



Les points clés du dispositif de GPEC: négociation et mise en oeuvre

Florence CHAPPERT
Département Compétence Travail Emploi



SOMMAIRE



- 1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005
- Définition de la GPEC
- 2: Les enjeux de la GPEC
- 3: Les principes clés

- 5: Comment négocier par étape la GPEC ?
- 6: Quel contenu pour un dispositif de GPEC ?



QUI EST CONCERNE PAR LA LOI DE COHESION SOCIALE DU 18 JANVIER 2005 ?

- 1: LA LOI DE COHESION SOCIALE DU 18 JANVIER 2005
- 2: Définition de la GPEC
- 3: Les enjeux
- 4: Les principes clés
- 5: Comment négocier par étape la GPEC ?
- 6: Quel contenu pour un dispositif de GPEC négocié ?

Toute entreprise ou UES de plus de 300 salariés

- 4500 entreprises
- 39% des salariés hors administrations
- Dotée au moins d'une OS représentative

Tout groupe d'entreprises dont le siège social est en France

- astreint à l'obligation de mise en place d'un comité de groupe
- avec un effectif cumulé d'au moins 300 salariés en France ou à l'étranger

Toute entreprise ou groupe de dimension communautaire

- soumis à l'obligation d'un comité d'entreprise européen (plus de 1000 salariés sur au moins 2 pays)
- comportant un établissement ou une entreprise de 150 salariés en France

Les branches professionnelles

QUELS SONT LES OBJETS DE LA LOI DE COHESION SOCIALE ?

▪ 1: LA LOI DE
COHÉSION SOCIALE
DU 18 JANVIER 2005

▪ 2: Définition de la
GPEC

▪ 3: Les enjeux

▪ 4: Les principes clés

▪ 5: Comment négocier
par étape la GPEC ?

▪ 6: Quel contenu
pour un dispositif de
GPEC négocié ?

L'employeur est tenu d'engager tous les 3 ans une négociation portant sur:



Article L.320-2

1. les modalités **d'information et de consultation du CE** sur la **stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles** sur l'**emploi** ainsi que sur les **salaires**
2. la mise en place d'un **dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**
➤ ainsi que sur les **mesures d'accompagnement** associées en particulier en matière de: formation, VAE, bilan de compétences, ainsi que l'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés



Article L320-3

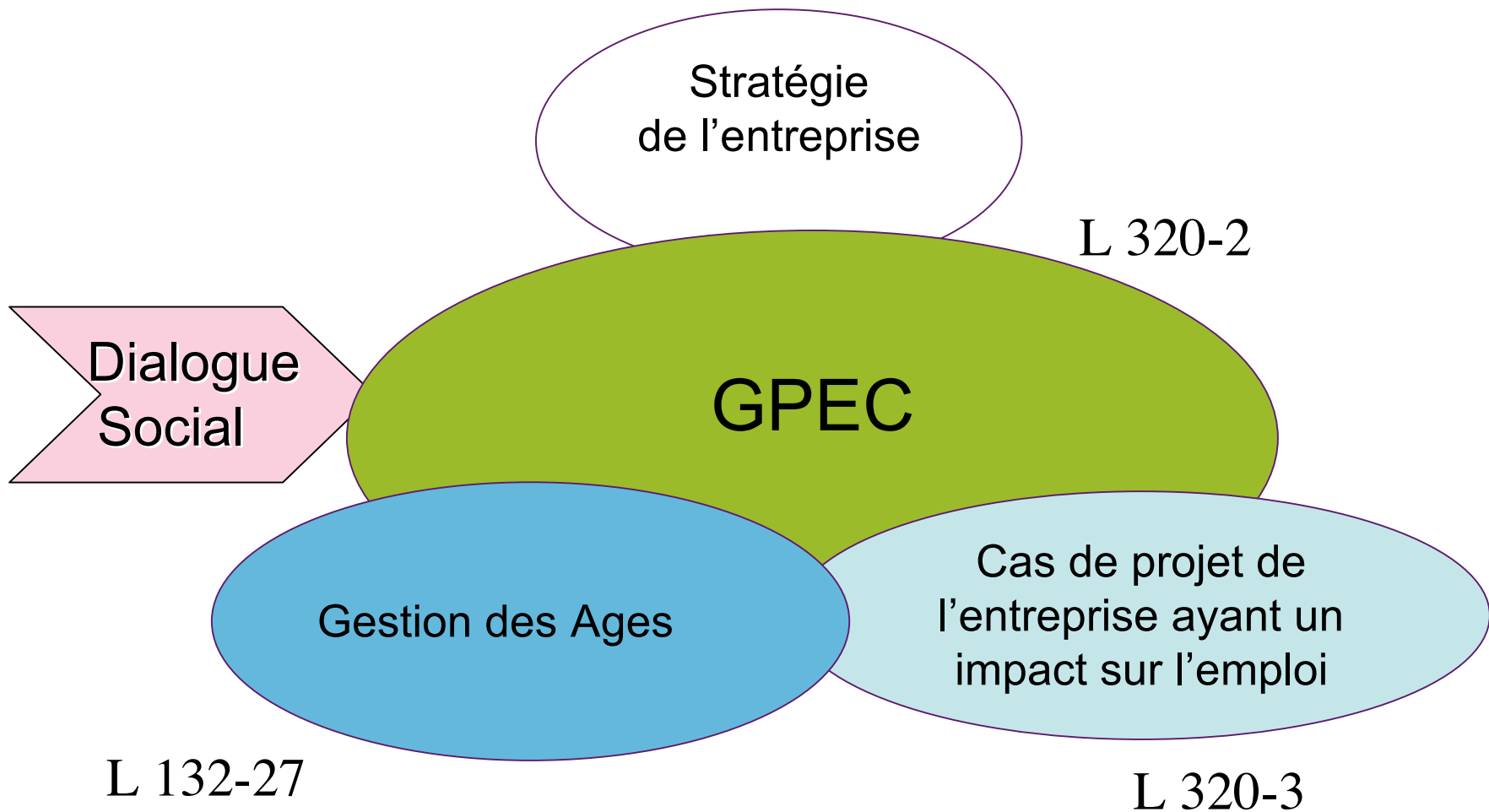
3. **de manière facultative, les modalités d'information / consultation du CE** lors :
- d'un licenciement économique - d'un projet économique ayant des incidences sur l'emploi - concernant le contenu d'un PSE - en lien avec la loi Fillon de Janvier 2003



Ajout à l'article L132-27

4. les **conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la FP** en lien avec la loi Fillon du 21 août 2003

**LA LOI DU 18/1/2005
FAIT LE LIEN ENTRE**



2: Une définition actualisée de la ...GPEC:

- 1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005
- 2: DÉFINITION DE LA GPEC
- 3: Les enjeux
- 4: Les principes clés
- 5: Comment négocier par étape la GPEC ?
- 6: Quel contenu pour un dispositif de GPEC négocié ?

C'est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines:

Une gestion tenant compte fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise, avec

un volet collectif pour détecter en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, et définir des règles et moyens facilitant de façon anticipée l'ajustement besoins / ressources,



un volet individuel pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel

Une gestion adaptée aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources

Une gestion impliquant les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel

LA GPEC: UN DISPOSITIF QUI ALLIE OUTILS D'ANTICIPATION ET D'ACCOMPAGNEMENT



GPEC: UN DISPOSITIF COLLECTIF D'ANTICIPATION

- 1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005
- 2: DÉFINITION DE LA GPEC
- 3: Les enjeux
- 4: Les principes clés
- 5: Comment négocier par étape la GPEC ?
- 6: Quel contenu pour un dispositif de GPEC négocié ?

Répondre à des objectifs d'anticipation :

- en terme de métiers et 'emploi et de compétences
- pour viser un meilleur ajustement besoins-ressources

MODALITES

- * Prévoir au maximum le qualitatif
- * Partager l'information avec IRP, managers, salariés

OUTILS METIERS

- . Référentiels métiers
- . Analyse des évolutions des métiers
- Métiers, emplois sensibles, nouveaux, menacés, en tension
- . Diagnostic quantitatif des besoins

OUTILS RESSOURCES

- . Diagnostic démographique et Projections
- . Diagnostic de l'employabilité
- . Analyse des trajectoires et de la mobilité

GPEC: UN DISPOSITIF INDIVIDUEL D'ACCOMPAGNEMENT

- 1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005
- 2: DÉFINITION DE LA GPEC
- 3: Les enjeux
- 4: Les principes clés
- 5: Comment négocier par étape la GPEC ?
- 6: Quel contenu pour un dispositif de GPEC négocié ?

Répondre à des objectifs d'accompagnement :

- en terme de compétences et de parcours
- de développement des trajectoires individuelles

MODALITES

- * S'appuyer sur les managers et les IRP comme relais
- * Capitaliser sur les outils existants

OUTILS

- . Recrutement et Intégration
- . Entretien individuel
- . Bilan compétences
- . Formation: passeport, VAE, DIF, période de professionnalisation
- . Mobilité interne, externe: plateforme, espace, incitations

QUELS SONT LES ENJEUX POUR LES ACCORDS DE GPEC ?

- 1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005
- 2: Définition de la GPEC
- 3: LES ENJEUX
- 4: Les principes clés
- 5: Comment négocier par étape la GPEC ?
- 6: Quel contenu pour un dispositif de GPEC négocié ?

Développer une visibilité de l'impact des évolutions économiques, technologiques, démographiques **sur les métiers et compétences requises**

Entrer dans une logique de dialogue social et de **consensus à froid sur une gestion préventive des compétences et mobilités nécessaires**



ENJEUX



Articuler **les différents outils de la mobilité et de la formation** : GPEC, VAE, DIF, Entretiens, Parcours



Intégrer la réflexion avec celle des **territoires et des branches**

Prendre en compte les effets du vieillissement et renforcer le lien avec la gestion des âges sans pour autant traiter la population plus âgée à part

Différentes opportunités pour:

Entreprise

- Enjeux **économiques**: sauvegarde compétitivité
- Enjeux de **professionnalisation**: adaptation compétences, reconversion,
- Enjeux **démographiques**: transmission compétences, maintien dans l'emploi
- Enjeux **technologiques**
- Enjeux **sociaux**: RSE

Salariés

- Enjeux de **développement professionnel**
- Enjeux de **sécurisation et employabilité**
- Enjeux de **visibilité** des mutations et des évolutions des métiers de l'entreprise
- Enjeux de **reconnaissance**
- Enjeux **d'utilisation de ses droits**: DIF,...

Question de l'âge

- Développer une **visibilité sur les métiers et emplois** concernés par évolutions démographiques
- Anticiper **les effets du vieillissement** des salariés et de **la pénibilité du travail**
- Prévenir **les risques de perte de compétences ou de démotivation**
- Concilier **souhaits de départ** et **conditions de maintien dans l'emploi**

4: Principes clés d'un dispositif de GPEC

▪1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005

▪2: Définition de la GPEC

▪3: Les enjeux

▪4: LES PRINCIPES CLÉS

▪5: Comment négocier par étape la GPEC ?

▪6: Quel contenu pour un dispositif de GPEC négocié ?



Un dispositif « mutuellement profitable »
qui prend en compte les enjeux de **tous les acteurs**



Un dispositif concerté voire négocié
qui implique **une concertation avec les IRP et les opérationnels**



Un dispositif articulé à la stratégie
qui découle d'une **volonté exprimée au plus haut niveau par la direction générale**



Un dispositif d'anticipation
qui accorde **une importance particulière à l'évolution de tous les métiers de l'entreprise et pas seulement ceux qui sont menacés**



Un dispositif pérenne à distinguer du PSE
qui vise à **prévenir à froid les décalages d'effectifs et de compétences**

5: Comment négocier par étape la GPEC?

1/2

- 1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005
- 2: Définition de la GPEC
- 3: Les enjeux
- 4: Les principes clés
- 5: COMMENT NÉGOCIER PAR ÉTAPE LA GPEC ?
- 6: Quel contenu pour un dispositif de GPEC négocié ?

1: Permettre l'expression et la clarification des enjeux de chacun des acteurs

Notamment:
Opérationnels métiers managers de proximité, territoires et bassins d'emplois

2: Former le groupe de négociation à la recherche d'un diagnostic partagé

Mettre en place un groupe de concertation capable d'élaborer un diagnostic partagé des enjeux prioritaires de la GPEC et des dispositifs nécessaires à partir des outils existants

3: Définir les principes d'une démarche de GPEC

Se mettre d'accord sur les principes de mise en œuvre du dispositif de GPEC (ex: anticipation , partage de l'information, confidentialité, responsabilité, volontariat, rôle du management...)

5: Comment négocier par étape la GPEC?

2/2

- 1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005
- 2: Définition de la GPEC
- 3: Les enjeux
- 4: Les principes clés
- 5: COMMENT NÉGOCIER PAR ÉTAPE LA GPEC ?
- 6: Quel contenu pour un dispositif de GPEC négocié ?

4: Rechercher des engagements de part et d'autre

5: Distinguer processus de négociation de GPEC et PSE

6: La mise en place de modalités de suivi de la GPEC et de l'accord

Se fixer des objectifs ou des moyens mesurables, plutôt 1 ou 2 engagements précis qu'une liste d'intentions vagues

Un accord de GPEC ne peut concerner uniquement les emplois menacés

Mettre en place de manière paritaire des indicateurs de suivi de l'accord

6: Quels contenus pour un dispositif GPEC ?

- 1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005
- 2: Définition de la GPEC
- 3: Les enjeux
- 4: Les principes clés
- 5: Comment négocier par étape la GPEC ?
- 6: **QUEL CONTENU POUR UN DISPOSITIF DE GPEC NÉGOCIÉ ?**

1: Développer une plus grande la transparence et respecter la confidentialité pour la stratégie

2: Réaliser un diagnostic d'anticipation des évolutions métiers et ressources

3: Partager l'information sur la visibilité des évolutions métiers et des parcours possibles

4: Mettre en place des dispositifs d'accompagnement des salariés sécurisants

5: Prendre en compte l'âge

6: Impliquer le management et les IRP

7: Si besoin, intégrer le cas d'un projet de l'entreprise ayant un impact sur l'emploi

1: Développer une plus grande la transparence et respecter la confidentialité pour la stratégie



- 1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005
- 2: Définition de la GPEC
- 3: Les enjeux
- 4: Les principes clés
- 5: Comment négocier par étape la GPEC ?
- 6: QUEL CONTENU POUR UN DISPOSITIF DE GPEC NÉGOCIÉ ?



Pour la direction: faire l'apprentissage de plus de **transparence**



Pour les élus: respecter la **confidentialité** à propos des informations stratégiques non validées



S'attacher aux **impacts qualitatifs des évolutions** de l'environnement et de la stratégie sur les métiers, emplois et compétences - plus qu'aux éléments quantitatifs sur l'emploi



1: Développer une plus grande la transparence et respecter la confidentialité pour la stratégie



- 1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005
- 2: Définition de la GPEC
- 3: Les enjeux
- 4: Les principes clés
- 5: Comment négocier par étape la GPEC ?
- 6: QUEL CONTENU POUR UN DISPOSITIF DE GPEC NÉGOCIÉ ?

Négocier c'est se mettre d'accord sur:



-Le **niveau** des informations sur la stratégie (CG, CCE, CE...)



-L'**horizon de prévision** (1, 2, 5 ans,...)



-Les éléments d'informations **complémentaires sur la stratégie** à transmettre au CE



-Leurs **impacts** sur les métiers et emplois et l'analyse des écarts



-Les **grands leviers d'ajustement prévisionnels** en terme de formation, reconversion, mobilité,...



-Les **modalités d'information** du CE (périodicité,...)



-Les **moyens** (ex: nombre d'heures de délégation par IRP, expertise...)



-Les modalités **d'information des salariés** après le CE



- 1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005
- 2: Définition de la GPEC
- 3: Les enjeux
- 4: Les principes clés
- 5: Comment négocier par étape la GPEC ?
- 6: QUEL CONTENU POUR UN DISPOSITIF DE GPEC NÉGOCIÉ ?



2: Réaliser un diagnostic d'anticipation des évolutions métiers et ressources



Développer une prévision qualitative sur les évolutions des métiers afin de repérer les métiers stratégiques, en transformation, en développement, en déclin ...



Analyser l'existant et anticiper le futur pour repérer des décalages prévisionnels en terme d'effectifs ou de compétences



Choisir la maille d'analyse la plus pertinente: maille professionnelle (famille, métiers,...), famille géographique (région, bassin d'emploi,...)



- 1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005
- 2: Définition de la GPEC
- 3: Les enjeux
- 4: Les principes clés
- 5: Comment négocier par étape la GPEC ?
- 6: QUEL CONTENU POUR UN DISPOSITIF DE GPEC NÉGOCIÉ ?



2: Réaliser un diagnostic d'anticipation des évolutions métiers et ressources



Le volet anticipation du dispositif GPEC se traduit au sein de différents outils:

Le référentiel métiers/emplois/compétences en est le socle



Il faut aussi mettre en place d'autres outils:

- Cartographie des effectifs/métiers/emplois
- Analyse de l'évolution des métiers
- Analyse des ressources: pyramide des âges, trajectoires, employabilité
- Analyse des décalages prévisionnels
- Identification des leviers principaux d'ajustement: formation, passerelles,...



Se référer aux travaux de la branche sur les métiers



Mettre à cette occasion en place un lieu paritaire d'échanges sur cette prospective: observatoire, commission, comité,... et qui alimente le CE

Focus: emplois menacés + emplois en développement





3: Partager l'information sur la visibilité des évolutions métiers et des parcours possibles

- 1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005
- 2: Définition de la GPEC
- 3: Les enjeux
- 4: Les principes clés
- 5: Comment négocier par étape la GPEC ?
- 6: QUEL CONTENU POUR UN DISPOSITIF DE GPEC NÉGOCIÉ ?



Partager au maximum avec les managers et les salariés l'information sur la visibilité des évolutions métiers:

- les métiers stratégiques
- les métiers sensibles
- les métiers stables
- les métiers en développement
- les métiers en émergence
- les métiers dit critiques, en tension, rares
- les métiers en déclin ou menacés
- les métiers qui verront de nombreux départs en retraite



Cela peut se faire au travers d'espaces mobilité, conseillers carrière, intranet, managers, IRP...



4: Mettre en place des dispositifs d'accompagnement des salariés sécurisants

- 1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005
- 2: Définition de la GPEC
- 3: Les enjeux
- 4: Les principes clés
- 5: Comment négocier par étape la GPEC ?
- 6: **QUEL CONTENU POUR UN DISPOSITIF DE GPEC NÉGOCIÉ ?**



Articuler les outils d'accompagnement au dispositif d'anticipation



Partir des outils existants sur la base d'une évaluation (outils à faire évoluer, améliorer, supprimer ou créer).



Lier GPEC et plan de formation



Prendre en compte le développement de parcours tout au long de la vie professionnelle dans un souci de prévenir les risques d'exclusion, de déqualification et d'usure.



Rechercher la sécurisation des mobilités internes ou externes (période d'intégration, clause de retour, garantie de l'ancienneté,...)



Déconcentrer la gestion des ressources humaines au niveau des gestionnaires et managers de proximité tout comme sur les bassins d'emplois



5: Prendre en compte l'âge



- 1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005
- 2: Définition de la GPEC
- 3: Les enjeux
- 4: Les principes clés
- 5: Comment négocier par étape la GPEC ?
- 6: QUEL CONTENU POUR UN DISPOSITIF DE GPEC NÉGOCIÉ ?



Plusieurs options s'offrent aux différentes parties prenantes:

- Construire un accord spécifique pour les seniors,

Ou



- Inclure un volet senior ou une attention particulière pour les seniors dans un accord de GPEC pour tous

Ou



- Faire bénéficier tous les salariés quels qu'ils soient des mesures de l'accord

Dans tous les cas, intégrer la question de la santé des salariés dans leurs parcours, pas seulement en curatif mais aussi en préventif en vue de limiter les phénomènes d'usure professionnelle est indispensable à ce niveau





6: Impliquer le management et les IRP



- 1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005
- 2: Définition de la GPEC
- 3: Les enjeux
- 4: Les principes clés
- 5: Comment négocier par étape la GPEC ?
- 6: **QUEL CONTENU POUR UN DISPOSITIF DE GPEC NÉGOCIÉ ?**



Impliquer les opérationnels dans le travail sur les évolutions des métiers



Informier, former et coacher le management de proximité pour accompagner les salariés et les réorganisations



Associer les IRP dans le diagnostic de prospective métiers et dans le suivi de l'accompagnement individuel: commission formation, VAE, parcours professionnels,...





7: Si besoin, intégrer le cas d'un projet de l'entreprise ayant un impact sur l'emploi

- 1: La Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005
- 2: Définition de la GPEC
- 3: Les enjeux
- 4: Les principes clés
- 5: Comment négocier par étape la GPEC ?
- 6: QUEL CONTENU POUR UN DISPOSITIF DE GPEC NÉGOCIÉ ?



Un dispositif de GPEC peut inclure un dispositif spécifique en cas de projet de l'entreprise ayant un impact sur l'emploi dans un secteur ou pour un métier sensible de l'entreprise.



Il est souhaitable même parfois de distinguer les 2 processus et de faire 2 accords.



Un accord ne peut toutefois se réduire à « traiter » les emplois menacés.



Si il y a projet ayant un impact sur l'emploi, c'est une gestion à « tiède » qui est à privilégier , basée sur la concertation pour éviter un PSE à « chaud »

cela passe par une annonce précoce (12, 24mois), et par la négociation :

- du processus de dialogue social,
- de l'accompagnement renforcé des salariés (phase de confidentialité, garantie reprise...)
- d'un financement spécifique
- du soutien des managers dans leurs réorganisations