



La mise en œuvre des accords de GPEC : synthèse à partir de 13 monographies d'entreprises

*Présentation des résultats de l'étude réalisée par BPI pour le
ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi*

Sommaire

Préambule

-  Les entreprises étudiées
-  Les acteurs rencontrés
-  Les facteurs déclenchants
-  Les niveaux d'avancement
-  De bonnes pratiques à relever
-  Le point de vue des acteurs : facteurs de réussite et difficultés
-  Quelques questions particulières
-  La deuxième partie de carrière
-  GPEC et gestion des suppressions d'emplois
-  Le rôle des organisations syndicales
-  Conclusions et principales préconisations

Préambule

- ◆ Les entreprises ont été étudiées en considération de leur antériorité et de l'intérêt de l'accord.
- ◆ En pratique, elles ont presque toutes signé leur accord en 2006.
- ◆ La mise en œuvre de l'accord est donc en cours : ce qui a été observé ne préjuge pas de ce qui sera fait au bout de 3 ans.
- ◆ Elles ont aussi été choisies pour l'intérêt de leur accord.
- ◆ Pour ces raisons, elles ne reflètent pas fidèlement ce qui se passe dans les entreprises françaises.

1. Les entreprises étudiées

◆ Des grands groupes

- Soit la partie française (4) ou une grande part de celle-ci (1).
- Soit une filière dans la partie française (2).
- Un ensemble européen (1).

◆ Des entreprises moyennes

- Une partie d'un groupe français de taille moyenne (1).
- Des filiales françaises de groupes internationaux (4).

◆ Le turn-over naturel des CDI

- Généralement très faible.
- Plus élevé dans deux entreprises technologiques et dans deux groupes dispersés sur le territoire qui ont du mal à offrir une carrière, en particulier à leurs cadres.

1. Les entreprises étudiées

	Secteur	Taille	Accord Méthode	Signataires
A	Transport	> 50 000		5/10 sf. SNGAF-CFTC, Sud Aerien, CGT AF, SNMSAC, UGICT-CGT AF
B	Assurance	10 000 - 50 000		4/5 sf. FO
C	Services aux entreprises	> 50 000	x	3/5 sf. CGT et FO
D	Distribution	> 50 000	x	3/5 sf. CGT et CGC
E	Equipementier automobile	> 2 000	x	4/5 sf. CFDT
			GPEC	Unanime
F	Industrie pharmaceutique	< 2 000		Unanime
				Unanime
G	Assurance	< 2 000		4/5 sf. FO
H	Industrie lourde	< 2 000	x	2/3 sf. CGT
I	Agroalimentaire	< 2 000		Unanime
J	Microélectronique	10 000 - 50 000		1ère partie : 3/5 sf. CFDT et CGT
				2ème et 3ème partie : 4/5 sf. CGT
K	Services aux entreprises et aux particuliers	> 50 000		Unanime
L	Services aux entreprises et aux particuliers	< 2 000		Unanime
M	Métallurgie	< 2 000	x	Unanime

2. Les acteurs rencontrés

Entreprise	Personnes rencontrées	
A	* Responsable Emploi Formation * Adjoint responsable Emploi Formation * Responsable Pôle Mobilité	* CGT (non signataire) * CFDT
B	*CFDT *CGC *CFTC *UDPA-UNSA	* Responsable Emploi * Resp. des Affaires Sociales et développement social * Droit des relations collectives
C	* DRH Filiale * DRS Groupe * FO (non signataire)	* CFE CGC * CFDT * un salarié
D	* DRS * Responsable BDE * Responsable projet passerelles * Expert externe Comité Emploi GPEC * Conseillère interne Espace Mobilité et compétences	* FO * CFDT * CFTC * CGT (non signataire)
E	* DRH * CFDT	* CGC * FO
F	* DRH * CFDT	* Salariés * Chef de projet animateur GPEC
G	* Direction du dialogue * Responsable Gestion des collaborateurs * Responsable recrutement * Responsable de l'évaluation et de la coordination des politiques RH * Responsable développement RH (réseau commercial)	*Formation *CGT *CFE-CGC *CFDT *CFTC
H	*DRH *CFDT *CFE-CGC *CGT (non signataire)	*Responsable d'activité *Coordinateur formation * 2 salariés
I	* DRH * FO *CFDT	* CFTC * Directeur "produits"
J	* DRH * Observatoire des métiers : 1 manager opérationnel * Acteurs pôle mobilité : coordinateur, 1 consultant référent	* 2 tuteurs seniors * CFE-CGC * CFTC
K	* Bureau de l'Instance Européenne de Dialogue * DRS * Directeur des Affaires Sociales * Formateurs de Suez University + cabinet externe	* DRH de filiale * Consultant externe * DRH formé * Délégués syndicaux locaux
L	* Directeur Général * Responsable d'Agence * RRH Régional Groupe	* Responsable Sécurité et Formation * FO * CGT
M	* RH formation * Salarié	* DRH * FO

3. Les facteurs déclenchants

Les entreprises étudiées font partie des premières à s'engager dans une démarche GPEC. Un ou plusieurs facteurs peuvent en être la cause :

- Un PSE
- Gestion Groupe des Ressources Humaines
- Accompagnement de la transformation de l'entreprise
- Recrutement et fidélisation
- Gestion des décroissance d'effectifs
- Gestion de la pyramide des âges

4. Les niveaux d'avancement

Tout se passe comme si la GPEC suivait trois étapes :

- Une 1ère étape centrée sur **l'information / consultation** des instances.
 - Une 2ème centrée sur le **dispositif GPEC pour les salariés**.
 - Une 3ème étape attendue qui verrait **les salariés** progressivement **devenir acteurs de leur carrière** et s'emparer des informations et des moyens mis à leur disposition.
-
- ◆ **Les entreprises étudiées ont réalisé sauf exception la première étape. Certaines sont aussi sur la deuxième. La troisième n'est atteinte que pour une très faible minorité de salariés.**

 - ◆ **On peut espérer qu'arriver à la troisième étape est d'abord une question de temps.**

5. De bonnes pratiques à relever

◆ Information des instances

- Un groupe (K) a fait le choix de former ensemble les responsable RH et les représentants syndicaux.
- Dans un autre cas, le travail au sein de l'observatoire des métiers a été fait par des binômes RH / organisations syndicales.

◆ Information et communication auprès des salariés

- Dans l'entreprise M, les membres syndicalistes de l'observatoire des métiers ont fortement participé à la communication.
- Les syndicats, signataires ou non signataires sont unanimes pour reconnaître l'effort et la qualité de communication fournis par la direction de l'entreprise A autour de l'accord.
- L'entreprise J a organisé des conférences à destination du management de proximité et des salariés pour les informer du résultat de la réflexion sur l'évolution des métiers. Une autre (B) a prévu la même action à la rentrée, en co-animation RH et organisations syndicales.
- Une entreprise (F) a organisé une journée de formation sur le thème « soyez acteurs de votre développement ». Les managers ont été formés et ont ensuite formés les salariés.

◆ Formation

- Dans une entreprise, la mise en oeuvre de l'accord a conduit à développer fortement l'utilisation du DIF et de la VAE (H).
- Dans une autre, des référents métiers ont été désignés et reconnus statutairement (M).
- Deux entreprises ont pris dans l'accord un engagement quantitatif sur le volume de formation, l'une sans augmenter l'existant (G), l'objectif étant surtout de rassurer les signataires, l'autre avec un objectif de développement (C).

5. De bonnes pratiques à relever

- ◆ D'une manière générale, les entretiens annuels d'évaluation sont :
 - Plus systématiquement réalisés.
 - Mieux analysés car remontés au niveau de la DRH.
 - Plus professionnels du fait des formations managers.

- ◆ Des entretiens de développement, professionnel ou de carrière sont mis en place :
 - L'entreprise H donne la possibilité d'être accompagné, dans sa réflexion professionnelle (interne ou externe), quelque soit sa situation par un cabinet externe.
 - L'entreprise J permet aux salariés de bénéficier de cet entretien dans le cadre de son « pôle de mobilité ».
 - D'autres ont spécifiquement formé leurs managers à la conduite de ce nouveau type d'entretien (A, B, G, F).

- ◆ Plusieurs entreprises ont développé ou créé une bourse de l'emploi interne.

- ◆ De nombreuses entreprises (A, B, C, D, G, H, J) ont mis en place des espaces mobilité dédiés à la mobilité interne et / ou externe.

- ◆ Le développement de l'alternance ressort comme un axe important de l'accord dans plusieurs entreprises (B, G, L, J).
 - Trois d'entre elles ont pris et tenus des engagements chiffrés (dans un cas très ambitieux) sur le sujet.

6. Le point de vue des acteurs sur la mise en œuvre : les facteurs de réussite

On trouvera ci-dessous une liste des facteurs de réussite mis en avant par les acteurs rencontrés. Il est à noter que la direction et les organisations syndicales ont généralement insisté sur les mêmes points :

- ◆ L'information au service du dialogue social
 - Dialogue social volontariste.
 - Aide d'une personne externe, expert et médiateur au service des deux parties (ANACT, cabinet d'avocat ou de conseil).
 - Formation des élus.

- ◆ Une GPEC qui fait partie de la stratégie de l'entreprise
 - Démarche intégrée à une politique sociale globale cohérente.
 - Honnêteté dans les engagements.
 - Un projet « incarné », porté par un membre de la direction.
 - Création d'une attente, une nécessité pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise sur le sujet de la GPEC : donner du sens à toutes les strates hiérarchiques.
 - L'intégration d'une approche transverse de la gestion de l'emploi dans l'entreprise et non plus par service, activité ou même entité.

6. Le point de vue des acteurs sur la mise en œuvre : les facteurs de réussite

- ◆ Le temps et les moyens de la mise en œuvre
 - Des moyens humains et financiers.
 - Se donner le temps de la pédagogie.

- ◆ L'implication du management et des salariés
 - Implication et adhésion de l'encadrement supérieur et de l'encadrement opérationnel.
 - Un projet connecté aux réalités terrains.

- ◆ Communication et information auprès des salariés

6. Le point de vue des acteurs sur la mise en œuvre : les freins et difficultés

- ◆ Des visions différentes entre direction et organisations syndicales sur les informations à partager (stratégie, confidentialité, anticipation) et sur l'objet de l'échange (information, co-réflexion, co-construction ?)
- ◆ Le besoin d'outils de cartographie et d'anticipation opérationnels et communs : délai pour les construire.
- ◆ La difficulté de déployer avec des managers qui ont d'autres priorités : la mobilisation du management.
- ◆ La difficulté de faire évoluer les comportements des salariés.
- ◆ Le risque d'une vision « d'expert » RH de la GPEC.

7. Quelques questions particulières

◆ Diversité et égalité professionnelle

- Ces deux sujets sont traités dans des accords spécifiques, existants, ou sont en cours de négociation.
- Les entreprises font cependant références à ces accords comme principe d'application des dispositifs inscrits dans l'accord GPEC.
- La GPEC étant un sujet nouveau et pointu, les partenaires sociaux ont fait le choix de ne pas associer les différents thèmes :
 - pour ne pas rendre plus complexe les négociations,
 - parce que le lien entre ces différents thèmes n'est pas apparu.

◆ A quel niveau conduire la GPEC ?

- Le niveau groupe facilite la mobilité entre les entités tout en leur permettant de bénéficier des mêmes règles. Le processus est néanmoins plus long.
- Le niveau entreprise est plus concret et l'implication du management est facilitée.

7. Quelques questions particulières

◆ GPEC et territoires

- Deux entreprises participent à une plate forme territoriale (bassin d'emploi élargi).
- Deux autres entreprises veulent faciliter la mobilité entre filiales sur un territoire donné (grande région).
 - Il s'agit des 4 entreprises qui ont un turn-over non négligeable.
- **Peut on tirer des enseignements de ces exemples qui renvoient au peu d'attraction des salariés pour la mobilité géographique ?**
- **La discussion du comité de pilotage a fait le lien entre ce sujet et la question de la GPEC des PME :**
 - Le territoire pourrait être le lieu de démarches de GPEC collective pour les PME.
 - La logique de réflexion au niveau de la branche n'est pas suffisante : sur un territoire, la question de la mobilité entre branches aux évolutions contrastées peut être cruciale.
 - La seule PME de l'échantillon étudiée est la filiale d'un grand groupe. On observera que son accord GPEC est la déclinaison exacte de celui du groupe.

◆ DRH et management

- Le management opérationnel s'implique de manière diverse dans le dispositif.

8. La deuxième partie de carrière

- ◆ Les observations :
 - Les accords abordent le sujet.
 - Mais peu de choses ont été faites.
 - Les entreprises se demandent comment agir.

- ◆ La question des seniors recouvre au moins trois sujets, en partie liés entre eux mais qui méritent une analyse séparée :
 - Les départs anticipés : certains ont choisi le temps partiel pour sortir des préretraites. On notera l'effet mécanique de la démographie dans l'évolution du taux de seniors.
 - La pénibilité et les inaptitudes : ce sujet évoqué par 3 accords n'a guère fait l'objet d'application.
 - Le maintien de la motivation et des compétences : c'est le plus difficile. Il conduit à la demande de préretraite et à la discrimination à l'embauche.

- ◆ La question du niveau de rémunération des seniors par rapport à leurs cadets n'a pas été évoquée.

8. La deuxième partie de carrière : maintien de la motivation

- ◆ Des solutions du type tutorat ont été mises en place par 5 entreprises (A, B, G, J, M) par des systèmes qui recherchent un double objectif : utiliser le savoir faire des seniors et continuer de les mobiliser dans l'emploi.
 - Ces expériences sont intéressantes mais ne concerneront jamais qu'une minorité des seniors.

- ◆ Il y a un consensus sur le fait de vouloir traiter les seniors comme les autres salariés.

- ◆ La réalité n'est pas celle là : **les seniors bénéficient de moins de formation, leur recrutement est également rare, les entreprises préférant au même prix (ou moins cher) un 35/45 ans dont elles imaginent qu'il est plus motivé et que ses compétences sont plus à jour.**

- ◆ Faute de diagnostic qui mette en évidence ces inégalités de traitement, les partenaires sociaux ne peuvent convenir d'actions efficaces.

8. La deuxième partie de carrière : maintien de la motivation

- ◆ En particulier, la fréquence des changements de fonction diminue avec l'âge : il y a là probablement un risque majeur de démotivation, d'obsolescence des compétences, de sclérose.
 - Le rapport Quintreau avait fait une recommandation qui mériterait d'être mise en valeur : éviter qu'un salarié reste plus de 10 ans dans le même poste.
 - Le faible turn-over interne et externe est particulièrement pernicieux dans les métiers dont l'effectif diminue : réduction des perspectives de carrière et de la remise en cause par les jeunes. L'entreprise H est à cet égard au risque maximum.
 - Certaines des mesures prévues par les accords vont dans ce sens, par exemple en donnant la priorité aux seniors en cas de mobilité interne ou en prévoyant la possibilité de bénéficier d'un bilan de compétences tous les 5 ans.
 - Ces solutions seraient sans doute mieux mises en œuvre et plus efficaces si l'objectif de mobilité tous les 10 ans maximum était affiché.
 - Une première mesure pourrait consister à introduire dans le bilan social une comparaison entre la mobilité observée avant 45 ans et celle observée après 45 ans. On notera cependant que la plupart des SIRH ne sont actuellement absolument pas construits pour fournir cette donnée.
- ◆ Sur ces bases, les partenaires sociaux pourront affiner le diagnostic aux conditions propres de l'entreprise et définir des actions adaptées et non pas culpabilisantes pour les seniors.

8. La deuxième partie de carrière : maintien de la motivation

- ◆ Il y a certainement une distinction à faire dans l'immédiat au sein même de la population senior :
 - Pour ceux souvent parmi les plus jeunes, qui ont changé de poste depuis quelques années seulement, il est proposé d'afficher l'objectif de ne pas rester dans le poste plus de 10 ans (par exemple), et de proposer des mesures (bilan de compétences ou entretien de carrière) pour préparer une évolution pour laquelle le salarié dispose d'un délai raisonnable.
 - Pour ceux qui sont déjà dans un même poste depuis une longue durée, il ne s'agit pas de leur faire porter la responsabilité d'une situation qui est avant tout le résultat d'une pratique largement partagée et collective. Rien n'empêche pourtant de leur proposer une mobilité : un certain nombre d'entre eux pouvant très bien se révéler intéressés.

- ◆ Au final, on arrive à l'idée que l'objectif est de traiter les seniors comme les autres salariés, avec les mêmes règles, ce qui implique :
 - De se donner les moyens de vérifier que c'est le cas. Au-delà d'éléments du bilan social, chaque entreprise aura à faire son propre diagnostic adapté à sa situation.
 - De définir des actions adaptées, qui pourront faire l'objet d'une discussion à l'occasion de la négociation triennale de la GPEC.

9. GPEC et gestion des suppressions d'emplois

- ◆ Les organisations syndicales admettent qu'il n'est pas possible de garder chaque emploi et que la mobilité au sein de l'entreprise est une nécessité.
 - Mais elles souhaitent le maintien de l'emploi. Elles attendent des entreprises qu'elles cherchent des solutions de mobilité interne et non externe.
 - La GPEC est vécue comme un moyen d'anticiper les évolutions et de réaliser les mobilités nécessaires « au fil de l'eau ».

- ◆ De nombreux accords observés prévoient ce maintien de l'emploi.
 - En particulier là où les salariés sont âgés et anciens.
 - Dans des entreprises qui ont les moyens économiques de cette promesse.

- ◆ La mobilité externe peut pourtant avoir des aspects positifs.
 - En redonnant des perspectives aux salariés qui sont dans des systèmes bloqués.
 - En rendant plus facile les adaptations de l'entreprise à son environnement.
 - A condition que l'employabilité externe ait été préservée voire amplifiée.

10. Le rôle des organisations syndicales

- ◆ La GPEC répond à de véritables attentes pour nombre des signataires.

- ◆ Les organisations syndicales se heurtent cependant à des difficultés qui sont autant de sujets de tensions entre les partenaires sociaux :
 - ✎ Première difficulté : la question de la confidentialité des informations sur la stratégie.
 - ✎ Deuxième difficulté : le lien avec les PSE.
 - ✎ Troisième difficulté : l'information des salariés qui est souvent trop faible.
 - ✎ Quatrième difficulté : la division au sein de la direction entre la DRH et les directions opérationnelles.
 - ✎ Dernière difficulté : le mode de fonctionnement des comités de suivi est insuffisamment précisé dans les accords.

- ◆ Elles semblent avoir compris que l'avenir est incertain et qu'il faut faire avec.

11. Conclusion : La GPEC, le lancement d'une dynamique RH ?

- ◆ Les entreprises qui ont fait l'objet de l'enquête ont eu des raisons diverses mais importantes de se lancer dans une démarche GPEC. Certaines avaient prévues de refonder leur organisation sociale, indépendamment de tout aspect légal.

- ◆ La mise en œuvre a donné de premiers résultats, mais la démarche reste à poursuivre :
 - Parce que les accords sont relativement récents.
 - L'avancement est variable suivant les entreprises.
 - On note une mise en œuvre plus aboutie pour les plus petites entreprises de l'échantillon.
 - Elle est plus avancée sur les premières étapes de la démarche (information des instances) que sur les dernières (rendre les salariés acteurs de leur parcours).
 - Le bilan est décevant au sujet des seniors.
 - L'impact favorable sur le dialogue social est par contre quasi unanimement souligné.

- ◆ Le sens de l'action n'est cependant remis en cause par personne.
 - Les acteurs se félicitent de ce qui a déjà été fait.
 - Les critiques faites poussent à aller plus loin.

11. Conclusion : La GPEC, le lancement d'une dynamique RH ?

- ◆ C'est d'abord la nécessité de mettre en œuvre un PSE qui a poussé certaines entreprises à conclure un accord GPEC.
 - Elles paraissent aujourd'hui satisfaites de leur accord et souhaitent continuer dans ce domaine : une dynamique utile a été lancée, même s'il ne faut pas en exagérer la portée.
- ◆ La GPEC est en effet un processus dynamique, qui prend du temps, d'autant plus lorsque l'entité concernée est grande et qu'il faut mobiliser beaucoup de responsables différents.
- ◆ Les objectifs généralement partagés sont de permettre de concilier :
 - les souhaits de parcours de carrière des salariés,
 - les intérêts individuels et collectifs,
 - avec les besoins de l'entreprise,
 - dans un compromis « gagnant-gagnant » pour les deux parties.
- ◆ Atteindre l'objectif de « salariés acteurs de leur parcours » suppose :
 - Du temps pour que les comportements évoluent et donc de la constance de l'entreprise sur ce sujet.
 - Une information claire et pédagogique des salariés et de leur encadrement sur l'évolution probable des métiers et sur le dispositif mis à leur disposition.

11. Conclusion : La GPEC, le lancement d'une dynamique RH?

- ◆ Pour l'instant la dynamique reste essentiellement RH.

- ◆ Le souhait des acteurs est de passer d'une logique où les politiques RH ne sont que les conséquences d'une préoccupation économique à une logique où les préoccupations économiques et sociales sont intégrées à part égale dans la politique de l'entreprise.

- ◆ On peut ainsi identifier plusieurs niveaux de GPEC, avec une gradation dans l'anticipation :
 - Gérer des restructurations à chaud (logique PSE).
 - Limiter les impacts sociaux des politiques économiques en les gérant de façon anticipée (ex : favoriser la mobilité à partir des métiers sensibles).
 - Intégrer l'anticipation RH dans les pratiques opérationnelles au quotidien (ex : promouvoir la mobilité des piliers du service).

11. Principales préconisations : pour les acteurs publics

- ◆ A ce stade, la question des seniors n'a pas suffisamment avancée. Pour éclairer les partenaires sociaux dans leur réflexion et leurs échanges, il serait utile de les pousser à intégrer dans leurs outils (le bilan social est normalement fait pour cela) des éléments d'analyse sur les pratiques de gestion RH des seniors, en comparaison du reste des salariés :
 - Nombre de jours de formation.
 - Proportion de salariés ayant changé d'emploi dans l'année.
 - Proportion de salariés ayant fait l'objet d'une rupture conventionnelle.
 - Turn-over.
- ◆ Comme pour l'égalité professionnelle, il pourrait être demandé un avis sur le sujet au CE, à l'occasion de la présentation du bilan social, ce qui inciterait les acteurs à regarder de plus près la question.
- ◆ Les parcours professionnels se jouent beaucoup sur les territoires.
 - Un échange d'informations prospectives entre acteurs de la formation, de l'emploi et les entreprises d'un même territoire (Bassin d'emploi comme Région) est souhaitable. Des actions collectives sont également possibles pour les PME à ce niveau.
- ◆ Il faut laisser aux partenaires sociaux le temps de faire évoluer leurs pratiques.

11. Principales préconisations : pour les acteurs de l'entreprise

- ◆ Il n'y a pas un modèle de GPEC : celle-ci doit être adaptée au cas de chaque entreprise voire de chaque groupe. Toutes n'ont pas les mêmes enjeux concernant l'emploi ni la même capacité d'anticipation.
- ◆ La GPEC se joue dans la durée : il s'agit de profiter de chaque renégociation pour tirer les leçons de la mise en oeuvre précédente et aller plus loin dans la dynamique.
- ◆ Le dialogue entre partenaires sociaux doit être la première étape d'un processus qui implique progressivement les salariés et l'encadrement. Il s'agit de gérer la tension entre :
 - Les besoins de l'entreprise et ceux des salariés ;
 - Le court et le moyen terme ;
 - Les objectifs économiques et les objectifs sociaux ;
 - Les logiques du management opérationnel et celle de gestion transverse des ressources humaines ;
 - Les tendances lourdes et les aléas conjoncturels.