



De la négociation à la mise en
place de la
Gestion **P**révisionnelle des
Emplois et des **C**ompétences

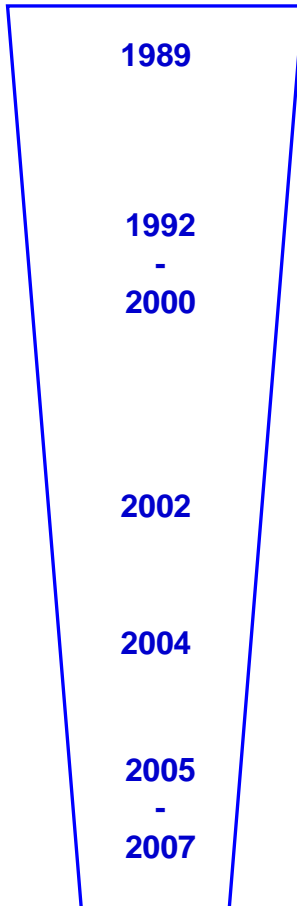
Notre offre :

***La mise en conformité
avec la Loi***

Abdias
conseil

conseil en Amélioration de performances

La question de la GPEC est ancienne et se précise



1. La Loi du 2 août **1989** introduit la notion de plan social, crée un droit à la convention de conversion et tente d'introduire la gestion prévisionnelle de l'emploi dans le dialogue annuel au sein du comité d'entreprise. (art. L 321-1 du code du travail).
2. La Loi Aubry II du 19 janvier **2000** consacre une tendance jurisprudentielle apparue dès **1992** : le non respect de l'obligation de l'adaptation des salariés à l'évolution de leur emploi entraîne la non reconnaissance du caractère économique du licenciement.
3. La Loi de Modernisation Sociale du 17 janvier **2002** établit un lien étroit entre obligation d'adaptation et droit à la formation professionnelle (art. L 932-2 et L 933-2 du code du travail).
4. La Loi du 4 avril **2004** sur la formation professionnelle renforce cette obligation.
5. Un nouvel acteur de la GPEC : le **juge** s'appuie sur la loi du 18 janvier **2005** de cohésion sociale et crée un nouveau **lien entre la GPEC et le plan de sauvegarde de l'emploi** qui accompagne tout plan social. (jurisprudence récente)

**lien étroit entre
GPEC et PSE.**

A. Les enjeux pour l'entreprise

1.1. Les enjeux juridiques

- a. La Loi
- b. La jurisprudence
 - quand négociier ?
 - les licenciements économiques

1.2. Les enjeux économiques et sociaux

B. L'offre du cabinet Abdias Conseil :

- L'**accord** GPEC : conception et aide à la négociation
- La **mise en place** de la GPEC
 - Plan d'action GPEC
 - Assistance à l'instruction du dossier de financement pour le plan d'action
 - Élaboration du plan d'action
 - Mise en place de la GPEC

Un impact décisif sur tout plan social.

- A. Vous n'avez pas négocié d'accord => plan social **gelé** en attente d'une négociation
- B. Vous avez négocié un accord qui n'a pas été rapidement suivi d'une mise en place de GPEC => plan social **gelé**

Le législateur comme la jurisprudence naissante introduisent progressivement la notion de **reclassement préventif**.

L'esprit de la Loi est de **prévenir** les licenciements économiques par une GPEC.

Il devient **urgent** de mettre en place la GPEC !

La loi du 18 janvier 2005 de cohésion sociale, ou loi Borloo, oblige les entreprises et groupes de **plus de 300** salariés, 150 pour ceux de dimension communautaire, à engager tous les trois ans une **négociation** :

1. Sur les modalités **d'information** et de **consultation** du comité d'entreprise,
2. sur la **stratégie** de l'entreprise et ses effets sur l'emploi (article L320-2 du code du travail) et,
3. sur la **mise en place d'un dispositif de GPEC** et d'éléments associés :
 - formation,
 - validation des acquis de l'expérience,
 - bilan de compétence,
 - accompagnement à la mobilité...

Quid lors d'un licenciement économique ?

La Jurisprudence (dont une décision récente de la Cour d'Appel de Paris du 7 mars 2007) a été amenée à **annuler des plans sociaux** au motif que :

1. les entreprises n'avaient **pas engagé de négociation** en matière de GPEC dans le cadre d'une fréquence triennale (article L320-2 du code du travail),
2. la **procédure d'information et de consultation** de l'article L 432-1-1 n'a pas été respectée et,
3. un accord avait été négocié mais n'avait pas été **suivi d'une mise en place** de la **GPEC**.

*Rappelons que **L 432-1-1** du code du travail impose quelle que soit la taille de l'entreprise « d'informer et consulter annuellement le comité d'entreprise sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » lors de la présentation annuelle au comité d'entreprise du rapport annuel d'ensemble.*

*La référence à l'article L 432-1-1 s'applique aussi bien aux « **grandes entreprises** » qu'au **PME**.*

Les PME ne sont donc pas exemptées de toute démarche sur la GPEC

Quid lors d'un licenciement économique ?

Le lien étroit qui a été établi entre le licenciement économique et l'obligation de négocier un accord GPEC semble se distendre :

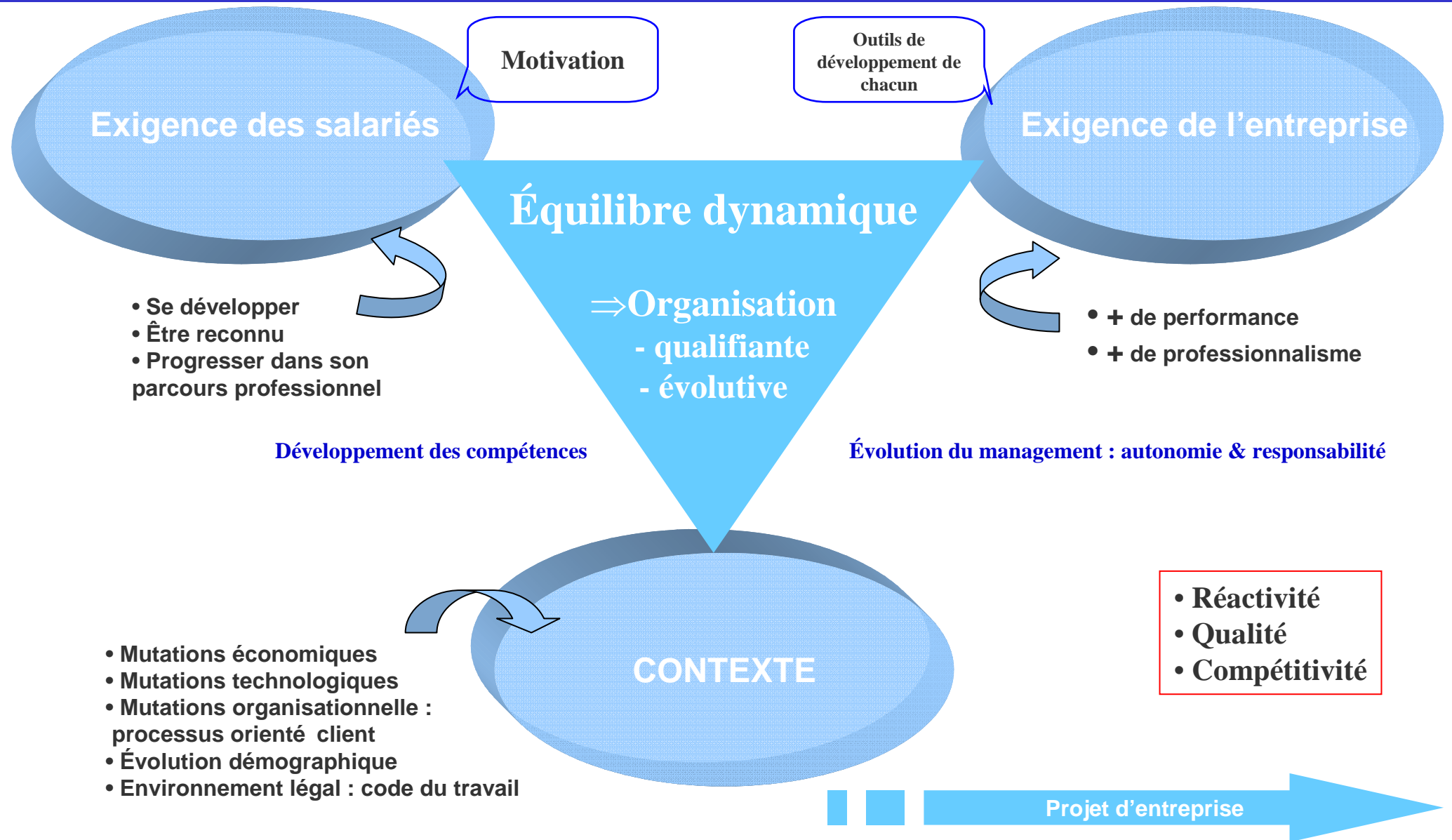
- La Cour d'appel de Chambéry, le 18 octobre 2007, a jugé qu'une procédure de licenciement collectif n'est pas nécessairement soumise à l'engagement d'une négociation sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).
- Une nouvelle tendance pourrait même se dessiner : La Cour de cassation insiste dans un arrêt du 23 octobre 2007, sur la nécessité pour l'employeur d'assurer la formation continue des salariés.

Elle condamne l'employeur à verser aux salariés licenciés pour motif économique :

1. des dommages et intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse et,
2. des dommages et intérêts pour non-respect de son obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi. **Cass.soc 23 octobre 2007 n° 06-40950**

La formation des salariés est une composante importante de la politique sociale. Des salariés seraient donc fondés à contester leur licenciement pour motif économique sur le seul motif de la défaillance de leur employeur à n'avoir pas assuré l'adaptation des salariés à l'évolution de leur emploi. Ce qui est aussi la fonction de la GPEC

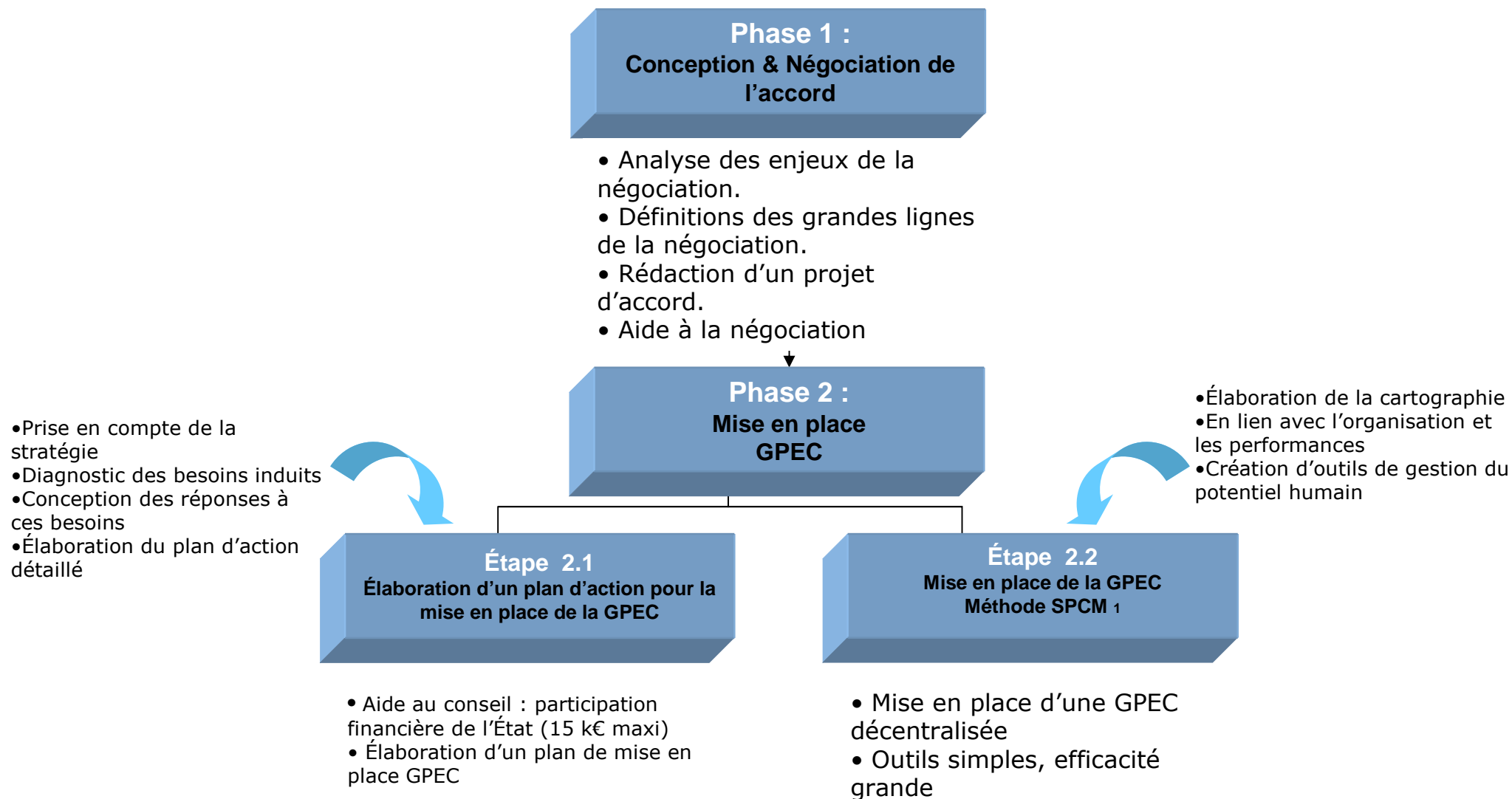
1.2. Les enjeux économiques et sociaux



Améliorer les performances en développant le potentiel humain seul facteur créateur de Valeur Ajoutée.

- **Gestion des besoins en ressources humaines pour une adéquation permanente emplois / compétences**
- **Valorisation du potentiel humain & pérennisation des compétences clés**
- **Anticipation des changements organisationnels et des compétences nécessaires aux évolutions**

Une démarche adaptée et pragmatique



1. Conception & négociation de l'accord



Objectif : un accord signé portant les modalités information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets sur l'emploi et sur la mise en place d'un dispositif de GPEC (article L320-2 du code du travail)

Objectifs	Méthodes	Prestations - Livrables
<p>Analyser et définir les enjeux de la négociation par rapport au contexte de votre entreprise</p> <ul style="list-style-type: none">• Politique salariale• Formation• Stratégie et ses effets• Pyramide des âges etc. <p>Apporter de l'expertise sur la mise en œuvre des exigences législatives et réglementaires</p>	<p>- Collecte de documents</p> <p>- Entretiens et réunions de travail</p>	<p>Rapport sur les enjeux</p>
<p>Définir les grands axes de négociation de votre futur accord</p> <ul style="list-style-type: none">• Définir le contenu et les mesures d'accompagnement susceptibles d'être reprises. Articulation : accords de GPEC, de méthodes, PSE et loi sur la formation professionnelle• Définir un calendrier prévisionnel de négociation		<p>Construction & rédaction de l'accord</p> <p>Calendrier de déroulement des négociations</p>
<p>Préparer les négociations syndicales</p> <p>Réussir votre négociation et conclure l'accord</p>	<p>- Formations des acteurs de la négociation à la GPEC</p> <p>- Plan de communication interne</p> <p>- Groupes de travail</p>	<p>Accord définitif</p>

Objectif : concevoir et élaborer un plan d'action pour la mise en place d'une GPEC

Objectifs	Méthodes	Prestations - Livrables
Assister pour instruire le dossier d'aide pour le financement	- Entretiens	Dossier d'aide
Prendre en compte la stratégie de l'entreprise Analyser sa problématique de gestion de son potentiel humain Identifier les besoins qui en résultent	- Réunions de travail - Groupes de travail - Entretiens	Document de synthèse
Concevoir des réponses à ces besoins Formaliser les préconisations	- Analyses	
Élaborer un plan d'action : objectifs, nature des actions, moyens, responsable des actions, calendrier et indicateur de résultats	- Rédaction du plan d'action	Plan d'action détaillé
Préparer et constituer une équipe de projet	- Entretiens	Groupe de projet

La méthode SPCM₁ : une réponse à la question : *comment gérer les compétences lorsque :*

- L'entreprise veut regrouper plusieurs sites sur un seul
- L'entreprise veut passer de la vente de prestations ou de produits standards au sur mesure ou mixer les deux
- L'entreprise souhaite réorganiser un secteur
- Le marché et la technologie évoluent très rapidement : comment et sur quelles compétences stratégiques et critiques réagir rapidement.
- L'entreprise doit constamment innover ou proposer d'autres services sur des marchés qui se banalisent très vite (banalisation à coûts décroissants du matériel)
- L'entreprise dispose de peu d'informations sur les compétences futures requises sur les marchés en émergence

¹ **S**tratégie, **P**rocessus, **C**ompétences, **M**anagement

La méthode SPCM₁ : une réponse à la question : *comment gérer les compétences lorsque :*

- L'entreprise met sur le marché des nouveaux produits ou de nouveaux services
- Du personnel venant d'autres entités et réalisant d'autres activités va arriver : comment les intégrer ?
- L'entreprise souhaite fidéliser son personnel (rémunération, parcours professionnel, formation, gestion du DIF...)
- L'entreprise recrute (définition des profils, parcours d'intégration, tutorat, parrainage)
- L'entreprise doit faire face à un problème de pyramide des âges
- L'entreprise veut optimiser ses dispositifs de formation et d'évolution professionnelle
- L'entreprise souhaite comparer les organisations et compétences de plusieurs sites exerçant la même activité
- L'entreprise doit mettre en place une nouvelle classification

Les solutions passent par « les compétences » mais aussi par l'organisation et les outils :

comment travailler avec cohérence sur les trois registres ?

¹ Stratégie, P rocessus, C ompétences, M anagement

Les avantages de la démarche

SPCM₁

- Beaucoup plus rapide, et moins coûteuse à mettre en œuvre que les démarches traditionnelles qui sont complexes
- Lien étroit entre les compétences collectives et individuelles
- Permet un positionnement des Ressources Humaines : proches des opérationnels et affranchies de la technicité juridique et sociale
- S'adapte à chaque contexte. Les approches classiques sont uniformes, prêtes à l'emploi et donc inadaptées aux situations qui, souvent, sont complexes et différentes d'une entreprise à l'autre.
- Élaborée avec et par les opérationnels : approche pragmatique et concrète

¹ **S**tratégie, **P**rocessus, **C**ompétences, **M**anagement

Les avantages de la démarche

SPCM₁

- Simple à utiliser et lisible : dessins et pictogrammes
- Établit un lien entre compétences, organisation et performances
- Intègre la stratégie de l'entreprise
- Permet de passer de la gestion de la formation à la gestion des compétences
- Articule la dimension individuelle et collective
- Est orientée vers l'action plus que vers les savoirs
- Rend les managers acteurs de la gestion des compétences

¹ **S**tratégie, **P**rocessus, **C**ompétences, **M**anagement

Objectif : Mettre en place une GPEC qui s'inscrit dans un projet d'entreprise, qui a pour objet d'agir sur l'organisation, l'amélioration des conditions de travail, l'évolution qualitative et quantitative des emplois, la gestion des âges, l'évolution des compétences et les méthodes de gestion du potentiel humain.

Objectifs	Méthodes	Prestations - Livrables
Mobiliser	Formations, assistance individualisée	Outils d'entretiens individuels (parcours professionnel, objectifs des processus)
Développer	Groupes de travail avec opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> - Tableau de bord compétences des managers par entités - Plan de formation & d'évolution des compétences
Reconnaître	Groupes de travail	Plan d'utilisation des dispositifs : VAE, dispositifs de professionnalisation, aide à mobilité, etc. Concordance avec convention collective
Organiser	Entretiens Groupes de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie liée aux processus orientés clients intégrant la stratégie et liée aux performances - Plan d'action concernant : <ul style="list-style-type: none"> - La gestion qualitative & quantitative, - L'évolution de l'organisation

La qualité de la cartographie conditionne la réussite de la GPEC.

Les **caractéristiques** de notre approche centrée sur l'action :

- Reliée :
 - aux enjeux stratégiques
 - à la performance
 - aux processus
- Implique les opérationnels dès la conception
- Rapidement mise à jour
- Simple et utilisable
- Intègre les deux dimensions : individuelle et collective

Abdias conseil

conseil en Amélioration
de performances

20 bis, rue Louis Philippe
92200 Neuilly Sur Seine
Tél. 01 47 22 90 61

www.abdias-conseil.com
m.lazzari@abdias-conseil.com
N° déclaration : 11 92 149 20 92