

GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

Réunion paritaire du 10 octobre 2008

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche favorable aux entreprises et aux salariés. Pour lui insuffler un nouvel élan et lui faire produire sa pleine efficacité, en évitant les aléas qu'elle a connu depuis sa mise en œuvre, il convient de la recentrer sur son véritable objectif qui est de mettre en place une démarche d'anticipation des mutations et non de gestion des restructurations.

Il s'agit ainsi d'anticiper les évolutions prévisibles des métiers, des compétences et des qualifications, induites par les mutations économiques, démographiques et technologiques prévisibles, couplées à la stratégie de l'entreprise, pour permettre à celle-ci de renforcer son dynamisme et sa compétitivité et aux salariés de disposer des informations et des outils dont ils ont besoin pour être les acteurs de leur parcours professionnel.

A cette fin, les signataires du présent accord considèrent qu'il convient désormais d'aborder la GPEC à la lumière de sa vocation fondamentale de Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications.

Lorsqu'elle est ainsi conçue et mise en œuvre dans le cadre d'un dialogue social actif, la GPEC doit être tout à la fois :

- pour les entreprises un outil d'anticipation de ses besoins en compétences et ainsi de préservation et plus encore de développement de sa compétitivité,
- et pour les salariés, le moyen d'aborder de façon maîtrisée et positive les évolutions des emplois tout au long de leur carrière, en d'autres termes de sécuriser leurs parcours professionnels.

Elle doit se caractériser par la conduite d'une démarche collective destinée à la définition, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'actions individuelles.

A cet effet, elle doit mobiliser les différents outils existants et les articuler de façon dynamique dans une approche active d'anticipation.

Sur ces bases, il convient de rechercher :

- comment renforcer l'utilité de la GPEC, conçue conformément aux principes définis ci-dessus, dans les entreprises où la négociation sur la GPEC a été rendue obligatoire,
- et comment inciter et aider les autres entreprises à s'engager dans une telle démarche.

A/ CONCEPTS ET PRINCIPES D'ACTION

L'anticipation dans la gestion des compétences et des carrières, implique en amont un effort de prévision sur les évolutions technologiques, démographiques et économiques, articulées avec la stratégie que l'entreprise entend mettre en œuvre. C'est sur cette base et à partir d'un diagnostic de la situation que peuvent ensuite être déterminés les éléments propres de la gestion anticipative.

S'il n'existe pas de méthodologie unique pour mettre en œuvre la Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications, celle-ci doit cependant être guidée par un certain nombre d'éléments de cohérence

1. Phase de diagnostic

La réalisation d'un état des lieux des métiers, des compétences et des qualifications dans l'entreprise constitue le point de départ des actions qui seront conduites dans le cadre de la Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications au regard des prévisions sur les évolutions technologiques, démographiques et économiques, articulées avec la stratégie que l'entreprise entend mettre en œuvre.

a / La pleine efficacité de cette phase amont issue d'une nouvelle dynamique qui associe évolution des emplois et des compétences, passe par un dialogue social actif, ouvert et constructif. Il doit assurer la cohérence des informations mises à la disposition des salariés et de leurs représentants et, en outre, permettre une mise en réseau de ces informations.

Il doit conduire par une approche transversale à donner une visibilité partagée à l'entreprise et à ses salariés. Il constitue un facteur de transparence des options de gestion de l'employeur et de leurs conséquences

Cette démarche globale d'anticipation doit permettre de mettre la gestion des compétences au cœur du dispositif en couplant les données prospectives retenues avec la disponibilité des compétences des salariés afin de favoriser les évolutions de carrière interne ou externe.

Elle implique l'association dans l'entreprise des institutions représentatives du personnel, lorsqu'elles existent, notamment au regard du rôle qui est le leur en matière de formation professionnelle. Celles-ci doivent par ailleurs être associées au suivi des dispositifs mis en place.

b / Pour qu'ainsi conçue, la Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications puisse constituer un outil efficace pour aider les salariés dans la construction de leur parcours professionnel et être un élément majeur de la sécurisation de ces parcours, elle doit, dans tous les cas où cela est nécessaire, comporter une phase de diagnostic individuel.

Le bilan d'étape professionnel, qui ne saurait constituer un élément exclusivement dédié à la Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications, doit permettre à l'entreprise et au salarié de disposer d'un état des compétences de ce dernier. Il est en effet destiné à inventorier de manière prospective et à périodicité régulière les compétences des salariés.

Il constitue un moyen privilégié de transposition au niveau individuel des orientations définies au niveau collectif. A ce titre il fait partie des leviers qui permettent de sécuriser les parcours professionnels des salariés dans le cadre d'une gestion personnalisée privilégiant l'anticipation des compétences et des qualifications.

Offrant l'opportunité d'identifier les souhaits et les possibilités de mobilité, il permet au salarié comme à l'entreprise de définir un projet professionnel et de déterminer les objectifs de professionnalisation.

c / Ces différentes phases de diagnostic doivent être l'occasion de développer et de mettre en place des dispositifs d'identification des personnes les plus exposées aux risques de rupture des parcours professionnels et de celles qui peuvent avoir des difficultés à accéder à une stabilité dans l'emploi.

Il sera ainsi porté une attention particulière aux salariés les plus fragilisés face aux évolutions technologiques.

De même l'amélioration de la gestion des âges dans l'entreprise (jeunes, seniors,...) devra constituer un objectif prioritaire.

La mise en œuvre des dispositions des accords nationaux interprofessionnels, de branche et d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'emploi des seniors, la diversité et la modernisation du marché du travail relatives au rôle des institutions représentatives du personnel en la matière sera l'occasion de la prise en compte de ces problématiques dans la Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications.

2. Moyens à mettre en œuvre pour une Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications opérationnelle

Le dialogue social, au regard de la stratégie d'entreprise, constitue un élément décisif pour parvenir à une visibilité sur l'évolution des métiers, des compétences et des qualifications.

Les attributions du comité d'entreprise en matière économique et sociale en font de ce point de vue un lieu essentiel de coordination et de suivi de la politique de Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications. Dans ce cadre, les entreprises veilleront à ce qu'une articulation efficace soit mise en place entre les commissions emploi et les commissions formation des comités d'entreprise lorsqu'elles existent.

Conjointement, dans la mesure où une politique de Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications s'inscrit dans une démarche issue des choix stratégiques de l'entreprise et des attentes des salariés, elle doit s'accompagner d'une mise en cohérence des pratiques de management de celle-ci et impliquer les hiérarchies opérationnelles.

Enfin, il convient de mettre en cohérence et d'articuler les éléments suivants :

- ∞ les accords, les outils et les dispositifs déjà existants dans la branche et dans l'entreprise (égalité professionnelle, diversité, seniors...);
- ∞ l'organisation du travail ;
- ∞ la mobilité professionnelle et géographique ;
- ∞ les mesures envisagées en matière de formation professionnelle (plan de formation, périodes de professionnalisation,...) en réponse aux besoins identifiés lors de la phase de diagnostic ;
- ∞ les outils ou les dispositifs existants d'identification des compétences et qualifications propres au secteur d'activité et le cas échéant aux catégories d'emploi ;
- ∞ ...

B/ MOYENS MOBILISABLES EN FAVEUR DE LA GESTION ANTICIPATIVE DES METIERS, DES COMPETENCES ET DES QUALIFICATIONS

Afin de favoriser le développement de la Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications dans le cadre des principes énoncés ci-dessus et pour prendre en compte l'environnement de l'entreprise (branche et territoires), il convient de développer les outils et mettre en place les moyens destinés, d'une part, à renforcer l'utilité de la Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications dans les entreprises assujetties à l'obligation de négocier sur ce thème et, d'autre part, à permettre aux autres entreprises de s'engager plus facilement dans une démarche de Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications.

1. Relation de l'entreprise avec sa branche professionnelle

Les branches professionnelles ont un rôle majeur d'information et d'incitation à remplir.

Pour faciliter la mise en œuvre de politiques de Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications dans les entreprises, elles s'emploieront à mettre à la disposition des entreprises, des salariés et de leurs représentants des informations sur les évolutions démographiques, technologiques, l'évolution des politiques industrielles, la détermination des besoins en qualifications et compétences.

Elles pourront utilement mettre en place :

- ∞ des modules adaptés d'information et de sensibilisation s'adressant en 1^{er} lieu au chef d'entreprise pour le convaincre de l'intérêt de s'inscrire dans la démarche de Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications,
- ∞ des outils simples, pratiques, adaptés aux caractéristiques et à la taille des entreprises tels que des modes d'emploi et des guides d'action (définition des enjeux, établissement d'un diagnostic, modalités de passage à l'action...),

- ∞ une information aux PME et aux TPE sur les outils et dispositifs de financement existants,
- ∞ la mise en réseau des informations existant au niveau national interprofessionnel ou dans la branche, en matière de prospective des métiers et des qualifications,

permettant ainsi à la branche de jouer un rôle structurant dans l'accompagnement des TPE/PME.

De plus, les résultats des travaux des CPNE et des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications mis en place par les branches professionnelles seront rendus accessibles aux salariés et aux entreprises.

De façon à permettre aux entreprises et aux salariés d'accéder aux différentes études réalisées en la matière par les organismes spécialisés tant au plan national qu'au plan professionnel ou territorial, les signataires du présent accord mettront en place un portail internet permettant l'accès direct à l'ensemble de ces éléments d'information.

Elles veilleront à ce que la mise en place de ce portail contribue progressivement au renforcement de la cohérence et de l'homogénéité des résultats des travaux des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications mis en place par les branches professionnelles.

Elles s'attacheront par ailleurs, dans un souci de rationalisation et d'efficacité, à ce que ce portail puisse être accessible non seulement aux entreprises et à leurs salariés mais également aux jeunes, à leurs familles et aux demandeurs d'emploi de façon à contribuer à l'orientation scolaire et professionnelle et à en devenir un élément pivot.

2. Accompagnement du niveau territorial

Les branches et les organisations territoriales doivent en outre s'efforcer de développer,, en liaison entre elles et avec les différents bassins d'emplois, une logique d'étude sur l'évolution des métiers qui éclaire les différents acteurs. Elles sont, en effet, les mieux à même de mutualiser les informations existantes sur les évolutions prévisibles en matière d'environnement économique, d'activité des entreprises, et en matière de métiers et de compétences.

Dans ce cadre, il appartiendra aux COPIRE et aux Commissions Paritaires de Branche Territoriales Régionales, lorsqu'elles existent, de faire, tous les ans, une analyse de ces évolutions, dans le ressort de leur champ territorial et de faire connaître les expériences en cours.

De même, les branches et les organisations territoriales interprofessionnelles inciteront les entreprises ayant développé des pratiques réussies de Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications, à mettre en commun leurs expériences pour faciliter les développements de carrière et les mises en relation des offres et besoins de compétences.

Enfin, elles rechercheront dans toute la mesure du possible, la mise à disposition des entreprises des informations communes à celles d'entre elles ayant des relations industrielles (y compris de sous-traitance).

C/ CLARIFIER LE LIEN ENTRE GESTION ANTICIPATIVE DES METIERS, DES COMPETENCES ET DES QUALIFICATIONS ET LICENCIEMENTS ECONOMIQUES

Une démarche d'anticipation des mutations conduite dans le cadre de la Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications ne doit pas être confondue avec un projet de restructuration des effectifs. Autrement dit la Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications n'a pas vocation à préparer les procédures de licenciements collectifs.

En effet, cette démarche doit s'orienter sur la prospective des métiers : métiers en croissance, stables, en décroissance, en forte modification de contenu ou encore en renouvellement démographique.

En revanche, s'agissant de la gestion des effectifs, les obligations de l'entreprise au titre de la GPEC seraient considérées comme remplies dès lors que les effets prévisibles sur l'emploi de sa stratégie auront été évoqués lors de l'information-consultation du Comité d'entreprise prévu par la loi de 2005, sans qu'il soit nécessaire d'en faire un élément du dispositif de Gestion Anticipative des Métiers, des Compétences et des Qualifications mis en place.
