

Septembre 2023



LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Table des matières

Introduction	4
Rappel : de la Gestion prévisionnelle des carrières à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.....	5
La GPEC, une gestion anticipée des RH pour et par l'entreprise en fonction de ses choix stratégiques	7
De la GPEC à la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels	15
La GEPP, un dispositif proche de la GPEC, mais aux visées individualisées pour plus de souplesse pour les entreprises et un transfert de responsabilité sur le salarié.....	15
GEPP, objectifs et mise en place	16
Les outils de la GEPP.....	18
Les financements de la formation des salariés transformés en aide aux entreprises applicables pour la GEPP	19
L'EDEC.....	19
Les transitions collectives (Transco).....	19
Le FNE formation.....	19
L'aide au Conseil RH TPE/PME.....	19

Introduction

Actuellement, nombre d'entreprises relancent les négociations en vue d'accords sur la gestion des emplois et de parcours professionnels (GEPP) en lieu et place des anciennes négociations sur la gestion des emplois et des compétences (GPEC). Ces négociations peuvent avoir de simples versés gestionnaires. Mais elles sont aussi incontournables pour les directions qui ont des projets de réorganisations ou de simples évolutions ayant des conséquences sur l'emploi. Plan de sauvegarde de l'emploi, rupture conventionnelle collective, accord de compétitivité etc ... En effet, ne pas avoir mené cette négociation peut être pénalisant face aux services de l'Etat dans de tels cas de figure.

Si dans les grandes lignes l'exercice est le même, en lien avec la stratégie, le cadre dans lequel elle prend forme est totalement différent, largement marqué par les évolutions introduites avec la loi Pour la liberté de Choisir son avenir Professionnel dite loi Pénicaud.

Malgré les grandes déclarations et un travail de communication pour soutenir le contraire de ce que produit la loi, il y a, dans la mise en œuvre de ces dispositifs et de la formation professionnelle un transfert de responsabilité de l'employeur vers le salarié en matière d'évolution professionnelle et de formation.

Par contre, l'information dont a besoin le salarié pour se positionner et les accès qui lui sont dévolus pour « prendre en main » son parcours sont loin d'être garantis.

La mise en avant de la sensibilisation à la transition écologique ne doit pas masquer ces évolutions de fond par rapport auxquelles il nous faut agir pour imposer aux employeurs de communiquer les informations stratégiques et prospectives dont nous avons besoin pour appréhender les conséquences sociales de leurs choix.

1. Rappel : de la Gestion prévisionnelle des carrières à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La gestion des emplois n'est pas nouvelle. Elle date de l'ANI relatif à la Sécurité de l'Emploi du 10 février 1969. Selon le préambule de l'accord, « les entreprises doivent jouer leur rôle dans cette politique de sécurité de l'emploi. Dans tous les cas, elles doivent s'efforcer de faire des prévisions de façon à établir les bases d'une politique de l'emploi. Lorsqu'elles entreprennent des opérations de fusion, de concentration (...), elles doivent intégrer dans leurs études préliminaires les incidences prévisibles en ce qui concerne l'emploi et préparer les solutions permettant de réduire les éventuels licenciements notamment par un effort de formation facilitant les mutations internes ».

La loi du 2 août 1989 sur le licenciement économique et droit à la conversion institue une démarche de prévision et d'adaptation des emplois, notamment au bénéfice des salariés les plus fragilisés devant l'évolution des métiers. La véritable contribution de la négociation collective à la mise en place d'une GPEC au sein des entreprises remonte aux années 90 sous le vocable « accords collectifs relatifs à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ». La négociation collective se plie donc à la logique des compétences.

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a rendu obligatoire cette négociation au niveau des branches dans le cadre de la négociation triennale sur les priorités, les objectifs et les moyens de la formation professionnelle des salariés.

La Loi du 21 août 2003 portant sur la réforme des retraites introduit dans le champ des négociations obligatoires au niveau des branches le thème de « la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences des salariés âgés ».

La loi du 18 janvier 2005 stipule quant à elle : « Dans les entreprises et les groupes d'entreprises au sens de l'article L2331-1 du Code du Travail de trois cents salariés et plus, ainsi que dans les entreprises et groupes d'entreprises de dimension communautaire au sens des articles L2341-1 et L2341-2 du Code du Travail comportant au moins un établissement ou une entreprise de 150 salariés en France, l'employeur engage tous les trois ans une négociation portant sur :

1. Les modalités d'information et de consultation du Comité d'Entreprise sur la stratégie de l'entreprise ainsi que ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires.

2. La mise en place d'un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences sur laquelle le Comité d'Entreprise est informé, ainsi que 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 ».

La loi précise donc dans quelles entreprises ont lieu ces négociations, les thèmes obligatoires et facultatifs ainsi que le rythme de celles-ci. Mais le législateur n'a pas cru bon de donner une définition de la notion GPEC. Ces approches diverses de différents systèmes et approches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences qui en ont fait siennes au regard de leurs besoins et de leurs cultures.

C'est en ce sens que la loi du 18 janvier 2005 ne porte que sur « la mise en place d'un dispositif GPEC », c'est-à-dire d'un « ensemble d'éléments en vue d'un but précis ». Aussi, la négociation devrait porter sur les méthodes et les moyens de prévoir l'évolution quantitative et qualitative des emplois eu égard à la stratégie de l'entreprise. De ce fait, la GPEC aurait la capacité magique à répondre non seulement aux problèmes de l'emploi mais aussi :

- à la problématique du licenciement économique,
- à celle de l'égalité entre les femmes et les hommes (loi du 24 mars 2006),
- à celle de l'emploi des seniors (Plan National d'action – 9 mars 2006),
- à celle de l'organisation et des conditions de travail.

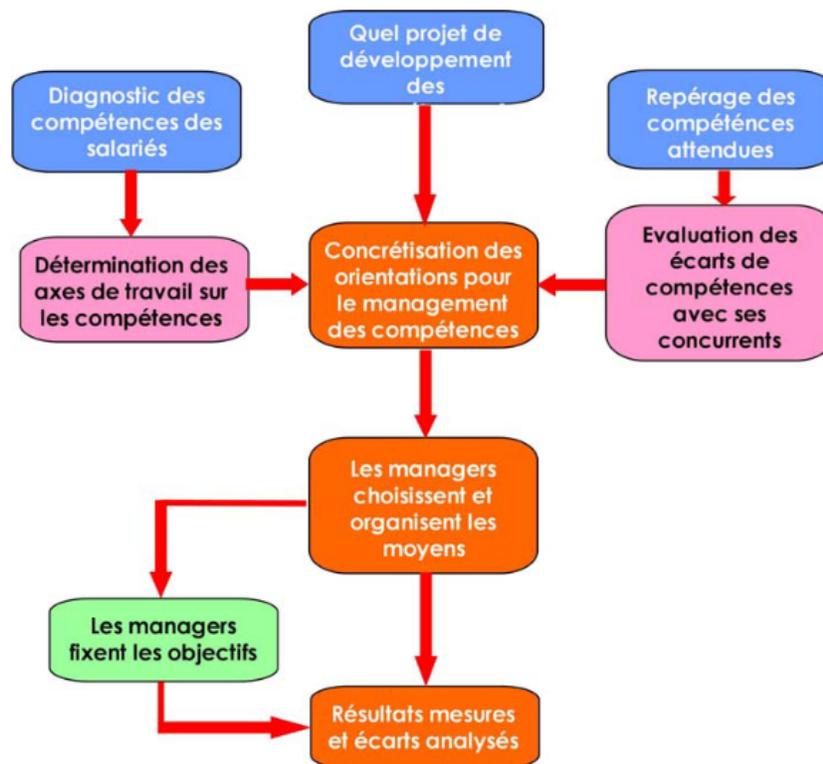
A l'évidence, la GPEC peut tout inclure. Et, de plus en plus en pratique elle le fait. Quoi de plus étonnant puisqu'il s'agit pour le patronat, avec la complicité de certaines organisations syndicales de salariés, d'intensifier l'exploitation capitaliste :

- faire du salarié la variable d'ajustement pour une plus grande profitabilité,
- mettre en concurrence les femmes et les hommes en jouant sur les discriminations afin de casser les acquis sociaux,
- accompagner la remise en cause des retraites,
- dégrader les conditions de travail eu égard à la concurrence internationale

2. La GPEC, une gestion anticipée des RH pour et par l'entreprise en fonction de ses choix stratégiques

La GPEC s'appuie sur un droit constitutionnel. Le préambule de la constitution de 1946, alinéa 8 stipule : « Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises ».

En 1989, Dominique THIERRY et son association développement et emploi en tente une première définition. La notion de compétence devient l'élément clé de la GPEC



C'est la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier **2005** dite **loi Borloo** (loi n°2005-32) qui instaure une obligation de négociation triennale sur le Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences.

La négociation triennale ne s'impose qu'aux entreprises et groupes d'au moins 300 salariés, et à celles de dimensions communautaires employant au moins 150 salariés en France.

En pratique, il s'agit toutefois d'une démarche déjà initiée dans de nombreuses entreprises depuis les années 1960 : la GPEC était alors connue sous le nom de GPE (Gestion Prévisionnelle des Effectifs), puis de GPC (Gestion Prévisionnelle des Carrières).

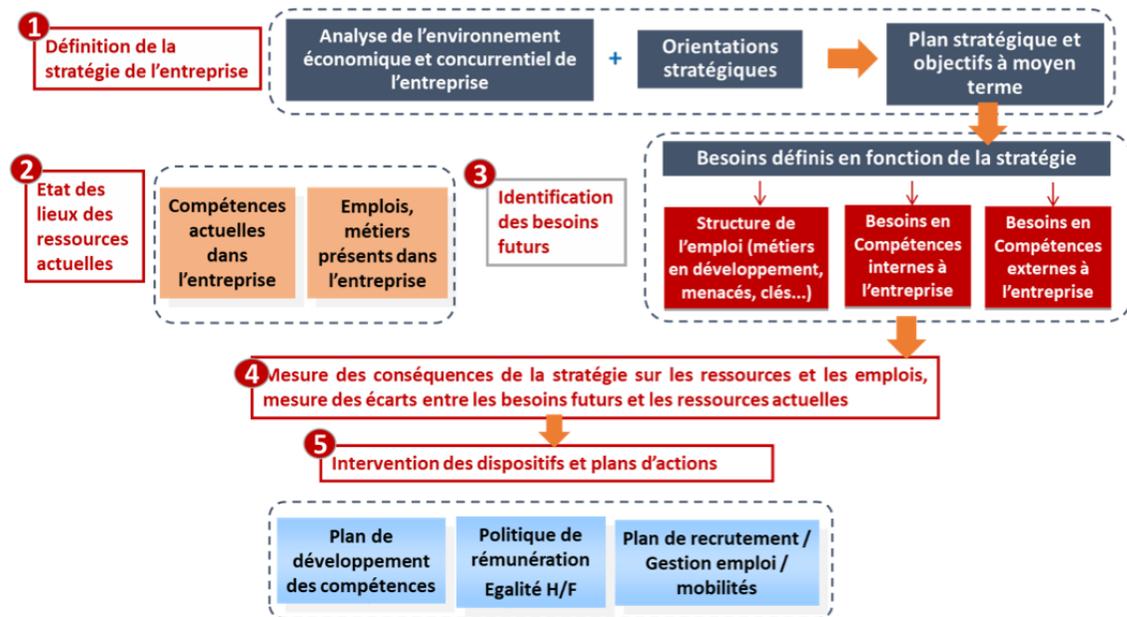
La négociation triennale porte obligatoirement sur la mise en place d'un dispositif de GPEC ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier :

- Les conditions de la mobilité professionnelle et géographique internes à l'entreprise autres que celles prévues dans le cadre d'un licenciement
- Les grandes orientations à 3 ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de formation, notamment d'abondement du compte personnel de formation, de validation des acquis de l'expérience et de bilan de compétences
- Les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages
- Les conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise ayant un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences
- Le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions.

La CGT, et en particulier la Fédération, sans être enthousiaste ont participé à cette négociation avec, en perspective, l'objectif de casser le lien entre GPEC et Plan de Sauvegarde de l'Emploi pour en faire un instrument au service des salariés.

Il s'agit pour nous d'être en capacité d'anticiper les évolutions de l'entreprise pour alimenter notre réflexion et nos propositions dans une logique de transformation sociale avec émancipation du salariat.

La GPEC, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions établis en cohérence, visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet professionnel : recrutement, formation professionnelle, mobilité, départs, etc.



La stratégie de l'entreprise est un élément essentiel d'un accord GPEC. Il n'est pas possible de faire de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences si nous n'avons aucune information sur la stratégie de l'entreprise.

Force est de constater que sur cette question, le patronat reste plus que frileux. D'ailleurs nombre de négociations ont fait l'impasse sur le sujet. Il est vrai que bien souvent l'employeur se replie derrière le fait qu'il n'est pas en capacité de mettre au point une stratégie pluriannuelle. En tout état de cause, s'il n'est possible de débattre du « pourquoi », le « comment » est un non-sens.

La stratégie peut être définie comme la poursuite d'un but dans un univers incertain. Dans un univers concurrentiel confronté au changement permanent, les décisions stratégiques sont celles qui engagent l'avenir de l'entreprise à travers :

- Son positionnement : cela désigne la gamme des produits et/ou des services de l'entreprise, les marchés sectoriels ou régionaux qu'elle vise, les fournisseurs qu'elle choisit, les partenariats qu'elle met en œuvre, les investissements qu'elle réalise.

Le secteur des bureaux d'études et plus particulièrement ceux portant sur l'informatique sont particulièrement porteurs en termes d'activités. Cependant nombre d'entreprises développent des stratégies appuyant une partie de la réalisation de ces activités sur l'offshore, avec des conséquences avérées sur les volumes d'emplois et leur répartition selon les régions du monde.

Dans ce cas, il n'est pas rare de voir une répartition des activités selon la région du monde et du type de profil sollicité.

- Son organisation : cela désigne la répartition des responsabilités et des moyens entre les différentes directions (respectivement entre maison mère et filiales ou entre filiales d'un

groupe), le choix des personnes pour les diriger, la politique pour constituer un « patrimoine de compétence ».

Et c'est par les questions posées au patron qu'il sera possible de cerner la stratégie de l'entreprise et par conséquent, les enjeux de la GPEC. Aussi poser ces questions permet d'acter les conditions de départ de la négociation.

Les négociateurs et l'organisation syndicale pourront déterminer si la négociation telle que prévue répond correctement aux enjeux.

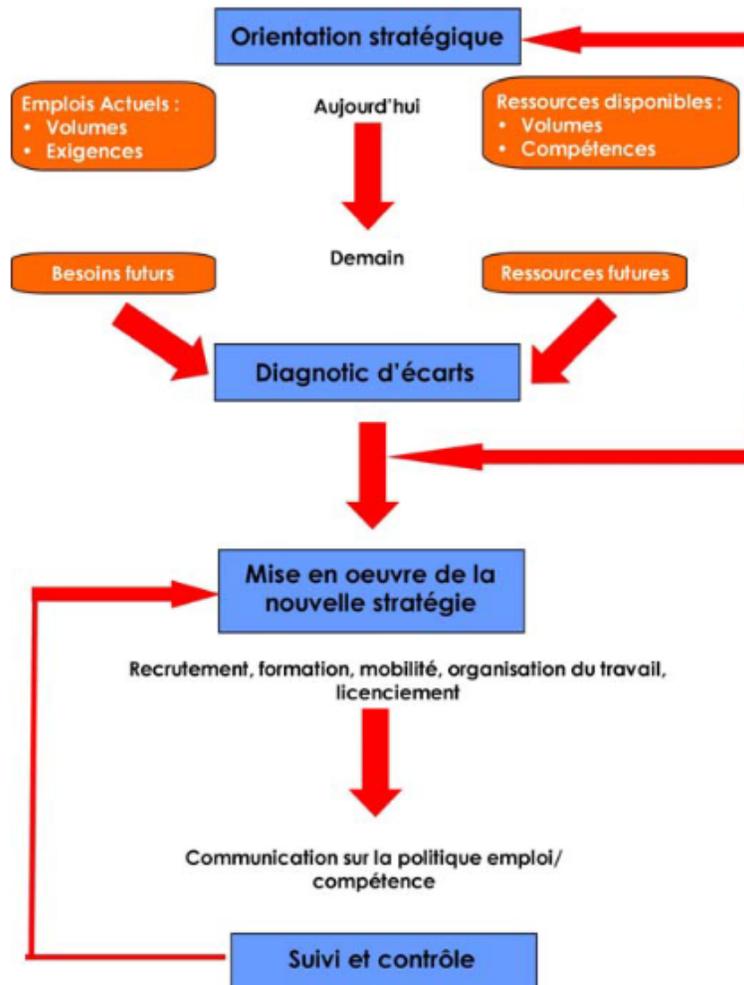
- D'orienter la négociation vers les véritables enjeux qui répondent aux aspirations et aux besoins des salariés.

Là encore, la stratégie détermine fortement l'organisation.

Autre cas de figure fréquent, un mouvement important dans la gestion des grands groupes les conduit à mettre en place des centres de services partagés et à mettre en place des directions centralisées dans des pays à basse fiscalité et / ou à bas coût selon les compétences recherchées. Il n'est plus rare aujourd'hui que les dirigeants des entreprises ne soient plus uniquement sur des périmètres France et soient localisées à l'étranger.

Dans une telle configuration, il faut absolument appréhender qui décide pour les recrutements, la formation, l'évolution de la rémunération, qui met en place la politique, qui mène les entretiens individuels et comment ils sont déployés etc. pour assurer que les entreprises ne remplissent pas uniquement leurs obligations légales sans que cela ne se traduise jamais concrètement pour les salariés.

La stratégie de l'entreprise et la négociation GPEC s'articule ainsi :



S'il est difficile pour les représentants du personnel d'intervenir sur la stratégie qui reste une prérogative patronale, il n'en demeure pas moins que les choix qui sont opérés en la matière peuvent avoir de lourdes conséquences pour les salariés c'est-à-dire concrètement l'emploi et l'évolution professionnelle des travailleurs.

Autre exemple : Une entreprise qui pratique, pour se développer, la croissance externe c'est-à-dire rachète des entreprises et plus particulièrement leurs portefeuilles d'activité pour croître, intègre les salariés de l'entité rachetée. Au sein de la structure, apparaissent des « doublons » c'est-à-dire que plusieurs salariés sont dévolus aux mêmes fonctions. La manière dont sont traités ces « doublons » n'est pas neutre car derrière ce terme, se cachent des situations complexes pour les salariés qui sans être responsables de la situation, deviennent un sujet que l'organisation va devoir traiter. Nombre d'entreprises pratiquent dans ce cas de figure des licenciements ou provoquent des « départs négociés ou volontaires » si aucune solution n'est

envisagée. C'est seulement avec l'intervention des représentants du personnel que ces salariés puissent être positionnés sur des emplois qui offrent, de surcroît des perspectives d'évolution.

D'autres stratégies consistent à faire évoluer le portefeuille d'activité au titre « d'une montée en gamme ou en niveau ». Concrètement, cela signifie que l'on dispose de salariés avec un certain niveau de qualification et que l'évolution attendue va faire évoluer le niveau de qualification. Si la terminologie utilisée par l'employeur fait référence aux compétences, c'est souvent du niveau d'études c'est-à-dire des qualifications dont il s'agit. Autant dire que c'est rarement une formation d'un jour ou deux qui permettra aux salariés de correspondre aux attentes de leur direction. Mais par contre, un plan d'évolution, fondé sur un programme d'évolution en plusieurs étapes, voire par des actions de reskilling peuvent produire ces résultats.

Au-delà de cette présentation extrêmement schématique présentée le plus souvent par les directions, la réalité est souvent entre les deux. Et il demeure de la responsabilité de l'employeur d'accompagner les salariés dans leur évolution en termes de compétences pour pouvoir occuper les emplois prévus dans la nouvelle organisation. En effet, il est facile et courant que les employeurs licencient massivement les salariés qu'ils n'ont pas formé ou accompagné ou pour lesquels ils ne veulent pas investir et préfèrent recruter des plus jeunes, formés par l'école et bien plus adaptés aux nouveaux postes tels que définis dans le cadre de la stratégie déployée.

De nombreux groupes se structurent de plus en plus géographiquement, à travers le monde, avec des structures locales spécialisées sur des segments de marché par exemple, avec des centres de services partagés localisés dans certains pays et intervenant pour tous les autres, organisées au travers de grandes directions transverses situées elles-aussi dans certains pays, intervenant pour tous les autres. Autant dire que les structures locales en France ou dans d'autres pays ne disposent que de directions opérationnelles, la réalité du pouvoir de décision étant située ailleurs, dans un autre pays et / ou une autre entité juridique.

Ici, les services liés à la gestion des ressources humaines sont restreints et dévolus aux tâches administratives et gestionnaires. Très peu de salariés ont pour tâche l'accompagnement des salariés dans la « gestion de leur parcours professionnels », ne conservant que la charge de l'entretien professionnel et le suivi administratif des entretiens annuels afin de répondre aux injonctions législatives, et non pas à mettre en perspective les contenus des entretiens avec des plans de formation et des moyens pour permettre aux salariés d'évoluer.

Dans ces exemples, le manager direct devient responsable de tout et de tout le traitement sans aucun contrôle, ni soutien de la part de la ressources humaines si ce n'est celui qui est sollicité, en fonction des processus prévus et des réponses possibles. Si plus personne n'est disponible pour mobiliser les différents acteurs de la formation professionnelle qui sont pourtant accessibles, l'accès des salariés à ce dispositif est fortement réduit voire nul. Car depuis les lois Pénicaud, tout passe par l'entreprise. Les dispositifs qui étaient à la main des salariés ont tous disparus, sauf le compte personnel de formation (CPF), dispositif dont les moyens ont été revus fortement à la baisse à travers sa monétisation qui a eu lieu il y a plusieurs années. (L'ancien droit individuel à la formation DIF prévoyait des heures de formation contre aujourd'hui un budget, ce

qui, concrètement, aux vues des tarifs des formations professionnelles, réduit les droits des salariés à la formation. Si l'entreprise ne contribue pas d'une manière ou d'une autre à ces formations, les possibilités qu'ont les salariés de se former diminuent, sans même considérer les cas de figure où les formations pressenties ne relèvent pas des priorités de l'entreprise).

Ainsi, interroger régulièrement la stratégie, évaluer les évolutions à venir permet de concevoir un plan d'action qui évite de traiter les choses dans une urgence commode conduisant à jouer des mouvements de personnel pour ne pas avoir à former et à rémunérer l'ancienneté. Ce sujet est important : avec l'évolution de la formation professionnelle, nombre de grands groupes ont mis en place des portails de formation, accessibles à tous les salariés pour les informations de base, mais avec par contre des accès limités pour les contenus qualifiants. Cela a permis de digitaliser fortement – processus accentué et accéléré avec la crise sanitaire -, mais qui offre toujours la possibilité de distinguer les salariés qui seront formés selon les contenus. En outre ces portails véhiculent de nombreuses informations. Et de ce point de vue, les managers de ces salariés, avec cette nouvelle réglementation, limitent en conséquence les temps dévolus aux informations et les transforment sur les formations auprès des salariés... permettant aux directions de limiter d'autant l'emploi de ces intervenants.

Là encore, et nous l'avons déjà écrit dans le cadre du livret portant sur la formation professionnelle, les représentants du personnel doivent absolument challenger la direction sur les contenus qui sont à disposition, les accès accordés aux salariés sur les différents contenus mais également sur la manière avec laquelle les salariés pourront solliciter l'aide d'interlocuteurs en capacité d'appréhender l'ensemble du système de formation.

Dans le cas de la gestion des emplois et des parcours professionnels, comme nous l'abordons par la suite, ce point est tout à fait déterminant car sous couvert de permettre aux salariés de « s'approprier leur propre parcours », un transfert de responsabilité a lieu vers le salarié, le rendant responsable en partie de son évolution professionnelle, mais sans que jamais ne soit garanti l'accès à des formations qualifiantes, à l'information sur les orientations stratégiques, sur l'ensemble des dispositifs de formation ni à des évolutions professionnelles concrètes. Les moyens à sa disposition pour évoluer ne sont pas nécessaires connus du salarié ni même accessibles. Dit autrement, le salarié est responsable de son employabilité, à charge pour l'employeur de mettre en place les moyens, sans plus de prescription sur la nature, des moyens et leur niveau.

Il est vrai que pour accompagner l'évolution des compétences, la formation est souvent mise en avant. Mais ce n'est pas le seul outil pour accompagner l'évolution professionnelle des salariés : les mobilités ne sont pas nécessairement des mobilités géographiques imposées, mais peuvent être des mobilités professionnelles, prévoyant une évolution au sens de promotion, des changements de poste qui sans nécessiter des formations accrues peuvent entraîner un changement de filière métier. Pour ce faire, des périodes d'adaptation structurée avec un accompagnement et un tuteur dédié peuvent être des solutions tout à fait envisageables.

Ainsi la stratégie, même si elle n'est pas à la main des représentants du personnel doit être connue, et surtout analysée par rapport à ses impacts sur l'emploi, les qualifications et compétences et les métiers : selon chaque métier, on doit savoir quelles vont être les conséquences sociales, les évolutions qualitatives et quantitatives c'est-à-dire en termes d'emploi et de compétences.

Article L2242-20

Version en vigueur depuis le 25 août 2021

Modifié par LOI n°2021-1104 du 22 août 2021 - art. 40

Dans les entreprises et les groupes d'entreprises au sens de l'article L. 2331-1 d'au moins trois cents salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes d'entreprises de dimension communautaire au sens des articles L. 2341-1 et L. 2341-2 comportant au moins un établissement ou une entreprise d'au moins cent cinquante salariés en France, l'employeur engage tous les trois ans, notamment sur le fondement des orientations stratégiques de l'entreprise et de leurs conséquences mentionnées à l'article L. 2323-10, une négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels et sur la mixité des métiers portant sur :

1° La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment pour répondre aux enjeux de la transition écologique, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, d'abondement du compte personnel 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 autres que celles prévues dans le cadre de l'article L. 2254-2 ;

2° Le cas échéant, les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise prévue à l'article L. 2254-2, qui doivent, en cas d'accord, faire l'objet d'un chapitre spécifique ;

3° Les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de développement des compétences, en particulier les catégories de salariés et d'emplois auxquels ce dernier est consacré en priorité, les compétences et qualifications à acquérir pendant la période de validité de l'accord ainsi que les critères et modalités d'abondement par l'employeur du compte personnel de formation ;

4° Les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages, ainsi que les moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires dans l'entreprise au profit des contrats à durée indéterminée ;

5° Les conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise ayant un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences ;

6° Le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions.

Un bilan est réalisé à l'échéance de l'accord.

3. De la GEPC à la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels

La réforme du Code du travail marquée par les Ordonnances Macron de 2017 et la loi « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel », dite Loi Pénicaud a entraîné des transformations significatives en termes de gestion de l'emploi et notamment le remplacement de la GEPC par la Gestion des Emplois et Parcours Professionnels, ou GEPP. La GEPP intègre désormais la notion de parcours professionnel grâce à la formation en continu. Elle affiche renforcer le devoir d'employabilité de l'employeur en offrant au collaborateur les moyens et un accompagnement en accord avec son projet professionnel, pour répondre au besoin de l'entreprise.

La raison affichée par le gouvernement pour ce choix est que la GEPP « se veut davantage proactive pour tout ce qui concerne l'anticipation des évolutions prévisibles (économiques, technologiques ou bien démographiques) qui pourraient avoir des incidences sur la vie et les stratégies des entreprises. L'objectif est bien entendu de permettre à ces dernières d'optimiser leur réactivité et leur compétitivité tout en offrant à leurs salariés des outils pertinents afin de devenir les acteurs de leur parcours professionnel ».

Dans les diverses communications qui ont entouré la Promulgation de la Loi Pénicaud, il est précisé que la GEPP repose d'abord sur une méthodologie active de l'évaluation et de la gestion des compétences centrée en priorité sur le capital humain de l'entreprise. Les responsables des ressources humaines chercheront en premier lieu à identifier puis à valoriser les savoir-faire, les savoir-être et les expertises des collaborateurs afin que chaque service puisse disposer des données requises et organiser au mieux son fonctionnement sans surcharge pour le salarié. Les deux outils sont obligatoires pour les entreprises dont les effectifs dépassent 300 salariés, mais peuvent aussi trouver place dans des entreprises de taille inférieure.

Elles sont toutes deux soumises à une négociation triennale entre les forces vives de l'entreprise.

3.1. La GEPP, un dispositif proche de la GEPC, mais aux visées individualisées pour plus de souplesse pour les entreprises et un transfert de responsabilité sur le salarié

Le cadre juridique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GEPC), évolue pour conduire à la « Gestion des Emplois et Parcours Professionnels » (GEPP). Cette réforme avait pour objectif d'adapter la gestion des compétences aux évolutions du marché du travail et de répondre à un nouveau contexte économique. La GEPP met l'accent sur « une gestion dynamique plutôt qu'une simple gestion prévisionnelle des compétences. Elle intègre la notion de « parcours professionnel » et encourage la formation continue pour renforcer le devoir d'employabilité des salariés », qu'il s'agisse de développement dans le cadre de la stratégie de l'entreprise ou de projets personnels externes. Le cadre est clair : le devoir d'employabilité s'impose à tous et notamment au salarié. Le marché de l'emploi est la priorité. A charge pour le salarié de s'adapter.

La transition écologique est également prise en compte dans la GEPP comme un facteur de changement systémique nécessitant une adaptabilité renforcée des entreprises.

La loi a instauré une obligation triennale pour la négociation des GEPP. La périodicité de la négociation peut être fixée par les partenaires sociaux, mais ne peut excéder un délai de 4 ans (article L2242-20 du Code du travail). Si la négociation échoue ou en l'absence d'accord, un procès-verbal doit être rédigé,

mentionnant les propositions des parties et les mesures de GEPP que l'employeur entend appliquer unilatéralement.

En résumé, La GPEC est plus orientée vers l'avenir et la planification des besoins de l'entreprise en termes de compétences, tandis que la GEPP est plus axée sur la gestion des parcours professionnels des employés actuels de l'entreprise, tout autant responsable que l'employeur, dans ce nouveau dispositif de son devenir.

La GEPP vise également à privilégier la mobilité interne des employés et à développer leurs compétences professionnelles en fonction des besoins de l'entreprise.

3.2. GEPP, objectifs et mise en place

La GPEC et la GEPP sont des démarches qui doivent permettre à l'entreprise de mieux prévoir ses besoins en compétences et en personnel pour être alignée avec ses objectifs à long terme, tout en tenant compte des évolutions du marché du travail et des technologies

La différence entre GPEC et GEPP est mince mais elle peut être définie selon deux grands axes :

- La GPEC est principalement axée sur la planification à long terme de la main-d'œuvre de l'entreprise. Elle vise à identifier les besoins futurs en matière de compétences et à élaborer des stratégies pour y répondre, en développant les compétences internes ou en recrutant de nouveaux salariés.
- La GEPP, quant à elle, est principalement axée sur la gestion des parcours professionnels des employés actuels de l'entreprise. Elle vise à favoriser la mobilité interne voire externe (dit autrement à gérer les départs si nécessaire) et à contribuer à développer les compétences des salariés pour les inscrire dans un parcours professionnel dont ils sont désormais responsables.
- La GPEC est une démarche mise en œuvre par la direction que les représentants du personnel peuvent suivre à travers les informations qui leur sont dues relatives aux évolutions prévues par les orientations stratégiques et leurs conséquences sociales. Cette démarche demeure la prérogative de l'employeur.

La GEPP est un prétexte pour transférer sur le salarié une part non négligeable de la responsabilité de l'adaptation des salariés. Dit autrement, si l'entreprise demeure dans l'obligation de mettre en œuvre des moyens et de donner de la visibilité aux salariés, il leur appartient de se mobiliser pour se former et donc s'adapter tout au long de leur carrière. Cela n'est pas sans rappeler nombre de changements apportés par les gouvernements sous Macron. Mais les salariés ne disposent que de la visibilité et des moyens qui leur sont concédés. Les directions peinent souvent à communiquer les informations sur les orientations stratégiques.

Tel que décrit, le dispositif fait la part belle à la formation professionnelle continue mais ne sécurise en rien ni les investissements ni les droits des salariés. Il suffit aux entreprises d'ouvrir des accès à des portails avec contenus qui peuvent être de simples tutos pour assurer leurs obligations. Charge aux salariés de s'informer et de se mobiliser pour se former, quitte à payer les formations de leurs poches (voir brochure Formation professionnelle 2023, Fédération CGT des sociétés d'études).

Au sein d'une entreprise, la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels revêt plusieurs fonctionnalités et dessert plusieurs objectifs.

Elle permet notamment de :

- Anticiper l'évolution des métiers et adapter les compétences selon les évolutions économiques, sociales, environnementales, technologiques et organisationnelles ;
- Améliorer et optimiser la gestion des carrières en mobiliser les salariés quant à leurs parcours professionnels sans nécessairement les accompagner autrement qu'en leur communiquant l'information ;
- Développer la compétitivité de l'entreprise ;
- Assurer une gestion dynamique de l'entreprise et mettre en place un plan d'actions ;
- Réaliser des recrutements plus efficaces grâce à une analyse fine des besoins et en conséquence, adapter les compétences en jouant du turnover voire des départs forcés si nécessaire malgré l'obligation de maintien de l'employabilité qui pèse toujours sur l'employeur même s'il peut de plus en plus la contourner ;
- Anticiper les besoins futurs de la société ;
- Mettre en place les process RH adéquats.

L'objectif est d'optimiser leur réactivité et leur compétitivité tout en mettant en valeur les savoir-faire des salariés grâce aux bons outils et aux bonnes formations.

À noter : La GPEC ne disparaît pas complètement puisqu'elle reste d'actualité au sein des branches professionnelles.

La mise en place d'une GEPP repose peu ou prou sur les mêmes diagnostics que ceux réalisés dans le cadre de la GPEC :

- *Réaliser un état des lieux*

Passer en revue les métiers et les compétences dans la société mais également les technologies dont elles disposent. Il est également conseillé de prendre en considération les probables départs, les futures embauches et les mobilités envisagées au sein des équipes.

- *Identifier les besoins*

Outre l'étude approfondie des forces en présence dans la structure, il sera crucial d'analyser les éléments externes pouvant affecter les métiers et les compétences des salariés pour identifier leurs besoins et de proposer des solutions adéquates qui répondent certes aux injonctions de l'entreprise mais aussi aux besoins des salariés.

- *Analyser les écarts*

Une fois les deux premières étapes réalisées, il est nécessaire d'analyser les écarts entre les ressources à disposition et les besoins identifiés pour envisager les différentes possibilités pour combler ces écarts en répondant aux besoins des salariés en les inscrivant dans des perspectives porteuses d'avenir pour eux.

La GEPP sert à anticiper l'évolution des métiers et grâce à cette analyse, il sera possible de prévoir et de faire face aux éventuelles menaces externes tout en réussissant à combler ces écarts.

- *Accompagner les salariés*

Après avoir pris connaissance de l'état de l'entreprise en matière de métiers et de compétences, il faut accompagner les salariés en les aidant à optimiser leur temps de travail, en leur fournissant les outils dont ils auraient besoin. Formation, logiciel, entretien individuel, suivi...

- *Mettre en place d'un plan d'actions*

C'est par la mise en place d'un plan d'actions et son suivi que l'on peut suivre la réalité des moyens et de l'accompagnement mis en œuvre pour accompagner les salariés, moyens en termes de formation, de possibilités d'évolution professionnelle et de promotion, de recrutements pour remplacer les départs ou de mesures renforcées pour limiter les départs contraints et aider les salariés à s'inscrire dans des parcours pérennes.

3.3. Les outils de la GEPP

Pour assurer la mise en place de la démarche de GEPP, certains outils peuvent être sollicités :

- L'organigramme d'entreprise
- La cartographie des compétences est un outil RH qui permet de reconnaître rapidement les compétences en présence dans l'organisation et en creux, de distinguer les besoins en formation, en recrutement ou en mobilité interne. On y retrouve notamment les compétences techniques et non techniques de chaque métier.
- La fiche de poste recense clairement et précisément les rôles, missions et responsabilités des salariés.
- Le référentiel de compétences qui permet de recenser l'ensemble des compétences qu'un salarié doit détenir pour occuper un poste.
- Les entretiens qui sont des occasions parfaites pour évaluer les compétences des salariés.
- La formation

Les outils de la GEPP sont les mêmes que ceux de la GPEC, mais ils peuvent s'appuyer aussi, de plus en plus sur les solutions digitales avec le développement des SIRH, du e-learning etc.

Enfin, comme avec la GPEC, il est possible pour les entreprises des accords de GEPP dont des accords prévoyant des mobilités externes, pour « éviter » les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE).

Le patronat a réussi le tour de force d'associer au terme PSE, une image bien plus négative que celle de la rupture conventionnelle collective ou d'un accord de GEPP, moins coûteux et moins protecteurs pour les salariés les plus vulnérables, laissant entendre que le départ est le choix du salarié (comme s'il n'existait pas un ensemble de techniques managériales pour pousser les gens au départ !). Une rupture conventionnelle reste un départ, négocié ou non, n'offrant pas les mêmes aides institutionnelles qu'un licenciement pour motif économique. Un PSE protège peu ou prou les salariés dont l'ancienneté et l'âge sont élevés dès lors que les représentants du personnel interviennent en ce sens à travers les critères

d'ordre des licenciements quand les départs négociés permettent de choisir qui part et non quel poste est supprimé.

3.4. Les financements de la formation des salariés transformés en aide aux entreprises applicables pour la GEPP

Les employeurs peuvent bénéficier d'aides publiques pour la mise en place d'une GEPP. Ces aides permettent de prendre en charge le recours à des consultants pour la réalisation d'un diagnostic et la réalisation de plans d'action dans les domaines de la GEPP, des conditions de travail, de l'organisation et de la formation des salariés.

L'EDEC

L'EDEC (l'Engagement de développement de l'emploi et des compétences) est un accord conclu entre les branches professionnelles (ou organisations) et l'État. L'EDEC peut également être mobilisée au niveau territorial (départemental ou régional), dans la cadre de projets de GEPP territoriaux. L'EDEC apporte une aide financière et technique pour l'ensemble des actions permettant de sécuriser les parcours professionnels des actifs occupés, et anticiper et accompagner l'évolution des qualifications et des emplois.

Les transitions collectives (Transco)

Ces aides délivrées par la Région appuient les entreprises dans leurs stratégies RH, notamment l'Accompagnement individuel aux entreprises (AIE), pour soutenir une démarche GEPP.

Un modèle d'accord de type GEPP est proposé dans l'instruction du 7 février 2022 sur le dispositif Transco.

Le FNE formation

Cette aide financée par l'État vise à renforcer l'employabilité et développer les compétences des personnes placées en activité à temps partiel via un financement à des parcours de formation (actions de formation, VAE, qualification reconnue, etc.).

Toutes les entreprises sont éligibles dès lors qu'elles emploient des salariés à temps partiel, qu'elles sont en difficulté au sens de l'art L 1233 du Code du travail, qu'elles font face à des mutations technologiques ou économiques importantes, ou qu'elles connaissent une reprise d'activité nécessitant des formations adaptées.

L'aide au Conseil RH TPE/PME

Les TPE-PME de moins de 250 salariés (et n'appartenant pas à un groupe de 250 salariés ou plus) peuvent solliciter une aide de l'État pour financer une prestation de conseil externe visant à répondre à leurs besoins spécifiques en matière de ressources humaines. La prestation doit répondre à une place d'actions en faveur de la consolidation de l'emploi.

Cette aide de l'État est plafonnée à 15 000 € HT, pour un accompagnement collectif ou individuel. Elle ne couvre que les dépenses facturées par le consultant externe.

Conclusion

La négociation d'un accord de gestion des emplois et des parcours professionnels est un moment privilégié pour obtenir des informations sur la stratégie et sur les conséquences sociales attendues métier par métier, que ces évolutions soient qualitatives ou quantitatives.

Elles sont donc un moment propice pour identifier les grandes évolutions auxquelles vont être confrontés les salariés et envisager les solutions nécessaires qu'il faut mettre en face.

Elles permettent aussi identifier les ressources au sein de l'entreprise pour que les salariés puissent s'inscrire dans une démarche telle qu'elle est prévue désormais par la loi car, ne nous y trompons pas, la loi permet, malgré les grands discours, aux employeurs de se défaire sur les salariés. Il faut donc s'assurer qu'ils ont accès aux informations sur les grandes évolutions qui vont les toucher en termes d'emploi et de compétences, et sur les moyens à disposition pour évoluer. Il faut aussi s'engager pour s'assurer que les directions mettent en place des moyens humains, c'est-à-dire des interlocuteurs pour que les salariés puissent appréhender l'ensemble des dispositifs parfois complexes et techniques – comme c'est le cas de la formation. Et les mobiliser.

Bien évidemment la négociation n'implique pas nécessairement un accord, mais c'est le moment privilégié pour obtenir ces informations. Il existe bien évidemment des procédures d'information consultation sur la stratégie qui prévoit un volet relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou plus récemment à la gestion de l'emploi et des parcours professionnels. Il faut profiter de ces moments pour obtenir les informations supplémentaires. Les directions sont en règle générale, réticentes à communiquer des informations sur la stratégie et minimisent les conséquences sociales. Au-delà de l'exercice de style que peut être une procédure d'information – consultation, la négociation d'un accord de GEPP peut permettre d'imposer non seulement la communication d'informations sur les dossiers en cours mais aussi formaliser des obligations pour l'employeur de transmettre des informations indispensables, notamment aux salariés qui sont aujourd'hui en première ligne.

C'est le moment idéal de mettre les employeurs face à leurs responsabilités vis-à-vis des salariés. En effet, la loi imposant le maintien de l'employabilité demeure.



Fédération des Sociétés d'Etudes

263, rue de Paris - Case 421 - 93514 Montreuil - Cedex - Téléphone : 01 55 82 89 41
Fax : 01 55 82 89 42 - E-mail : fsetud@cgt.fr - Site Internet : www.soc-etudes.cgt.fr