendre à anticiper, c'est donc avant tout, s'efforcer de réduire le nombre de ces incertitudes.

Au-delà, l'action militante ne doit pas se laisser égarer.

Les divergences d'intérêts dans l'entreprise suppose que, la responsabilité de la décision soit clairement identifiée.

La GPEC n'est pas du domaine de la prophétie, pas plus un lieu de diagnostic partagé ou de cogestion.

L'oracle patronal s'y trouve confronté aux réalités du terrien, et c'est bien ainsi.

Jean-Claude QUENTIN
Secrétaire Confédéral

SECTEUR EMPLOI

Jean-Claude QUENTIN - Secrétaire Confédéral

Email : jean-claude.quentin@force-ouvriere.fr

Assistante Secteur Emploi : Laurence MARTIN - Secrétariat : Françoise GOMIS

☎ : 01 40 52 83 24 - 📠 : 01 40 52 83 43

1/2 : GPEC, historique & actualités

2/2 : GPEC, mode d'emploi

Les principes de la GPEC se sont développés en situation de plein emploi, la relation entre le social et l'économique était favorable au salarié et l'employeur avait besoin d'optimiser ses « ressources humaines » en interne afin de la fidéliser.

Puis, la situation s'est inversée pour aboutir à ce que nous connaissons, le chômage élevé permet aux entreprises de fonctionner à flux tendus dans leur gestion sociale et d'externaliser ce service, comme tant d'autres.

En amont, l'entreprise souhaite recruter des salariés « clé en main », déjà formés voire surqualifiés puisque le volume de personnes en recherche d'emploi le permet. Puis, en interne, la logique jusqu'ici basée sur une ancienneté forte et une stabilité de l'emploi s'inverse : le développement de la précarité est désormais le choix stratégique afin de se procurer, sans le gérer en interne, une main d'œuvre immédiatement opérationnelle.

Enfin, à la fin d'une relation de travail (fin de contrat temporaire, licenciement économique ou non,...), la personne retourne dans le circuit et peut bénéficier, à la charge de l'Etat et non plus de l'entreprise, d'un suivi voire d'une formation.

L'entreprise n'a donc plus pour priorité de réfléchir sur l'avenir de son personnel et il a fallu légiférer pour tenter de lui rappeler des principes pourtant évidents d'anticipation...

1. LA GPEC N'EST PAS UNE NOUVEAUTE

1.1. DES LES ANNEES 60 : UN CONCEPT FLOU POUR UN DISPOSITIF FACULTATIF

1.2. 2002 : LA GPEC EST ASSOCIEE AU PSE...

1.3. ... ET SE GENERALISE EN 2005

1.4. 2006, ANNEE DES MISES AU POINT PRATIQUES

2. LA GPEC : BENEFICES ET EFFETS PERVERS

2.1. INTEGRER L'APPROCHE SOCIALE DANS LA VIE ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

2.2. NE PAS CONFONDRE GPEC ET CONTOURNEMENT DE PSE

2.3. LA GPEC DOIT S'IMPOSER AVANT TOUT PSE

ANNEXE : TEXTES DE REFERENCES



1. LA GPEC N'EST PAS UNE NOUVEAUTE

1.1. DES LES ANNEES 60 : UN CONCEPT FLOU POUR UN DISPOSITIF FACULTATIF

La Gestion Prévisionnelle des Effectifs (GPE) se limitait alors à des objectifs quantitatifs afin d'adapter le volume de main d'œuvre aux besoins anticipés dans une période de croissance et de stabilité. Puis progressivement, dans un contexte de tension dû à un taux d'emploi très élevé, des attentes qualitatives se greffent au cours des années 70 pour donner naissance à la Gestion Prévisionnelle des Carrières (GPC).

L'accord national interprofessionnel du 10 février 1969 sur la sécurité de l'emploi aborde les principes de prévision et de planification, la notion de GPEC est envisagée dans 2 situations : la gestion des conséquences sociales d'une restructuration (au sens large) et l'intégration de cette gestion dans les actes courants liés à la politique sociale de l'entreprise.

Le terme actuel de GPEC fait sa première apparition après le choc pétrolier et l'installation de la crise durable, l'objectif est alors de préserver l'emploi mais au prix du développement de la flexibilité.

1.2. 2002 : LA GPEC EST ASSOCIEE AU PSE...

1.2.1. La loi de modernisation sociale votée le 17 janvier 2002 vient bouleverser la donne relative aux licenciements économiques sur 3 aspects majeurs :

- les licenciements économiques,
- le plan de sauvegarde pour l'emploi (PSE),
- la lutte contre la précarité de l'emploi.

Cette loi ajoute aux procédures obligatoires des étapes supplémentaires en terme de :

- négociations : consultation des représentants du personnel, saisine d'un médiateur,
- mesures préventives : réduction du temps de travail, **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (article 95)**, étude d'impact social et territorial, bassins d'emplois,
- aides au reclassement : congé de reclassement.

L'article 95 institue alors un **dispositif d'appui à l'élaboration des plans de GPEC** avec prise en charge des coûts de conseil.

L'objectif est de promouvoir un emploi de qualité :

- dans les PME (moins de 250 salariés),
- dans le cadre de conventions conclues avec plusieurs entreprises (pour celles jusqu'à 500 salariés).

Mais sous couvert de bonnes intentions, l'article 95 reste vague quant à la mise en oeuvre d'une GPEC efficace. Force Ouvrière avait alors soulevé les réserves suivantes :

- remplacer le terme « compétences » par « qualifications » serait une garantie de « professionnalité » transposable d'une entreprise à l'autre,
- la liste des actions étant **indicative**, quel **contrôle** peut exercer l'Etat concernant l'utilisation optimale des fonds alloués ?

1.2.2. Changement de majorité, changement de priorité : le 3 janvier 2003, la loi portant relance de la négociation collective en matière de licenciements économiques est votée.

En effet, la loi de modernisation sociale (LMS) dérange la majorité car elle met en place de nouvelles règles de négociation et oblige les entreprises à anticiper, le licenciement reprenant alors sa place de dernier recours.

Sous prétexte de rendre à la négociation interprofessionnelle le débat sur le « **traitement social des restructurations** », le nouveau gouvernement suspend les dispositions « dérangeantes » de la LMS pour 18 mois.

L'article 95 concernant la GPEC est maintenu.

1.3. ... ET SE GENERALISE EN 2005

1.3.1. C'est finalement dans le cadre de la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale que cette période de flottement se termine par des réformes de fond :

- réforme du Service Public de l'Emploi (SPE),
- création de 3 nouveaux contrats aidés,
- **réforme du licenciement économique.**

Sur ce dernier point, peu de surprise si ce n'est le retour d'un dispositif général d'accompagnement des personnes licenciées économiques sous le nom de Convention de Reclassement Personnalisé (CRP) et une nouveauté : **la GPEC devient une obligation triennale étendue aux entreprises de moins de 300 salariés contre 250 précédemment (article 72).**

1.3.2. La conclusion d'un accord GPEC devient obligatoire également dans un autre contexte : la **cessation d'activité de certains travailleurs salariés**, mieux connue sous le dénomination « préretraite métiers pénibles ».

Un décret paru le 27 janvier 2005 associe l'accès au conventionnement de ce dispositif et donc sa prise en charge par l'Etat à l'existence soit d'une convention, soit d'un accord collectif à ce sujet.

1.3.3. Dans le cadre de la réforme du licenciement économique, ces nouvelles dispositions concernant **l'anticipation et l'accompagnement des restructurations** font l'objet d'une circulaire près d'un an plus tard. 4 thèmes principaux : la veille et l'anticipation, le dialogue social, la CRP, l'obligation de revitalisation.

Concernant la GPEC, cette circulaire précise les obligations associées (Article L.320-2 du Code du Travail) :

✎ Obligation **triennale** de négociation pour toute entreprise, UES ou groupe :

- dont le siège social est situé en France et employant au moins 300 salariés,
- de dimension communautaire et ayant en France au moins une entreprise ou un établissement employant au moins 150 salariés.

✎ Le défaut de consultation du CE est sanctionné comme **délit d'entrave** et n'entraîne plus seulement la nullité de l'accord GPEC concerné.

✎ L'accord GPEC peut concerner des thèmes jusqu'ici abordés dans les **accords de méthode**. De plus, il doit porter sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des **salariés âgés** et de leur accès à la formation professionnelle.

✎ **L'accord GPEC d'entreprise prévaut sur celui de branche, à l'exception des dispositions à caractère impératif.**

✎ cette négociation triennale doit également concerner les mesures d'accompagnement susceptibles d'être associées à la GPEC, en matière de formation, de validation des acquis de

l'expérience (VAE), de bilan de compétence (BC), d'accompagnement de la mobilité professionnelle ou géographique.

1.4. 2006, ANNEE DES MISES AU POINT PRATIQUES

1.4.1. En juin 2006, les modalités pratiques font l'objet d'une circulaire « **mise en œuvre d'une politique de soutien au développement de l'emploi, des compétences et de la qualification dans les territoires** » afin d'apporter les éléments fonctionnels de cette obligation et les modalités d'application au niveau territorial de l'aide au conseil en matière de GPEC.

Cette idée repose sur deux conventions complémentaires :

① D'accompagnement

Ces conventions individuelles ou interentreprises accompagnent les entreprises à moyen terme dans la mise en œuvre pratique : gestion des pyramides des âges, adaptation et évolution des compétences, organisation du travail, amélioration du dialogue social, maintien et développement des emplois.

Mais celles-ci restent encore très marginales...

② De sensibilisation

Ces conventions sont destinées à toucher plus largement les entreprises en confiant à des organismes professionnels ou interprofessionnels la mission de les sensibiliser aux enjeux de la GPEC.

Ces dernières représentent près de 80 % des conventions signées en 2004 et 2005.

Pour revenir à l'objectif initial, ces conventions se concentreront désormais sur l'accompagnement :

- de projets industriels (pôles de compétitivité, revitalisation de bassins d'emplois...),
- d'une branche professionnelle,
- des organismes ayant pour objet de permettre aux entreprises de faire face à des problématiques spécifiques (emploi des seniors, accès des jeunes, difficultés de recrutement...).

1.4.2. Afin de rendre la GPEC financièrement plus attrayante, la loi du 21 décembre 2006 concernant le financement de la Sécurité Sociale 2007 (article 16) lui accorde les **mêmes avantages fiscaux et sociaux qu'un PSE**.

Un article prévoit d'exempter de charges sociales les mesures prises dans le cadre de la

GPEC (aides à la création d'entreprise, à la mobilité géographique ou à la formation).

Rappelons que les indemnités de départ et de licenciement sont déjà exemptées de charges sociales, d'où la possibilité que le choix des entreprises s'oriente plus facilement vers cette solution...



2. LA GPEC : BENEFICES ET EFFETS PERVERS

Rendre obligatoire la mise en place d'un accord GPEC a pris du temps mais officialise une logique d'anticipation que les entreprises tentaient jusqu'ici de limiter à leur seul avenir économique.

Cependant, comme sur le débat de l'emploi des seniors, on ne peut obliger l'employeur à changer de mentalité. Ces accords ne seront un progrès que s'ils sont mis en place dans des conditions favorables au dialogue. Les employeurs indécis voient leur périmètre de « non action » réduit mais cette mesure reste encore limitée. La GPEC ne peut être efficace hors contexte, et doit être associée à une gestion sociale saine dans l'entreprise, elle ne doit pas déguiser un plan social sous de fausses bonnes intentions...

2.1 INTEGRER L'APPROCHE SOCIALE DANS LA VIE ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

Ce cheminement jusqu'à la situation actuelle rapproche deux éléments qui devraient pourtant être indissociables : une entreprise ne peut être rentable que si elle gère au mieux sa force de travail.

Cet « échange de bons procédés » s'était étioilé avec le temps mais certains employeurs y reviennent : conscients que la démographie et les pénuries de main d'œuvre vont modifier le paysage actuel, ils sont obligés de revoir leur copie.

Désormais, les textes obligent les entreprises à une démarche d'anticipation associant économique et social sur une échelle de temps (3 ans) plus réaliste car plus proche de la réalité économique et du cycle de l'entreprise.

La GPEC telle que définie très précisément aujourd'hui devrait permettre d'harmoniser les différents outils d'accompagnement : mise en application du plan de formation, gestion des âges

1.4.3. Enfin, en date du 28 décembre 2006, la loi pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social rend la **GPEC obligatoire avant la conclusion du congé mobilité** dans les entreprises de plus de 1.000 salariés amenés à mettre en place un PSE (article 48).

et des fins de carrières, mise en place d'un observatoire des métiers...

2.2. NE PAS CONFONDRE GPEC ET CONTOURNEMENT DE PSE

Mais ces nouvelles dispositions sont encore trop timides et font entrer discrètement des éléments perturbateurs : le fait que l'accord GPEC d'entreprise prévale sur celui de la branche intègre clairement l'inversion de la hiérarchie des accords. Avec une porte de sortie : si l'accord de branche prend des dispositions impératives, l'accord d'entreprise ne pourra pas y déroger, à nous donc d'être très vigilants, lors des négociations de branches mais également dans le cadre des accords d'entreprise...

L'élaboration d'un accord de GPEC semble relativement simple mais pose un problème de fond également pour l'employeur : la structure interne actuelle des entreprises cloisonne encore souvent gestion sociale et économique, ce qui engendre de réelles difficultés en amont et en aval de la mise en place de cet accord...

Trop souvent encore la GPEC se limite à prendre une photographie de la situation sociale dans l'entreprise et peine à appliquer la dimension prospective des évolutions de l'emploi.

Certains employeurs vont tenter de transférer, par le biais de cet accord, une partie de leurs responsabilités vers leurs différents partenaires :

- vers leurs salariés dans un premier temps, ce risque concerne tout particulièrement le champ de la formation professionnelle.
- vers les instances représentatives du personnel en tentant de mettre en place un système de co-gestion dans le cadre d'une gestion « à froid » des restructurations et des licenciements économiques.

Enfin grands oubliés de ces accords, comme des accords précédents : les filiales et les sous-traitants, pourtant directement impactés par les choix stratégiques des grands groupes donneurs d'ordre.

L'objectif de la GPEC n'est pas de partir du constat d'un éventuel sureffectif mais bien d'optimiser l'effectif en place

2.3. LA GPEC DOIT S'IMPOSER AVANT TOUT PSE

Deux décisions de justice rappellent aux entreprises comment avoir une gestion saine de la GPEC...

⇒ Suspension du plan de restructuration de NEXTIRAONE (ex-filiale d'ALCATEL Réseaux Entreprise) pour manquement à l'obligation de mise en place de la GPEC

⇒ Plan social de CAPGEMINI OUTSOURCING arrêté malgré la signature d'un accord GPEC mais non mis en œuvre (aucune des mesures prévues n'a été mises en place)

La GPEC ne doit donc pas être qu'un outil de prévention des PSE en mettant en place des départs volontaires !! Elle doit préserver son rôle d'élément de la stratégie de développement de l'entreprise en cohérence avec les pratiques GRH (recrutement, formation, mobilité et carrières)

Parfois enfin, la GPEC est détournée de son objectif initial d'optimisation des effectifs en proposant l'essaimage et la création d'entreprise avec des conditions de départ et d'accompagnement très alléchantes, du moins à court terme : « pousser » les salariés à créer des activités de sous-traitance exclusive avec leur société d'origine constitue clairement une externalisation des risques économiques pour celle-ci...

En effet, les risques réels d'empiètement sur le Livre IV sont trop souvent constatés dans le cadre des accords de GPEC en abordant la possibilité en amont de « départs naturels », de « mobilités » qui limiteront d'autant le nombre de postes de référence pour l'obligation d'établir un PSE.

L'intervention de **Jean-Claude QUENTIN** sur la sécurisation des parcours professionnels est disponible sur le site :
www-idt.u.strabg.fr
rubrique : 50^{ème} anniversaire de l'institut du travail

ANNEXE : TEXTES DE REFERENCES

Loi n°2006-545 du 28 décembre 2006	développement de la participation et de l'actionnariat salarié portant diverses dispositions d'ordre économique et social (article 48)
Instruction DGEFP n°2006-12 du 16 mai 2006	analyse par les DDTEFP des accords collectifs dits de méthode et des accords GPEC
Instruction DGEFP n°2006-05 du 21 février 2006	mobilisation de l'ACCRES dans le cadre d'un accord collectif de GPEC
Arrêts du 11 janvier 2006 de la chambre sociale de la Cour de cassation (arrêts « Pages Jaunes »)	incitant les entreprises à anticiper le plus en amont possible
Circulaire DGEFP-DRT n°2005-47 du 30 décembre 2005	anticipation et accompagnement des restructurations (art.2 & fiche n°2 sur GPEC)
Décret n°2005-58 du 27 janvier 2005	cessation anticipée d'activité de certains travailleurs salariés et modifiant le Code du Travail
Loi n°2005-32 du 18 janvier 2005	programmation pour la cohésion sociale
Circulaire DGEFP n°2004-010 du 29 mars 2004	dispositif d'aide au conseil des entreprises pour l'élaboration des plans de GPEC
Décret n°2003-681 du 24 juillet 2003	dispositif d'aide au conseil aux entreprises pour l'élaboration de plans de GPEC
Loi n°2003-6 du 3 janvier 2003	relance de la négociation collective en matière de licenciements économiques
Loi n°2002-73 du 17 janvier 2002	modernisation sociale (article 95)

Ces textes sont disponibles en ligne sur le site :
www.legifrance.gouv.fr

1/2 : GPEC, historique & actualités**2/2 : GPEC, mode d'emploi**

Après des années de débat sur la nécessité d'anticiper d'un point de vue plus seulement économique mais également social, les entreprises sont désormais obligées de négocier un accord GPEC au moins tous les 3 ans (voir bulletin GPEC 1/2). Le fait de mettre en place un accord GPEC devient progressivement consensuel, c'est sur son utilisation que les approches divergent.

Pour l'employeur, l'objectif de la GPEC est de coordonner et d'articuler les différents leviers (collectifs & individuels) dans le cadre des politiques d'ajustement : évaluation des emplois et mise au point de la grille de classification, détermination des salaires individuels et de la grille des rémunérations, mobilité, formation, gestion des carrières, évaluation des personnes, management de l'organisation...

Mais la GPEC est également un allié précieux des IRP pour suivre l'évolution des compétences de chacun dans l'entreprise et sur le marché du travail. En effet, un salarié formé améliore sa situation :

- en interne : en actualisant régulièrement ses connaissances, il est non seulement davantage « opérationnel » qu'un salarié non formé mais une gestion « dynamique » de son parcours lui permet également d'évoluer. De plus, en cas de suppressions d'effectifs, l'entreprise conservera en premier lieu les personnes dans lesquelles elle a investi...
- en externe : si le salarié est amené, volontairement ou non, à quitter son emploi, il est armé pour trouver plus aisément un emploi car ses connaissances sont « à jour ».

SOMMAIRE

1. LES DONNEES CHIFFREES : D'UNE APPROCHE STATIQUE A UNE VISION DYNAMIQUE 1.1. LA SITUATION A L'INSTANT « T » : LE BILAN SOCIAL 1.2. EVOLUTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES	2. ...QUI DOIT ETRE DAVANTAGE ASSOCIEE A UNE APPROCHE QUALITATIVE DES EFFECTIFS 2.1. SAVOIR DE QUOI ON PARLE : NE PAS CONFONDRE POSTES & METIERS 2.2. SAVOIR DE QUI ON PARLE : LES PERSONNES
3. AGIR : COMBLER LES ECARTS ENTRE LE CONSTAT ET LA PROJECTION 3.1. OPTIMISER LES OUTILS EXISTANTS 3.2. PROPOSER DES DISPOSITIFS ADAPTES 3.3. EVALUER & SUIVRE	4. ACCORD GPEC : CONTENU & MODE D'EMPLOI

Simplement, la démarche GPEC peut être formulée sous forme d'un questionnaire en cinq étapes :

1. quelle est la situation des effectifs à l'instant T ?

Cette étape existe déjà dans les entreprises et fait l'objet de documents à exploiter dans cette première phase.

2. quelle est l'évolution naturelle des effectifs actuels ?

Si rien n'est fait, certaines évolutions sont prévisibles : départs en retraite ou mutations, recrutements, formations planifiées...

3. quels seront les besoins d'effectifs à moyen terme ?

L'échelle de temps choisie (3 ans) est adaptée à la réalité des entreprises, les besoins doivent être évalués à la fois d'un point de vue quantitatif (suppression & création de postes...) et également qualitatif (évolution des postes).

4. où se situent les écarts ?

En comparant les 2 données précédentes, on aboutit alors au cœur même de la GPEC : trouver les variables pour réduire ces écarts par le biais d'outils complémentaires (plan de formation principalement).

5. quels seront les effectifs et compétences disponibles après mise en place de la GPEC ?

Cet outil représente, pour l'employeur et les IRP, un outil stratégique mais souvent pour des raisons divergentes. Le premier peut tenter de détourner ses obligations de PSE, charge aux seconds d'être vigilants pour conserver à la GPEC son rôle initial : l'optimisation des effectifs en place et non leur réduction...

Attention l'accord GPEC ne constitue que la partie émergée de l'iceberg : il peut sembler anodin mais il se base sur de nombreuses données et analyses internes, que l'on doit retrouver en annexe



**1. LES DONNEES CHIFFREES :
D'UNE APPROCHE STATIQUE A UNE VISION DYNAMIQUE**

L'accord GPEC concerne l'aspect social de la stratégie d'entreprise mais l'analyse prospective doit se baser sur sa réalité économique : tout comme dans le cadre d'un plan de sauvegarde pour l'emploi (et la comparaison s'arrêtera là...), la réflexion sur le devenir des salariés doit prendre en considération la stratégie économique de l'entreprise (secteur porteur, en déclin, région dynamique...).

Ainsi, en préambule à toute autre analyse, il est essentiel d'avoir les idées claires sur les évolutions à moyen terme du marché couvert par l'activité de l'entreprise sur la base de données concrètes :

- évolution du marché à court, moyen et long terme par produit,
- stratégie concrète adoptée par l'entreprise (réduction des coûts, développement de la R&D, modernisation des installations...)...

Car de l'évolution de son secteur dépend naturellement celle de ses emplois...

1.1. LA SITUATION A L'INSTANT « T » : LE BILAN SOCIAL

Il ne s'agit pas de repartir à zéro mais de rebondir, dans un premier temps, grâce aux outils existants. En effet, l'entreprise est tenue, depuis de nombreuses années, de présenter des documents liés aux effectifs mais l'exercice se limitait à l'établissement d'un constat...

Ainsi, le **bilan social** est un document rétrospectif obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés, il récapitule les principales données chiffrées de l'entreprise. C'est une mine d'informations pour l'élaboration d'un accord GPEC puisqu'il centralise les données suivantes : effectifs, répartition par âge, par sexe, embauches, départs en retraite, démissions, licenciements... Le bilan social est complété par un point fait sur l'évolution des effectifs dans le cadre du bilan semestriel de l'emploi.

Or, par le biais de l'accord GPEC, le bilan social acquiert un rôle dynamique. Il trouve son utilité aussi bien en amont qu'en aval de l'accord GPEC :

- il contribue à la qualité de l'accord en tant qu'outil essentiel à son élaboration,
- l'accord GPEC permet ensuite d'affiner sa lecture,
- le bilan ne fait plus seulement office de constat statique mais devient un moyen de suivi et de contrôle de la bonne application et de l'efficacité de l'accord GPEC.

1.2. EVOLUTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

La photographie que constitue le bilan social ne peut suffire à une vision réaliste de la situation mais permet d'aboutir à l'anticipation si on prend en considération la dynamique des évolutions passées. Se projeter dans l'avenir nécessite en effet de repérer les cycles de l'entreprise.

Les premières données à recenser concernent **les effectifs**. En effet, les bilans sociaux successifs permettent de suivre leur évolution sur les 5 à 10 ans passés selon différentes typologies :

- nature des contrats de travail : contrats à durée indéterminée, à durée déterminée, temps partiel, intérim, contrats particuliers,
- ancienneté (- de 2 ans, 2 à 20 ans, + de 20 ans),
- mouvements de main d'œuvre des 2 dernières années: répartition des recrutements par catégorie et types de contrats, analyse des motifs de départ.

Concernant **l'évolution des qualifications**, le suivi de l'effectif sur les 2-3 dernières années doit être détaillé pour être ensuite exploitable :

- suivi des promotions par catégorie,
- formation professionnelle : pourcentage de la masse salariale consacré à la formation professionnelle et répartition, nombre d'heures par catégorie sur cette même période.



2. ... QUI DOIT ETRE DAVANTAGE ASSOCIEE A UNE APPROCHE QUALITATIVE DES EFFECTIFS

Cette étape n'est pas visible dans l'accord GPEC mais est essentielle : cet exercice d'analyse puis de synthèse constitue la base sur laquelle l'accord reposera pour être au plus proche des besoins à venir de l'entreprise et des salariés.

Les outils complémentaires nécessaires sont fonction des spécificités de l'entreprise en terme à la fois d'activité, de localisation, de taille... Il est primordial de se renseigner, en amont de la conclusion de son propre accord, sur les accords déjà signés dans son secteur d'activité (par sa fédération) ou dans son département (par son union départementale) : cela permet à la fois d'échanger à ce sujet, d'éviter certains écueils et

surtout de gagner du temps en optimisant les expériences passées.

Les outils préexistants privilégient une approche chiffrée ; les nouveaux outils, plus fins et proches des situations spécifiques, abordent le sujet sous 2 angles complémentaires. L'accord GPEC va tenter de « coller » à la réalité sociale de l'entreprise en analysant chacun des postes mais ne doit pas passer à côté des expériences individuelles.

2.1. SAVOIR DE QUOI ON PARLE : NE PAS CONFONDRE POSTES & METIERS

Un poste, ou fonction, peut regrouper plusieurs métiers. Un métier fait référence à l'acquisition d'un savoir-faire par l'expérience et la formation mais peut être dispersé parmi plusieurs postes... Or l'accord GPEC doit s'intéresser à ces deux facettes

des effectifs de l'entreprise, voilà toute la difficulté, et l'intérêt, de l'exercice à mener ici !

2.1.1. l'approche par poste

Cette première étape permet de faire une photographie des fonctions actuelles de l'entreprise et de commencer à réfléchir aux éventuelles passerelles entre celles-ci.

OBJECTIFS	RUBRIQUES	MOYENS
<i>Analyse de poste :</i> <i>quelles sont les données disponibles sur ce poste ?</i>		
☛ diagnostic, ☛ pronostic, ☛ hiérarchisation	☛ intitulé de la fonction, ☛ finalité, ☛ rattachement hiérarchique, ☛ relations internes & externes, ☛ activités principales	☛ questionnaires, ☛ entretiens, ☛ observation...
<i>Profil de poste :</i> <i>quelles exigences & quelles qualités requises ?</i>		
☛ faciliter recrutements & mobilités ☛ évaluer la personne en poste ☛ mesurer d'éventuels écarts	☛ connaissances ☛ compétences ☛ qualités personnelles	☛ rédaction détaillée d'une fiche descriptive
<i>Les emplois types :</i> <i>quels sont les rapprochements possibles entre ces postes ?</i>		
aboutir à une approche collective & prospective de la gestion de l'emploi	désigner un ensemble de postes qui présentent des proximités suffisantes (activités, compétences) pour être étudiés de façon globale	

2.1.2. l'approche par métier

En face de cette répartition « géographique » des postes, l'analyse qualitative des savoir-faire & des compétences permet d'avoir une approche plus réaliste des mobilités envisageables

OBJECTIFS	MOYENS
<i>Référentiel des compétences :</i> <i>analyser & décrire les compétences requises pour réaliser les activités</i>	
☛ proposer des fiches descriptives et des représentations complémentaires	☛ enquêtes, ☛ entretiens, ☛ observation, ☛ réunions de travail...
<i>Référentiel Emploi :</i> <i>rassembler des activités pouvant référer à un même métier</i>	
☛ regrouper par familles professionnelles des postes ayant des points communs ou des techniques communes ☛ améliorer la mobilité interne en anticipant les similitudes entre différents métiers	partir de la famille professionnelle pour descendre jusqu'à la tâche (FP ⇒ sous-famille ⇒ emploi type ⇒ poste ⇒ tâche)

2.2. SAVOIR DE QUI ON PARLE : LES PERSONNES

Il est nécessaire de mettre en face de cette approche factuelle les personnes, afin de voir si d'éventuels écarts doivent être corrigés.

Attention, cette évaluation doit être maniée avec précaution : les réticences peuvent être légitimes quand, dans une entreprise en déclin, cette démarche est mise en place et évalue du même coup les personnes les plus fragilisées dans leur emploi...

Mais les salariés doivent être informés des avantages que peut présenter l'exercice pour ensuite optimiser cette démarche en leur faveur (par la demande de formation ou d'évolution par exemple).

OBJECTIFS	MOYENS
<i>Entretiens d'évaluation : évaluer le potentiel pour permettre une bonne GPEC</i>	
☛ détecter les potentiels et difficultés d'adaptation par rapport aux emplois ☛ agir sur : les mobilités, la formation, la mise à jour des référentiels ☛ améliorer la communication entre le personnel et l'encadrement	☛ entretien annuel
<i>Bilan de compétences : fournir les informations de base pour une meilleure gestion individualisée des carrières</i>	
permettre aux salariés d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel	
<i>Evaluation par simulation</i>	
☛ mieux connaître les capacités et le potentiel des collaborateurs	☛ observer le comportement pour déceler si la candidature est intéressante pour un poste donné



3. AGIR : COMBLER LES ECARTS ENTRE LE CONSTAT ET LA PROJECTION

Résultat logique de ce cheminement : le constat, l'étude des évolutions et l'analyse prospective constituent la base documentaire pour mettre en place les mesures nécessaires pour « coller » au plus près de la réalité sociale de l'entreprise des 3 prochaines années.

Ici encore, la GPEC est un **outil de synthèse** de nombreux dispositifs qui étaient déjà actifs dans l'entreprise mais de façon souvent trop dispersée.

3.1. OPTIMISER LES OUTILS EXISTANTS

Ainsi, les IRP ont déjà à leur disposition des outils à réintégrer dans une approche de GPEC.

En interne tout d'abord, le **plan de formation** est un document prospectif qui fait l'objet d'une consultation annuelle, il organise les formations de

l'année à venir de façon cohérente selon trois grandes catégories d'actions de formation :

1. les actions d'adaptation au poste de travail,
2. les actions de formation liées à l'évolution et au maintien dans l'emploi,
3. les actions de formation liées au développement des compétences.

Mais ces données doivent reprendre, pour pouvoir ensuite faire des rapprochements, les différentes typologies appliquées aux effectifs (genre, CSP, âge, ancienneté...) dans le cadre de la répartition du budget formation.

En externe, différents **observatoires** se sont progressivement mis en place afin de fournir aux acteurs du marché de l'emploi des analyses sur l'évolution de ce dernier. Selon que ces observatoires se concentrent sur une approche par

métier ou par branche, ils peuvent apporter des renseignements très utiles sur le devenir global d'une activité.

3.2. PROPOSER DES DISPOSITIFS ADAPTES

Contrairement à certaines pratiques patronales qui tentent de substituer la GPEC au PSE, les dispositifs proposés dans un accord GPEC fidèle à sa vocation doivent faciliter les mobilités internes aussi bien professionnelles que géographiques.

Attention il est fréquent de trouver, parmi les mesures « d'accompagnement » proposées des incitations au départ volontaire qui permettent alors de se séparer à moindre coût d'une partie des effectifs en faisant de la gestion prévisionnelle sans logique d'emploi et encore moins de compétences...

Dans un réel accord GPEC, les mesures se traduisent par divers modes d'accompagnement du salarié dans sa mobilité interne, parmi lesquels on peut citer :

- offres d'emploi internes affichées en priorité dans l'établissement concerné, puis ceux du groupe avant d'être diffusées à l'extérieur,
- prise en charge des frais de déménagement, prime d'installation,
- remboursement des déplacements préliminaires à l'acceptation de la mutation,
- congés spéciaux...

Un accompagnement spécifique est souvent prévu pour les personnes rencontrant le plus de difficulté à envisager une modification de leur situation professionnelle soit les salariés :

- de plus de 50 ans,
- ayant une grande ancienneté dans leur poste,
- n'ayant pas bénéficié d'une formation depuis plusieurs années,

- rencontrant des difficultés sociales, ou encore les moins qualifiées...

Cet accompagnement se traduit par exemple par un accès prioritaire :

- à la formation (dont le bilan de compétence, particulièrement adapté à leur problématique),
- aux postes ouverts à candidature en interne...

L'ouvrage prospectif « les métiers en 2015 » est accessible en ligne sur le site :

http://www.strategie.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_metiers_2015.pdf

les diagnostics par domaine professionnel à partir de la page 94

3.3. EVALUER & SUIVRE

La GPEC n'est pas une fin en soi mais un nouvel outil qui, tous les 3 ans, fait l'objet à la fois d'un bilan et d'une réflexion sur les trois années suivantes.

Sans reprendre tous les outils cités plus haut, certains d'entre eux deviennent de précieux indicateurs de veille (turn-over, pyramide des âges, suivi des métiers sensibles mais également taux d'absentéisme) et le bilan social acquiert alors le rôle de tableau de bord de suivi des emplois.

Le suivi des résultats se traduit par une comparaison entre les objectifs initialement prévus et la situation qui en résulte afin de corriger les éventuels écarts avant de prévoir d'autres mesures.



4. ACCORD GPEC : CONTENU & MODE D'EMPLOI

La difficulté principale réside dans le fait que chaque GPEC répond à une situation spécifique et doit parvenir à concilier intérêt collectif (stratégie d'entreprise) & individuel (logique de parcours) dans un document complet et opérationnel...

Pour être exploitable, l'accord GPEC doit respecter le déroulement logique de tout accord d'entreprise auquel sont associés les documents de référence à travers les étapes suivantes : connaître, anticiper, agir pour enfin suivre et évaluer.

Cet exemple de sommaire est purement indicatif, il n'est pas cité au titre d'une bonne pratique car il reprend également des thématiques à éviter...

PREAMBULE & CHAMP D'APPLICATION (1 page)

Point sur la situation générale qui peut se traduire par un rapide historique accompagné de données économiques

Ce paragraphe, sous des allures anodines, peut donner le ton de l'accord : il doit inspirer la vigilance car il peut avoir pour objectif d'amener une gestion de restructuration « à froid ».

INFORMATION & CONSULTATION DES IRP (1/2 page)

Dans de nombreux accords GPEC, l'accord rappelle sous cet intitulé le déroulement du processus de GPEC mais il arrive parfois d'y retrouver les mêmes travers que dans les accords de méthode par l'établissement d'une procédure plus rigide de consultation...

DIAGNOSTIC (5 pages)

Synthèse des données sociales de l'entreprise : effectif et pyramide des âges détaillés...

ANTICIPATION (5 pages)

Présentation des outils disponibles : référentiel des métiers, travaux des observatoires...

Réflexion sur les métiers sensibles : métiers appelés à évoluer ou à disparaître auxquels il faut associer des actions de reconversion ou de formation.

PROPOSITIONS DE DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT (15-20 pages)

Attention : même si le déroulement semble proche d'un PSE, les dispositifs proposés ici sont **strictement internes** à l'entreprise dans une optique d'optimisation des effectifs en place.

- ⇒ mobilité professionnelle : étapes du parcours, maintien des garanties sociales...
- ⇒ mobilité géographique : accompagnement, prise en charge des frais, procédure de mutation...
- ⇒ formation : plan de formation et dispositifs associés
- ⇒ publics spécifiques : salariés de plus de 45 ans...

DISPOSITIONS DIVERSES (1 page)

Formalités concernant l'accord : durée, règlement des litiges...

Des accords GPEC sont disponibles en ligne sur le site :

www.anact.fr

*rubrique : compétences/les démarches
compétences/les accords de GPEC*

Pour apporter un complément d'informations statistiques, juridiques et politiques, la Confédération organise des :

**« SESSIONS EMPLOI 2007 »
à l'Institut du Travail de Strasbourg**

**du 23 au 28 septembre 2007
et du 16 au 21 décembre 2007**

Le programme et la fiche d'inscription sont disponibles auprès du Secteur Emploi :

Laurence MARTIN

Tél. : 01.40.52.83.24
Email : lmartin@force-ouvriere.fr

Françoise GOMIS

Tél. : 01.40.52.82.87
Email : fgomis@force-ouvriere.fr