

# FICHE DE SYNTHÈSE

SERVICES FINANCIERS – TELECOMS - ENERGIE & UTILITIES – TRANSPORTS & MESSAGERIE

## ► RESSOURCES HUMAINES

### LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES (GPEC): L'HEURE DE LA REFORME APPROCHE

*Plus question de prendre la GPEC à la légère... Cet outil managérial fréquemment taxé « d'usine à gaz » suscite un regain d'intérêt provoqué par le contexte législatif actuel qui lui donne force de loi<sup>1</sup>.*

*En effet, fin 2006, deux entreprises se sont vues demander la suspension de leur plan de restructuration et ont écopé d'une sanction financière pour n'avoir pas négocié un accord de GPEC (cas NextiraOne) ou pour ne l'avoir pas mis en pratique (cas Cap Gemini) avant d'entamer leur projet de réorganisation.*

*Ces décisions de justice s'appuient sur la nouvelle disposition du code du travail (art. L.320.2) introduite par la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 dite loi Borloo-Larcher. Ces rappels à l'ordre des tribunaux laissent supposer que la GPEC constitue désormais un préalable indispensable à la mise en œuvre d'un PSE et confirment l'obligation pour l'employeur de fournir les efforts d'adaptation et de formation nécessaires au maintien de l'employabilité de ses salariés.*

*Faut-il alors voir la GPEC comme un outil de prévention des PSE ? Quels sont les véritables objectifs de la GPEC ? Que contiennent les accords des sociétés qui se sont déjà engagées dans une démarche GPEC ? Quels sont les gains pour les différents acteurs de l'entreprise : Direction générale, Direction des Ressources Humaines, managers, partenaires sociaux, salariés ?*

#### Ce qu'impose la loi

Selon la loi de cohésion sociale, tout établissement de 150 personnes ou groupe au-delà de 300 salariés est tenu d'engager tous les 3 ans avec les partenaires sociaux 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 et la rémunération (il ne s'agit en aucun cas de négocier la stratégie de l'entreprise elle-même).
- la mise en place d'un dispositif de GPEC ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), de bilan de compétences, d'accompagnement à la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

Si la loi oblige à entamer une négociation elle n'exige pas nécessairement qu'un accord soit conclu. L'intention du législateur est de promouvoir le dialogue social ainsi que l'usage de la négociation collective comme outil de gestion de l'emploi dans l'entreprise et d'anticipation des restructurations.

<sup>1</sup> 7 accords en 2005, 58 en 2006 et sûrement "beaucoup plus en 2007" selon le Ministère de l'Emploi, de la Cohésion Sociale et du Logement (Le Monde, 17 avril 2007)

La loi positionne ainsi la démarche GPEC comme élément clef de la politique d'optimisation des RH<sup>2</sup> en alignement avec la stratégie business et ce, que l'entreprise soit dans une problématique de croissance, de transformation ou de récession.

### Qu'est ce que la GPEC ?

La GPEC n'est pas définie dans le code du Travail mais peut s'entendre comme :

- un outil de réflexion prospective et anticipative sur les compétences nécessaires au projet de l'entreprise – ce qui la distingue de la GPEC des années 90 qui reposait davantage sur une approche uniquement descriptive et exhaustive en s'appuyant notamment sur des référentiels emploi souvent perçus comme totalement inadaptés par les managers de terrain.
- l'ensemble des moyens utiles à la mesure et l'évaluation des compétences devant mettre en œuvre ce projet – bien adaptée, la GPEC peut constituer un outil de pilotage simple d'utilisation alliant stratégie d'entreprise et gestion des ressources humaines efficace.

La GPEC permet à l'entreprise de mieux maîtriser son développement, de répondre aux évolutions technologiques ou d'activités et de prévoir les adaptations des emplois. Elle peut être assimilée à une gestion à froid des ressources orientée sur les enjeux de l'entreprise, la visibilité sur les ressources en interne, l'anticipation concrète des besoins en compétences et la mise en œuvre de plans de mobilité constituant des éléments indispensables au maintien de la compétitivité.

### La négociation des accords de GPEC

Toutes les entreprises concernées par la loi doivent avoir amorcé des négociations avant le 20 janvier 2008, mais à ce jour, seulement une soixantaine aurait déjà signé un accord comme Thalès, Air France, Alstom, Carrefour, La Mondiale, Rhodia...

#### > Contenu des accords GPEC

Les accords signés visent à renforcer la cohérence entre les différents champs d'action de la GRH, dans le cadre du projet stratégique de l'entreprise à moyen terme. Certains de ces accords sont plus particulièrement axés sur les questions de mobilité interne et externe, fonctionnelle et géographique. D'autres se concentrent sur la formation ou encore sur la gestion des âges et l'accès à l'embauche des salariés âgés. Tous mettent en place des dispositifs concrets autour de ces thèmes.

Par exemple, l'accord du Groupe Carrefour, signé pour anticiper la reconversion des hôtesses de caisse, met en œuvre des mesures d'accompagnement de la mobilité volontaire. L'accord de la Mondiale inclut une clause de non discrimination liée à l'âge pour les recrutements externes. L'accord Rhodia instaure un diagnostic annuel métier/emploi (DAMEC) pour analyser les métiers sensibles (indispensables à l'exercice de l'activité) et critiques (en disparition, en émergence forte ou dont le risque tient à une pyramide des âges déséquilibrée).

Enfin, l'accord de Clemessy a permis de stimuler la mobilité puisque 300 salariés, soit 1 sur 20, ont changé de métier ou de région.

#### > Mise en œuvre des accords GPEC

La négociation d'un accord GPEC nécessite de mener une réflexion préalable sur les tendances d'évolutions de l'entreprise et sur son projet à moyen terme (3 ans) pour en définir les conséquences sur l'emploi et les métiers. La mise en œuvre de la GPEC s'appuie sur le dialogue social afin de mettre en place les outils nécessaires à :

- la connaissance des emplois et des ressources disponibles à date,
- l'anticipation des besoins futurs en emploi et en compétences,
- l'anticipation de l'évolution des emplois actuels,
- la gestion des écarts.

Les principales raisons du faible nombre d'accords signés sont ainsi :

- la difficulté d'avoir une vision pertinente à moyen terme de l'évolution de la stratégie et des métiers de l'entreprise dans un univers changeant,

<sup>2</sup> A noter que la GPEC a commencé à profiter de la dynamique législative avec la Loi Organique relative aux Lois de Finance du 1<sup>er</sup> août 2001. (Cf. Fiche de synthèse sur la LOLF)

- la crainte de s'empêcher tout licenciement dans un contexte qui n'incite guère à la prise de risque au contraire de ce qui se passe au Danemark avec le développement de la flexsécurité<sup>3</sup>

## Le lien entre GPEC et licenciements collectifs

La loi crée un lien entre la GPEC et la prévention des conséquences des mutations économiques, autrement dit avec l'anticipation des restructurations et la limitation des licenciements qui en découlent.

Elle incite les entreprises à conclure des accords de méthode voire à les inclure dans leur accord de GPEC.

Un accord de méthode a pour vocation de fiabiliser les délais d'une procédure convenue dans l'accord et de permettre d'anticiper la mise en œuvre de dispositions favorables au règlement de problèmes d'emploi. Un accord de méthode ne peut légalement avoir pour objectif de régler l'ensemble des questions soumises à la négociation, mais de fixer les procédures de la négociation à venir, le calendrier et le contenu des réunions de négociations. Pour l'employeur, c'est l'assurance de voir respectés les délais de consultation. Pour les employés, c'est la possibilité d'aborder le contenu même du plan social.

Le régime fiscal et social de la GPEC étant aligné sur celui des PSE, il favorise la reconversion des emplois menacés en exonérant de charges les aides à la création d'entreprise, à la mobilité géographique ou à la formation.

La GPEC ne permettra probablement pas d'éviter les PSE : dans une période de restructurations « urgentes », l'entreprise n'est pas toujours en mesure d'appliquer ses mesures GPEC. Confrontées à une réorganisation des enseignes à court terme (2 ans), toutes les entités du Groupe Carrefour ne pensaient ainsi pas pouvoir utiliser le levier de la mobilité mais devoir activer directement l'accord de méthode du Groupe.

En revanche, la GPEC peut « retarder » le recours aux PSE et les rendre socialement plus acceptables. La GPEC permet de renforcer, d'accélérer ou de gérer au fil de l'eau des mouvements de personnel qui d'une manière ou d'une autre auraient dus être mis en œuvre parce que nécessaires à l'entreprise.

Attention toutefois à ne pas dénaturer la GPEC en en faisant un outil de prévention des plans sociaux qui laisserait oublier sa véritable vocation : mettre en cohérence des pratiques RH en prenant en compte le projet stratégique de l'entreprise à moyen terme jusqu'à une réorientation éventuelle de ce projet stratégique en fonction du capital de compétences dont dispose l'entreprise.

## La GPEC dans l'entreprise, de la contrainte juridique aux avantages opérationnels

Les gains de la GPEC sur la performance de l'entreprise se traduisent par des apports concrets pour chaque acteur impliqué dans l'entreprise.

### > Apports de la GPEC

- Pour la Direction Générale (DG) : un avantage compétitif accru, une meilleure implication des salariés et une plus grande réactivité comme le montre l'accord de PSA signé le 9 avril 2007.
- Pour la Direction des Ressources Humaines : l'opportunité d'être partie prenante de la stratégie de l'entreprise et de travailler en partenariat avec la DG et les autres directions fonctionnelles et opérationnelles.
- Pour l'Encadrement : un rôle de management renforcé notamment dans sa capacité à identifier les besoins futurs en compétences dans les entités opérationnelles en fonction des orientations stratégiques.
- Pour les salariés : le développement de l'employabilité et un meilleur contrôle des incertitudes face à l'avenir ; la possibilité de construire un parcours professionnel en renforçant les capacités de résilience.
- Pour les instances représentatives du personnel : une plus grande légitimité, la reconnaissance d'un rôle de consultation dans la gestion des RH quant à l'évolution des métiers et des emplois.

### > Facteurs clefs de succès

- La démarche GPEC ne peut se restreindre à l'application d'une méthode mais doit être conduite comme un véritable projet. La GPEC définit des orientations elles-mêmes déclinées en objectifs opérationnels.
- Le projet doit être porté et piloté par la DG autant que par la DRH. La fonction RH doit s'inscrire dans une

<sup>3</sup> Un système qui concilie la liberté de licencier pour l'entreprise et la sécurité d'un revenu de compensation pour le salarié (cf. Fiche de synthèse sur la Flexsécurité)

logique projet : démarche participative avec l'ensemble des responsables opérationnels qui seront les principaux acteurs dans la mise en œuvre d'une démarche de GPEC.

- Un observatoire des métiers impliquant les partenaires sociaux doit être mis en place pour actualiser régulièrement la GPEC.
- La Direction doit accepter d'allouer des moyens au déploiement de la GPEC et de partager son autorité en terme d'emploi.
- Les managers doivent être formés à leur rôle non seulement de gestion et d'évaluation des compétences et à la confrontation aux attentes des salariés mais aussi à l'identification des besoins futurs en compétences
- Les partenaires sociaux doivent s'inscrire dans une dynamique de concertation sociale, ce qui peut les amener à s'interroger sur leur vocation: coopérer et devenir un syndicalisme de gestion ?
- Les salariés doivent accepter de s'impliquer toujours davantage dans des parcours professionnels qui ne sont plus linéaires et développer, par là même de véritables capacités de résilience.
- Surtout, pour que la GPEC soit un véritable outil d'accompagnement des changements à venir, il est nécessaire, pour privilégier son appropriation et la mise en mouvement des acteurs, de communiquer sur son déploiement très en amont du déploiement de la démarche elle-même.

**Au-delà de la contrainte, la loi de 2005 représente l'opportunité d'impulser une dynamique de performance RH globale par le biais la GPEC, outil qui ne peut donc être réduit à simple moyen de limiter les conséquences sociales des réorganisations.**

**Ainsi, les sociétés pionnières qui se sont inscrites dans une démarche de GPEC en ont fait un réel atout stratégique. Certaines récoltent déjà des résultats satisfaisants. Pour bénéficier de ce levier de performance, les entreprises ont tout intérêt à mettre en place une démarche bien outillée et accompagnée.**

**La mise en œuvre d'un accord de GPEC, parce qu'elle s'appuie sur le dialogue social, peut constituer une révolution culturelle dans certaines entreprises. Par ailleurs elle implique une phase d'appropriation par le management et par les salariés d'autant plus que l'adhésion à la mobilité n'entre pas dans la culture française. Changer de métier au cours d'une carrière bousculera les esprits raisonnant encore en terme de diplôme et d'emploi.**

**En cas d'échec des négociations, l'absence de signature d'un accord ne doit pas remettre en cause le choix de la démarche GPEC.**

**Levier majeur de la performance des entreprises et de la fonction RH, elle permet au DRH d'investir le terrain de l'économie pour faire valoir la valeur des politiques RH.**

#### A propos de Sia Conseil

*Fondé en 1999 par Jérôme Miara et Matthieu Courtecuisse, Sia Conseil est un des leaders indépendant du conseil en Management d'origine française. Ses missions consistent à assister la Transformation des Entreprises dans tous ses volets : stratégie opérationnelle, expertise métier, RH, organisation et pilotage des SI.*

*Son pôle de compétences Ressources Humaines comprend une quarantaine de consultants intervenant sur des problématiques essentiellement liées au rôle des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise et sa déclinaison opérationnelle.*

*Ses spécificités reposent sur sa maîtrise opérationnelle des métiers de ses clients et sur son indépendance commerciale et technique vis-à-vis des fournisseurs de solutions informatiques.*

*Présent en France, en Belgique et en Italie, Sia Conseil compte 150 consultants de haut niveau intervenant auprès de grands groupes internationaux et réalisera 24 m€ de CA en 2007.*

#### **Sia Conseil France**

42, rue Vignon 75009 Paris

Tél : 01 42 77 76 17

<http://www.sia-conseil.com>