



Les cahiers du Business Humaniste Innovation

Intitulé
La GPEC

Date Janvier 2008

Nombre de pages (incluant celle-ci) 5

OBJET

SOMMAIRE

1.	ORGANISER SA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES	2
2.	LANCER UNE DEMARCHE GPEC	2
	2.1. Une obligation légale	2
	2.2. La GPEC est pensée en amont, lorsque tout va bien.	2
	2.3. S'assurer de l'adhésion de tous	2
3.	ETABLIR UN DIAGNOSTIC	2
	3.1. Un référentiel des compétences existantes	2
	3.2. Mesurer l'écart avec l'objectif	3
4.	DECLINER LES OBJECTIFS EN POLITIQUES RH	3
	4.1. Se concentrer sur les métiers sensibles	3
	4.2. En déduire les actions RH à mettre en place	3
	4.3. Préparer les salariés	4
5.	NEGOCIER L'ACCORD GPEC	4
	5.1. Donner un cadre à la négociation.....	4
	5.2. Le contenu de l'accord	4
	5.3. La négociation	5
6.	EN SAVOIR PLUS	5

1. ORGANISER SA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

Comment passe-t-on de la stratégie de l'entreprise à ses conséquences sur l'emploi, les métiers et les compétences ? Et comment décline-t-on ces objectifs de GPEC en actions RH ? Si la loi Borloo du 18 janvier 2005 obligeait toutes les entreprises de plus de 300 salariés à entamer une négociation autour de leur GPEC avant le 1er janvier 2008, beaucoup doivent encore s'y atteler. Du diagnostic de l'existant jusqu'à la signature de l'accord, voici méthodologie et outils pour réussir l'élaboration de sa démarche GPEC.

2. LANCER UNE DEMARCHE GPEC

2.1. UNE OBLIGATION LEGALE

La loi Borloo du 18 janvier 2005 oblige toutes les entreprises de plus de 300 salariés à entamer une négociation autour de leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences avant le 1er janvier 2008. Autrement dit, de mettre en œuvre une gestion des ressources humaines et d'associer les organisations syndicales à la stratégie de l'entreprise. Au-delà, la volonté de faire de la GPEC une véritable gestion prévisionnelle des emplois, pour éviter d'en arriver aux plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) qui interviennent lorsqu'il est déjà trop tard.

« La direction doit avoir une vision très claire, acceptée par tous et portée par le management »

2.2. LA GPEC EST Pensee EN AMONT, LORSQUE TOUT VA BIEN.

Sauf que fin novembre 2007, seules 200 des 4.000 entreprises concernées avaient signé un accord GPEC. "Et effectivement, le sujet est, en soi, déjà difficile à appréhender, mais les partenaires sociaux ne sont de toutes façons pas habitués à construire ensemble, entraînés qu'ils sont à se battre sur des questions de salaire", diagnostique David Hindley, spécialiste des problématiques de GPEC et de PSE.

2.3. S'ASSURER DE L'ADHESION DE TOUS

L'entreprise qui entreprend une démarche GPEC va devoir estimer les compétences et volumes d'effectifs dont elle aura besoin dans le futur. "Par exemple, il est fondamental pour un groupe comme Areva, qui a beaucoup à anticiper très en amont, de pouvoir se projeter. Or cela implique un exercice très compliqué : imaginer la progression du nombre de centrales nucléaires dans différents pays." Exercice encore plus important aujourd'hui que le vieillissement de la population force nombre d'entreprises à devoir prévoir le transfert des compétences de leurs salariés.

Pour réussir cet exercice, l'expert met en avant un prérequis indispensable : "La démarche de GPEC ne devra pas être portée par la seule DRH, mais bien par la direction, qui doit en avoir une vision très claire, acceptée par tous et portée par le management." La condition absolue pour réussir à projeter l'entreprise vers ce qu'elle sera demain.

3. ETABLIR UN DIAGNOSTIC

3.1. UN REFERENTIEL DES COMPETENCES EXISTANTES

La première étape de la méthodologie à suivre consiste à examiner les outils de diagnostic dont dispose l'entreprise. En premier lieu, les rapports sociaux, qui constituent une obligation légale, apportent des éléments quantitatifs du type pyramide des âges, égalité hommes-femmes et autres données sociales que remonte également le SIRH (turnover...). "Mais cela ne suffit pas : il faut également avoir une approche qualitative des métiers." Si l'entreprise ne dispose pas déjà d'une

cartographie des métiers, on pourra s'appuyer sur celle de l'ANPE. Mais il est aussi intéressant de construire, avec les opérationnels, un référentiel des compétences... à condition qu'il soit simple, pragmatique et opératoire.

"Il faut également avoir une approche qualitative des métiers"

A chaque métier doit être associée une **liste de compétences et un niveau de maturité requis** pour chacune, de 1 à 5 par exemple. Pour être compréhensible par tous, chaque niveau doit correspondre à des **comportements observables**. Ce référentiel permet à l'entreprise de voir si elle possède suffisamment de compétences en volume ainsi qu'en niveau de maturité. "Ainsi, note David Hindley, SFR a mis en place un référentiel très intéressant : pour chaque métier, il est possible de visionner les passerelles et les évolutions possibles. Un vrai travail de formalisation a été réalisé sur tous les métiers."

3.2. MESURER L'ECART AVEC L'OBJECTIF

Une fois réalisé ce diagnostic de la situation courante, la deuxième étape consiste à se projeter, puis à comparer avec le présent. La mesure de l'écart entre les deux, en termes d'emplois et de compétences, indique les priorités RH à mettre en œuvre : recrutement, formation, promotion, aide à la mobilité interne, mobilité externe, licenciements, etc. "Pour poursuivre cet exemple, Areva fait beaucoup de branding RH en ce moment. Son objectif est de développer son image employeur afin de recruter des ressources pour le futur. Selon l'activité de l'entreprise, ce calcul est de plus ou moins long terme. Pour le nucléaire, c'est évidemment du très long terme."

4. DECLINER LES OBJECTIFS EN POLITIQUES RH

4.1. SE CONCENTRER SUR LES METIERS SENSIBLES

Une fois établie la stratégie à suivre, il s'agit de la décliner en politiques de l'emploi, des métiers et des compétences.

Afin d'être aussi efficace que possible, le spécialiste considère que la bonne approche consiste à aborder la GPEC par les métiers sensibles : métiers qu'il faut transmettre, qui vont disparaître ou nécessiter une reconversion, qui sont difficiles à pourvoir, métiers en émergence, métiers à risques, métiers stratégiques... "Dans le passé, remarque David Hindley, nous avons vu beaucoup trop d'approches globales. Aujourd'hui, les démarches adoptées sont plus opérationnelles." Le principe : se focaliser sur ces métiers à enjeux économiques et sociaux importants pour l'entreprise... et non sur l'ensemble des métiers.

4.2. EN DEDUIRE LES ACTIONS RH A METTRE EN PLACE

"Pour cela, on considère une famille de compétences. Demain, aura-t-on assez d'effectifs et les compétences seront-elles au niveau requis ? Par exemple, chez Danone, de plus en plus de produits ont un bénéfice santé, à l'instar d'Actimel ou de Danacol. Cela implique de nouvelles compétences, différentes de celles que possédait le groupe jusqu'ici." Une possibilité sera donc d'avoir recours au recrutement extérieur d'une personne qualifiée, qui jouera ensuite le rôle de tuteur en interne, notamment auprès des jeunes diplômés.

"Il faut faire entrer dans la culture et les esprits que les métiers bougent"

"Prenons un autre cas de figure, propose le spécialiste. Si, sur une famille de compétences, on n'a pas assez d'effectifs mais que le niveau requis est atteint, alors on mettra en place un système de mentors, ou référents internes, que l'on affectera exclusivement à la transmission des compétences."

Autre exemple : celui d'un métier qui est en train de mourir. "On devra alors faire en sorte d'éviter le PSE. Ainsi, chez Axa, le personnel administratif est formé pour être reconverti vers les

agences." Et si l'on en arrive tout de même à un PSE, la GPEC devra avoir pour effet de le rendre moins dramatique. "En évitant par exemple qu'une personne ne soit restée 15 ans sur le même poste, ce qui l'empêcherait de rebondir."

4.3. PREPARER LES SALARIES

Enfin, pour que ce travail porte véritablement ses fruits, il ne doit pas rester entre les mains des partenaires sociaux : "Il faut sensibiliser les salariés, faire entrer dans la culture et les esprits que les métiers bougent et que l'entreprise mettra les moyens nécessaires pour accompagner les salariés à travers ces changements", martèle David Hindley. La gestion du flux de personnel ne doit pas être perçue comme un drame. Or c'est le management qui sera le relais de la stratégie et de la bonne application de la GPEC. Dès l'élaboration de la démarche, il doit donc être impliqué, notamment lors de la construction du référentiel de compétences.

5. NEGOCIER L'ACCORD GPEC

5.1. DONNER UN CADRE A LA NEGOCIATION

Il relève de la volonté du législateur de faire de la GPEC une opportunité de dialogue social. Les organisations syndicales doivent donc être impliquées très en amont, afin que tous les partenaires sociaux, ensemble, mesurent les risques et élaborent les plans d'actions.

La négociation proprement dite de l'accord de GPEC peut se faire de deux manières, en fonction notamment de l'état du dialogue social dans l'entreprise. Soit dans un cadre de négociation classique avec les organisations syndicales, soit dans le cadre d'un groupe de négociation spécifique. C'est alors un accord de méthode qui servira à le créer et à établir la méthodologie qu'il suivra. "D'une part, explique David Hindley, cela permet d'être plus opératoire. D'autre part, cette petite instance de dialogue a le grand mérite de dédramatiser la situation, à froid, dans les situations où des métiers peuvent être menacés." Bref, un outil qui permet de cadrer des négociations qui risqueraient de dérapier.

5.2. LE CONTENU DE L'ACCORD

L'accord de GPEC définit d'abord la gestion des instances représentatives du personnel (CE et CCE), leurs modalités de consultation et d'information.

Il explique ensuite l'esprit et les grands principes de la démarche GPEC : se focalise-t-on sur les métiers sensibles, met-on en place un observatoire des métiers, construit-on un référentiel des métiers ?

Puis il liste les actions de GRH à mettre en œuvre.

- Mobilité interne : comment sont affichés les postes à pourvoir, comment accompagne-t-on cette mobilité ?

- Gestion de carrière : selon quelles modalités se font les promotions, comment se définissent les parcours professionnels ?

- Formation professionnelle : quelles sont les modalités du DIF, du CIF, de la VAE, du plan de formation, de l'apprentissage et de la professionnalisation ainsi que des formations de reconversion ?

- Accompagnement des salariés : sur quels entretiens de carrière et bilans de compétences décide-t-on de s'appuyer ?

- Gestion des fins de carrière : a-t-on recours au passage au temps partiel, au rachat des trimestres ? "Toutefois, ce point se fait aujourd'hui moins présent dans les accords de GPEC."

"Avoir une démarche GPEC, cela veut simplement dire avoir une GRH dynamique et une vision claire de l'avenir"

5.3. LA NEGOCIATION

Les points de désaccord concerneront le plus souvent les budgets mis en œuvre pour soutenir les politiques de formation et de mobilité, ainsi que la sécurisation des emplois. "Ensuite, tous les volets RH sont négociés au cas par cas."

Pour David Hindley, l'essentiel est que tous partagent la même vision de la GPEC. "On croit souvent que si on se lance dans cette démarche, c'est qu'on anticipe un PSE. Or avoir une démarche GPEC, cela veut simplement dire avoir une GRH dynamique et une vision claire de l'avenir. C'est le message dont doit être convaincue la direction et qu'elle doit faire passer à tous les acteurs impliqués, organisations syndicales, managers et salariés."

6. EN SAVOIR PLUS

La GPEC n'est pas une idée nouvelle. Il y a 50 ans, on modélisait déjà l'évolution des effectifs pour pouvoir l'intégrer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Des prévisions linéaires que viendra ébranler le choc pétrolier de 1973, ajoutant au modèle la notion plus fine de compétence, que la vague de plans sociaux des années 90 consolidera.

GPEC et PSE - Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise

Par David Hindley et Peggy Aparisi
233 pages, Editions d'Organisation