



**Compte-rendu de la conférence du Club ESSEC RH
du mercredi 7 mars 2007 au CNIT de la Défense
sur le thème :**

**« GESTION PREVISIONNELLE ... DE L'EMPLOI
OU DES PLANS SOCIAUX ? »**

Intervenants :

- **Jacques JACQUET** : Directeur de CMI - Département d'ingénierie sociale du Cabinet de conseil en ressources humaines CMI-FI&E
- **Guy BESNARD** : Directeur des Ressources Humaines du Groupe American Express.
- **Céline COLLOT** : Secrétaire Confédérale CFDT, GPEC et emploi Senior.
- **Alain Demerjian** : Secrétaire Fédéral FGM-CFDT Métallurgie
- **Marie-Hélène DELAVESNE** : Participante au cursus « Manager RH » de l'ESSEC Management Education.
- **Maurice GIRO** : Député-maire de Cavillon et Rapporteur à l'Assemblée Nationale sur la loi de cohésion sociale.

Sujets abordés :

- Dans quel esprit, la Loi de Cohésion Sociale a-t-elle été mise en place ? Les objectifs fixés par le Gouvernement ont-ils été atteints ?
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : la problématique, les enjeux et la mise en place.
- Peut-on parler d'une logique GPEC / PSE ?
- Peut-on envisager une nouvelle dimension concernant le dialogue social dans l'Entreprise ?
- Quels sont les espoirs, les craintes et le point de vue des syndicats sur la GPEC ?

Jacques Jacquet pose le contexte actuel du développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences marqué par la juridisation des démarches entreprises.

Afin d'éclairer les enjeux sociaux et juridiques, Jacques Jacquet a souhaité réunir des DRH et des organisations syndicales dans le cadre d'un dialogue ouvert faisant écho aux différentes missions actuellement en cours portant sur la mise en place de différentes formes de GPEC.

Pour compléter les points de vue par la perception du législateur, il a invité un Député de l'Assemblée Nationale, un des rapporteurs de la Loi de Cohésion Sociale.



Guy Besnard dévoile l'approche de la GPEC par le Groupe American Express (Amex).

Guy Besnard est DRH du groupe. Il mesure l'importance de son exposé du fait de la présence au sein de la salle du CNIT de l'ancienne déléguée syndicale CFDT d'Amex, de la précédente déléguée (Marie-Hélène Delavesne), et l'actuelle responsable syndicale.

Il commence par présenter brièvement le Groupe et ses enjeux :

- American Express est d'abord **une marque, dont on est fier et à laquelle les membres du personnel et les clients sont attachés.**
- Le groupe développe une culture de service d'une qualité très élevée et à forte marge, depuis 150 ans. Une culture qu'il faut conserver notamment grâce aux **compétences des collaborateurs.**
- C'est une entreprise internationale à organisation matricielle. Il n'y a pas de Directeur Général d'Amex France. **L'exigence de coordination et de cohérence** au sein du groupe est manifeste. D'un côté, la GPEC peut contribuer à cette coordination, de l'autre, elle peut aussi être soumise à **des orientations de niveau monde** qu'il faut pouvoir anticiper.
- Il y a trois métiers chez Amex : la carte, activité à très haute marge, et le voyage, activité à faible marge, et en arrière-plan, un service de change qui contribue à l'image de la marque. Ainsi, Amex est très attentifs aux évolutions de **trois types de métiers regroupant chacune différentes familles d'emplois qui sont au cœur de l'élaboration d'une GPEC.**
- Amex est un entreprise leader et en croissance. **La GPEC est donc abordée de façon positive et dynamique** pour maintenir le leadership du Groupe sur le marché français. De plus, la GPEC est un moyen de développer les compétences des collaborateurs et leur adaptabilité aux évolutions et à leurs aspirations professionnelles.

À défaut de pouvoir parler de la mise en place effective de la GPEC qui fait l'objet d'une négociation pour le moment, il décrit l'approche d'Amex :

Cette préoccupation existe de longue date au sein du Groupe. Elle fait l'objet d'une expression nouvelle suite à l'obligation légale d'une négociation triennale (Loi de Cohésion Sociale de janvier 2005). De ce fait, elle est perçue comme une opportunité à plusieurs niveaux :

- Pour le **développement des compétences individuelles et collectives,**
- Pour souligner la notion d'entité globale en créant des **interconnexions** entre les trois métiers, les compétences au sein du groupe,
- Pour enrichir le **dialogue social** sur la durée,
- Et, compte tenu de ces opportunités, positionner la fonction RH comme un vrai business partner dans l'entreprise.

Il précise que la GPEC ne se fait pas sans relation de **confiance**. Les partenaires sociaux exigent en effet de **la transparence**. C'est pourquoi Amex a débloqué de gros moyens pour permettre aux partenaires sociaux de se former aux aspects techniques de la GPEC qu'ils méconnaissent encore (heures supplémentaires, conseils d'experts).

Par ailleurs, selon lui, la GPEC implique un certain nombre de conditions et d'attitudes :

- Une concentration de l'observation sur les emplois *menacés*, ou, *de croissance*, ou, *stratégiques*, sur lesquels, Amex doit obtenir **des résultats dans des délais courts.**
- **Une bonne connaissance des collaborateurs et de leurs compétences aujourd'hui**, pour pouvoir se projeter dans le futur.
- **Une implication de tous les acteurs** : des partenaires sociaux mais aussi du middle management et des opérationnels, qui connaissent leurs besoins, leurs forces, et leurs faiblesses...
- **Une réflexion sur les processus** qui sache décrire les évolutions plutôt que sur chaque emploi de façon isolée.
- Une mise à disposition d'outils et de **clés efficaces pour le management** qui devra être un acteur mettre en place la GPEC.



Il prévoit une mise-en-œuvre de cette politique en cinq étapes :

1. Un accord de méthode Groupe sur les processus d'élaboration de la GPEC et les moyens donnés aux partenaires sociaux. Il espère une signature prochaine de cet accord.
2. Une présentation au Comité d'Entreprise d'un rapport d'anticipation comportant les grandes évolutions de l'environnement à trois ans, l'impact prévu sur les emplois, et l'adaptation des outils RH nécessaire.
3. Une mise en œuvre des mesures GPEC dans un contexte de concertation avec les élus du personnel et une forte implication de leur part dans le suivi de la mise en oeuvre.
4. Un bilan après un an.
5. Des accords d'entreprises sur les mesures d'accompagnement de la GPEC, grâce aux fruits de l'expérience de l'année passée.

Jacques Jacquet intervient sur les problématiques juridiques de la GPEC :

Avant la loi de cohésion sociale (janvier 2005), il rappelle que l'entreprise était obligée d'informer le Comité d'Entreprise des évolutions de l'emploi. Cette pratique était plus ou moins utilisée en fonction du dialogue social. Ainsi, **la question de la GPEC est posée depuis vingt ans**. L'évolution des notions de « compétences », « emplois », « travail », « talents », dévoile qu'il y a eu une GPEC implicite ces dernières années. Mais, en 2005, l'Assemblée Nationale ajoute une autre obligation : la négociation triennale pour les entreprises de plus de trois cents salariés.

« (...) l'employeur est tenu d'engager tous les trois ans 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 ainsi que sur les salaires. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés (...) »
Article L320-2 (inséré par Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 art. 72 I Journal Officiel du 19 janvier 2005)

Finalement, on voit apparaître un nouvel acteur de la GPEC : le Juge. **Pourtant, les arrêts et la jurisprudence n'affichent pas encore de cohérence**. Certains arrêts montrent que la GPEC doit pouvoir anticiper et prévenir des plans sociaux alors que d'autres dissocient ces deux problématiques.

Ainsi, il expose deux problématiques stratégiques pour l'entreprise :

- Soit l'entreprise utilise la GPEC dans **une stratégie de sauvegarde** de sa compétitivité, ou pour gérer un plan social, ce qui pose le problème épineux de son articulation avec les PSE,
- Soit l'entreprise aborde la GPEC dans **une stratégie de développement**, d'adaptation aux évolutions technologiques, ou à d'autres enjeux, ce qui ouvre vers la mise en mouvement du corps social de l'entreprise et conduit à aborder la question de la sécurisation des parcours professionnels.

Céline Collot présente la position de la CFDT :

Selon la CFDT, la GPEC doit surtout **sécuriser les parcours professionnels**. Ainsi, elle doit atténuer les effets des plans sociaux, prioriser le maintien de l'emploi des salariés et accompagner leur mobilité interne ou externe.

Par ailleurs, la GPEC contribue à **professionnaliser les relations sociales dans l'entreprise**. Les délégués du personnel peuvent, en effet, montrer leur sérieux et leurs compétences à l'occasion de ces négociations.



La GPEC doit être négociée, communiquée, évaluée et réorientée à travers la mise en place d'une **méthodologie rigoureuse**. La GPEC a commencé en 2005, on verra en 2008 les bilans de ces politiques.

En revanche, la CFDT **refuse d'utiliser la GPEC pour introduire la rupture d'un commun accord du contrat de travail**, incitée par :

- La mise en place de **congé de mobilité** dans les entreprises de plus de mille salariés avec contournement de la procédure des IRP et aucune obligation de résultat,
- Le reclassement des salariés dont les postes seront menacés dans **des emplois dits « stables »** qui se résument souvent à des formations de six mois. Il faut revoir la définition d'emplois stables.

Enfin, la CFDT veut **développer la démarche GPEC dans les PME**. Celles-ci peuvent s'informer dans les observatoires de branches sur les évolutions dans leur secteur, et sur les formations. Elles peuvent aussi solliciter l'ANACT pour un diagnostic gratuit. Céline Collot signale la mise en place de conventions interentreprises d'aide-conseil en GPEC, et la mobilisation des partenaires sociaux au niveau régional pour aider les TPE.

Alain Demerjian complète cette présentation :

Il rappelle que la GPEC signifie *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*. Selon lui, on oublie trop souvent le développement des **compétences** pour ne parler que d'emploi.

Il précise la méthodologie souhaitée par la CFDT :

La Direction Générale de l'entreprise élabore une stratégie et la communique aux observatoires, aux organisations syndicales, et aux IRP (CCE, CE,...) qui l'étudient et la valident. Une synthèse est alors rapportée à tous les salariés. Ensuite, des entretiens professionnels sont organisés pour mettre en place une série d'actions de formations (...) en cohérence avec la stratégie. Enfin, on évalue ces mises en œuvre.

Il insiste aussi sur l'importance du préambule d'un accord de GPEC : il doit détailler les principes, les objectifs, les missions des acteurs, les outils et les dispositifs de la GPEC clairement.

Marie-Hélène Delavesne, ancienne salariée d'Amex, a été déléguée syndical CFDT pendant deux ans dans cette entreprise. Elle témoigne des deux accords de méthode négociés pendant cette période.

Elle se souvient que nouvellement élue représentante du personnel, on lui a annoncé un plan de sauvegarde pour l'emploi. Finalement, elle n'aura pas signé **l'accord de méthode de ce PSE** car elle n'a pas eu tous les éléments nécessaires pour juger, et le PSE ne lui semblait pas justifié. Elle témoigne du fait qu'il y avait un grand manque de dialogue, beaucoup de suspicion, et d'inquiétudes autour de cet accord.

En revanche, après ce mauvais souvenir, elle évoque **l'accord de méthode dans le cadre de la GPEC** d'Amex. **C'était totalement différent**, la direction a affiché une vraie transparence dont elle se réjouit. Ces négociations se déroulent « à froid » dans la confiance et le dialogue.

Jacques Jacquet rebondit sur ce témoignage. Il explique que la GPEC tient compte des ressources et des besoins actuels de l'entreprise au regard des évolutions futures. Ainsi, la direction doit mesurer les écarts existants, prévisibles, probables, possibles. Mais, selon lui, **la transparence sur ces questions ne suffit pas, car elle n'est ni garante de l'acceptabilité** des changements prévus, ni de la confiance des salariés. Il faut prendre en compte les enjeux sociétaux.



Maurice Giro revient sur les origines de la loi.

Malgré un pourcentage important du PIB de l'Etat dédié à la cohésion sociale via les aides Assedic et autres, les inégalités sociales augmentent, le logement est en crise, etc...Or, pour le gouvernement, il n'y a pas de croissance sans cohésion sociale. **Ainsi, la loi du 18 janvier 2005 propose une approche transversale et globale, en travaillant sur les sujets de l'emploi, la formation, le logement, l'égalité des chances, etc...**

Maurice Giro a été rapporteur d'une loi sur le développement des services à la personne (Volet de la Loi de Cohésion Sociale). Il explique qu'elle vise à aider les gens à travailler, à assumer une vie de famille et une vie professionnelle en même temps, par exemple.

Par ailleurs, il tire des enseignements sur l'efficacité du gouvernement. Il parle notamment de l'importance :

- De faire précéder la loi d'une négociation avec les organisations participatives.
- De sortir les décrets d'application en même temps que la loi.
- De s'appuyer sur le dispositif déjà en place.
- De s'assurer de l'engagement des ministres concernés à surveiller et évaluer l'application tous les six mois.

Il rappelle ensuite que les accords de méthode peuvent être conclus au niveau de la branche pour aider les bassins d'emplois sensibles.

Enfin, il ironise sur le rôle des députés qui consisterait à sortir des lois que les entreprises ont déjà créées, anticipées. Il ne faut donc pas les attendre pour progresser dans le champ social, dit-il, aux entreprises.

Jacques Jacquet s'interroge enfin, sur la portée sociétale des accords de GPEC :

Il met en avant une disposition de la loi : *l'exonération des indemnités de rupture à l'occasion d'un départ volontaire dans le cadre de la GPEC (Déc 2006)*. Il se demande si cela peut **ouvrir vers un nouveau champ de relations sociales, une transformation substantielle de l'évolution du travail ?**

D'un autre côté, il souligne une attente forte des français: **la sécurisation des parcours professionnels** (refus du CPE, CNE....). Alors qu'est-ce qu'un emploi menacé ? **Se dirige-t-on vers une sécurité sociale de l'emploi ?**

Pour alimenter cette réflexion, il rappelle qu'en votant les 35 heures, on a eu l'impression de mettre en œuvre de l'aménagement du temps de travail, alors que l'on a surtout ouvert un nouveau champ d'innovation sociale en permettant une nouvelle relation employeur/employé.

Avant d'ouvrir le débat avec le public, il donne quelques préconisations pour réussir la GPEC :

- 1- Se sécuriser juridiquement par une élaboration réfléchie du préambule et de la présentation stratégique. Les négociations sont, en effet, très engageantes pour l'entreprise.
- 2- Dissocier:
 - Le développement des métiers dont on peut avoir des signes, et ses effets sur l'évolution des emplois et des compétences et qui conditionnent le développement de la performance,
 - et
 - La sauvegarde de la compétitivité et les suppressions d'emplois qu'elle induit généralement.
- 3- Structurer le dialogue social
- 4- Mobiliser la ressource que constitue le corps social
- 5- Mobiliser la ligne hiérarchique et l'impliquer (les managers de proximité ont un grand rôle à jouer)
- 6- Penser « marketing social ». Montrer une démarche attractive, créer de l'espoir chez les salariés.



DEBAT

- **On interroge Guy Besnard sur les moyens qu'il propose aux organisations syndicales dans les négociations autour de la GPEC.**

Il répond qu'Amex propose de rémunérer des experts conseils pour les représentants du personnel; de leur payer des formations sur des domaines techniques. En outre, les élus du personnel bénéficient de quinze heures de délégation par mois.

- **Où sont les « bibliothèques » sur les échecs et les *success stories* en matière de GPEC ? On est en 2007, il y a de l'expérience : pourquoi ne la voit-on pas ?**

On lui répond que l'ANACT est un lieu privilégié, les cabinets conseil en sont un autre. Ensuite, les observatoires de branche représentent un potentiel d'information intéressant, même s'ils ont peu d'expérience pour l'instant.

Jacques Jacquet répond que peut-être l'expérience de la prévision des évolutions des emplois nous est plus familière qu'on ne veut bien le dire. Il faut faire confiance au processus de capitalisation. Il cite l'exemple d'élèves de troisième à qui l'on pense faire découvrir aujourd'hui dans des cycles de « découverte professionnelle » de l'importance du marketing, du rôle des ressources humaines, etc, alors que ces jeunes les ont déjà intégrés.

- **Dans les préconisations de Jacques Jacquet, il faut « mobiliser les ressources du corps social ». Comment ?**

Jacques Jacquet explique que, lors d'un plan social, les antennes emploi réussissent à mobiliser les salariés dans la redéfinition de leur parcours professionnel de façon beaucoup plus efficace qu'on ne l'imagine. Il insiste sur les ressources du corps social pour se prendre en main et rebondir vers une mobilité choisie, concertée. En outre, il est convaincu que le rêve des salariés (qui n'est pas pris en compte aujourd'hui) serait beaucoup plus moteur que l'évolution de l'organisation qui obéit à des contraintes et à ses propres rigidités. Il souligne que les jeunes sont à la fois plus précarisés aujourd'hui, mais pourtant plus optimistes et donc plus ouverts aux évolutions qui font le cœur de la GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES.

Il remercie l'ESSEC, pour sa contribution comme lieu de référence et d'échange au développement de l'intelligence de cette nouvelle dimension du dialogue social...et sociétal.

.../...

➔ **Poursuivez les échanges sur ce thème via des commentaires sur le blog de la formation permanente de l'ESSEC : <http://www.essec-blog.fr>**