

La GPEC : de la loi aux pratiques

L'étude réalisée par le CEP et le CEREGE pour le compte de la DARES sur la GPEC est riche d'enseignements. Alors qu'on débat et qu'on négocie sur la compétitivité des entreprises et sur la sécurisation de l'emploi, le regard porté sur cet aspect important de la loi de Janvier 2005 sur la cohésion sociale montre que nous sommes encore loin du compte pour faire de l'anticipation des mutations une démarche utile et efficace. Pour la santé, durable, des entreprises, comme pour la sécurité et le bien-être des salariés.

Le Gouvernement avait clairement mis à l'ordre du jour de la Conférence Sociale cet enjeu essentiel. Son importance est réaffirmée dans la note qu'il a transmise aux partenaires sociaux avant l'ouverture de leur négociation sur l'emploi.

Les outils de la GPEC sont des éléments de la démarche anticipatrice. Leur efficacité dépend notamment de la capacité des directions à éclairer la stratégie de l'entreprise et de leur volonté de mobiliser tous les acteurs et, notamment, les organisations syndicales et les représentants des salariés pour mettre au point des accords de qualité et, surtout, réussir leur mise en œuvre.

Le facteur confiance entre les acteurs, quelles que puissent être leurs divergences d'approche, est essentiel pour la réussite de la démarche. Anticiper, c'est se dire les choses, sans fard et sans détour, au moment opportun, à savoir lorsqu'on prend des décisions et non pas lorsque l'irréversibilité des choix ne permet plus d'utiliser les marges de manœuvre pour modifier le cours des transformations.

De ce point de vue, la suggestion émise dans le Rapport Gallois et reprise par le Gouvernement de faire entendre la voix des salariés, sous des formes à préciser, dans les Conseils d'Administration est une bonne chose. Cela ne règle pas tout, mais peut conduire à améliorer la qualité de l'information et du dialogue sur la stratégie de l'entreprise et sur les conséquences, qualitatives et quantitatives, sur l'emploi et le travail.

La volonté également exprimée, même si elle divise les partenaires sociaux, de faire du plan de formation, articulé à une GPEC dynamique, un enjeu de négociation va aussi dans le bon sens. Elle permettra d'en finir, espérons-le, une fois pour toutes, avec l'assimilation de la GPEC à la préparation d'un PSE ou d'un plan de départs volontaires.

On sent bien, dans la négociation en cours, que l'anticipation des mutations peut être autre chose qu'un beau sujet de colloque. On sent bien aussi qu'un renouveau de la négociation collective est possible sur un terrain où elle n'a jamais eu ses lettres de noblesse. Mais le chemin est encore semé d'obstacles.

Pierre FERRACCI,
Président du Groupe ALPHA

La présente lettre rend compte de l'étude commandée par la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) du Ministère du Travail visant à analyser l'impact de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005, et plus particulièrement les dispositions consacrées à la GPEC, sur les pratiques de gestion de ressources humaines des entreprises. Elle a été réalisée par le Centre Etudes et Prospective du Groupe Alpha conjointement avec le Cerege^{1,2}

FAIRE EVOLUER LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PAR LA LOI ?

Un retour sur la loi de cohésion sociale de 2005

La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 a imposé une négociation triennale dans les entreprises de plus de 300 salariés "portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise (CE), sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires". Cette négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), sur "les mesures d'accompagnement associées, en matière de formation, validation des acquis de l'expérience, bilan de compétences, accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés" (Art. L. 320-2), ainsi que sur "les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle" (Art. L. 132-27).

Plusieurs travaux ont proposé des bilans de la loi et de sa mise en œuvre, mais la question de ses effets concrets restait à traiter. Avec un recul de plusieurs années, notre étude donne un premier éclairage sur l'impact des accords signés sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Elle se centre sur les enjeux des négociations et de mise en œuvre des accords GPEC ainsi que les conditions de leur appropriation par les acteurs. L'étude porte sur une douzaine de cas d'entreprises réparties sur 5 secteurs (banque, automobile, grande distribution, hautes technologies, énergie) et un territoire. Le tableau ci-dessous présente une comparaison des politiques GPEC qui sont ici analysées.

Les déterminants des signatures d'accords

La contrainte légale, loin de déboucher sur un usage mécaniste et déterministe de la GPEC donne lieu, comme le montre le tableau, à une variété de pratiques et de représentations. Les accords étudiés s'inscrivent ainsi dans un continuum allant de la conformation passive et d'un processus contraint à l'affirmation de la GPEC comme acte stratégique et opportunité. Si parfois le juge a dû imposer la négociation d'un accord GPEC (cas Egal), dans la plupart des cas étudiés, la contrainte réglementaire s'efface rapidement derrière les enjeux stratégiques sous-jacents aux accords signés, comme par exemple la construction d'une identité de groupe (cas Rayona). L'accord GPEC peut apparaître plus contrasté : à la fois réponse à la pression exercée par les autorités de régulation, mais également opportunité de refondre la GRH et de renouveler les formes du dialogue social (cas Bankpro).

¹ Centre de recherche en gestion de l'Université de Poitiers

² Cette étude sera disponible sur le site du Groupe ALPHA www.groupe-alpha.com à partir du 20/12/2012

Présentation synthétique des politiques GPEC de l'échantillon

	Amauto Andrauto	Omega Diesel Systems	Distrigroup	Luckydistrib	Septentrion	Bankpro	Aerosec	Micro	Rayona	Panaflam	Egal	Detache
Type/contenu accord :												
Poids de l'obligation légale	+++	+++	++	-	+++	++	--	-	-	+	+++	---
Rapport à la branche	+	---	-	-	-	-	--	--	-	---	++	+
Offensif (+)/ Défensif (-)	--	+	--	++	-	++	++	--	++	++	+	---
Dominante interne (+)/externe (-)	---	++	++	+++	+	++	++	---	+++	+++	+	---
Outils pivots de l'accord GPEC												
Observatoire des métiers paritaire	+	+	---	++	---	--	+++	+++	+++	---	+++	---
Référentiel des métiers (maille fine (+)/large (-)	+	-	+	+	---	+++	--	--	--	---	++	Sans objet
Passerelles/Parcours professionnels	-	+	+	+	+	+	++	--	+	-	+	++
Mode de pilotage de l'accord												
Implication des partenaires sociaux	+	-	+	+++	-	+++	+++	+++	++	+	++	++
Création d'instances ad hoc (commission de suivi,...)	++	+	+++	+++	--	--	+++	+++	+	+	++	++
Degré de suivi de l'accord (rapport GPEC, indicateurs,...)	++	+	-	+	-	+	+++	++	++	--	-	+++
Articulation GPEC-stratégie												
Dimension prévisionnelle de l'accord (prévision (+)/anticipation (-))	+	-	--	--	---	--	+	+	+++	+	++	Sans objet
Articulation avec l'outil stratégique (plan stratégique,...)	+	-	--	--	++	-	+++	+	+++	+++	++	+
Approche par métiers sensibles	++	++	+++	+	+	+++	+++	+++	+++	+++	++	+++
Accompagnement des réorganisations	++	+	++	---	++	++	+++	+++	+	-	+	-
Articulation GPEC-RH												
Evolution des moyens alloués à la fonction RH	--	+	+	--	---	-	-	-	---	+	+	+
Mise en cohérence des pratiques de GRH	+	-	+	++	++	+	++	++	++	+	+	+
Sous d'articulation GPEC/politique de formation	++	-	+	+++	++	++	++	++	+++	+	+++	---
GPEC et dialogue social												
Création de nouveaux cadres de dialogue social	+++	+	+++	+++	---	---	+++	++	+++	+	++	+++
Enrichissement du contenu dialogue social	++	+	++	++	--	+	+++	+++	++	+	+	+
Transmission des informations stratégiques	+	-	--	--	--	+	++	-	+	-	+	Sans objet
Degré de discrimination signataires/non signataires	+	+++	---	---	-	---	++	+++	++	-	---	--
Nouvelles formes d'investissement syndical (coproduction, avis,...)	-	--	-	-	-	++	++	+++	+	-	-	++

Rq : La pondération permet de situer sur un continuum "+++/-/-/-" les différentes propositions et outils découlant de la signature et de la mise en œuvre des accords de GPEC dans chacun des cas.

Des pratiques de GPEC différenciées

Il est possible d'ordonner la variété des pratiques de GPEC constatée autour de deux axes :

- Le premier oppose les accords défensifs, qui visent avant tout à permettre aux directions de diminuer ou de gérer leurs effectifs, aux accords offensifs qui se caractérisent par une démarche plus positive d'accompagnement du développement des compétences des salariés.
- Le second axe oppose des GPEC orientées vers la gestion interne de l'entreprise et celles qui sont axées sur une gestion externe à l'entreprise. Cet axe prend acte du développement des dispositifs territorialisés de gestion des emplois et des compétences.

Le croisement de ces deux axes permet de dégager l'existence de quatre modes idéal-typiques de développement de la GPEC :

	Orientation dominante vers l'interne	Orientation dominante vers l'externe
Accord Défensif	GPEC "Instrumentalisée"	GPEC "Externalisée"
Accord Offensif	GPEC "Agent de changement"	GPEC "Mutualisée territorialisée"

- La GPEC "Instrumentalisée" se caractérise par une approche clairement défensive de la GPEC qui est avant tout considérée comme un moyen de réduire ou de redéployer les effectifs du groupe. La frontière entre GPEC et PSE, brouillée, donne son sens à l'expression "GPSE".
- La GPEC "Externalisée" a la même dimension défensive dans la mesure où elle vise également à réduire les effectifs. En revanche, elle est entièrement tournée vers l'extérieur de l'entreprise et ne conduit ni à un développement de la mobilité interne ni à une réorganisation de la gestion des carrières. Ces entreprises se dotent d'un dispositif chargé d'aider leurs salariés à élaborer un nouveau projet professionnel à l'extérieur de leur périmètre.
- La GPEC "Agent de changement" marque le côté offensif de la GPEC. Elle n'a plus vocation à gérer seulement les effectifs du groupe, mais plutôt à développer les politiques de GRH et à augmenter les compétences des salariés. Cette forme de GPEC correspond à la situation d'un groupe dont les moyens importants lui permettent de développer une GRH favorable aux salariés et cohérente avec ses objectifs stratégiques.
- La GPEC "Mutualisée et Territorialisée" renvoie elle aussi à cette dimension offensive de la GPEC. Elle est cependant un peu plus "originale" car la gestion des compétences qu'elle propose est développée à l'échelle d'un territoire et non plus, seulement à l'intérieur des frontières d'une entreprise. Cette innovation pose d'ailleurs généralement des problèmes juridiques que chaque groupe ou entreprise résout de manière originale.

IMPACT DE LA GPEC SUR LES PRATIQUES RH

La mise en place d'un socle d'outils communs

Dans leur grande majorité, les accords GPEC étudiés présentent une instrumentation de GPEC commune résumée par le triptyque observatoire des métiers / référentiels métiers / passerelles :

- les observatoires des métiers varient dans leurs appellations, mais leurs attributions demeurent quasiment identiques : le suivi et l'analyse de l'évolution des emplois et des compétences. Ils

prennent généralement la forme d'une structure située au niveau du groupe avec des déclinaisons par établissements (cas Armauto Andrauto), par territoire (cas Rayona, Panaflam) ou encore par secteurs d'activité (cas Luckydistrib). Localement, les travaux des observatoires des métiers sont le plus souvent présentés dans le cadre des IRP existantes. Paritaires, ils associent bien souvent, au-delà des représentants syndicaux et des services RH, des managers de la production ou des experts. Ils produisent, en règle générale, un rapport annuel dont la nature – quantitative et/ou qualitative – et la dynamique – prospective ou non – différencient fortement les approches de la GPEC.

- L'ensemble des accords étudiés prévoit la mise en place d'un référentiel – "métiers" ou/et "compétences" – à l'appui de la démarche GPEC. Pour autant, cette unanimité renvoie à de fortes disparités à la fois dans le mode d'élaboration et le contenu de l'outil. Dans plusieurs cas (cas Rayona, Panaflam), les services RH associent fortement à l'élaboration du référentiel des responsables de production et/ou les sites. Mais, le processus d'élaboration des référentiels peut s'avérer très centralisé (cas Armauto Andrauto). Les organisations syndicales peuvent être, elles aussi, associées à ce processus (cas Bankpro, Rayona, Aerosec). Pour autant, la forte récurrence des référentiels-métiers dans les accords ne préjuge en rien de leur caractère opérationnel, notamment en raison des actualisations régulières qu'ils nécessitent.
- Les passerelles visent à donner aux salariés une plus grande visibilité sur des évolutions professionnelles possibles à partir du poste qu'ils occupent. Selon la taille de l'organisation, ces passerelles peuvent être appréhendées à l'échelle de la filiale (cas Bankpro) ou à l'échelle d'un groupe (cas Rayona, Panaflam, Armauto Andrauto, Aerosec). Ces dispositifs, favorables à la mobilité interne, sont fortement réclamés par les syndicats. Cependant, la plupart des responsables RH rencontrés soulignent qu'il s'agit d'un travail fastidieux (cas Aerosec, Panaflam) qui suppose l'identification des proximités de compétences entre différents métiers pour organiser les transitions. De fait, beaucoup de ces outils sont en cours d'élaboration et, finalement, assez peu sont opérationnels. De leur côté, les délégués syndicaux (cas Armauto Andrauto, Panaflam, Rayona) déplorent cette lenteur et ses effets sur la visibilité professionnelle des salariés.

Une rationalisation des outils RH existants

D'une façon générale, les accords GPEC n'ont pas débouché sur une augmentation des moyens de la fonction RH et ne proposent pas véritablement, hormis le triptyque décrit ci-dessus, d'outils RH innovants. En matière d'accompagnement individuel, la plupart des outils préexistaient à la signature des accords GPEC. L'entretien professionnel, notamment, autour duquel s'articule une bonne partie des dispositifs visant à sécuriser le parcours professionnels des salariés (bilan de compétences, DIF, VAE...), remonte à l'Accord National Interprofessionnel de décembre 2003. De la même façon, une partie des outils de la GPEC à destination des salariés semble surtout avoir été portée par un mouvement plus large d'informatisation des outils RH. Les bourses de l'emploi ou leur équivalent, présentes dans la plupart des accords (cas Aerosec, DISTRIGROUP, Luckydistrib...) et évoquées de façon récurrente par les interlocuteurs des services RH, ne sont bien souvent que la transposition informatisée de dispositifs existants.

Parfois, ce sont les outils mis en place dans le cadre d'autres accords qui sont repris par celui sur la GPEC. Ce dernier s'apparente alors à un "méta-accord" au sens où il surplombe et donne une cohérence à des dispositifs négociés au fil de l'évolution du cadre légal. La présence de dispositions relatives aux seniors dans pratiquement l'ensemble des accords GPEC étudiés ou encore la référence à la formation, à travers l'introduction d'un ou plusieurs chapitres (cas Aerosec, Micro) ou le renvoi à un accord spécifique (cas Rayona), viennent conforter cette lecture.

Le plan de formation est, d'ailleurs, l'un des outils RH sur lequel pèse le plus fortement l'effort de rationalisation impulsé par la GPEC. Concrètement, l'information délivrée par les observatoires des métiers permet de mieux cibler les actions de formation (cas Panaflam, Armauto Andrauto, Rayona). Pour autant, il n'est pas toujours certain que la politique de formation soit dynamisée par la politique de GPEC car il demeure très difficile de déterminer si une augmentation de l'offre de formation s'inscrit plus dans une dimension stratégique et innovatrice que dans une simple logique de "bonne gestion". Dans certains cas, il est ainsi apparu qu'il y avait une forme d'inertie des politiques de formation liée à l'obtention d'agrément (cas Panama, Rayona, Bankpro).

Des lieux et contenus émergents du dialogue social

Les accords GPEC ont favorisé l'émergence de structures paritaires ad hoc qui apparaissent comme autant de nouveaux lieux de dialogue social permettant de faire le lien entre stratégies et politiques RH. Si elles sont exposées à des conflits de préséance avec les IRP classiques, ces structures sont, dans la très grande majorité des cas (cas Rayona, Armauto Andrauto, Micro, Aerosec), appréciées des directions et des organisations syndicales qui y voient un vecteur d'amélioration de la qualité du dialogue social. Elles favorisent un renouvellement des interlocuteurs, que ce soit par l'introduction de profils plus techniques du côté des directions (cas Micro, Panaflam) ou par une territorialisation de la représentation, en rupture avec les IRP classiques (cas Rayona).

Ces structures ad hoc produisent, par ailleurs, une information d'un nouveau type qui vient compléter celle délivrée dans le cadre des IRP classiques. Il s'agit avant tout d'une mise en cohérence d'éléments disponibles – mais qui restaient jusque-là dispersés – destinée à proposer une vision dynamique de l'emploi. Selon les cas, la dimension prospective qu'implique la GPEC va de la simple anticipation qualitative à la prévision chiffrée. Mais, d'une façon générale, les organisations syndicales rencontrées estiment que l'information produite constitue un véritable apport à leur activité.

ZONES DE TENSION ET AXES DE PROGRES

Les tensions liées à la relation stratégie-GRH

Si les représentants syndicaux reconnaissent volontiers les efforts d'anticipation sur les évolutions des métiers/compétences et les apports des observatoires des métiers, ils se montrent beaucoup plus critiques sur l'anticipation des réorganisations. Les directions expliquent ce manque de visibilité stratégique par les difficultés introduites par la pression de l'actionnariat, l'obsolescence rapide des produits sur les marchés, l'accélération du rythme des réorganisations ou encore une gouvernance située hors du territoire national. Mais pour les organisations syndicales, la difficulté d'anticipation relève de l'argument rhétorique et traduit avant tout une réticence des directions à partager l'information stratégique qui les prive de marges de manœuvre pour développer en amont l'employabilité des salariés.

De la même façon, si l'identification de "métiers sensibles" relevée dans la plupart des accords accentue la visibilité de la stratégie et de sa traduction en politique d'emploi, elle débouche, selon certaines organisations syndicales, sur une GPEC "restrictive". L'approche par les "métiers sensibles" implique en effet une priorisation des actions en matière de GPEC qui peut donner lieu à des débats vifs entre direction et organisations syndicales sur la définition des critères permettant de qualifier un métier de "sensible". Outre le fait que les directions gardent parfois la main sur l'identification de ces métiers, cette focalisation a pour corollaire inévitable l'occultation de pans entiers d'activités et/ou de plusieurs catégories de métiers.

Une GPEC qui demeure limitée

Du fait de cet alignement de la GPEC sur la stratégie des entreprises, les démarches collectives prévalent dans la mise en œuvre des accords, au détriment de l'accompagnement individuel de l'évolution professionnelle des salariés, pourtant présent dans la plupart des textes négociés. Dans plusieurs cas (cas Armauto Andrauto, Micro), les accords GPEC renvoient avant tout à des "plans de départs volontaires" et, dans une moindre mesure, à des outils visant à permettre une meilleure identification des compétences des salariés et leurs développements possibles notamment dans le cadre d'une mobilité interne. La prédominance de la dimension collective s'observe également dans l'articulation étroite de certains accords avec les projets de réorganisation des entreprises (cas Septentrion, Distrigroup) qui tend à limiter le périmètre d'application de la GPEC et à le centrer sur des démarches stratégiquement prédéterminées.

Cette orientation conforte une vision syndicale qui assimile les accords GPEC à des restructurations ou des PSE déguisés. Cependant, les regards portés par les syndicats sur les accords GPEC sont contrastés et, bien souvent, reflètent plus des contextes et des traditions locaux de dialogue social qu'ils n'expriment des positions nationales. Dans la plupart des cas étudiés, les acteurs syndicaux voient dans la GPEC une occasion de développer l'employabilité des salariés à défaut de pouvoir garantir le maintien des emplois. De nouvelles formes de syndicalisme émergent, qui prolongent les négociations pour s'inscrire dans des processus de délibération centrés, par exemple, sur l'accompagnement professionnel des salariés ou la coproduction d'outils RH. De ce point de vue, l'exclusion observée à plusieurs reprises des organisations syndicales non-signataires de la plupart des dispositifs prévus par l'accord est problématique.

CONCLUSION

La GPEC connaît un déploiement très contrasté selon les contextes d'activités et les modèles stratégiques. Cette diversité renvoie aux différences observées dans le niveau d'appropriation des accords. Il n'y a pas, à l'évidence, de relation mécanique entre le droit et l'action et, en la matière, la notion de "bonnes pratiques" est à relativiser. Pour autant, plusieurs facteurs pourraient contribuer à favoriser l'appropriation des outils de la GPEC. Ainsi, le renforcement de l'articulation entre les volets collectifs et individuel de la démarche suppose un minimum de décentralisation et de décloisonnement de la fonction RH. La mobilisation dans ce cadre des RRH de site et de branche et l'implication de l'encadrement de proximité dans l'accompagnement des personnels et l'explicitation des dispositifs d'accompagnement (DIF, VAE, bilans de compétences, parcours qualifiants,...) est indispensable. De même, une mise en œuvre efficace des accords suppose d'impliquer les parties prenantes, notamment les RH locaux, les responsables opérationnels et les organisations syndicales dans la co-production de l'instrumentation de GPEC. Enfin, la GPEC doit trouver sa traduction concrète dans l'élaboration des plans de formation, ce qui suppose aussi une plus grande implication des représentants des salariés, à travers une négociation intégrée de ces deux dispositifs.

L'équipe constituée pour réaliser l'étude a regroupé des personnes aux compétences complémentaires :

- **des chercheurs du Cerege** : Stéphane Bellini, Agnès Fredy-Planchot, Amaury Grimand, Florence Laval et Ewan Oiry
- **des membres du Groupe ALPHA** : Thierry Colomer, Jacky Fayolle, Nicolas Fleury, Marcus Kahmann, Jean-François Lejeune, Thierry Le Guellec, Mathieu Malaquin, Florine Martin, Antoine Remond et Sabine Vincent.