

Décryptage

comprendre pour agir

GPEC, accord de méthode et loi de cohésion sociale

*Jean-Luc Verreaux
Sébastien Tillon*

Novembre 2006



GPEC, accord de méthode et loi de cohésion sociale

Depuis janvier 2005, la loi de cohésion sociale oblige les entreprises à négocier tous les trois ans sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et ouvre des possibilités nouvelles pour articuler GPEC et accord de méthode.

C'est une constante ces dernières années, les pouvoirs publics et les gouvernements successifs cherchent à développer le dialogue social et incitent les partenaires sociaux à définir les modalités de gestion de l'emploi par la voie de la négociation collective.

Pour la première fois, la loi fait le lien entre GPEC et anticipation des licenciements économiques. En effet, l'obligation de négociation sur la GPEC s'intègre dans un chapitre préliminaire du code du travail appelé, de manière très explicite : « *Gestion de l'emploi et des compétences. Prévention des conséquences des mutations économiques* ». Si elle conduit certains à poser un conflit d'intérêt entre GPEC et PSE, nous proposons de sortir de cette dialectique par le haut en conseillant aux entreprises de construire une véritable stratégie d'emploi orientée sur leurs enjeux stratégiques.

Plusieurs décisions des tribunaux et l'implication de l'administration du travail placent le sujet au cœur de l'actualité et créent de nouvelles contraintes pour les entreprises. Le présent Décryptage revient sur la loi du 18 janvier 2005 et propose des repères d'action pour négocier et mettre en œuvre une GPEC au service de la performance de l'entreprise.

Jean-Luc Verreux
Directeur du Pôle Stratégies et Emploi

La loi de cohésion sociale et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

1. Ce que dit la loi

L'obligation triennale de négocier sur la GPEC introduite par la loi de cohésion sociale, du 18 janvier 2005 **vient promouvoir l'usage de la négociation collective comme outil de gestion de l'emploi dans l'entreprise et d'anticipation des restructurations.**

De quoi s'agit-il ?

La loi du 18 janvier 2005 a réuni dans le même article (article 72) l'obligation de négocier sur la GPEC (art. L 320-2 du code du travail) et l'incitation à conclure des accords de méthode (art. L 320-3 du code du travail).

■ Gérer l'emploi dans la durée - Loi de cohésion sociale et GPEC

L'article L.320-2 impose aux entreprises de plus de 300 salariés « 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*

Les accords de GPEC négociés au titre de l'obligation triennale et les accords dits de méthode sont des accords de droit commun.

S'ils sont négociés au niveau de l'établissement, de l'entreprise ou encore du groupe, c'est la branche qui décide le mode de conclusion des accords entre deux options :

■ **l'accord majoritaire**

L'accord d'entreprise entre en vigueur s'il est signé par la ou les organisations syndicales représentant au moins 50% des salariés lors des dernières élections au Comité d'entreprise ou des délégués du personnel. A l'initiative des organisations syndicales signataires, il pourra également être approuvé direc-

l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires,

- *la mise en place d'un dispositif de GPEC,*
- *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.*
- *Elle peut porter également, selon les modalités prévues à l'article L. 320-3, sur les matières mentionnées à cet article. » (Accord de méthode)*

■ Organiser le cadre de discussion sur l'anticipation des futures restructurations - Loi de cohésion sociale et accord de méthode

L'article L.320-3 incite les entreprises à conclure des accords d'entreprise, de groupe ou de branche pouvant porter sur...

- *l'organisation de la procédure d'information consultation du comité d'entreprise à l'occa-*

tement par le vote de la majorité des salariés de l'entreprise (référendum d'entreprise) ;

■ **le droit d'opposition majoritaire**

L'opposition formelle de la majorité de la ou des organisations syndicales représentant au moins 50% des salariés lors des élections au Comité d'entreprise ou des délégués du personnel, pourra empêcher l'entrée en vigueur de l'accord d'entreprise. Dans cette hypothèse, un accord signé par un seul syndicat minoritaire pourra s'appliquer si un ou des syndicats majoritaires ne s'y oppose pas.

En l'absence d'accord de branche étendu, c'est le système du droit d'opposition qui s'applique.

sion d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE).

- l'anticipation du contenu du PSE ;
- la possibilité de formulation de propositions alternatives au projet économique par le CE ;
- la mise en œuvre d'actions de mobilité professionnelle et géographique au sein de l'entreprise et du Groupe.

2. L'esprit de la loi : une approche globale de l'emploi

L'intention du législateur et de l'administration est d'inciter les entreprises à conclure des **accords globaux abordant la problématique emploi dans son ensemble.**

La circulaire du 30 décembre 2005 est explicite : « *Un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut aussi comporter des dispositions relatives à la procédure applicable en cas de licenciement collectif. Une*

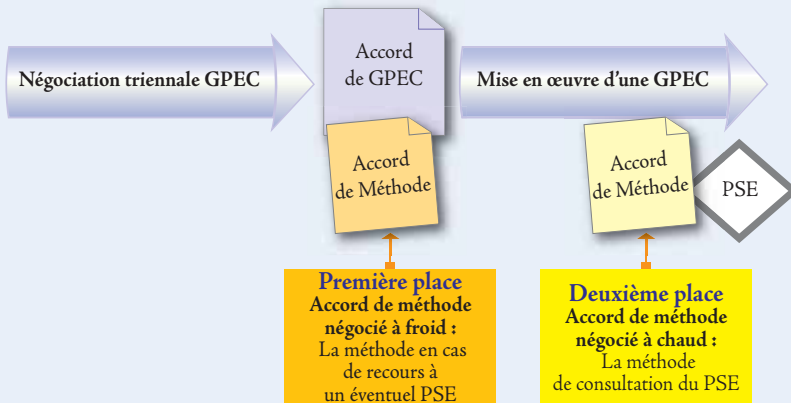
telle solution doit être encouragée. »

Nous présentons dans le schéma ci-dessous, notre vision de l'articulation entre accord de GPEC et accord de méthode.

■ Une nouvelle jurisprudence semble bien se dessiner

- L'obligation de mettre en œuvre une GPEC préalablement à un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) a été posée dans les arrêts Pages Jaunes rendus par la Cour de Cassation le 11 janvier 2006. Commentant ces arrêts, le service de documentation de la Cour de Cassation s'est demandé si la nouvelle obligation de négociation triennale « *ne devrait pas conduire à une approche plus rigoureuse des mesures de licenciement économique qui interviendraient par la suite notamment lorsque la gestion prévisionnelle aura été défaillante* ».
- Deux TGI, saisis sur cette question en référé dans les affaires Cap Gemini et

Deux places possibles pour un accord de méthode



NextiraOne ont suivi la suggestion de la Cour de Cassation en suspendant les procédures d'information consultation au titre du PSE, pour non respect par l'entreprise d'un accord de GPEC préalablement signée pour Cap Gemini (TGI de Nanterre du 5 septembre 2006) et pour non engagement d'une négociation en matière de GPEC pour NextiraOne (TGI de Paris du 5 octobre 2006).

■ Les attentes de l'administration se précisent

- Les Directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) multiplient les recommandations auprès des entreprises engagées dans un PSE à « *initier une démarche de GPEC pour la population de salariés non touchée par le licenciement* ».
- Une instruction ministérielle datée du 16 mai 2006 demande aux DDTEFP, dans un but présenté comme étant statistique, d'établir la liste des entreprises relevant de l'obligation triennale de négociation, de vérifier si des négociations ont eu lieu et si elles ont abouti à un accord. Elle demande par ailleurs aux DDTEFP de faire des observations sur l'accord de GPEC, de la même manière qu'elles pouvaient le faire sur le contenu d'un PSE.

■ La loi oblige à définir une politique de gestion de l'emploi en lien avec les enjeux stratégiques de l'entreprise.

Doit-on négocier sa stratégie ?

L'entreprise n'est pas tenue de négocier sa stratégie, mais de négocier les conditions dans lesquelles elle en informera et consultera le CE.

Qu'entend-on par « stratégie » ?

A notre sens, le législateur n'ayant pas défini la notion de « stratégie », il ne s'agit pas de détailler les décisions stratégiques de l'entreprise (prise de participations, rachats etc.), ni leurs impacts précisément chiffrés en terme d'emploi. Il s'agit plutôt de communiquer les grandes lignes directrices des évolutions pressenties du secteur d'activité de l'entreprise (développement international, évolution des technologies, changement probable de réglementation, évolution de la concurrence, etc.) et de l'entreprise elle même.

Les grandes tendances d'évolution des activités de l'entreprise sont suffisantes pour anticiper les évolutions des emplois et des compétences, engager des plans d'action de gestion des ressources humaines et mettre en mouvement les salariés.

Sur quelles bases informer et consulter le CE sur la « stratégie » ?

Nous conseillons à l'entreprise de remettre un « Rapport Stratégie et Emploi » pour engager la négociation sur des premiers éléments de fond. Ce document doit per-

mettre de centrer les discussions avec les partenaires sociaux sur les problématiques majeures.

Pour constituer le « Rapport Stratégie et Emploi », nous proposons de réaliser au préalable un *Diagnostic Prospectif Emploi Compétences* (voir page 10).

Ce diagnostic peut être conduit très rapidement (3 semaines à 2 mois) et le principe de sa mise à jour régulière pourra être intégré au futur accord de GPEC. Nous préconisons de conduire ce diagnostic en intégrant les attentes et priorités exprimées par les organisations syndicales.

■ La loi oblige à impliquer les instances représentatives du personnel et à articuler les prérogatives des organisations syndicales et celles du comité d'entreprise.

Quels sont les acteurs de la négociation ?

- Les délégués syndicaux négocient et signent l'accord.
- Les membres élus du CE sont informés et consultés à la fois sur la stratégie de l'entreprise, sur ses éventuelles incidences en matière d'évolutions des emplois, des compétences et des salaires et sur le contenu du projet d'accord préalablement à sa signature.
- Comme les modalités de l'accord GPEC vont en partie porter sur les prérogatives du CE en matière d'information-consultation, il est préférable « d'associer » un ou plusieurs membres élus du CE à la négociation de l'accord.

- La construction de l'accord peut enfin, pour des raisons d'opportunité, impliquer selon le cas le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et/ou des managers opérationnels.

Quel processus de négociation en matière de GPEC ?

Le nombre de réunions et leur organisation dépendra des acteurs à associer à la négociation, des habitudes de l'entreprise et du niveau de connaissance des interlocuteurs en matière de GPEC.

Il s'agira en tout état de cause de prendre en compte, voire de discuter séparément, les deux dimensions de la négociation :

- comment le CE sera-t-il informé et consulté sur la stratégie de l'entreprise et ses impacts sur l'emploi et les salaires ? Quelle procédure devra-t-elle être respectée dans le cas où un PSE s'avèrerait nécessaire dans l'avenir ?
- quel dispositif GPEC mettre en place ? quelles mesures d'accompagnement ?

■ Face à une jurisprudence en évolution, quelles sont les préconisations de BPI ?

Il est certain que l'obligation de négocier un accord de GPEC en amont d'une restructuration devient un sujet d'actualité. Néanmoins, il nous semble que certaines entreprises sont plus exposées que d'autres.

Pour vous y repérer, vous trouverez à la page suivante un tableau récapitulant nos préconisations.

Quelles réponses à quelles situations

Situation	Attitude préconisée
<p>Entreprise n'envisageant pas de PSE</p>	<p>L'obligation de négociation existe et nous vous invitons à l'engager rapidement. Vous n'êtes cependant pas dans une situation à risque. <i>Rappel</i> : l'initiative de la négociation peut venir autant de la direction que des partenaires sociaux.</p>
<p>Entreprise envisageant un PSE</p>	<p>Nous vous conseillons d'engager dès à présent une négociation sur la GPEC préalablement à l'ouverture des procédures de Livre IV et de Livre III. Les négociations doivent être menées de bonne foi <i>et ce n'est qu'en cas d'échec constaté et après un délai raisonnable que vous pourrez considérer avoir rempli votre obligation de négocier et mettre en œuvre votre procédure.</i></p>
<p>Entreprise en cours d'information-consultation sur un licenciement collectif sans avoir préalablement négocié sur la GPEC</p>	<p>Si vous n'avez pas pu initier une négociation sur la GPEC, nous vous conseillons de recourir à la négociation d'un accord de méthode (article L 320-3 du code du travail) afin de vous prémunir d'éventuels référés suspensifs pour défaut de négociation de GPEC. Votre accord de méthode devra impérativement prévoir un engagement d'ouvrir les négociations sur la GPEC, un calendrier et les conditions de négociation.</p>
<p>Entreprises en cours de PSE</p>	<p>Certaines administrations du travail (DDTEFP) incitent fortement les directions à engager rapidement une GPEC pour les salariés non concernés par le PSE. Nous vous invitons, dans cette situation, à suivre cette recommandation qui permettra notamment de remobiliser les salariés.</p>

La GPEC de 2^{ème} génération : une stratégie d'emploi orientée sur les enjeux de l'entreprise

1. Quelques repères sur la GPEC

Le législateur fait intervenir la GPEC dans son texte sans en donner la définition. Bien que demeurant assez disparates, les pratiques en matière de GPEC ont beaucoup évolué depuis 15 ans. Nous parlons ainsi aujourd'hui de GPEC de 2^{ème} génération.

La GPEC est une **démarche de prévision-action** permettant à l'entreprise de disposer des ressources humaines dont elle a besoin pour réussir son projet industriel. La GPEC de 2^{ème} génération se distingue

de celle des années 90 parce qu'elle vise à développer la performance de la fonction RH. Elle cherche avant tout l'efficacité des actions de management opérationnel des ressources humaines conduites par la DRH et par les managers.

Pour cela, elle privilégie une approche **prospective** et non descriptive, une approche **stratégique** et non exhaustive.

La GPEC ne vient donc pas « en plus » des actions de gestion des ressources humaines traditionnelles. Elle permet de **mettre en cohérence les différentes actions RH** et de les **orienter sur les enjeux** de l'entreprise.

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences



- Partir du projet de l'entreprise pour en définir les conséquences sur l'emploi et les métiers
- Mener une réflexion sur des tendances, et ne pas se focaliser sur les détails
- Communiquer largement sur l'évolution prévisibles des emplois et des métiers
- Sans attendre des prévisions plus précises... démarrer simplement, en capitalisant sur ce qui a déjà été fait
- Privilégier l'appropriation et la mise en mouvement de tous les acteurs
- Actionner les leviers RH pour développer l'employabilité : mobilités, formation et VAE, bilans professionnels, recrutement...

Gestion prévisionnelle des...

...**emplois** : pour traiter la dimension **quantitative** des évolutions (effectifs, turn over...)

...**et des compétences** : pour aborder la dimension **qualitative** (évolution du contenu des métiers)

2. Définir sa stratégie d'emploi

L'approche BPI inscrit la démarche de GPEC dans le cadre d'une stratégie d'emploi qui contribue effectivement au projet stratégique de l'entreprise. Elle se construit en 3 temps.

■ Préciser les problématiques emploi, via un « Diagnostic Prospectif Emploi »

- Identifier les grandes tendances d'évolution des activités
- Analyser les populations et les évolutions démographiques
- Analyser les pratiques RH existantes
- Définir les principales problématiques emploi par population.

Ce diagnostic permet de rédiger un « Rapport Stratégie et Emploi » qui sera remis aux instances représentatives du personnel lors du lancement des négociations.

■ Définir les priorités d'évolution des ressources humaines

Elaborer les plans d'actions, capitaliser sur l'existant et faire évoluer les outils et pratiques en matière de recrutement, orientation, référentiels métiers et compétences, parcours professionnels, formation, VAE, mobilités internes et externes, etc.

■ Déployer les plans d'action en s'appuyant sur deux dimensions

- Mobilisation des managers et des instances représentatives du personnel (IRP),
- Mise en mouvement et accompagnement des salariés.

En matière de GPEC, la qualité intrinsèque des outils importe moins de notre point de vue que la manière dont ces mêmes outils vont réussir la mise en mouvement effective des salariés.

3. Une stratégie d'emploi, quels que soient les enjeux de l'entreprise

La loi oblige toutes les entreprises à anticiper l'emploi par une démarche de GPEC négociée et ce, qu'elles s'inscrivent dans des enjeux de croissance, de transformation ou de récession. Une même entreprise est souvent confrontée simultanément à chacun de ces enjeux pour ses différents métiers.

La GPEC de 2^{ème} génération apporte des réponses sur mesure selon la problématique de l'entreprise.

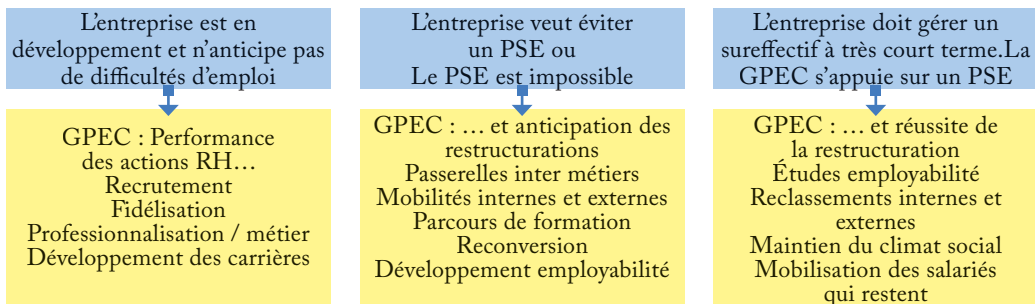
Une fois l'étape du Prévisionnel (ou de la Prospective) passée, les interactions entre la Gestion des Emplois et des Compétences (GEC) et le PSE peuvent se présenter sous trois cas de figure :

- **L'entreprise anticipe des transformations d'emploi et peut s'inscrire dans une perspective à moyen terme.** La GEC relève bien alors de la gestion normale des ressources humaines. La GPEC n'est pas une démarche « en plus », elle oriente les actions de GRH sur les enjeux stratégiques de l'entreprise et en assure la cohérence.
- **À l'autre extrémité, se trouve l'entreprise qui doit transformer ou réduire fortement ses emplois à très court terme.** La GEC doit alors s'appuyer sur le dispositif spécifique prévu par le législateur qu'est le PSE.

- Enfin, l'entreprise anticipe des transformations d'emploi qui nécessiteront un nombre significatif de mobilités de toute nature. La GPEC relève alors à la fois d'une intensification des actions traditionnelles de GRH mais aussi de la mise en place de dispositifs accélérateurs,

incitant les salariés à se mettre en mouvement et à multiplier les volontariats à la mobilité interne et externe. Le terme de GP...SE a été lancé et semble bien traduire cette situation intermédiaire en proposant d'articuler GPEC, accord de méthode et PSE.

GPEC : quelle que soit la situation de l'entreprise



La loi Borloo nous semble être de bon sens :

- Elle demande à l'entreprise de rattacher sa gestion de l'emploi et des compétences à ses enjeux stratégiques.
- Elle considère que la réussite d'une GPEC nécessite de mobiliser les acteurs internes, notamment les partenaires sociaux par la négociation.

Ainsi, de notre point de vue, la loi de cohésion sociale n'enferme pas dans un faisceau rigide de contraintes nouvelles, elle libère plutôt le champ des possibles. Telle un « jeu de construction », elle offre aux partenaires sociaux de multiples assemblages possibles pour mettre en place le dispositif de gestion d'emploi le mieux adapté au besoin et à la culture de l'entreprise.

Elle offre en ce sens l'opportunité d'élaborer une véritable stratégie d'emploi au bénéfice tant de la performance de l'entreprise que de l'employabilité des salariés.

Questions / Réponses

A partir de quelle date dois-je engager une négociation ?

La loi de cohésion sociale n'est pas explicite sur ce point.

Promulguée le 18 janvier 2005 et obligeant à une négociation triennale, elle devait – selon certains – laisser aux entreprises concernées un délai allant jusqu'au 18 janvier 2008 pour respecter « de bonne foi » cette obligation.

La décision du TGI de Paris dans l'affaire NextiraOne donne une autre interprétation et précise que l'obligation de négociation pèse sur l'employeur depuis l'entrée en vigueur de la loi de cohésion sociale (voir pages 5 et 6).

Mon accord de GPEC doit-il porter obligatoirement sur une période de 3 ans ?

La loi oblige à une négociation triennale depuis le 18 janvier 2005, mais n'indique pas explicitement que l'accord lui-même doit couvrir une période de 3 ans. La bonne échelle de temps pour faire de la GPEC est fonction de l'activité de l'entreprise, de son marché, de ses technologies...

Certains de nos clients conduisent leur exercice de prospective sur 3 ou 5 ans.

D'autres ont du mal à se projeter au-delà de 12 mois. Nous préconisons de prendre comme repère une projection à 3 ans et de la réactualiser annuellement.

Suis-je obligé de signer un accord de GPEC ?

La loi oblige à engager une négociation, non à conclure un accord. Nous vous rappelons que la négociation doit être menée de « bonne foi ». En cas d'échec, il est impératif que l'entreprise soit à même de démontrer qu'elle a agi dans cet état d'esprit. De notre point de vue, le non aboutissement des négociations n'exonère pas l'entreprise de sa responsabilité à mettre en œuvre tout de même une GPEC, notamment si elle n'exclut pas de devoir engager un PSE à terme.

Quelles sanctions sont-elles prévues si je ne respecte pas l'obligation de négocier ?

Bien que la loi ne précise pas la sanction encourue par les entreprises en cas de non respect de cette obligation, les Tribunaux de Grande Instance de Nanterre et de Paris se sont empressés de faire respecter cette obligation en ordonnant la suspension des plans de sauvegarde de l'emploi de Cap Gemini et NextiraOne (voir pages 5 et 6).

Dois-je obligatoirement négocier un accord au niveau groupe ou entreprise, puis le décliner au niveau de chaque entité ?

C'est l'entreprise qui décide du périmètre d'application de l'accord : établissement(s), entreprise, UES, groupe (à l'échelle nationale, européenne ou mondiale), voire branche d'activité pour les accords de méthode (ce qui n'a jamais été vu mais est prévu par la loi). Le bon niveau dépend de la pratique de l'entreprise en la matière et de la nature des problématiques emploi dans les différentes entités susceptibles d'être concernées.

*Suis-je obligé de négocier ou de communiquer ma stratégie ?
Comment préserver la confidentialité de certaines informations stratégiques ?*

Il s'agit de négocier les modalités d'information et de consultation du CE sur la stratégie de l'entreprise, non de négocier la stratégie elle-même. Il s'agit plus de communiquer les grandes tendances d'évolution de l'entreprise et de ses activités que de communiquer les éléments les plus confidentiels de la stratégie (voir page 6).

La GPEC permet-elle d'éviter les PSE ?

La GPEC renforce et accélère les mouvements de personnel (mobilité, formation, recrutement, départs volontaires...). Elle permet de gérer au fil de l'eau des mouve-

ments qui devront d'une manière ou d'une autre être réalisés parce que nécessaires à l'entreprise. Elle doit contribuer dans le même temps à développer l'employabilité des salariés.

Si la GPEC ne permettra probablement pas d'éviter d'éventuels PSE, elle peut les retarder, les espacer et les rendre à la fois moins brutaux et socialement plus acceptables.

Créé en 1984, BPI est l'un des premiers groupes européens de conseil en Ressources Humaines pour la mise en œuvre et la conduite du changement de l'entreprise et des services publics. Fort de 1 000 consultants, BPI intervient sur trois champs d'action : piloter les transformations internes, conduire les restructurations et accompagner les trajectoires individuelles.

Implantations

en France

Paris
Annecy
Bordeaux
Brest
Grenoble
La Réunion
Le Havre
Lille
Lyon
Marseille
Montpellier
Mulhouse
Nancy
Nantes
Nice-Sophia
Rennes
Rouen
Strasbourg
Toulouse
Tours
Valence
Valenciennes

à l'international

Allemagne
Belgique
Brésil
Danemark
Espagne
Italie
Pays-Bas
Pologne
Portugal
Roumanie
Royaume-Uni
Suède
Suisse
Etats-Unis
Brésil
Maroc

Décryptage

Directeur de la publication : Claude Paoli
Coordination : Fanny Barbier

Les Publications du Groupe BPI
16, rue Vivienne - 75002 Paris

Téléphone : +33 (0)1 55 35 75 26

Télécopie : +33 (0)1 55 35 77 09

E-mail : publications@groupe-bpi.com

Site Internet : www.groupe-bpi.com

Novembre 2006 • 5 €
ISSN 1777-0777

Parce que l'observation et l'analyse sont nécessaires pour adapter au mieux les nouvelles procédures.
Parce que la loi et la réglementation sont en perpétuelle évolution.
Parce qu'il y a toujours un pas entre le texte et la pratique.
Parce que faire le bon choix nécessite de prendre du recul.
Avec *Décryptage*, les consultants de BPI vous aident à prendre les bonnes décisions et à agir en connaissance de cause.

