Brochure fédérale numéro 1 – Décembre 2009

Noël LECHAT

LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

Lutter plus ...
Pour gagner plus ...

Fédération Nationale des personnels des Sociétés d'Etudes, de Conseil et de prévention – CGT
263 rue de Paris – case 421 – 93514 Montreuil cedex – Tel : 01.48.18.84 – Fax : 01.48.18.84.86
Courriel : fsetud@cgt.fr – Internet : http://www.soc-etudes.cgt.fr/

Copyright Fédération CGT des Sociétés d'Etudes - 2009 - Imprimé par nos soins.

NOTRE POINT DE VUE

Les questions liées à l'anticipation économique et sociale sont un enjeu essentiel. Nous en avions pointé les problématiques dans plusieurs « Lien syndical » notamment le n°365 de mars 2007.

Derrière les questions relatives aux besoins de qualifications bien réelles, aux progressions de carrières légitimes et la sécurisation des parcours professionnels, c'est bien la connaissance de la stratégie passée et à venir du capital qui est en jeu.

L'emploi qui se décline du point de vue des compétences et de la formation professionnelle au regard de la pérennité doit être appréhendé dans le prisme de la lutte des classes.

En effet, la négociation de la GPEC ne peut en aucun cas être un simple alibi au dialogue social. Elle doit nécessairement s'articuler avec notre bataille revendicative sur l'emploi, les salaires et la formation professionnelle.

Négocier ce type d'accord permet en réalité de connaître la stratégie de l'entreprise, d'en informer les salariés et de formuler des alternatives. Et c'est au regard de celles-ci que nous pourrons élaborer et mettre en débat nos propositions sur le triptyque emploi-salaire et formation professionnelle.

Cette brochure n'a d'autre ambition que de donner à chacune et à chacun quelques éléments pour comprendre et combattre.

Noël LECHAT
Secrétaire Général

NOTRE POINT DE VUE 3
DE LA SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS 5
QU'EST-CE QUE LA GPEC ? 15
LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE - L'ENJEU GPEC 19
LA LOI 27
LA GPEC, DECLINAISON DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE 33
LES ACTEURS DE LA GPEC 37
LA GPEC ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE 41
LES DANGERS GPEC 45
LES ACTIONS SYNDICALES ET JURIDIQUES 49
EN GUISE DE CONCLUSION 51

DE LA SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Depuis le début des années 1970, la question du chômage demeure un enjeu sociétal incontournable. Enjeu plus politique qu'économique, la France s'accommodant non seulement d'un taux de chômage important, mais les différentes « mesures » contenues dans les diverses politiques économiques menées durant ces trois derniers décennies n'ont jamais eu comme objectif réel d'éradiquer le chômage. Il s'agissait, et c'est encore le cas aujourd'hui, d'affaiblir durablement les forces sociales dites progressistes afin de déployer la logique économique libérale dans tous les interstices de la société.

Alors que nombre d'économistes et de politiques n'hésitent pas depuis un certain nombre d'années à vouloir rendre la société française plus flexible à l'image des pays scandinaves[1], des résistances tant du point de vue pratique que théorique se développent. Et ce, d'autant que le lien, hausse du chômage et flexibilité, est loin d'être avéré[2].

En effet, quoique l'on écrive sur le sujet, la flexibilité de l'emploi après celle des salaires n'a jamais été source de création d'emplois. Outre qu'il serait aisé de développer cet argument d'un point de vue théorique[3], les faits ne résistent pas à l'analyse des pays flexibles, ainsi en est-il du Danemark. A taux de croissance comparables avec la France, ce pays n'a crée dans la dernière décennie que 5% d'emplois, alors que la France en était à 10%. En fait la baisse du taux de chômage est due à :

- la progression des préretraites,
- la progression des congés maladies de longue durée,
- une baisse du taux d'activité.

Ainsi 20% des Danois entre 15 et 64 ans sont sortis du marché du travail[4]. C'est dans ce contexte qu'est apparu le concept de « sécurité sociale professionnelle ».

Nous nous proposons d'en dégager une typologie en distinguant trois conceptions : libérale, sociale libérale et « progressiste ». Quelle que soit la conception, l'objectif commun, réel ou illusoire, est de garantir à chaque salarié un certain nombre de droits que celui-ci occupe un emploi ou non.

---

[1] *Lettre de l'IRES – Janvier 2007.*
[2] *Michel Husson - Travail Flexible, salarié jetable - La découverte 2006.*
[3] *Michel Husson - La fable de la flexibilité - La Fondation Copernic.*
[4] *Thomas Coutrot – une flexibilité à la Française – revue de l'IRES N° 32-2000.*

Le débat n'est pas nouveau. En 1995, le rapport Boissonnat présentait la notion de contrat d'activité au lieu et place du contrat de travail classique[5]. Il s'agissait ni plus ni moins de conjuguer à tous les temps mobilité et continuité dans ce que l'on appellerait aujourd'hui la « Flexicurité » dont le contrat unique de Monsieur Nicolas Sarkozy semble être le dernier avatar[6]. Cette réflexion a été reprise par A. Supiot où des « droits de tirages sociaux » permettaient d'avoir un certain nombre de garanties quel que soit son statut social[7].

Plus récemment, de nombreux projets ont fait leur apparition. Un large éventail qui va du pur libéralisme à un certain radicalisme, en passant par une version sociale libérale montre à quel point ce concept semble faire recette. Ainsi l'UMP, le PS, le PCF, la CFDT et l'UNSA n'hésitent pas à se faire le chantre de cette notion bien souvent pour mieux la dévoyer… alors même que la « sécurité sociale professionnelle » est d'essence CGT[8]. Et comme nous le verrons, il ne s'agit en rien d'une querelle « sementico-syndicale ».

La version libérale de ce concept permet en réalité de dédouaner l'entreprise. Le rapport Cahuc-Kramarz, avec le soutien du FMI dans ses recommandations de 2005 et du MEDEF, était ni plus ni moins intitulé « vers une sécurité sociale professionnelle »[9].

Vu le succès qu'a rencontré ce concept de la CGT, et présidentielle oblige, Monsieur Nicolas Sarkozy à son tour y a été de sa déclaration : « Retour vers le plein emploi grâce à la sécurité sociale professionnelle »[10].

Déjà, lors d'un discours prononcé au Centre de recherche d'Arcelor en Octobre 2005, il avait déclaré : « il convient que les protections soient désormais attachées aux salariés et non aux emplois qu'ils occupent », tout en privilégiant « une plus grande flexibilité dans l'emploi » et la Défense du Contrat unique.

---

[5] Commissariat Général du Plan – Le travail dans 20 ans, rapport de la Commission Boissonnat, Paris, Odile Jacob, 1995.

[6] Le programme de Monsieur Nicolas Sarkozy pour la présidentielle.

[7] A. Supiot – « Au-delà de l'emploi, Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe », rapport pour la commission européenne, Paris, Flammarion, 1999.

[8] CGT, document confédéral intitulé « Nouveau statut du travail salarié ».

[9] P. Cahuc et P. Kramarz F., « De la précarité à la mobilité : vers une sécurisation sociale professionnelle. La documentation Française 2004 ; FMI, article IV Consultation Concluding Statement Of the mission, July 11 2005.

[10] La Tribune, 12 décembre 2006.

Dans son discours de Saint-Etienne, il se sent obligé de préciser sa conception de la sécurité sociale professionnelle : « (…) c'est aussi une plus grande exigence dans la préservation de l'équilibre entre les droits et les devoirs. Toute personne au chômage qui satisfera à l'obligation dûment vérifiée d'une recherche active d'un emploi verra ses droits à indemnisation préservés. Je propose que pour les bas salaires, ces droits ne puissent être inférieurs à leurs salaires antérieurs. Mais en cas de manque à cette obligation, par exemple en cas de refus d'un emploi correspondant aux qualifications de la personne, ces droits devront être réduits. En cas de refus répétés, ils devront être supprimés. Il est temps de parler vrai. La solidarité c'est pour aider ceux qui veulent s'en sortir, pas pour protéger ceux qui font rien ». On ne saurait être plus clair et chacun aura cherché vainement le contenu de cette sécurité sociale professionnelle.

Loin pour nous de défendre une herméneutique, les tenants du libéralisme aiment à déployer toute la rhétorique néoclassique qui consiste à reprendre un projet pour mieux le dénaturer.

Aussi ces idéologues partent du présupposé que la flexibilité seule pourrait créer des emplois. Même si cette hypothèse est erronée, sinon comment comprendre qu'il y a eu en France la création d'emplois de 1997 à 2001, c'est le socle fondamental sur lequel s'articule les propositions de nos libéraux. Une « taxe sur les licenciements » pourrait voir le jour[11]. Il ne s'agirait nullement d'une taxe dissuasive qui pénaliserait lourdement les entreprises qui licencient, mais d'une taxe en quelque sorte libératoire. Les entreprises pourraient avoir une totale liberté de licencier moyennant le paiement à l'état d'une modique somme. La taxe achète le droit à licencier. Nous sommes en présence d'une certaine marchandisation du droit du travail, ce qui n'a pas grand chose d'étonnant au regard de la société dans laquelle nous tentons de subsister. C'est en même temps une remise en cause totale des solidarités. Par cette taxe, les entreprises reporteraient les effets de gestion des licenciements sur l'état, se déresponsabilisant vis-à-vis de la société, et bien sûr sans aucune nouvelle pression fiscale. L'état se verrait donc gérer les effets des licenciements sans budget prévu à cet effet.

[11] *Blanchard O. et Tirole J., « protection de l'emploi et procédures de licenciement - rapport au conseil d'analyse économique n°44-2003 ; et P. Cahuc, A. Zylberberg, le chômage, fatalité ou nécessité », Flammarion, 2004.*

La version sociale libérale tourne autour de la « sécurisation des parcours professionnels ». Elle est véhiculée par le Parti Socialiste[12] et la CFDT[13].

Il faudrait y ajouter l'UNSA[14] et quelques membres du gouvernement comme G. Larcher[15].

Il s'agit d'humaniser le chômage. Avec quelques nuances secondaires, le parti socialiste et la CFDT sont sur le même schéma.

Dans le projet socialiste, c'est la création d'une « couverture professionnelle universelle » qui est déclinée : « nous le ferons avec les partenaires sociaux dans une grande négociation sur la couverture professionnelle universelle (CPU). Elle assurera 3 éléments majeurs du travail : l'emploi, une garantie des ressources et la formation professionnelle. Dans ce cadre, nous créerons un droit individuel à la formation tout au long de la vie d'autant plus élevée que la formation initiale aura été courte. Il prendra la forme d'une carte vitale professionnelle. Nous unifierons les droits des demandeurs d'emploi : une garantie des ressources de base, ouverte à tous les actifs privés d'emplois et financée par la solidarité nationale et un régime complémentaire, proportionnel au dernier salaire, l'UNEDIC, géré par les partenaires sociaux. Chaque demandeur d'emploi bénéficiera d'un accompagnement individualisé dans un dispositif comportant un bilan, la formation professionnelle et un référent unique.

Nous lancerons une négociation pour aller vers un service public de l'emploi unifié mettant en synergie les différents acteurs de la politique de l'emploi, notamment les régions qui sont à l'échelon pertinent pour définir les orientations et les objectifs de la politique de la formation »[16].

---

[12] Guigou E., pour une sécurité des parcours professionnels. Note de la fondation Jean Jaurès n°45 - Février 2005.

[13] Résolution générale du 46ème congrès, Grenoble - Juin 2006.

[14] Texte adopté par la Conseil National des 27 et 28 septembre 2006 intitulé : « Sécurisation des Parcours Professionnels ».

[15] Discours de G. Larcher au colloque CAS-COE du 13/02/07.

[16] Texte intégral sur le site officiel du Parti Socialiste.

Madame Ségolène Royale dans son pacte présidentiel précise que chaque personne privée d'emploi se verra proposer par les pouvoirs publics un contrat de droits et de devoirs comportant :

- Une rémunération pendant un an, égale à 90% du dernier salaire perçu,
- Une formation qualifiante,
- Une aide personnalisée à la recherche d'emploi via le service public de l'emploi.

La CFDT ne se démarque pas des propositions socialistes. Rémi Jouan (Secrétaire National de la CFDT) déclare : « Il faut négocier pour chaque salarié les moyens de se construire un parcours professionnel sécurisé. La CFDT veut que cela dépasse l'entreprise. La plupart du temps, le salarié change d'entreprise parce qu'elle va mal.

Face à cette situation, la société a mis en œuvre des dispositifs plus ou moins satisfaisants pour l'aider. Il nous faut aller plus loin et nous poser la question : quels garde-fous peut-on mettre en place pour que le salarié se sente acteur de son parcours professionnel, qu'il n'ait pas peur de la mobilité ?

Cela doit se traduire par une gestion organisée des périodes de transition que rencontrent les salariés dans leur carrière. Cela se traduit également par des garanties sur la protection sociale, la prévoyance petits risques pour tous par exemple. Ces garanties devraient aussi progresser sur la formation professionnelle avec l'équivalence des qualifications entre différents secteurs d'activités, avec la prise en compte des compétences des salariés. Dans ces conditions, ils seront rassurés et armés pour faire face à la libre circulation des services qui se profile dans l'Union Européenne »[17].

L'UNSA reprend tout simplement les propositions du Parti Socialiste et la CFDT sans novation majeure.

Il s'agit de gérer au mieux les situations « transitionnelles », terme à la mode chez les tenants de cette version. Les droits du salarié sont portés et transférés à chaque fois qu'il est licencié. Le salarié ne repart pas à zéro dans

[17] *Revue CFDT n° 73.*

son nouvel emploi. Mais cela suppose de reconnaître la flexibilité comme inéluctable, inéluctabilité qui conduit à son accompagnement.

C'est tout simplement de la « flexicurité » qui ne change en rien le statut du salarié, car à aucun moment n'est posée la responsabilité sociale des entreprises[18].

D'ailleurs, le financement proposé par la CFDT se borne à « un équilibre à repenser entre la solidarité salariale et nationale ».

La dernière version que nous avons nommée « progressiste » a pour objet de changer le statut du salarié.

Elle est portée essentiellement par la CGT et le Parti Communiste Français qui a repris à son compte un certain nombre d'éléments de l'organisation syndicale[19].

Le Parti Communiste a même élaboré une « loi de sécurisation de l'emploi et de la formation »[20]. Ce projet a pour ambition que d'avoir pour horizon la sécurisation de l'emploi et de la formation. C'est une méthode qui tourne autour de « cinq grands ensembles » et dont l'objectif est de rompre avec la « marchandisation » :

- « Les principes d'une Construction Démocratique d'une Sécurisation de l'Emploi et de la Formation » (Contrat à Durée Indéterminé ou CDI).
  L'accent est mis particulièrement sur la rotation emploi / formation.
- « Contrat de travail et affiliation à un système ou un service de sécurisation ».

Le renforcement du CDI est articulé à une affiliation à un service public socialisé de l'emploi.

- « Un service public et social de sécurisation professionnelle de l'emploi et de la formation ».
- « Entreprises et sécurisation : incitations et obligations ». Mise en place d'une modulation des cotisations et propositions d'alternatives aux licenciements…

[18] *Projet de document d'orientation du congrès UGICT-CGT.*
[19] *Boccara P. une sécurité d'emploi ou de formation, Le temps des cerises – 2002.*
[20] *Revue économique et politique n° 624-625, juillet/août 2006.*

- « Moyens financiers de la sécurisation de l'emploi et de la formation ».

Il s'agit de l'utilisation des fonds publics afin de développer la politique économique mise au service de la sécurité sociale professionnelle.

Mais, c'est la CGT qui semble avoir été le plus loin dans la novation. Elle réaffirme son attachement à ce concept encore une fois lors de la commission exécutive confédérale du 12 mars 2002 :

> *« (…) la CGT propose la mise en place d'une sécurité sociale professionnelle. Elle vise à garantir la pérennité du contrat de travail, même en cas de séparation entre l'employeur et le salarié. Ce dernier conserverait ainsi sa rémunération, financée par des contributions mutualisées des entreprises. Cette sécurité sociale professionnelle, aujourd'hui reprise par des candidats à l'élection présidentielle, sans pour autant y associer le même contenu, constituerait l'un des volets d'un nouveau statut du travail salarié. Les droits opposables à tout employeur seraient transférables d'une entreprise à l'autre : droit à l'emploi bien sûr, mais aussi à la qualification, à la formation (à l'instar du DIF), au déroulement de carrière, à la santé, à la retraite… »*[21].

La CGT définit le nouveau statut du salarié comme : un ensemble de droits acquis dès la première recherche d'emploi.

De ce point de vue, la sécurité professionnelle concerne la continuité des droits dans les situations de rupture de la relation emploi. Dans sa logique de transformation sociale[22], la CGT réclame le maintien du contrat de travail en cas de perte d'emploi.

C'est l'élément fondamental de rupture non seulement avec le libéralisme, mais aussi du système capitaliste. La marchandisation des relations salarié-employeur est remise en cause. Le salarié, quelle que soit sa position, sa situation d'emploi, en formation ou en recherche d'emploi, reçoit une rémunération.

[21] *Fiches présidentielles 2007.*
[22] *Statut de la CGT.*

Dans ce cadre, la mutualisation dont il s'agit est une mutualisation de la relation emploi, c'est-à-dire une mutualisation de la responsabilité sociale des entreprises.

Cette permanence de la relation emploi équivaut à supprimer les licenciements, en étendant la responsabilité au patronat, en tant qu'entité collective.

Cette mutualisation de la relation emploi va de paire avec un financement mutualisé.

La décision n°7 du 48ème congrès confédéral donne une base de ce financement : « cette réforme doit tenir compte de la part des salaires dans la valeur ajoutée, prendre en compte les revenus du capital et augmenter la cotisation des entreprises qui précarisent et réduisent l'emploi » .

Les questions qui demeurent sont liées au niveau de la mutualisation : branche professionnelle, territoire ou nationale. De même, la question de la modulation devrait-elle concerner toutes les entreprises qui licencient, y compris celles qui le font afin d'augmenter les actions cotées en bourse ?

Le dispositif de sécurité sociale professionnelle doit être articulé à l'arrêt des licenciements et aux conventions collectives.

Accompagnement, déresponsabilisation de l'entreprise ou rupture avec le libéralisme économique et social, tels sont les enjeux d'aujourd'hui, enjeux qui se traduiront concrètement par l'émergence d'une société plus solidaire ou d'une société fondée sur le développement de l'injustice économique et sociale.

Bibliographie :

- *Lettre de l'IRES - Janvier 2007.*
- *Michel Husson « Travail Flexible, salarié jetable » - La découverte 2006, « La fable de la flexibilité » - La Fondation Copernic.*
- *Thomas Coutrot « Une flexibilité à la Française » - revue de l'IRES N° 32-2000.*
- *Commissariat Général du Plan « Le travail dans 20 ans » - rapport de la Commission Boissonnat, Paris, Odile Jacob, 1995.*
- *A. Supiot. « Au-delà de l'emploi, Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe » - rapport pour la commission européenne, Paris, Flammarion, 1999.*
- *CGT - document confédéral intitulé « Nouveau statut du travail salarié ».*
- *P. Cahuc et P. Kramarz F. : « De la précarité à la mobilité : vers une sécurisation sociale professionnelle », La Documentation Française 2004 , FMI, article IV Consultation Concluding Statement Of the mission, July 11 2005.*
- *La Tribune, 12 décembre 2006.*
- *O. Blanchard et J. Tuole « Protection de l'emploi et procédures de licenciement » - rapport au conseil d'analyse économique n° 44-2003.*
- *P. Cahuc, ; A. Zylberberg « le chômage, fatalité ou nécessité ? », Flammarion, 2004.*
- *E. Guigou « Pour une sécurité des parcours professionnels » - Note de la Fondation Jean Jaurès n° 45, Février 2005.*
- *CFDT « résolution générale du 46ème congrès », Grenoble, Juin 2006.*
- *Revue CFDT n° 73.*
- *Projet de document d'orientation du congrès UGICT-CGT (mars 2007).*
- *Boccara P. « Une sécurité d'emploi ou de formation », Le temps des cerises - 2002.*
- *Revue économique et politique n° 624-625, juillet/août 2006.*
- *CGT, Fiches présidentielles 2007.*
- *Brochure de la Fédération CGT des Sociétés d'Etudes sur les orientations confédérales - août 2006.*

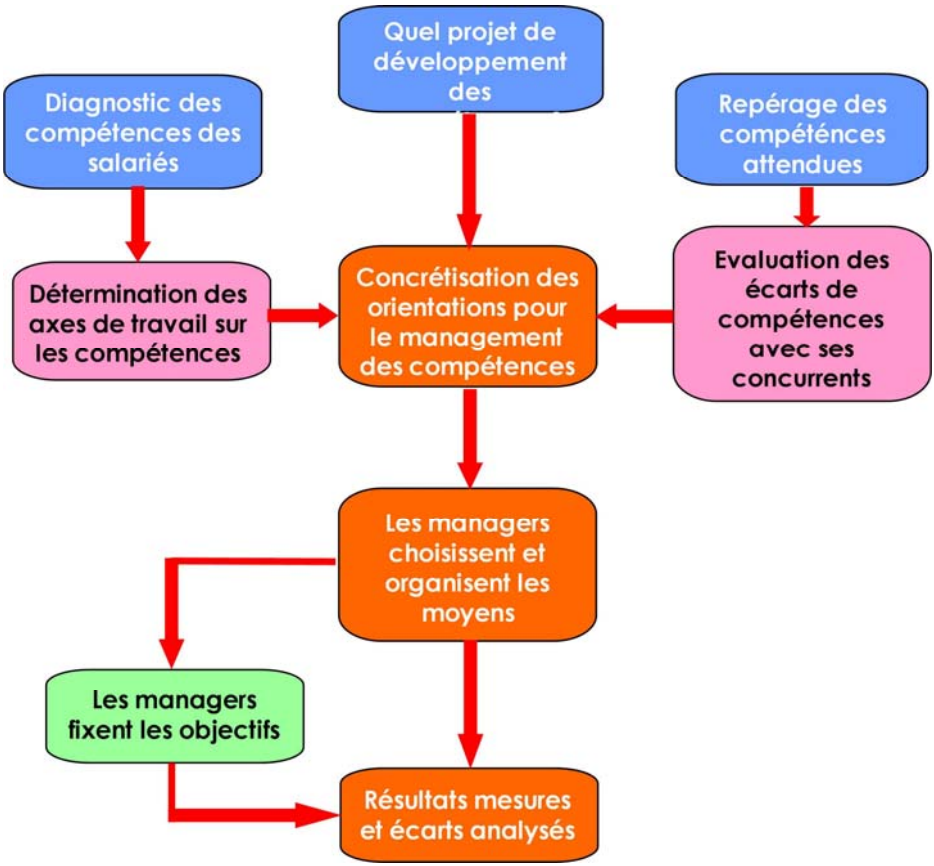
QU'EST-CE QUE LA GPEC ?

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 délégué-es, 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.



On passe d'une logique métier à une logique de compétence où on associe cette dernière à l 'emploi.

Mais 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.

Selon Gérard LARCHER lui-même, « la GPEC est un facteur déterminant pour éviter les restructurations brutales ».

Aussi, ce droit constitutionnel trouve son prolongement dans une loi :

> Article L2242-15 du Code du Travail :
>
> *« Dans les entreprises (...) qui occupent au moins de 300 salariés, (…) ; l'employeur est tenu 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 l'entreprise et des effets prévisibles sur l'emploi et les salaires. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion de l'emploi et des compétences (… »).*
>
> Article L2242-1 du Code du Travail
>
> *« (…) Dans les entreprises (…), la négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie globale de l'entreprise et sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences prévue par l'article L.320-2 porte également sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle (...) ».*

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.

La CGT, et en particulier la Fédération, sans être enthousiaste se doivent de participer à cette négociation même si le lien introduit par la loi entre la GPEC et le Plan de Sauvegarde de l'Emploi est un élément à prendre en compte. C'est bien sûr à nous non seulement de casser ce lien mais de renverser la logique de la GPEC 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 non pas pour préparer en amont les adaptations et les impacts des mutations versus patronales, mais d'alimenter notre réflexion et nos propositions dans une logique de transformation sociale avec émancipation du salariat.

Et c'est d'autant plus important que la GPEC concerne l'organisation du travail, le contenu des emplois, les conditions de travail, les compétences, les qualifications, les classifications, les mobilités et la rémunération.

L'enjeu est par conséquent de taille : Connaître la politique et la stratégie de l'entreprise pour avoir une visibilité sur les possibilités de carrière et l'avenir de l'emploi. Mais c'est aussi un outil pour imposer avec les salariés d'autres choix, au-delà de la pseudo « sécurisation des parcours professionnels des salariés à la sauce libérale ».

En ce sens la GPEC donne un sens particulier à la construction du plan de formation, construction que nous laissons la plupart du temps au patronat. N'oublions pas que nous nous devons faire émerger les besoins en formation des salariés tant quantitativement que qualitativement.

> ***Poste de travail***
>
> *Notion liée à la division du travail. C'est un ensemble des caractéristiques physiques et organisationnelles qui délimite un ensemble d'activités orientées vers la production d'un bien matériel ou immatériel.*

Les travaux des observatoires de branche, les journées d'études fédérales et plus largement nos analyses doivent nous permettre pour peu que l'on s'en saisisse, d'appréhender ce qui se joue réellement dans une négociation GPEC.

Enfin et ce n'est pas le moindre des éléments, la GPEC conduit à traiter des aspects collectifs de la relation de travail. En effet, le salarié pris comme individu devient le nœud de l'ajustement entre les besoins et les ressources humaines disponibles. La négociation a pour objet de combler cet écart en faisant de chaque salarié un acteur de son parcours professionnel, déresponsabilisant ainsi le patronat.

Là encore, nous nous devons d'être offensif en tentant d'insérer l'individuel dans le collectif.

LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE – L'ENJEU GPEC

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.

A ce stade, il est légitime de se poser la question : Mais de qui se moque-t-on ? En tout état de cause, s'il n'est possible de débattre du « pourquoi », le « comment » est un non sens.

Mais qu'est-ce que la stratégie de l'entreprise ?

Il paraît intéressant de partir de l'étymologie du terme stratégie : la stratégie, c'est l'ensemble des questions qui concernent le stratège. A l'origine, ce mot désigne le général à la tête de son armée, le gouvernement à la tête de sa province, le consul à la tête de Rome, et par analogie le dirigeant à la tête de l'entreprise. Dans la conception dominante de l'entreprise, les questions stratégiques sont celles qui relèvent de la sphère de responsabilité propre du dirigeant.

En prenant les choses sous un autre angle, 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.

- Son organisation.

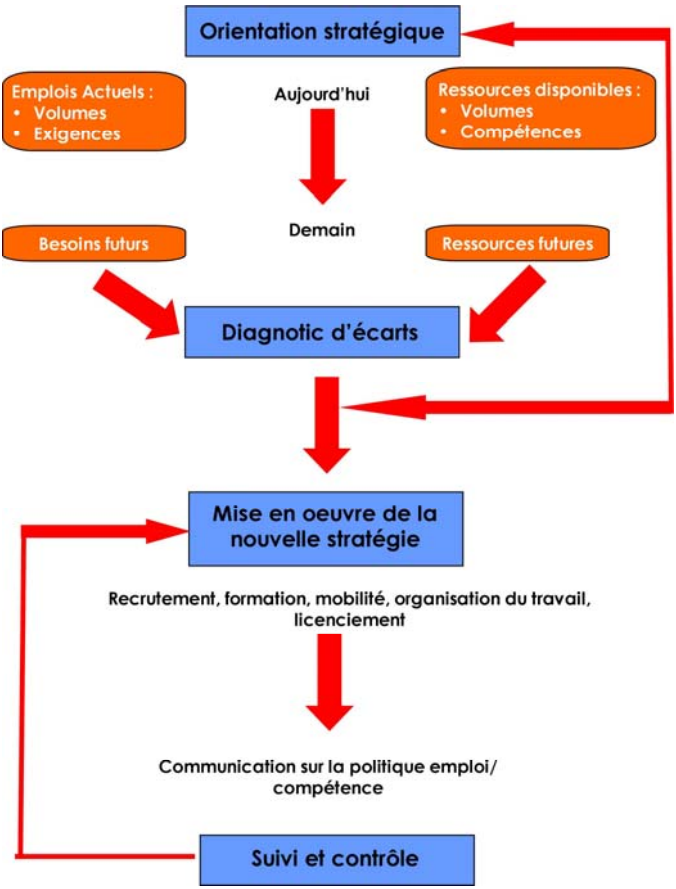
  Cela désigne la répartition des responsabilités et des moyens entre les différentes directions (respectivement entre maison mère et filiales ou

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

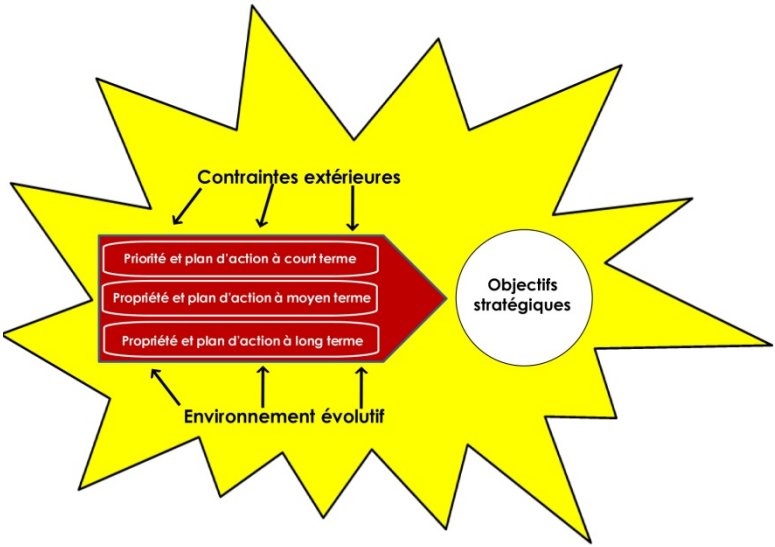
Et c'est par les questions posées au patron qu'il sera possible de cerner la stratégie de l'entreprise et par conséquent, les enjeux de la GPEC. Aussi poser ces questions permet :

- 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.

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



Le dispositif de GPEC définit donc des priorités et fixe des plans d'action.

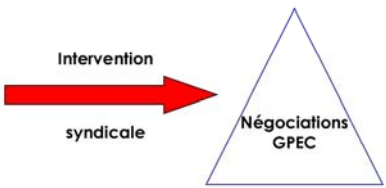


Ce dispositif eu égard à notre démarche et à nos orientations pose la problématique de notre intervention sur la stratégie des entreprises. Nous avons donc à nous saisir de ces articles de loi pour l'intervention syndicale. La portée de l'article L2242-15 est claire. Il oblige à une négociation périodique (tous les trois ans) sur :

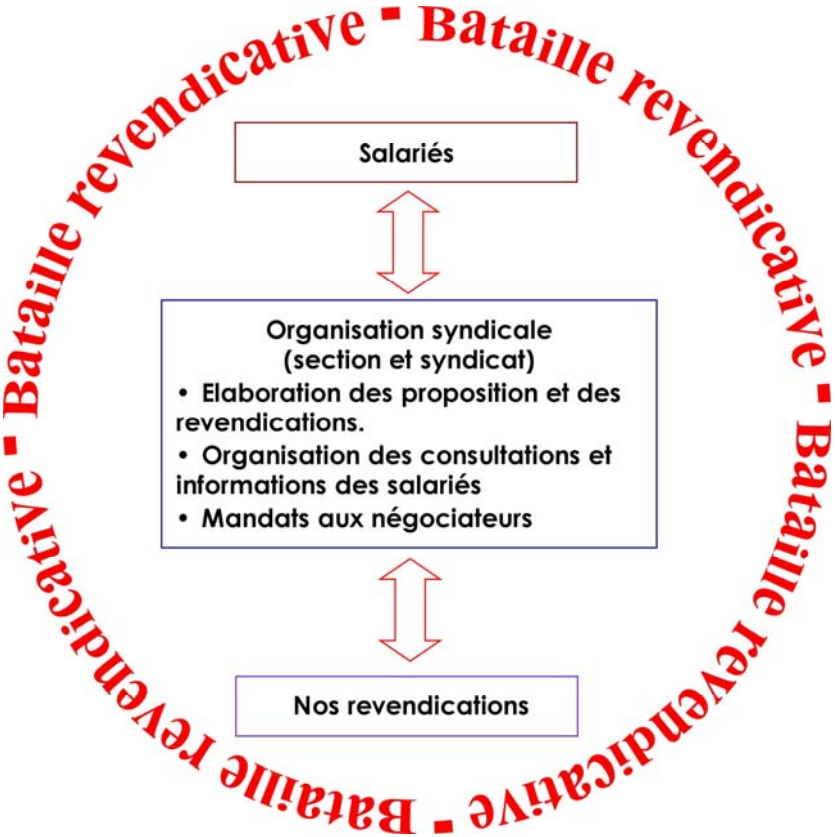
- l'information du Comité d'Entreprise sur la stratégie,
- la consultation du Comité d'Entreprise sur les effets prévisibles de cette stratégie sur l'emploi et les salaires.

A ce titre, un certain nombre d'outils peuvent être mobilisés :

- diagnostic de l'emploi,
- politique de rémunération



Notre intervention est pleinement au centre de notre démarche syndicale réaffirmée par nos congrès confédéraux et fédéraux successifs.



Dans ce contexte, notre efficacité dans le décryptage de la stratégie de l'entreprise dépend des questions que nous allons poser au patronat.

D'où la formulation d'une grille (non exhaustive) d'analyses de la stratégie :

1. **Questions générales :**
   - Axes de développement – coût, moyen et long terme,
   - Le cœur de métier,
   - Le positionnement sur le marché - passé, présent et à venir,
   - La concurrence,
   - Les résultats économiques et financiers – passé, présent et à venir,

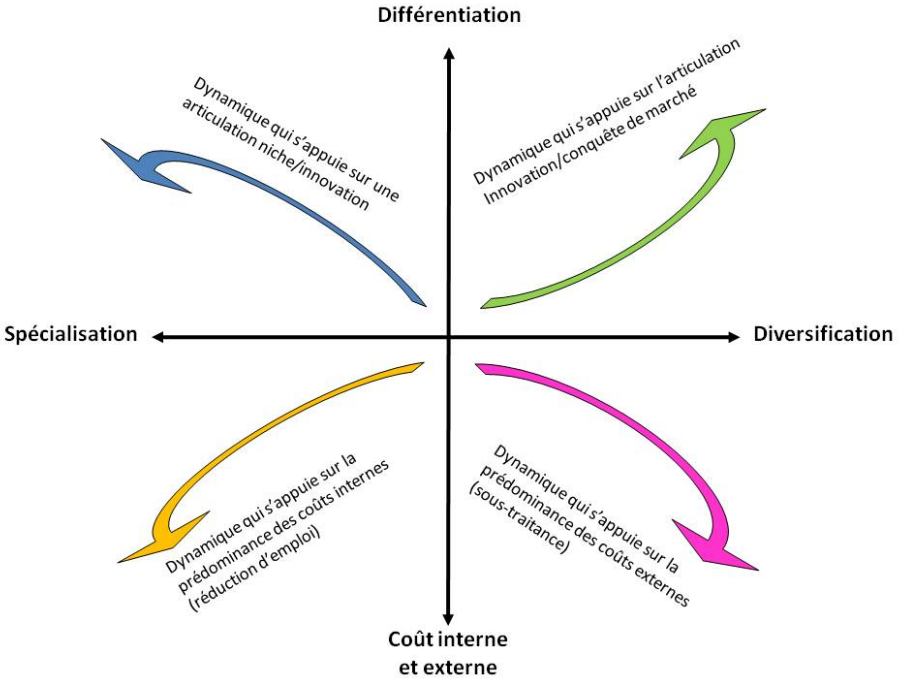
- Les forces et faiblesses de l'entreprise,
- Le choc démographique,
- La politique de recherche et développement,
- L'implantation géographique,
- L'allongement de la vie professionnelle,
- La stratégie d'investissement,
- La politique financière : endettement, augmentation du capital, émissions obligatoires, modalités de gestions, la trésorerie …

Métier :

Il ne se définit pas par rapport à l'entreprise. Il dépend d'un diplôme et/ou d'une formation reconnue.

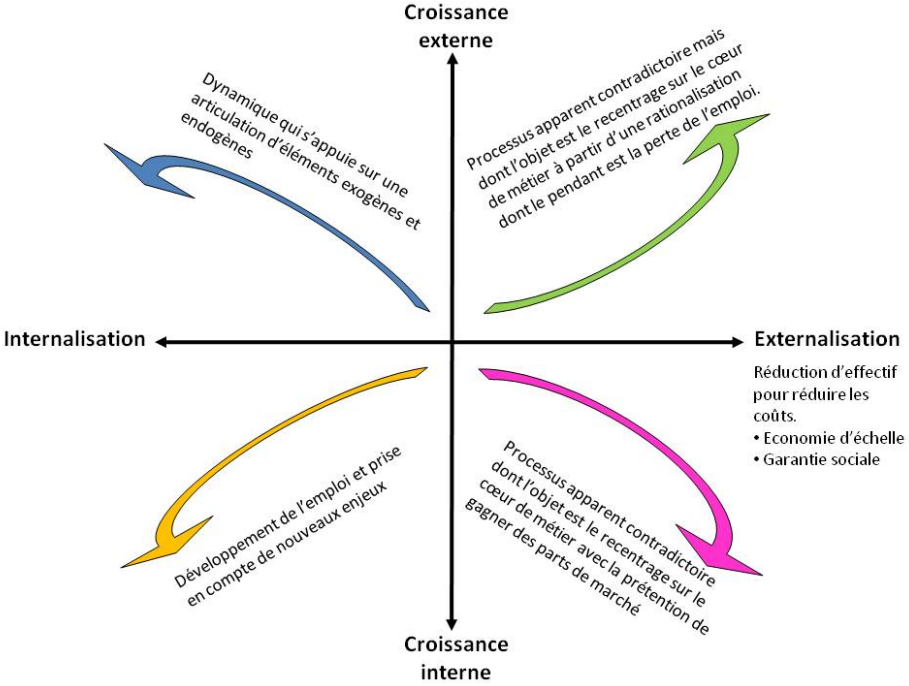
2. Questions spécifiques :

- Les prix – coûts, standardisation, qualité, délocalisations, sous-traitance.
- Les produits – spécialisation, diversification sur des segments.



- Les ressources – y compris ce qui est externalisé.

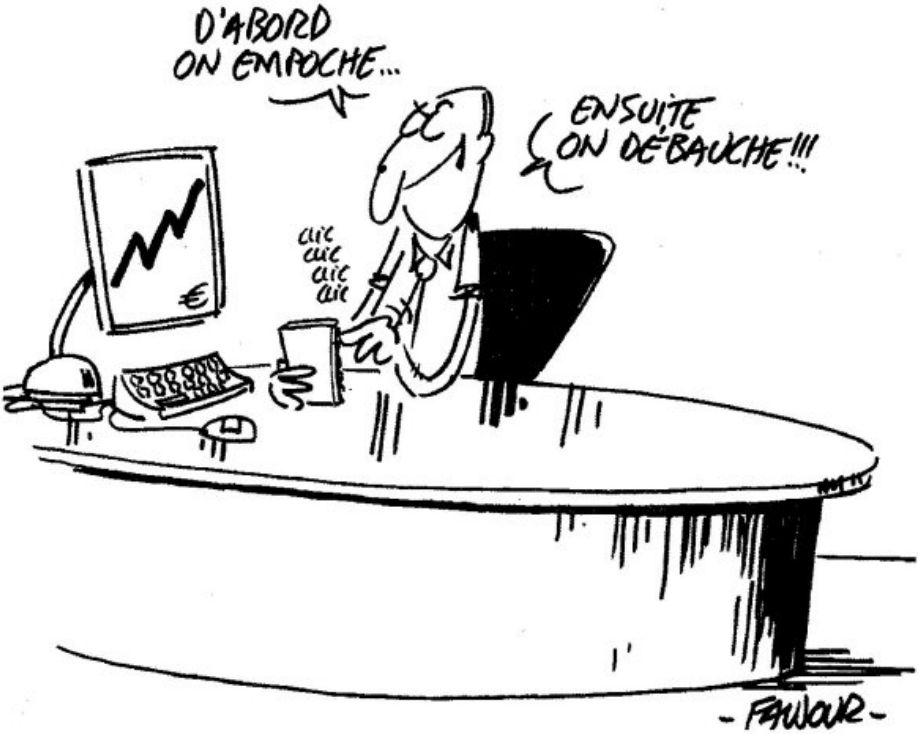
- Le mode de développement :
  - croissance interne (emploi et investissement)
  - croissance externe (rachats, fusions …)



3. Diagnostic de l'emploi :

Il s'agit de mettre en évidence en lien avec les questions générales et spécifiques décrites ci-dessus, les familles d'emplois en émergence, en développement, en régression, le taux de remplacement des départs par famille d'emplois, la part de l'apprentissage et des autres dispositifs relatifs à l'emploi des jeunes.

Il faut également amener l'entreprise à expliquer le lien entre sa politique de rémunération et sa stratégie : politique de rémunération globale si elle existe, place des salariés, articulation entre ceux-ci et d'autres éléments de la rémunération (épargne salariale, prévoyance, …).


D'ABORD ON EMPOCHE...
ENSUITE ON DÉBAUCHE !!!
clic clic clic clic
- FAUVEAU -

LA LOI

Que l'on ne s'y trompe pas, 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 quatre vingt dix sous le vocable « accords collectifs relatifs à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ». La négociation collective s'empare donc de la logique des compétences.

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 avait déjà 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 cent cinquante 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 de 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.

D'après la loi du 18 janvier 2005, de nouvelles obligations ont émergé :

☒ **La négociation concerne 3 types de structures**
- Entreprises d'au moins 300 salariés,
- Le groupe au sens du Comité de groupe qui occupe au moins 300 salariés,
- Les entreprises et groupes de dimension communautaire comportant des établissements ou une entreprise de 150 salariés en France.

☒ **Contenu de la négociation**
- Négociation sur les modalités d'information et de consultation du Comité d'Entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets sur l'emploi et les salaires – Article L2242-15 du Code du Travail – (négociation triennale).

☒ **Mise en place d'un dispositif GPEC**
- Mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associés, en particulier en matière de formation, de validations des acquis de l'expérience, du bilan des compétences ainsi que l'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés ».

Compétences :

Articulation du savoir, du savoir être, du savoir-faire et du savoir pratique.
Savoir : les connaissances
Savoir pratique : Expérience
Savoir être : Aptitude
Savoir-faire : habileté - automatisme

☒ **Emploi et formation des salariés âgés.**

☒ **Autres volets possibles**
- Un accord de méthode. Il s'agit de planifier dans le long terme des PSE avec un ensemble de dispositions qui visent à déposséder le Comité d'Entreprise de ses prérogatives. Cela

permet au patronat d'impliquer les organisations syndicales de salariés dans une gestion à froid des licenciements.

- Le congé mobilité professionnelle et/ ou géographique,
- Les conditions dans lesquelles l'établissement du PSE peut faire l'objet d'un accord et anticiper les contenus de celui-ci.

LE PROBLÈME AVEC LE MEDEF C'EST QU'ILS ONT TOUT DÉLOCALISÉ SAUF LEUR CONNERIE !!
- FAUJOUR -

LA GPEC, DECLINAISON DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE

Trois thèmes sont directement liés à la GPEC.

Les modalités d'information et de consultation du Comité d'Entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi. Il n'est pas possible d'établir une Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences dont le but est l'adaptation des ressources humaines de l'entreprise sans appréhender la stratégie de celle-ci.

Appréhender la stratégie seulement en amont de la négociation GPEC serait tout à fait insuffisant. Cela doit constituer un premier élément dans l'intervention syndicale sur le sujet.

En effet, la stratégie de l'entreprise peut évoluer au regard de nouveaux produits, de nouveaux acteurs sur le marché, de nouvelles technologies … qui en tout état de cause aura des conséquences sur l'emploi, les salaires et les conditions de travail.

Aussi, ces « adaptations » stratégiques peuvent amener à réviser l'accord GPEC et à retravailler nos alternatives.

☒ **Le dispositif GPEC**

A partir de la stratégie de l'entreprise, il s'agira de définir quantitativement et qualitativement les ressources humaines.

Sur le plan quantitatif, il nous faut examiner les questions de l'effectif, de la pyramide des âges, de la pyramide des anciennetés … Et sur le plan qualitatif, c'est la connaissance des métiers et des compétences individuelles et collectives de l'entreprise qu'il faut nous approprier eu égard de la stratégie de celle-ci.

Cela permettra d'évaluer les besoins nécessaires tant humains que matériels ou immatériels pour y répondre. Analyser les écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitable et trouver des solutions permettant de supprimer ou de diminuer ces écarts par la mise en place de solutions d'adaptation des ressources internes est ce que le patronat va tenter de faire.

Il nous faudra nous saisir de cet écart pour avancer nos propres revendications en terme d'emploi, de salaires et de conditions de

travail à partir de nos analyses et de l'orientation stratégique que nous voulons pour l'entreprise, orientation liée à une logique de transformation sociale avec émancipation de salariat.

☒ **Les mesures d'accompagnement**

Il s'agit essentiellement de la formation, de la validation des acquis de l'expérience, du bilan de compétence, de la mobilité professionnelle et/ou géographique, du recrutement, de l'organisation du travail, de la redéfinition des tâches et de la durée et aménagement du temps de travail.

LES DIVIDENDES DE LA CRISE

LES ACTEURS DE LA GPEC

Les négociateurs :

Comme pour la majorité des négociations, celles-ci ont lieu avec les délégués syndicaux. La GPEC est du seul ressort des organisations syndicales.

Cela suppose que notre démarche CGT soit respectée, à savoir notamment un mandatement précis de la section syndicale ou du syndicat sur les négociations et par conséquent une réflexion collective de l'organisation syndicale sur l'ensemble des problématiques GPEC et ce en osmose avec les salariés de l'entreprise.

Le Comité d'Entreprise :

Le Comité d'Entreprise doit être consulté sur les questions concernant l'organisation, la gestion et la marche de l'entreprise. Aussi, celui-ci sera informé et consulté sur l'accord. Il pourra émettre des observations.

Répertoire des emplois :

Outil global de gestion collective des métiers et des compétences.

Le Comité peut se faire assister d'un expert comptable. En ce sens, il peut aider les délégués syndicaux sur la question de la stratégie de l'entreprise.

De même, n'oublions pas que le Comité d'Entreprise dans ses prérogatives a « l'approbation » du plan de formation de l'entreprise.

C'est pourquoi, le Comité d'Entreprise peut enrichir le contenu des négociations. Il serait donc souhaitable qu'un lien soit établi les négociateurs le Comité d'Entreprise. Mais il ne faut en aucun cas sous-traiter la négociation à cette instance. Ce lien ne peut pas plus se résumer dans la participation des membres du Comité d'Entreprise à la négociation.

Ce lien passe par la création d'une commission spécifique Comité d'Entreprise dans laquelle participeraient les négociateurs.

Pour la CGT, ce lien passe aussi et d'abord par des réunions débats entre les élus CGT au Comité d'Entreprise, les négociateurs CGT et l'ensemble des syndiqués. En tout état de cause, c'est l'ensemble des syndiqués de la CGT qui prend les décisions.

Conclusion :

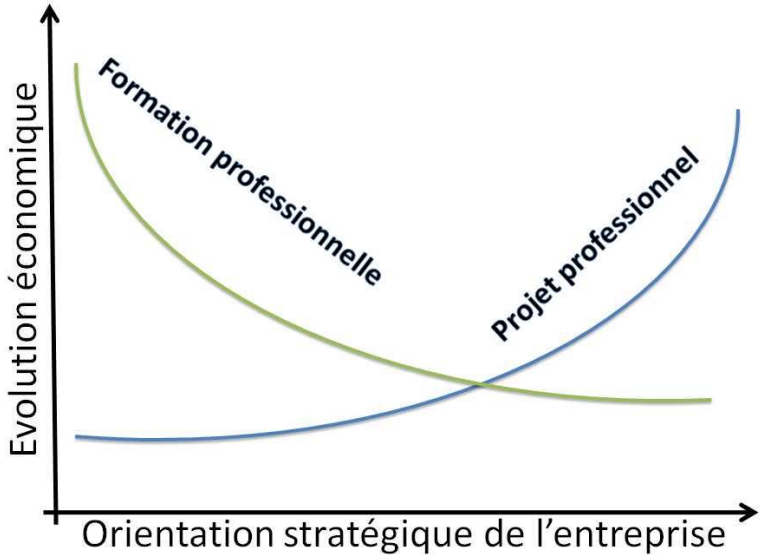
Une négociation efficace repose sur des informations économiques fiables et une réelle connaissance de la stratégie de l'entreprise. Le Comité d'Entreprise est l'interlocuteur du patronat au niveau économique. Nous avons l'obligation de travailler en étroite collaboration avec le Comité d'Entreprise et nos élus CGT.

GRÂCE À LA FLEXISÉCURITÉ VOUS NE VIVREZ DANS L'ANGOISSE DU LENDEMAIN QU'UN JOUR SUR DEUX...
CAC
FAUJOUR.

LA GPEC ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE

La loi du 18 janvier 2005 articule de manière offensive la GPEC et la formation professionnelle. Tous les dispositifs de la formation professionnelle sont concernés : la formation continue, la professionnalisation, l'apprentissage, le DIF, le CIF et la VAE.

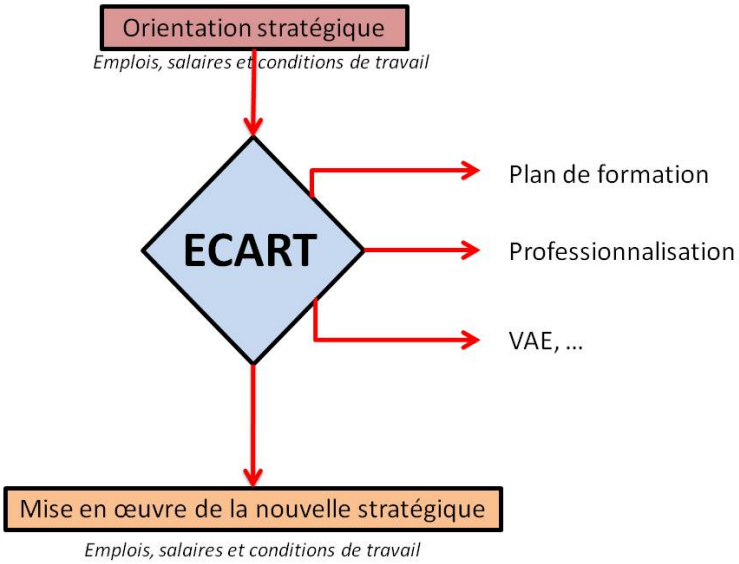
Il s'agit à la fois de répondre aux orientations stratégiques de l'entreprise, pensées notamment par nous, et d'avancer sur le parcours professionnel. Difficile exercice qui mêle le collectif à l'individuel dans un accord collectif. Pour autant, c'est bien à partir d'une colonne vertébrale que l'on veut collective que des parcours professionnels sont à élaborer … et ce au regard d'un environnement économique et d'alternatives que nous serons en capacité de proposer.



C'est à partir d'un état des lieux qu'il faudra décliner et mettre en œuvre les dispositifs de formation professionnelle. Cet état des lieux permettra de travailler à « combler » l'écart entre les stratégies d'aujourd'hui et celles de demain.

Il doit aussi permettre au salarié de construire son projet professionnel sur la base ou contre les orientations stratégiques de l'entreprise, si il juge celles-ci comme allant contre l'emploi, les salaires, voire entraîner une dégradation

des conditions de travail, d'où, l'importance des appréciations de l'organisation syndicale.



Le plan de formation est à cet égard un élément important du dispositif GPEC.

Il regroupe des actions de formation destinées aux salariés.

Il est élaboré chaque année. Il permet d'apprécier si l'employeur a rempli ses obligations en matière de formation professionnelle, notamment concernant l'adaptation des salariés à leur poste de travail.

Tous les ans, le Comité d'Entreprise donne son avis sur l'exécution du plan de formation de l'année précédente et sur les prévisions. Cette consultation se fait de septembre à décembre au cours d'au moins 3 réunions.

Non seulement, le Comité d'Entreprise donne son avis, mais il peut faire des propositions. Celles-ci, dans le cadre de la GPEC, doivent être élaborées à partir :

- des besoins et aspirations des salariés,
- de l'alternative stratégique que nous proposons pour le développement de l'entreprise.

Et c'est bien entendu à l'organisation syndicale d'articuler ces deux niveaux.

C'est pourquoi, le Comité d'Entreprise doit disposer au minimum des informations suivantes sur :

- Les caractéristiques du ou des secteurs professionnels dans lequel l'entreprise baigne [politique de développement, stratégie, rapport au donneur d'ordre …],
- Les impacts sociaux, économiques et financiers de la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie,
- Les volumes, les structures et les types d'emplois, y compris au regard de la profession,
- La cartographie des effectifs par métier et ou par famille de métiers au regard si possible et quand il existe d'un référentiel d'entreprise et/ou de branche travaillé au sein d'un observatoire des métiers,
- La pyramide des âges par catégorie professionnelle et par métier et/ou groupe de métiers,
- La recherche et le développement.

Référentiel de compétence :

Il est défini par les compétences, les procédures techniques, l'expérience et le savoir-faire.

LES DANGERS GPEC

La loi prévoit aussi des négociations sur deux dispositifs : les licenciements économiques et le congé de mobilité.

1. Le licenciement économique :

Dans ce cadre, l'objectif du patronat est de se servir des organisations syndicales afin de réduire les effectifs de l'entreprise. Non seulement, il faut refuser cette négociation facultative au sein de la GPEC, mais il nous faut combattre tout ce qui pourrait aller en ce sens. Nous n'avons pas à entrer dans la logique patronale consistant à faire du salaire la variable d'ajustement pour augmenter le profit de l'entreprise.

2. Le congé de mobilité :

Cette nouveauté est issue de la loi du 18 janvier 2005. Il s'agit en réalité de négocier à froid des modalités pour de futurs Plans de Sauvegarde de l'Emploi. Cette programmation repose le plus souvent sur rien. Le licenciement « potentiel » et « différé » peut devenir un outil majeur de gestion des ressources humaines.

Régi par l'article L1233-77 du Code du Travail, ce congé alterne périodes travaillées et actions de formation. C'est en fait, un préavis à licenciement avec une contrainte : la formation. Ainsi, le patronat peut mettre un salarié à la rue tout en ayant bonne conscience.

Mais chacune et chacun sait qu'en aucun cas, cela ne saurait déboucher systématiquement sur un emploi stable.

La durée du congé de mobilité est définie dans l'accord GPEC. On trouve souvent une durée de 9 mois … pour la simple raison que la rémunération est durant ce temps, exonérée de cotisations sociales. Il est clair que si d'autres organisations syndicales n'hésitaient pas à se compromettre dans cette logique, nous devrons faire en sorte que ce congé de mobilité soit le plus long possible afin que le salarié puisse avoir une formation le plus sérieuse possible.

La rémunération de ce congé de mobilité est égale à 65% du salaire journalier de référence. C'est l'équivalent du montant de l'allocation préretraite totale FNE. Cela en dit long sur ce dispositif.

Là encore, il nous faut exiger 100% durant tout le congé de mobilité.

A l'issue du congé de mobilité, le salarié est licencié pour motif économique. L'indemnité qu'il perçoit a été définie dans l'accord GPEC. De même, c'est cet accord qui détermine les conditions pour mettre fin au congé.

Ce congé ne peut pas être imposé par l'employeur. Celui-ci n'a pas d'obligation de reclassement

LA FLEXIBILITÉ EST EN MARCHE !
FRANQUIN

LES ACTIONS SYNDICALES ET JURIDIQUES

L'action syndicale :

L'intervention syndicale reste le levier indispensable pour que les intérêts des salariés soient pris en compte. Elle s'articule autour de la bataille revendicative traitant du triptyque emploi-salaire et conditions de travail. L'élaboration d'un accord GPEC passe d'abord par cette bataille. De ce point de vue, le respect de notre démarche syndicale doit nous permettre des avancées significatives tant du point de vue du débat que de la syndicalisation.

Et c'est à partir de cette démarche qu'en cas de signature d'un mauvais accord GPEC, nous pourrons user de notre droit d'opposition. Rappelons que celui-ci ne peut être exercé que si notre organisation, seule ou avec d'autres, a fait plus de 50% aux dernières élections du Comité d'Entreprise, DUP ou à défaut Délégué du Personnel. D'autre part, ce droit d'opposition doit s'exercer dans les 8 jours après notification de l'accord.

L'action juridique :

Elle se fait devant le tribunal d'Instance. Elle procède soit de dispositions illégales dans l'accord, soit de dispositions que l'employeur refuse d'appliquer.

EN GUISE DE CONCLUSION

Il n'existe pas d'accord type, puisque la négociation de la GPEC est liée à la stratégie de l'entreprise tant patronale qu'au niveau des alternatives que nous sommes en capacité de proposer.

Thèmes	Contenus
Stratégie de l'entreprise	Il s'agit de pousser le patronat à nous livrer la stratégie annuelle et pluriannuelle de l'entreprise. L'organisation syndicale se doit, elle, de proposer une alternative pour un autre développement de l'entreprise.
Information et consultation du CE	Les modalités tant sur les périodicités que sur les contenus sont définies au regard de la stratégie et des conséquences de celles-ci sur l'emploi. Une commission spécifique doit se mettre en place afin d'analyser l'ensemble des documents fournis.
Formation professionnelle	L'ensemble des dispositifs de formation doit figurer dans l'accord. Ces dispositifs doivent permettre d'accompagner les orientations stratégiques que nous désirerions mettre en œuvre pour un autre développement de l'entreprise.
Emplois	Ce thème est en partie lié à celui de la formation professionnelle. Quels emplois demain tant quantitatifs que qualitatifs ? Quels sont les métiers émergeants et ceux mouvants ? Quelles passerelles entre ceux-ci ?
Parcours professionnel individuel	Quel parcours professionnel ? Comment ? Et avec quoi ? Quelle articulation avec le collectif ?
Seniors, femmes	Quelle prise en compte de ces salariés ?
Congé de mobilité	
Licenciement économique	Comment les combattre ?