

Propositions de pistes pour le développement de la GPEC

Henri Rouilleault, ancien directeur général de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), vient de remettre à Christine Lagarde, ministre de l'Économie et de l'Emploi, et Xavier Bertrand, ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, son **rapport sur l'obligation triennale de négociier** sur la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), obligation instituée par la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005. Ce rapport lui avait été confié par lettre de mission du 24 novembre 2006 par Jean-Louis Borloo, alors ministre de l'Emploi et de la Cohésion sociale, et Gérard Larcher, ancien ministre délégué à l'Emploi et au Travail.

Tirant les « enseignements de l'observation » des accords et des négociations en cours, ainsi que des jurisprudences intervenues sur le sujet, Henri Rouilleault émet des « **recommandations** aux **acteurs** d'entreprise pour une GPEC rénovée » et des « préconisations pour les **pouvoirs publics** et pour les **partenaires sociaux nationaux** ».

Recommandations aux acteurs d'entreprise

La loi impose aux entreprises ou groupes d'au moins 300 salariés en France, ainsi qu'aux groupes de dimension européenne de plus de 150 salariés en France, d'engager tous les trois ans une négociation sur la mise en place d'un dispositif de GPEC (*C. trav., art. L. 320-2*). Ces négociations pourront aussi porter sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise par dérogation aux dispositions des livres III et IV du Code du travail (*C. trav., art. L. 320-3*). Le rapport identifie les acteurs internes et externes de cette négociation et leur adresse **15 recommandations**.

- Il recommande notamment aux **DRH** de concevoir la négociation triennale comme une opportunité et d'**impliquer** l'ensemble de la **direction**. En effet, la GPEC nécessite une communication sur la stratégie de l'entreprise, qui revient en grande partie à la direction. Les **délégués syndicaux** sont invités à se saisir de l'opportunité de la négociation triennale et à la réclamer.
- Le rapport recommande aux **partenaires sociaux** de se réunir de façon précoce pour bien délimiter les enjeux et contours de la négociation. La qualité de la négociation reposera sur la qualité de l'**information** des négociateurs qui ne peut se faire qu'en **mobilisant** des **compétences** multiples en **interne** ou en **externe**.
- La négociation **GPEC** doit être **dissociée** des **restructurations**, même si un PSE est en cours. Le rapport distingue **trois situations** et recommande de privilégier la GPEC : « **à froid** » pour anticiper les mutations ; « **à tiède** » par des plans d'adaptation de l'emploi privilégiant le recours au volontariat en cas de compression des effectifs ; « **à chaud** » dans les situations non anticipées où un PSE est nécessaire.
- S'agissant de la négociation sur la **stratégie**, le rapport recommande de faire l'apprentissage de plus de **transparence**. Il faut partager assez d'informations pour donner un sens à la négociation et présenter une stratégie sur le long terme.

- L'entreprise ne part pas de zéro : la mise en place de la GPEC passe par l'**identification** et l'**amélioration** des **dispositifs** existants et la fixation d'échéances réalistes, sans chercher l'exhaustivité dans les objectifs fixés.
- Un **lieu d'échange** sur l'**évolution** des **métiers**, hors du CE, doit permettre une réflexion prévisionnelle sur les métiers concernés.
- L'implication de l'**encadrement** de **proximité** par la DRH est la clé du succès dans la durée de la mise en oeuvre du **volet individuel** de la GPEC. Le suivi personnalisé des projets professionnels nécessite la mise à disposition de **moyens** et outils suffisants, notamment en matière de formation. Il est d'ailleurs recommandé de mieux **lier** la GPEC et le **plan de formation**.
- Une GRH anticipative et préventive n'a de chance d'exister que si les **représentants du personnel** et les **salariés** eux-mêmes sont aussi **acteurs** de la conduite des projets de changement.

Préconisations aux pouvoirs publics et aux partenaires sociaux

Le rapport note tout d'abord que le **mélange** de la **GPEC** et du **PSE** n'aide pas au développement des pratiques d'anticipation et que le **classement** par la loi de 2005 de l'obligation triennale dans le **livre III** était à cet égard une **erreur**. Le rapport adresse par ailleurs aux pouvoirs publics et aux partenaires sociaux toute une série de **préconisations**.

- Sans modifier dans l'immédiat les dispositifs existants, Henri Rouilleault considère qu'il faut intégrer GPEC et gestion des restructurations dans le vaste chantier de la **sécurisation** des **parcours professionnels**. Selon lui, il appartient au gouvernement et aux partenaires sociaux de déterminer la façon dont il conviendra de concerter et négocier sur ces différents sujets dans le cadre des conférences sociales de la rentrée. Un **séminaire** des partenaires sociaux pourrait aussi être organisé pour confronter le diagnostic sur ces deux thèmes et repérer les thèmes à négocier.
- Il faut **donner** du **temps** à la **négociation**, notamment en informant les entreprises qu'il s'agit non de conclure mais d'engager des négociations avant le 20 janvier 2008 et afin d'éviter toute confusion avec la mise en place d'un PSE.
- La GPEC doit être développée aux niveaux les plus pertinents, notamment dans les **branches professionnelles**. Il faut aussi renforcer le travail en réseau des observatoires de branche et favoriser le **regroupement** des **branches** professionnelles et des **Opc**a correspondants. Il faut encore développer et faire vivre la GPEC dans les **régions**, les **territoires** et au niveau **national**, en améliorant la coordination entre les services déconcentrés des ministères chargés du Travail et de l'Emploi. Il est nécessaire de davantage concerter sur la GPEC dans les **fonctions publiques**. Quant à l'obligation de négocier, le rapport privilégie le niveau du **groupe** à celui de l'entreprise.
- Henri Rouilleault invite à l'évaluation et à l'amélioration de certains dispositifs d'accompagnement des parcours professionnels, tel que le **DIF** et la **VAE**. Par ailleurs, des « **agences de transition** » pourront être expérimentées pour **faciliter** les **reclassements** lors

des plans d'adaptation ou les PSE, en s'appuyant notamment sur les expériences des pays de l'Union.

- Selon Henri Rouilleault, la gestion « **à tiède** » de l'emploi doit être **privilégiée** en cas de projet de compression des effectifs, avec la mise en place d'un **plan d'adaptation**, faisant appel au **volontariat** et organisant notamment l'accompagnement des départs volontaires. En cas de gestion « **à chaud** », et donc de PSE, il faut faire une place explicite à la **négociation**, le rapport préconisant même que cette négociation soit de droit à la demande de la direction ou des syndicats. L'enjeu est ici de « rechercher un accord sur des questions qui relèvent du pouvoir de l'employeur ».

- Le rapport émet enfin des propositions visant à **mieux articuler** le **comité d'entreprise** et les **délégués syndicaux**, comme l'idée de donner un statut explicite à l'instance de négociation ou l'instauration du cumul des fonctions de délégué syndical et de représentant syndical au comité d'entreprise.