

1- Une obligation qui vient de loin

négociation triennale (article L 320-2) :

trois volets obligatoires et un volet facultatif

- 1) modalités d'information et consultation sur la stratégie et ses conséquences prévisibles sur l'emploi et les salaires
- 2) dispositif GPEC et mesures d'accompagnement
- 3) emploi et formation des salariés âgés
- 4) lien éventuel avec un accord de méthode (article L 320-3) sur la procédure et le contenu d'un PSE, décidé ou possible sur la période

Une obligation qui vient de loin

Sont concernées par l'obligation :

- **entreprises d'au moins 300 salariés**

soit 4500 entreprises et 39 % des salariés (hors administrations)

- **groupes d'au moins 300 salariés**

- **entreprises et groupes de dimension communautaire**

soit au total 47 000 entreprises et 49 % des salariés

- **branches professionnelles**

pas concernées par l'obligation de négocier :

- **PME de moins de 300 salariés, mais appui-conseil, individuel ou collectif, à l'élaboration d'un plan de GPEC**

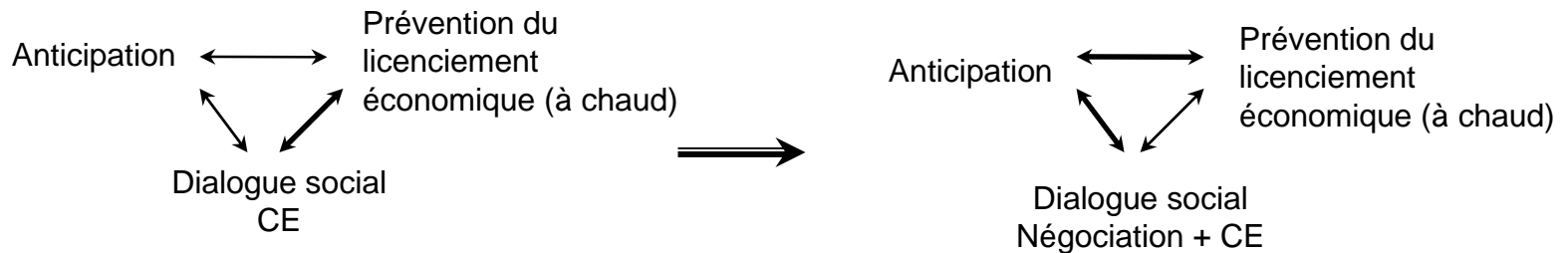
Une obligation qui vient de loin

« *Il est prudent de voir d'où l'on vient* » :

- **Ordonnance 1945**, les comités d'entreprise sont informés et consultés sur la marche de l'entreprise et les mesures affectant le volume et la structure des effectifs
- **ANI 1969**, les entreprises doivent jouer leur rôle dans la sécurité de l'emploi et s'efforcer de faire des prévisions en cas de fusion et de restructuration pour réduire les licenciements par la formation et la mobilité
- **Loi 1989**, information consultation annuelle sur les prévisions annuelles ou pluriannuelles d'activité et d'emploi, pour réduire les écarts entre besoins et ressources humaines
- **Loi 2005**, obligation triennale de négocier

Une obligation qui vient de loin

Trois questions liées dans la durée :



- un objectif :

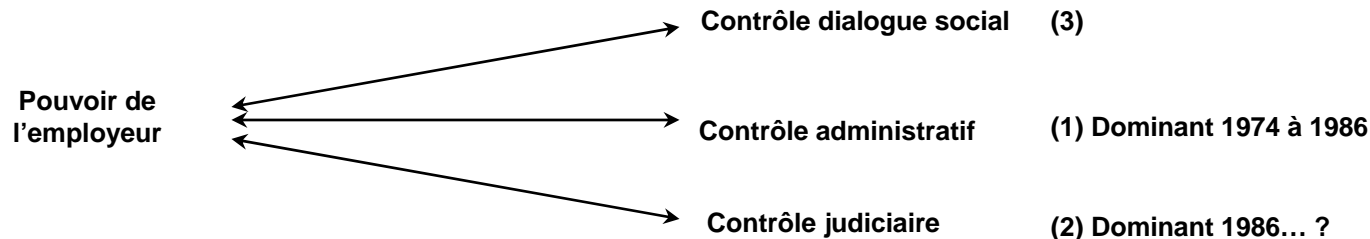
passer de la confrontation à chaud à la concertation en amont

- mais des difficultés, de méthode et de relations sociales, au développement de la GPEC,

dans un contexte de chômage de masse et d'accélération des mutations

Une obligation qui vient de loin

Trois modes de contrôle des licenciements collectifs :



en France :

- 1974 - 1986 : poids dominant du contrôle administratif
- 1987 - 200. : poids dominant du contrôle du juge
- 200. - : renforcer le poids de la négociation sociale ?

Une obligation qui vient de loin

GPEC, une définition non stabilisée dans la littérature :

- anticipative ? prévisionnelle ? préventive ?
- des métiers ? des effectifs ? de l'emploi ? des emplois ? des compétences ? des qualifications ?

définition de la GPPEC, Développement et Emploi 1990 :

« la conception, la mise en œuvre et le suivi de plans d'action visant à réduire de façon anticipée les écarts entre besoins et ressources humaines, en fonction de la stratégie...

et à impliquer le salarié comme acteur de son parcours professionnel »

Une obligation qui vient de loin

*Après une relative déception sur la GPEC, au milieu des années 90, **le retour récent du souci d'anticipation** :*

- **2002, LMS, appui conseil GPEC aux PME**
- **2003, négociation triennale salariés âgés**
- **2004, l'employeur doit veiller « à maintenir la capacité des salariés à occuper un emploi au regard de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations »**
- **2005, licenciement économique, qu'en dernier recours après tous les efforts de formation et de reclassement**
- **2005, LCS, négociation triennale, information stratégie, dispositif GPEC**
- **2006, congé de mobilité...**

Une obligation qui vient de loin

Echec de la négociation ANI en 2003-2004

Les dernières propositions des employeurs prévoyaient

- la négociation d'un accord dans les entreprises de plus de 300 salariés **sur les modalités d'information sur la stratégie et ses effets prévisibles sur l'emploi, et la mise en œuvre d'un dispositif de gestion anticipative de l'emploi**
- avec des contreparties **sur les délais de la procédure et sur la définition du licenciement économique**

Une obligation qui vient de loin

Une inspiration européenne :

- **1994, Directive sur les comités d'entreprise européen**
- **1975, Directive sur les licenciements collectifs**
- **2002, Directive sur l'information et la consultation des travailleurs**

Une autre conception de la consultation :

- **« en vue d'aboutir à un accord sur des décisions relevant des prérogatives de l'employeur »** (directive européenne)
- **« en vue de donner un avis motivé »** (code du travail)

Une obligation qui vient de loin

Quelques leçons des expériences en Europe d'anticipation des mutations et de protection des mobilités:

- il faut développer les **travaux d'anticipation en amont** dans les secteurs et les territoires
- il y a un **lien entre gestion courante des ressources humaines et gestion de crise de l'emploi** : la poly-compétence, la formation, l'expérience de la mobilité facilitent la reconversion
- il est préférable que les directions annoncent **tôt** leurs projets de restructuration
- les **alternatives collectives** sont une contribution partielle utile pour l'emploi et la pérennité d'une activité locale
- il faut chercher à limiter l'**impact négatif sur la santé des restructurations**
- les restructurations sont **négociées** avec les syndicats dans les pays nordiques et en Italie ou avec le comité d'entreprise en Allemagne

Une obligation qui vient de loin

Un contexte nouveau pour la GPEC des entreprises :

750 000 emplois à pourvoir chaque année

= 600 000 départs + 150 000 emplois nets

source CAS : prospective des métiers et des qualifications 2005-2015

=> nombreux recrutements à venir, principalement de cadres, d'employés non qualifiés et d'ouvriers qualifiés

? baisse du chômage,

? mais risque du « scénario noir », la coexistence entre difficultés de recrutement et maintien d'un chômage important des jeunes ouvriers non qualifiés

2- Les enseignements de l'observation récente

- **7 accords en 2005 et 54 en 2006,**
2% des entreprises d'au moins 300 salariés
- **un frémissement en cours :**
 - opportunité pour l'entreprise d'une meilleure gestion des ressources humaines, « *mettre sur la table l'évolution des métiers* » « *sortir de l'opposition théâtrale* »
 - approche de l'échéance du 20 janvier 2008
 - craintes du judiciaire, certaines décisions suspendant un PSE en l'absence de négociation GPEC
- une interrogation qui demeure :
 - « *ce qui compte ce n'est pas l'obligation légale, mais la volonté (de part et d'autre) de négocier* »

Attentes des acteurs d'entreprise sur la GPEC

une conscience claire des dirigeants comme des syndicalistes :

- de l'*accélération des mutations* économiques, technologiques, organisationnelles, réglementaires,
- des mutations démographiques, avec une *diversité des situations* : vagues de recrutement, vieillissement de la population active, sureffectifs...
- *et du caractère stratégique pour l'entreprise du développement ou du maintien de certaines compétences*

des acteurs intéressés par la GPEC

dans son volet collectif :

- « *la voie royale de la GPEC, c'est la prospective des métiers discutée entre directions opérationnelles et syndicalistes* », DRH
- « *gagner la bataille de l'anticipation* », syndicaliste

et dans son volet individuel :

- « *ne pas enfermer un salarié dans son poste, développer son employabilité* », DRH
- « *adapter les salariés présents plutôt que de leur substituer d'autres salariés* », syndicaliste

en revanche, l'intégration de la question des salaires, sujet principal de la NAO, est exceptionnelle

Les enseignements de l'observation récente

Préoccupations des dirigeants en matière de stratégie :

- « *informer loyalement sur les mutations de l'environnement et sur la stratégie de l'entreprise* »
- « *ne pas tomber dans le piège de la cogestion* »
- des pratiques et des points de vue contrastés sur ce qu'il est possible de partager en amont confidentiellement sur
 - les évolutions du périmètre de l'entreprise ? *malgré les marchés*
 - la stratégie produits marchés ? *malgré la concurrence*
 - la stratégie industrielle ? *malgré les risques sociaux*
 - les compétences stratégiques...
- de réelles « dynamiques d'apprentissage » quant à la diffusion d'informations confidentielles

Attentes contrastées des syndicalistes en matière de stratégie

- des souhaits :
 - « *Intervenir sur la stratégie plutôt que de subir* »
 - « *Anticiper l'emploi plutôt que gérer les plans sociaux* »
 - « *Discuter des alternatives* »
 - « *Rechercher l'information et pas seulement en recevoir* »
- mais aussi de l'ambivalence :
 - « *L'asymétrie d'information n'a pas que des inconvénients* »
 - « *Le consensus par le silence est trop fréquent* »...

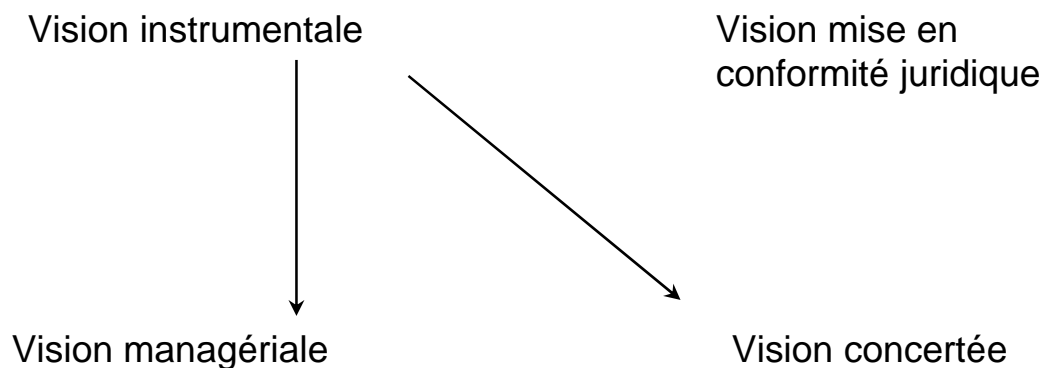
Les enseignements de l'observation récente

Des interrogations des DRH sur la méthode :

- « *d'accord pour parler stratégie, mais le modèle séquentiel, stratégie, prévisions emploi, mesures d'adaptation, ne marche pas, c'est pour les colloques !* »
 - « *les entreprises ont des horizons de visibilité très différents sur l'activité et l'emploi* », de 3 mois à 10 ans selon les cas
 - « *les syndicalistes sont souvent scientifiques ; si les prévisions sont prises pour des engagements, les directions s'inquiètent* »
 - *attention, « communiquer en temps réel conduirait à inquiéter inutilement ou à rassurer à tort »*
- => « il faut faire de la prospective des métiers, plus que de la prévision des effectifs »**

Les enseignements de l'observation récente

4 visions de la GPEC :



Privilégier la vision managériale et concertée :

- « *un outil pour l'entreprise, pas un référentiel usine à gaz* »
- « *la vision juridique de la GPEC est stérile, ce qui nous intéresse c'est la vision managériale* »
- « *attention à la dérive, la GPEC comme outil de négociation et pas comme outil de gestion* »
- *c'est aux managers, pas « aux RH de prévoir les effectifs »*

Les enseignements de l'observation récente

Interrogations communes sur le niveau de négociation

- « *Où discuter de la stratégie ? Les groupes ont une stratégie monde et souvent des lignes de produit monde* »
- « *Il y a empilement des niveaux, comité européen, comité de groupe, CCE, CE* »
- « *Quel est le sens de la GPEC en local, quand le groupe lui-même n'en fait pas ?* »
- « *Difficile de discuter GPEC, quand parfois les directeurs de sites eux-mêmes n'ont pas tous les éléments* »
- « *Comment concilier le droit du travail français avec les mails "all users" du siège américain à tous les salariés dans le monde* »

Les enseignements de l'observation récente

La boîte à outil des accords GPEC (L 320-2)

- un volet collectif : observatoire ; référentiel compétences et emplois-types, passerelles, postes disponibles sur Intranet...
- des règles collectives (formation, mobilité... concernant à la fois les recrutements, les salariés en place et les fins de carrière), à mettre en cohérence avec la stratégie
- un volet individuel pour que chacun puisse construire son parcours avec l'aide de l'encadrement et la fonction RH: appuis à mobilité, formation, construction du projet professionnel
- des mesures complémentaires et des priorités pour les métiers sensibles (L320-2-I) et, le cas échéant, les activités en restructuration prochaine ou possible (L 320-3)

La boîte à outil des accords GPEC

sortir de la dichotomie :

- entre la formation à la demande de l'entreprise et à la formation demande du salarié, sur le temps de travail ou en dehors, il y a un espace d'intérêt mutuel
- de même entre la mobilité à la demande du salarié et celle à l'initiative de la direction, il y a un espace d'aide à la construction du parcours professionnel
- beaucoup d'incertitudes sur le lien DIF/ plan de formation
- des innovations sur la VAE, en matière de réduction du coût, d'appui collectif, de validation en situation de travail, de validations transversales facilitant la mobilité

Les enseignements de l'observation récente

Des points de vue différents des DRH sur le moment d'annonce des restructurations :

- « *sur l'avenir d'un site, les salariés en savent souvent autant que les dirigeants* »
- « *on attend trop d'être dans le mur pour agir en France* »
- « *anticiper, pour gérer plus sereinement le PSE* »
- *mais* « *quand on ferme un site, l'entreprise devient l'ennemi* »
- « *attention, la révolte des salariés particulièrement forte devant les annonces faites au dernier moment* »

=> « *tourner progressivement, ne pas virer brusquement à 180°* »

Les enseignements de l'observation récente

La crainte des syndicats : que GPEC = PSE

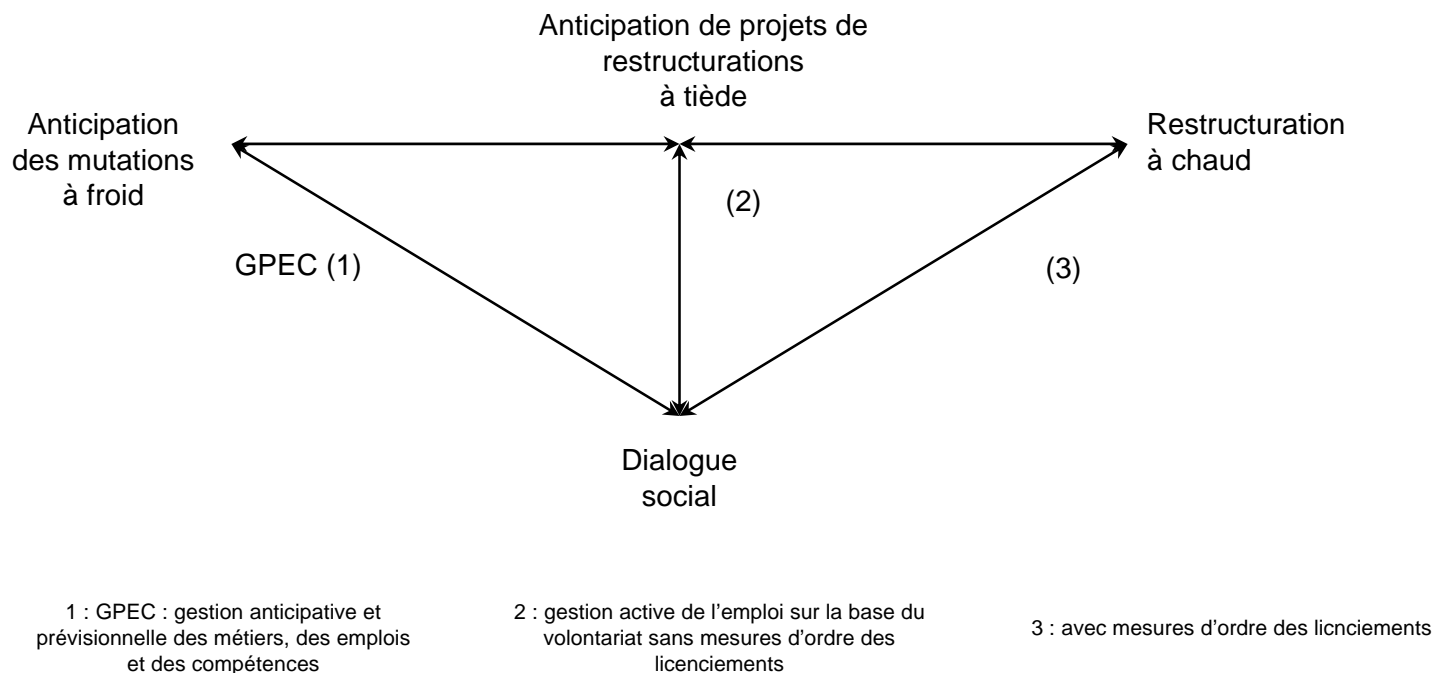
- « *la volonté syndicale, c'est de séparer GPEC et PSE ; on les comprend, après tous ceux qu'on a du faire* », DRH
- « *la GPEC, c'est l'évolution des emplois et des compétences, pas les PSE* »
- « *pas question de cautionner des dégraissages en douce* »

- « *le congé de mobilité, externe, introduit par le législateur en décembre 2006, est ambigu* »,
- « *c'est le législateur qui mélange GPEC et PSE* »

- en cas de PSE, beaucoup de syndicalistes ont la volonté « de dépasser une vision passéiste et de rechercher des solutions individuelles et collectives »

Les enseignements de l'observation récente

Pour réduire la gestion de l'emploi à chaud, **des accords pour anticiper les mutations et pour anticiper les projets de restructurations :**



Les enseignements de l'observation récente

La piste de la « gestion à tiède »

accords Thalès, Rhodia, PSA

- information précoce (Livre IV anticipateur),
- expertise auprès du CE dès l'amont,
- recherche d'alternatives,
- mobilité interne et mobilité externe sur la base du volontariat,
- appui RH individuel renforcé
- recrutements en parallèle si besoin
- passage au livre III, si la première phase est insuffisante, et après préavis

=> « *essayer d'éviter aux salariés l'angoisse de se voir inscrits sur la liste des licenciements* », syndicaliste

Les enseignements de l'observation récente

- **Besoins d'accompagnement** en conseil des deux parties pour la négociation GPEC :
 - « *il y a peu de préparation des syndicats à la négociation sur ces thèmes qui avaient été délégués au CE* »
 - « *pour la direction aussi, le thème est souvent neuf* »
 - « *il y a besoin d'une palette d'expertises dans des domaines variés* »

=> appui

- par des consultants conseils de direction,
- par des experts choisis par les syndicats,
- ou par des intervenants choisis ensemble sur la base d'un cahier des charges défini conjointement

Les enseignements de l'observation récente

Les juges et la GPEC

- communiqué Pages Jaunes de janvier 2006 de la Cour de Cassation :
vers « une approche plus rigoureuse des mesures de licenciement économique ? »
- plusieurs TGI et deux cours d'appel depuis octobre 2006 en sens contraire
 - informer sur les prévisions d'activité et d'emploi (L 432-1-1) préalable avant de consulter sur un PSE ?
 - engager la négociation GPEC préalable à la consultation sur un PSE ??
 - avant même l'échéance du 20 janvier 2008 ??
- rien n'y oblige explicitement dans les textes ; de plus,
 - une négociation GPEC dure de 3 à 12 mois, ce qui allongerait d'autant la procédure
 - lorsqu'un PSE est projeté, il est trop tard pour la GPEC, dispositif préventif en amont ; celle-ci est utile mais pour les salariés non concernés par le PSE

Les enseignements de l'observation récente

Les juges et la GPEC (2)

- obligation de faire de la GPEC, même en l'absence d'accord ?
oui pour le volet collectif L 432-1-1, comme pour le volet individuel L 930-1
- la négociation de droit à la demande des syndicats ?
oui > 20/1/2008
- pas de sanction pénale, mais possibilité pour les syndicats d'imposer au civil l'obligation de faire de l'employeur

Les enseignements de l'observation récente

Retour sur la définition de la GPEC :

- une gestion anticipative et préventive des ressources humaines,
- fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise,
 - avec un volet collectif pour anticiper les besoins et les risques, définir des règles et moyens facilitant l'ajustement des besoins et des ressources,
 - et un volet individuel pour aider chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel
- un outil de gestion et de dialogue social

=> la GPEC n'est ni l'antichambre ni l'antidote d'un PSE
≠ du PSE = gestion curative dans le cadre d'un projet de restructuration, face à une menace avérée ou prévisible