

Anticiper et concerter les mutations

Sommaire

Préface	7
Avant-propos	9
Remerciements	11
Introduction	
Des questions liminaires	13
Première partie	
Une obligation qui vient de loin	19
L'émergence de la préoccupation du dialogue social sur les restructurations et la prévention des licenciements	22
Cette préoccupation se heurte à la montée du chômage de masse	24
Un compromis après la suppression de l'autorisation administrative de licenciement qui fait place à la gestion prévisionnelle	25
De la gestion prévisionnelle aux démarches compétences	27
Où il est de nouveau question de GPEC et de réforme du droit au licenciement	30
Accord majoritaire et élections de représentativité	34
L'Union européenne, l'anticipation des mutations et le licenciement économique	37
Expériences d'anticipation des mutations en Europe	43
La prospective nationale des métiers et des qualifications	47
Deuxième partie	
Négociation triennale, les enseignements de l'observation	53
Les employeurs entre attente, crainte et respect de l'obligation	55

Les organisations syndicales, proactives ou ambivalentes	75
Le contenu des accords négociés	87
Le conseil et le devoir d'inventaire sur la GPEC	119
Les juges et l'obligation triennale de négocier	126

Troisième partie

Au-delà de l'obligation triennale, la GPEC dans les PME, les branches et les territoires 139

La GPEC en PME, une « question technocratique » ou l'opportunité de progrès concrets ?	141
--	-----

L'émergence de la GPEC dans les branches professionnelles	148
---	-----

La GPEC dans les territoires, difficultés et bonnes pratiques	152
---	-----

Quatrième partie

Recommandations aux acteurs d'entreprise pour la négociation triennale GPEC 173

Cinquième partie

Préconisations aux pouvoirs publics et recommandations aux partenaires sociaux nationaux 197

Annexes	221
----------------	------------

*Ministère de l'Emploi,
de la Cohésion Sociale et du Logement*

*Ministère Délégué à l'Emploi, au Travail
et à l'Insertion Professionnelle des Jeunes*

Le Ministre

Le Ministre

24 NOV. 2006

Monsieur le Directeur Général,

À des degrés divers, les entreprises sont confrontées à l'accélération d'importantes mutations économiques, technologiques, organisationnelles et démographiques. Leurs conséquences sur l'emploi, sur la performance des entreprises, et sur l'activité des territoires concernés, sont variables et dépendent notamment du fait que le changement a été anticipé et concerté.

La loi de Cohésion Sociale du 18 janvier 2005 a, à cet égard, introduit une importante innovation : « l'employeur engage tous les 3 ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du Comité d'Entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi... La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences, ainsi que des 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 géographique et professionnelle des salariés ». Cette obligation, qui concerne toutes les entreprises de plus de 300 salariés, vise à favoriser l'anticipation et la concertation en amont sur les effets des mutations, ainsi qu'à limiter les situations de restructuration à chaud.

Près de 2 ans après la promulgation de cet article L 320-2, quelques dizaines de grandes entreprises ont conclu des accords significatifs, d'autres ont engagé ou s'apprentent à engager la négociation, d'autres enfin hésitent. Nous souhaitons disposer rapidement d'un état des lieux des bonnes pratiques de négociation et de mise en oeuvre, des difficultés rencontrées, et de différentes préconisations opérationnelles. L'expérience que vous avez acquise depuis 15 ans à la direction de l'ANACT vous désigne particulièrement pour cette mission, à laquelle vous vous consacrerez à plein temps.

Monsieur Henri ROUILLEAULT
Administrateur de l'INSEE
Directeur Général de l'ANACT
6 rue Joseph Serlin
69001 LYON

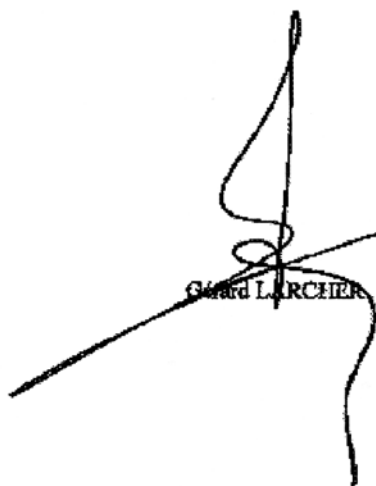
Vous rencontrerez dans ce cadre les directions d'entreprises grandes et moyennes, les différentes organisations d'employeurs et de salariés, des experts du champ concerné (juristes, consultants, experts de CE...), les autres départements ministériels concernés (MINEFI, DIACT, Conseil d'Analyse Stratégique), l'Observatoire de la Fondation Européenne, ainsi que quelques DRTEFP et responsables d'OREF. Vous disposerez de l'appui de la DGEFP, de la DGT, de la DARES et de l'ANACT, et de l'appui logistique de cette dernière (ou de la DGEFP ou de l'IGAS).

Nous souhaitons disposer d'un rapport d'étape fin mars, de façon à ce que le rapport final puisse être remis en juin au ministre en charge du travail.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de nos sentiments les meilleurs.



Jean-Louis BORLOO



Gérard LARCHIER

Copies :
M.M. J. Gaeremynck, DGEFP, J-D. Combretelle, DGT, A. Magnier DARES, J-R. Masson,
DAGEMO
M. R. Desoisse, Président du CA de l'ANACT
M. J-M. Charpin, DG de l'INSEE

Préface

L'obligation triennale de négocier sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi, sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les mesures susceptibles d'y être associées est entrée en vigueur le 20 janvier 2005. Moins de trois ans après, nous attendions beaucoup de la mission confiée par Jean-Louis Borloo et Gérard Larcher à Henri Rouilleault.

En effet, alors que 65 accords de GPEC ont été conclus en 2005 et 2006 et que l'on attend une nette augmentation du nombre de négociations engagées et d'accords conclus, il nous paraissait important d'accompagner ce mouvement à quelques mois de l'échéance du 20 janvier 2008 laissée aux entreprises pour entamer les premières négociations sur ce thème.

Il est clair que l'instauration de cette obligation constitue une étape importante tant pour le développement du dialogue social au sein des entreprises que pour la sécurisation des parcours professionnels. Sécuriser les parcours professionnels consiste aujourd'hui, non pas à sécuriser les emplois, mais à accompagner les actifs tout au long de leur vie professionnelle. Du fait des mutations économiques rapides que connaît notre économie, cela suppose de changer plusieurs fois d'entreprise et de métier au cours d'une carrière. Le développement d'une gestion anticipative et préventive de l'emploi doit contribuer à donner à chaque salarié, quelle que soit sa place dans l'entreprise, les moyens de devenir le principal acteur et constructeur de son parcours professionnel. Si l'on souhaite se donner les moyens de cette ambition, il est nécessaire de dynamiser les politiques de gestion des ressources humaines et d'en faire un objet privilégié du dialogue social.

Le rapport d'Henri Rouilleault contribue très largement à la réflexion. Je ne vais pas, en préface à son rapport, vous en dévoiler le contenu. J'attire toutefois votre attention sur quelques points qui me paraissent essentiels.

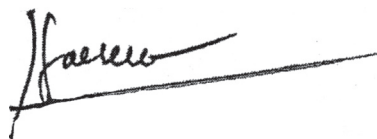
Alors que l'action politique et administrative est trop souvent concentrée sur l'immédiateté, Henri Rouilleault nous rappelle, avec raison, que les notions d'anticipation et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont présentes depuis longtemps dans le Code du travail. De fait, l'article L. 432-1-1 du Code du travail introduit par la loi du 2 août 1989, les obligations de reclassement interne et de formation adaptation – créations jurisprudentielles reprises par la loi du 17 janvier 2002 –, l'obligation de maintien de la capacité des salariés à occuper un emploi introduit par l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 sont autant d'exemples qui nous rappellent que les récentes avancées législatives prolongent un mouvement déjà ancien de notre droit.

Ce rapport analyse également avec beaucoup de finesse les attentes et les inquiétudes des acteurs quant au développement des démarches concertées d'anticipation des conséquences sur l'emploi des mutations économiques. Les

employeurs craignent l'insécurité juridique que créerait cette obligation et peuvent avoir la tentation de s'en acquitter à minima pour éviter de tomber dans les « affres » présumées de la cogestion. De leur côté, les syndicats de salariés craignent, au pire, que la GPEC ne devienne l'antichambre des licenciements collectifs ou dans le meilleur des cas espèrent que la GPEC puisse devenir leur antidote. Henri Rouilleault rappelle avec raison que l'ambition de notre droit est à la fois plus importante et plus modeste. Il s'agit de donner l'occasion aux acteurs de l'entreprise de discuter des évolutions prévisibles de la stratégie de l'entreprise et de ses conséquences sur l'emploi et d'examiner les mesures qui doivent être mises en place pour les accompagner. Cela peut, le cas échéant, se traduire par l'accélération des mobilités dans l'entreprise ou à l'extérieur de l'entreprise et l'utilisation éclairée du levier considérable que constitue la formation professionnelle continue. Ce doit être, surtout, l'occasion de mettre en mouvement l'ensemble de la politique des ressources humaines de l'entreprise et de donner davantage de sens et de lisibilité aux outils qu'elle mobilise, au service du développement de l'entreprise et de la construction d'un parcours professionnel sécurisé pour chaque salarié.

Dans cette perspective, les recommandations faites aux acteurs de l'entreprise et aux pouvoirs publics ne peuvent que susciter le plus vif intérêt. Au-delà des bonnes pratiques qui viennent les illustrer, ce rapport insiste en effet sur la plus-value que peut opérationnellement apporter la GPEC aux acteurs de l'entreprise : en responsabilisant les partenaires sociaux, elle contribue à une gestion plus apaisée de l'emploi dans l'entreprise et facilite un réajustement permanent des ressources humaines dont elle dispose à ses besoins. Enfin, il n'est pas usuel qu'un rapport recommande au législateur de se donner le temps de l'observation avant de reprendre l'initiative et aux pouvoirs publics de se contenter d'accompagner le mouvement engagé dans les entreprises, les branches et les territoires. Cette recommandation traduit bien la sagesse de son auteur : si l'on souhaite responsabiliser les acteurs, il faut leur laisser le temps de s'approprier le droit existant.

Pour la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle en charge de l'accompagnement des conséquences sur l'emploi des mutations économiques et qui a l'habitude d'appuyer les entreprises dans leurs démarches de gestion concertée de l'emploi, nul doute que le rapport d'Henri Rouilleault constitue un apport remarquable sur ce sujet pourtant ancien. Il contribuera certainement à nourrir les réflexions des partenaires sociaux, qui ont inscrit la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au menu des négociations interprofessionnelles en cours sur la modernisation du marché du travail et la sécurisation des parcours professionnels.



Jean GAEREMYNCK
Délégué général à l'emploi
et à la formation professionnelle

Avant-propos

À l'initiative des ministres Jean-Louis Borloo et Gérard Larcher, la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 a introduit, à l'article L. 320-2 du Code du travail, au sein d'un chapitre intitulé «Gestion de l'emploi et des compétences. Prévention des conséquences des mutations économiques», une nouvelle obligation triennale de négocier :

«Dans les entreprises, et les groupements d'entreprises, qui occupent au moins 300 salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes de dimension communautaire comportant au moins 150 salariés en France, 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 ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires.

La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur les modalités d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

Elle peut porter également, selon les modalités prévues à l'article L. 320-3, sur les matières mentionnées à cet article.

Si un accord de groupe est conclu sur les thèmes inclus dans le champ de la négociation triennale visée à l'alinéa précédent, les entreprises comprises dans le périmètre de l'accord de groupe sont réputées avoir satisfait aux obligations du même alinéa¹.»

L'article L. 320-3 mentionné ci-dessus, également issu de l'article 72 de la loi de cohésion sociale, fixe les conditions dans lesquelles :

«Des accords d'entreprise, de groupe ou de branche peuvent fixer, par dérogation aux dispositions des livres III et IV, les modalités d'information et

(1) L'article L. 320-2 a été amendé par la loi sur la participation et par la loi de financement de la sécurité sociale en décembre 2006 (cf. première partie : « Une obligation qui vient de loin » et texte en annexe 2).

de consultation du comité d'entreprise applicables lorsque l'employeur projette de prononcer le licenciement économique d'au moins 10 salariés sur une même période de 30 jours.

Ces accords fixent les conditions dans lesquelles le comité d'entreprise est réuni et informé de la situation économique et financière de l'entreprise et peut formuler des propositions alternatives au projet économique à l'origine d'une restructuration ayant des incidences sur l'emploi et obtenir une réponse motivée de l'employeur à ses propositions. Ils peuvent organiser la mise en œuvre d'actions de mobilité professionnelle et géographique au sein de l'entreprise et du groupe.

Ces accords peuvent aussi déterminer les conditions dans lesquelles l'établissement du plan de sauvegarde de l'emploi fait l'objet d'un accord, et anticiper le contenu de celui-ci... »

Par lettre de mission du 24 novembre 2006, à proximité de la première échéance de l'obligation triennale de négocier, le 20 janvier 2008, les ministres J.-L. Borloo et G. Larcher ont souhaité disposer « d'un état des lieux des bonnes pratiques de négociation et de mise en œuvre, des difficultés rencontrées, et de différentes préconisations opérationnelles ».

Le rapport final est remis en juin et juillet 2007 à M. Xavier Bertrand, ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, à M. Jean-Louis Borloo puis à M^{me} Christine Lagarde, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, les questions posées étant à l'interface des évolutions de l'emploi et des relations de travail dont ils ont la charge.

Le rapport comporte cinq parties :

- la première rappelle que l'obligation « vient de loin » ;
- la seconde porte sur « les enseignements de l'observation récente » des accords et des négociations en cours dans les entreprises, mais aussi des jugements contradictoires intervenus ces derniers mois sur le lien éventuel entre gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et plans de sauvegarde de l'emploi ;
- la troisième traite de la diffusion de « la GPEC dans les PME, les branches et les territoires » ;
- la quatrième rassemble des « recommandations de méthode aux acteurs de la négociation dans les entreprises » ;
- la cinquième donne des « préconisations aux acteurs de la régulation sociale, pouvoirs publics, et organisations d'employeurs et de salariés » pour favoriser le développement d'une gestion anticipative et préventive.

Remerciements

Je remercie vivement J.-L. Borloo et G. Larcher pour la confiance dont ils m'ont témoigné sur ce sujet important et d'une forte actualité.

Cette mission m'a conduit à rencontrer de nombreux responsables des partenaires sociaux nationaux, dirigeants d'entreprise, syndicalistes, consultants, experts de CE, juristes et acteurs publics, dont les noms figurent en annexe 1 et que je remercie tous vivement pour la qualité de leur accueil et pour leurs remarques stimulantes.

Mes remerciements vont aussi particulièrement à :

Jean Gaeremynck (DGEFP)

Jean-Denis Combrexelle (DGT)

Éric Aubry (secrétaire général du COE)

J. Barthélémy et T. Grumbach (avocats)

B. Brunhes, J.-L. Verreaux et D. Rannou (cabinet BPI)

R. Soubie et X. Lacoste (cabinet Altedia)

F. Bruggeman et D. Paucard (cabinet Syndex)

F. Cathus et P. Gervais (groupe Alpha)

J.-P. Guillot (RDS)

F. Chappert (ANACT)

et pour leur appui constant, à P. Therry (documentaliste) et N. Mathis (assistante de direction) de l'ANACT.

Le diagnostic et les préconisations n'engagent bien sûr que l'auteur du rapport.

Introduction

Des questions liminaires

La lecture de l'article L. 320-2 pose d'emblée une première série de questions sur la portée de cette obligation.

Qui est concerné ?

L'obligation porte à la fois sur les entreprises d'au moins 300 salariés en France, sur les groupes d'au moins 300 salariés en France, et sur les groupes de dimension européenne de plus de 150 salariés en France.

La prise en compte des entreprises mais aussi des groupes d'entreprises traduit l'importance croissante du phénomène des groupes dans la marche des affaires et la vie des salariés. Un groupe est constitué d'une entreprise dominante et des entreprises qu'elle contrôle. L'influence dominante est présumée lorsque l'entreprise dominante contrôle directement ou indirectement la majorité du capital, des droits de vote ou des administrateurs¹. Au 1^{er} janvier 2005², 4 % des sociétés appartiennent à un groupe, mais deux tiers des entreprises de plus de 100 salariés. Les groupes de toute taille³ emploient 8,2 millions de salariés (56 % des salariés des entreprises non financières). En leur sein, les groupes étrangers (20 % des groupes) emploient 1,9 million de salariés en France.

Après que la mise en place d'un comité de groupe a été rendue obligatoire pour les entreprises dont le siège social est en France par la loi Auroux du 12 novembre 1982, la négociation de groupe a été plus récemment reconnue par la loi du 4 mai 2004. Contrairement à la négociation annuelle obligatoire

(1) Ne sont pas pris en compte les réseaux de franchisés.

(2) « Images économiques des entreprises et des groupes au 1^{er} janvier 2005 », *INSEE résultats*, n° 27 eco, décembre 2006.

(3) Le nombre des microgroupes est en forte croissance. En 1997, l'INSEE recensait 5 700 microgroupes de moins de 500 salariés employant 650 000 salariés.

créée en 1982, l'obligation de négociation est réputée satisfaite en cas d'accord de groupe pour les entreprises du périmètre du groupe.

La notion de «groupe de dimension européenne» a été définie par la directive européenne sur les comités d'entreprise européens du 24 septembre 1994 : au moins 1 000 salariés dans les États de l'Union européenne et de l'Espace économique européen, dont au moins 150 salariés dans au moins deux de ces États. L'institut syndical de la Confédération européenne des syndicats a recensé 2 169 entreprises de dimension communautaire en 2004, dont 40 % dotées d'un comité d'entreprise européen.

On est dès lors fondé pour le suivi de cette obligation à se demander :

- Combien y a-t-il d'entreprises d'au moins 300 salariés ?
- Combien y a-t-il de groupes d'au moins 300 salariés ?
- Combien y a-t-il, au sein de ces groupes, d'entreprises d'au moins 300 salariés et d'entreprises de moins de 300 salariés ?
- Combien de groupes de dimension européenne (au moins 1 000 salariés) disposent en France d'une entreprise d'au moins 150 salariés ?
- Combien y a-t-il d'entreprises françaises au sein de ces groupes de dimension européenne ?
- Combien comptent-elles (ou le groupe dans lequel elles sont intégrées) au moins de 300 salariés ?
- Quel est, pour chacune de ces questions, le pourcentage de salariés du secteur privé concerné ?

Interrogé sur ces différents points, l'INSEE nous a précisé¹ qu'au 1^{er} janvier 2005, il y avait 4 535 entreprises de 300 salariés et plus, et 42 793 entreprises de moins de 300 salariés appartenant à l'un des 3 065 groupes d'au moins 300 salariés, soit au total 47 332 entreprises représentant 48,6 % des salariés (hors administrations et hors secteur agricole, mais y compris entreprises publiques et secteur financier). Le périmètre aurait concerné 38,8 % des salariés hors l'adjonction des groupes, qui est donc significative.

La notion de groupe de dimension communautaire, au sens de la directive européenne, est plus difficile à cerner pour l'INSEE, du fait que les effectifs hors de France sont moins bien connus. 705 groupes européens non français de dimension européenne (Union européenne, Suisse et Norvège) ont au moins une filiale de plus de 150 salariés. Ils comptent 7,7 % des salariés dont au moins 7,2 % déjà comptabilisés dans le périmètre de l'obligation au titre des groupes d'au moins 300 salariés en France. Au total, les entreprises concernées par la négociation triennale comptent donc près de la moitié des salariés du secteur privé.

Les groupes de moins de 300 salariés et les entreprises de moins de 300 salariés n'appartenant pas à un groupe de plus de 300 salariés ou de dimension européenne sont hors du champ de l'obligation triennale. Toutefois, l'État avait antérieurement mis en place pour les PME volontaires un appui-conseil aidé aux démarches individuelles et collectives d'élaboration d'un plan d'action

(1) Je remercie E. Raulin pour sa diligence.

de GPEC¹. Les items suggérés par le décret sur l'appui-conseil sont proches de ceux figurant dans l'article L. 320-2 et les articles connexes. La notion de « plan d'action GPEC » est ainsi proche de celle de « dispositif de GPEC ». On notera cependant deux différences : il n'est pas fait explicitement référence pour l'appui aux PME à la stratégie de l'entreprise, et en revanche que l'organisation du travail figure en premier point. Cette dernière précision, liant organisation et compétences, est, on le verra, un heureux complément.

Les trois fonctions publiques – d'État, hospitalière et territoriale – sont également hors du champ de l'obligation triennale de négocier. Toutefois, on relèvera le développement des travaux sur la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les ministères et la mise en place en 2000 de l'Observatoire de l'emploi public associant responsables des fonctions publiques et représentants des fédérations syndicales².

Cette obligation est-elle nouvelle ?

La première partie du rapport rappelle les principales étapes du droit français et communautaire en matière d'anticipation et de conséquences sur l'emploi, dont les principales en France avant la loi de cohésion sociale de 2005 sont :

- l'ordonnance du 22 février 1945 créant les comités d'entreprise et l'obligation qu'ils soient « informés et consultés sur l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise », et notamment « sur les mesures de nature à affecter le volume et la structure des effectifs » ;
- l'accord national interprofessionnel du 10 février 1969 « sur la sécurité de l'emploi » incitant les entreprises à « faire des prévisions de façon à établir les bases d'une politique de l'emploi », à « intégrer dans l'étude des opérations de fusion, concentration et restructuration, les incidences prévisibles en ce qui concerne l'emploi et préparer les solutions permettant de réduire les licenciements, notamment par un effort de formation facilitant les mutations internes » ;
- la loi du 2 août 1989 relative « à la prévention du licenciement économique et au droit de conversion », qui crée notamment l'obligation d'informer et de consulter annuellement le CE sur l'évolution passée et prévisionnelle de l'emploi et des qualifications et les actions correctrices envisagées particulièrement au bénéfice des salariés âgés, peu qualifiés ou plus exposés aux évolutions économiques ou technologiques (L. 432-1-1³).

(1) Loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, décret du 24 juillet 2003, décret du 27 janvier 2007 étendant le seuil de l'appui-conseil fixé de 250 salariés au seuil de l'obligation légale de négocier, 300 salariés.

(2) Cf. DGAFP (juin 2001), *La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences : guide méthodologique*, http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/guide_methodo-2.pdf, les plans ministériels, DGAFP (octobre 2006), *Répertoire interministériel des métiers de l'État*, http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/rime15_11_06.pdf et les préconisations en quatrième partie.

(3) Cf. texte en annexe 3.

Les différentes dimensions de l'obligation

L'article L. 320-2 comporte une dimension procédurale et une dimension substantielle.

Sur le plan procédural, il s'agit d'abord d'une obligation triennale de négocier, qui prolonge l'obligation annuelle de négocier créée en 1982. D'où une série de questions :

- Quel est le bilan de l'obligation annuelle dont le champ a été plusieurs fois étendu? Quel rapport établir entre l'obligation de négocier et la volonté des différents acteurs de négocier?
- Comment devront ensuite s'articuler l'obligation annuelle d'informer et de consulter le CE dans les entreprises d'au moins 50 salariés, et l'obligation triennale de négocier dans les entreprises d'au moins 300 salariés, qui portent pour partie sur les mêmes objets (prévisions d'activités et d'emploi, actions correctrices)? Quel sens donner à la périodicité triennale?
- Enfin, est introduite pour la première fois une obligation de négocier avec les délégués syndicaux désignés par les syndicats sur les modalités d'information des élus du comité d'entreprise. Y a-t-il en la matière stipulation pour autrui, en l'occurrence des délégués syndicaux signataires pour les élus du CE? Ou recherche d'une articulation à améliorer entre les représentants élus et les représentants syndicaux des salariés, ainsi qu'entre le droit des CE à l'information et la consultation et le droit des syndicats à la négociation?

Sur le plan substantiel, l'obligation comporte trois volets obligatoires et un volet facultatif.

- Le premier volet obligatoire porte «sur les modalités d'information et de consultation du CE sur la stratégie de l'entreprise et ses conséquences prévisibles sur l'emploi et les salaires». Ce premier thème de négociation porte ainsi sur les modalités de mise en débat de la stratégie de l'entreprise – la rédaction initiale de la lettre rectificative disait même de «négociation de la stratégie». Mais que désigne-t-on au juste par stratégie? Par quel processus est-elle élaborée dans l'entreprise, par qui, avec quels enjeux décisionnels? À quel stade les conséquences sur l'emploi sont-elles examinées? Quels sont les avantages et les inconvénients de la mettre en débat avec les représentants du personnel, pour la direction comme pour ces derniers? S'agit-il alors d'information, de consultation, de négociation? Sans doute plus que de l'information, et moins que de la négociation? Quel est l'enjeu de la mention des salaires, premier objet de la négociation annuelle? Quel est le sens de la précision de stratégie «globale» apportée à l'article L. 132-27.

- Le second volet obligatoire porte sur «négocier la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences». Chacun des mots mérite qu'on s'y arrête. Il y est question :

- de prévision ; c'est-à-dire plus que de prospective qualitative, mais moins que d'engagements (mais de prévision à quel horizon? Globales ou avec quelle maille d'analyse? Par métier ou par site?);
- d'emplois mais aussi de compétences ; c'est-à-dire pas seulement du volume de l'emploi mais aussi du contenu des emplois, des compétences mobilisées et

développées en situation de travail et aussi, pour partie, des compétences transférables à d'autres activités ;

- de gestion ; parce qu'avant d'être un objet de dialogue social, la GPEC est une question de management, l'anticipation des besoins futurs de l'entreprise, l'analyse des écarts positifs ou négatifs avec l'existant et les tendances spontanées, la définition des actions correctrices ;

- d'un dispositif ; c'est-à-dire d'un ensemble de mesures constituant un plan. Tous les processus de gestion des ressources humaines sont en effet potentiellement concernés par la GPEC : recrutement, développement des compétences, formation, reconnaissance des compétences, rémunération, mobilité interne et externe, responsabilité sociale vis-à-vis des territoires... Au-delà des enjeux relatifs à chacun de ces processus, l'enjeu d'un dispositif de GPEC est leur mise en cohérence en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise ;

- de négocier la mise en place d'un dispositif ; en d'autres termes pas de négocier la GPEC elle-même, mais de négocier les modalités liant dans la durée un processus gestionnaire de GPEC et le dialogue social sur la GPEC. En réalité, il vaudrait mieux parler, plutôt que forcément de « mise en place », de « mise en place ou renforcement », puisque la GPEC ou certaines de ses composantes préexistent à la première négociation triennale et *a fortiori* les suivantes ;

- de négocier et, bien sûr, pas forcément de conclure. Cela laisse ouverte la question des obligations de l'entreprise en matière de GPEC, et notamment des mesures qu'elle prend unilatéralement en cas d'échec de la négociation.

La suite de l'article de loi porte sur les différentes mesures d'accompagnement susceptibles d'être associées au dispositif de GPEC, bilan de compétences, validation des acquis de l'expérience (VAE), formation, mobilité professionnelle et géographique. Aucune n'est obligatoire au-delà de ce qui est prévu par la loi ou la convention de branche. Il s'agit en revanche de les rassembler en un dispositif cohérent adapté aux spécificités de l'entreprise de sécurisation des parcours.

- Le troisième volet obligatoire est prescrit par la même loi à l'article L. 132-27 ; il est relatif aux conditions d'accès et de maintien dans l'emploi et d'accès à la formation professionnelle des salariés âgés.

- Le quatrième volet, facultatif, porte sur la mise en place dans le même accord d'une procédure dérogatoire en cas de PSE au sens de l'article L. 320-3. D'où de nouvelles questions sur les liens entre GPEC et PSE.

GPEC et PSE ne s'inscrivent pas dans la même temporalité et n'ont pas le même objectif :

- la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences concerne toutes les entreprises, quelle que soit leur situation en matière d'emploi. C'est une opportunité pour toutes les entreprises, grandes et moyennes, pour anticiper et prévenir, mettre en cohérence dans la durée mutations de l'environnement, stratégie de l'entreprise, changements organisationnels, développement des compétences et gestion de l'emploi ;

- le plan de sauvegarde de l'emploi est au contraire un moment de rupture, la direction étant parvenue à la conclusion que, sur tout ou partie de l'entreprise, elle doit procéder en temps contraint à une suppression collective d'emplois, voire à des licenciements économiques.

En revanche, GPEC et PSE ont toutes deux une finalité préventive : s'efforcer de réduire les situations de PSE dans le cas de la GPEC, éviter ou limiter le nombre des licenciements dans le cas d'un PSE. GPEC et PSE appellent l'un comme l'autre l'usage de mesures de gestion des ressources humaines, mais pas forcément des mêmes (mobilité interne, mobilité externe, préretraite « maison »...). Il y a donc besoin de mettre « à bonne distance » la GPEC et les éventuels PSE, alors que la frontière est parfois brouillée : insertion de l'obligation sur la GPEC dans la partie du code relative au licenciement économique, lien suggéré entre négociations au titre des articles L. 320-2 et L. 320-3, faculté du congé de mobilité introduite en décembre 2006.

La portée procédurale et la portée substantielle de l'obligation se rejoignent ici. Quelle est la portée de la première échéance de l'obligation triennale de négocier, le 20 janvier 2008 ? Quelle sera la sanction du non-respect de celle-ci ? Quelles obligations de l'entreprise en matière de GPEC subsistent en cas d'échec de la négociation triennale ? Quel lien y aura-t-il entre la mise en œuvre d'un accord L. 320-2 et le motif économique d'un éventuel licenciement collectif ultérieur ?

Le rapport discutera ces questions auxquelles la jurisprudence a ajouté celle du lien entre GPEC et PSE pendant la période transitoire. Elles seront complétées par d'autres questions – émanant des entretiens réalisés avec des acteurs d'entreprises (directions et représentants du personnel), les partenaires sociaux (organisations nationales d'employeurs et de salariés), des experts du champ (juristes, consultants, experts auprès des CE) et les différents ministères concernés – et de l'examen de la jurisprudence récente.

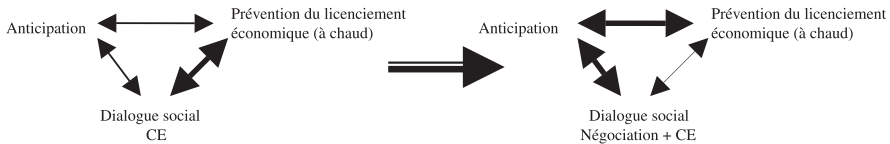
Première partie

Une obligation qui vient de loin

*« Comme toujours en matière sociale, il est prudent de bien voir d'où l'on vient avant d'envisager la route à prendre. Le droit naît de la mémoire. »
D. Balmory, Droit social, mars 2004*

« La conciliation entre droit à l'emploi et liberté d'entreprendre est toujours difficile. » Conseil constitutionnel, 13 janvier 2005

L'obligation triennale de négocier s'inscrit dans l'histoire économique et sociale de notre pays, dans la construction progressive de règles par la loi, par les négociations collectives et en surplomb par les directives européennes. De 1969 à aujourd'hui, trois questions sont très régulièrement liées : l'anticipation des mutations et la gestion des restructurations¹, le licenciement économique, et les droits collectifs des salariés à l'information, la consultation et la négociation. Ne pas se contenter de la concertation « à chaud » sur les restructurations, mais, comme suggéré par le schéma joint, développer le dialogue social en amont pour faciliter les transitions :



Le rappel historique qui suit montre notamment que l'anticipation concertée des mutations et de leur impact quantitatif et qualitatif prévisible sur les métiers et l'emploi est une préoccupation qui concerne aussi bien l'Europe que la France, les entreprises, les branches professionnelles et les territoires. S'agissant des entreprises, le souci d'anticiper les mutations, de prévoir leurs effets positifs et négatifs, et de prévenir les licenciements économiques, a été par deux fois exprimé de façon particulièrement forte :

- avec l'accord national interprofessionnel de 1969 sur la sécurité de l'emploi ;
- puis avec la loi de 1989 sur le licenciement économique, qui visait notamment à stimuler les pratiques de GPEC.

Par deux fois, ces efforts se sont heurtés à un retournement de conjoncture : la montée du chômage à partir de 1974 et sa remontée en 1992. Mais le retournement de conjoncture n'explique pas tout. Si la gestion anticipative et préventive n'a que lentement irrigué les pratiques réelles de gestion des ressources humaines des entreprises, c'est en raison de deux types de difficultés au cœur de ce rapport :

- les difficultés rencontrées sont d'abord méthodologiques. Qu'il s'agisse de prospective des métiers, de besoins de recrutement, de formation d'adaptation, de mobilité, de gestion des sureffectifs, le plus important n'est pas la sophistication des outils de gestion des ressources humaines, mais la recherche du sens, de l'opérationnalité des démarches, de l'implication du management. Anticiper, prévenir, avec le souci de faire simple et pratique est donc le premier défi, loin du sentiment « d'usine à gaz » trop souvent laissé par la GPEC au début des années 1990 ;
- les difficultés sont aussi sociologiques et culturelles aux deux niveaux – collectif et individuel – des démarches GPEC. Mettre en débat la stratégie de l'entreprise et l'évolution des métiers et des emplois avec les représentants du personnel, et fournir un cadre de réflexion à chaque salarié lui permettant d'être acteur de son parcours professionnel, supposent un effort de transparence, de pédagogie, et une prise de risque pour les directions. Passer d'une attitude attentive et défensive à une attitude proactive de proposition, d'engagement et d'exigence sur le suivi est, de la même façon, une prise de risque pour le syndicalisme.

(1) Cf. *infra* et glossaire en annexe 4.

Devenir acteur de son parcours professionnel avec des moyens mis à sa disposition en amont par l'entreprise, mais dans un environnement plus ou moins fortement contraint selon les cas, implique une mise en mouvement pour chaque salarié. Anticiper, prévenir, en faisant « bouger les lignes » des relations du travail est ainsi le second défi.

Faire vivre les nouvelles dispositions, la négociation triennale et l'appui-conseil GPEC aux PME, suppose de faire reculer ces difficultés méthodologiques et sociologiques. À partir des enseignements de l'observation récente, ce sera l'objet des recommandations aux acteurs des entreprises et des préconisations aux pouvoirs publics de ce rapport.

On notera d'emblée que le rôle prépondérant du comité d'entreprise – « à froid » sur la GPEC comme « à chaud » sur PSE – fait progressivement place à un rôle croissant de l'accord avec les organisations syndicales dans l'entreprise sur ces questions. On se rapproche ainsi du droit communautaire de la consultation des représentants des travailleurs « en vue de rechercher un accord sur des questions qui relèvent des prérogatives de l'employeur », plus exigeant que le droit français de la consultation qui vise simplement à l'expression « d'un avis motivé ».

L'émergence de la préoccupation du dialogue social sur les restructurations et la prévention des licenciements

La Libération voit la mise en place par l'ordonnance du 22 février 1945 des comités d'entreprise, dans le contexte de la mise en œuvre du programme du Conseil national de la Résistance et en conformité avec les principes qui seront fortement affirmés par le préambule de la Constitution de 1946¹. Dotés, à côté d'attributions sociales et culturelles, d'importantes attributions économiques, les CE sont informés et consultés avant toute décision visant la collectivité des salariés, et notamment sur les mesures de nature à affecter le volume et la structure des effectifs.

La loi du 18 juin 1966 précise que le comité est saisi « en temps utile de tout projet de compression d'effectifs ». Les représentants au CE sont élus, comme les délégués du personnel depuis 1936, mais les représentants de syndicats ne sont pas encore reconnus dans l'entreprise, contrairement aux pays ne connaissant pas le dualisme de la représentation². Pour J.-E. Ray³, le comité d'entreprise, initialement destiné selon l'ordonnance du 22 février 1945 à la « coopération avec la direction », a plus souvent été un lieu de contestation – la guerre froide et l'hégémonie de la CGT aidant – avant de devenir dans les années

(1) « Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises » <http://www.conseil-constitutionnel.fr/textes/p1946.htm>

(2) Le Crom J.-P. (1998), *Deux siècles de droit du travail*, éditions de l'Atelier.

(3) Ray J.-E. (2005), *Droit du travail, droit vivant 2005-2006*, éditions Liaisons.

quatre-vingt un lieu de concertation, notamment et paradoxalement à l'occasion des licenciements économiques collectifs.

Ce n'est que tardivement, à la suite de Mai 1968, que sera reconnue par la loi la section syndicale d'entreprise. Le dualisme de la représentation du personnel entre les représentants désignés qui négocient et les représentants élus, qui sont informés et consultés, se met en place. S'il n'est pas propre à la France mais partagé avec l'Allemagne et les pays d'Europe du Sud, ses formes nous sont spécifiques. À partir de là, les accords d'entreprise se feront plus nombreux.

Autre legs positif de Mai 1968¹, au cœur de notre sujet : l'accord national interprofessionnel du 10 février 1969 sur la sécurité de l'emploi signé par le CNPF, la CGPME et les cinq confédérations de salariés, qui fait suite à l'une des négociations prévues par les accords de Grenelle. Les parties se déclarent « convaincues qu'une politique active de l'emploi s'impose dans une économie en mouvement ». L'accord crée des commissions paritaires pour l'emploi de branches, qui seront des lieux d'échange entre les partenaires sociaux, leur rôle initialement prévu en matière d'aide au reclassement étant surtout celui du service public de l'emploi. Des principes sont affirmés : « Les entreprises doivent jouer leur rôle dans cette politique de sécurité de l'emploi » ; « Elles doivent s'efforcer de faire des prévisions de façon à établir les bases d'une politique de l'emploi », à « intégrer dans l'étude des opérations de fusion, concentration et restructuration, les incidences prévisibles en ce qui concerne l'emploi et préparer les solutions permettant de réduire les licenciements, notamment par un effort de formation facilitant les mutations internes ».

Le souci d'anticipation et de prévention est ainsi très clairement exprimé. Le lieu privilégié pour le dialogue social est le CE, aussi bien « pour des échanges de vue réguliers sur les problèmes d'emploi » que sur les mesures pouvant affecter les effectifs, la durée du travail, les conditions de travail et d'emploi et qu'en cas de projets de licenciements.

À cette époque de plein-emploi², les craintes des organisations syndicales portent principalement sur les opérations « de concentration et de fusion » qui interviennent dans le contexte de l'ouverture de la concurrence au sein de la Communauté européenne à six. Cette préoccupation est aujourd'hui d'une actualité renforcée dans le contexte de la mondialisation et du développement des OPA. L'accord de 1969 y ajoutait déjà les « restructurations » définies en note de bas de page dans l'accord comme des « opérations de modernisation d'une certaine ampleur entraînant des conséquences sur l'emploi », visant ainsi

(1) Pour un rappel historique, cf. Gavini C. (1998), *Emploi et régulation*, CNRS Éditions, et Higelé J.-P. (2007), « Représentativité syndicale et accords interprofessionnels nationaux : les enjeux d'une réforme », *Droit social*, n° 3, pp. 301-309. Qu'il s'agisse de sécurité de l'emploi, de formation professionnelle, de conditions de travail, de droits collectifs, la période qui va de Mai 68 au premier choc pétrolier et à la montée du chômage est d'une exceptionnelle richesse contractuelle comme législative ; les années précédant Mai 68 avaient été marquées par un début de prise de conscience de ces enjeux, ainsi le 1^{er} février 1966, le Premier ministre G. Pompidou suggérait aux partenaires sociaux de négocier sur différents thèmes, dont l'instauration d'un délai d'information en cas de licenciements collectifs, et les mesures sociales en cas de fusions d'entreprise.

(2) Plein-emploi ne veut pas dire absence de restructurations : le Fonds national de l'emploi (FNE) est créé en 1963 à un moment charnière : restructuration sectorielle des Mines, création de la DATAR, peu avant celle de la délégation à l'emploi et de l'ANPE (1967).

à la fois les conséquences négatives et positives sur l'emploi, et englobant la question du changement technique et organisationnel.

Cette préoccupation se heurte à la montée du chômage de masse

Le contexte économique change radicalement, sans qu'on en prenne d'emblée la mesure en 1974-1975 lors du premier choc pétrolier, avec le ralentissement de la croissance et la progression d'un chômage de masse.

Un avenant à l'ANI sur l'emploi de 1969 est signé le 21 novembre 1974, sauf par la CFDT et la CGT. Cet avenant introduit la notion de « plan social », rassemblant les mesures prises pour éviter ou limiter le nombre des licenciements, qui sera reprise par la loi de 1989 et s'appellera plan de sauvegarde de l'emploi à partir de celle de 2002. Il crée les commissions paritaires interprofessionnelles régionales pour l'emploi (COPIRE). Il prévoit par ailleurs d'aborder peu après le cas des entreprises en dépôt de bilan¹. Les transformations essentielles viendront alors d'ailleurs.

Dans un contexte de forte progression des licenciements et du bout du tunnel espéré en matière de croissance, le Gouvernement Chirac, par la loi du 3 janvier 1975, introduit l'obligation d'informer et de consulter le comité d'entreprise spécifiquement en cas de licenciement collectif², et resserre l'autorisation administrative de licenciement sur les seuls licenciements économiques. Dans le même temps, l'allocation supplémentaire d'attente permet de maintenir pendant un an 90 % du salaire antérieur, mesure qui ne résistera pas à la crise de l'UNEDIC de 1983-1984.

L'autorisation administrative ne conduira qu'à moins de 10 % de refus des licenciements, dans une période de forte augmentation des plans sociaux, notamment dans la sidérurgie, le textile, les chantiers navals. Elle accroîtra en revanche le délai de mise en œuvre des plans sociaux. L'expérience montre que ces délais ont le mérite de permettre la construction par le CE, avec l'aide de ses experts, d'alternatives collectives pour tout ou partie des salariés concernés, et que leur limite peut être de retarder, pour certains salariés, le moment de la construction forcément difficile dans un contexte contraint, d'un nouveau projet professionnel.

(1) Ce cas des entreprises en dépôt de bilan fera plus tard l'objet d'une directive européenne. Les statistiques de la DARES soulignent son importance. Il correspond à près de la moitié des 570 licenciements collectifs de plus de 50 salariés recensés entre 2002 et 2004. Bobbio M. (2006), « Les plans de sauvegarde de l'emploi : accompagner les salariés licenciés sans garantie d'un retour vers l'emploi stable », *Premières synthèses*, n° 28.2. <http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/2006.07-28.2.pdf>

(2) Projet de licenciement économique de plus de dix salariés sur une même période de 30 jours dans les entreprises et établissements d'au moins 50 salariés ; ce seuil est complété par deux autres, un PSE est nécessaire après 10 licenciements économiques en trois mois ou 18 en un an dans l'entreprise ou l'établissement.

La première alternance – celle de 1981 – verra avec les lois Auroux de nombreuses améliorations des droits des salariés. Plusieurs d’entre elles sont importantes pour notre objet :

- en premier lieu, la création obligatoire de comités de groupe ;
- en deuxième lieu, la mention « d’un délai suffisant » pour que le CE puisse donner « un avis motivé » et l’accroissement du recours possible du CE à un expert-comptable pour l’examen des comptes annuels et des prévisions économiques, et, de façon jurisprudentielle jusque 1989 et légale au-delà, au cas de licenciements collectifs ;
- en troisième lieu, l’importance croissante de l’accord d’entreprise, non seulement avec la négociation annuelle obligatoire, mais aussi, avec l’apparition dans l’ordonnance de 1982 sur la réduction et l’aménagement du temps de travail, de l’accord dérogatoire, susceptible de bouleverser la hiérarchie des normes.

Des lois Robien et Aubry sur la RTT en 1996-2000 à la loi Fillon sur la négociation collective de 2004, la possibilité d’accords dérogatoires ira croissant, posant d’autant plus la question de la légitimité des accords et celle de l’accord majoritaire pour la renforcer. De 1982 jusqu’à 2004, la seule signature d’un syndicat minoritaire suffit à assurer la validité de l’accord, sauf opposition d’un ou plusieurs syndicats représentant la majorité des inscrits (y compris abstentions, votes blancs et nuls). Dans le même temps, les restructurations continuent : la sidérurgie en 1978, la construction navale et de nouveau la sidérurgie en 1983... Des savoir-faire se développent sur les processus de reconversion des salariés, processus qui sont en même temps un analyseur des mutations du travail et de l’emploi¹.

Un compromis après la suppression de l’autorisation administrative de licenciement qui fait place à la gestion prévisionnelle

Après l’échec de la négociation interprofessionnelle sur la flexibilité de 1984, et avec l’alternance de 1986, le débat se focalise de nouveau sur le droit du licenciement économique.

Une nouvelle séquence s’ouvre entre 1986 et 1989 :

- loi du 3 juillet 1986 supprimant au 1^{er} janvier 1987 l’autorisation administrative de licenciement ;
- négociation de l’avenant du 20 octobre 1986 à l’accord interprofessionnel sur l’emploi instituant les conventions de conversion ;
- loi du 30 décembre 1986².

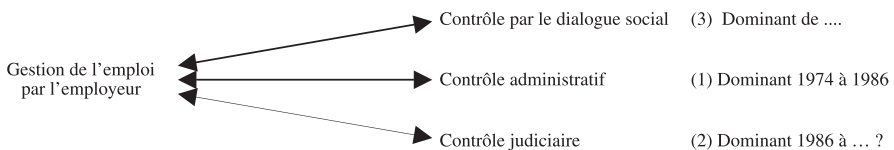
(1) Villeval M.-C. (sous la direction de) (1992), *Mutations industrielles et reconversion des salariés*, L’Harmattan.

(2) Qui verra aussi la création de la cotisation Delalande en cas de licenciement de salariés de plus de 55 ans.

L'avenant du 20 octobre 1986, s'inspirant de la directive européenne de 1975, précise qu'au cas où un projet de licenciement collectif lui est soumis pour avis, le CE doit être informé par un document écrit «des raisons économiques, financières ou techniques [...] de l'importance des licenciements envisagés et des catégories professionnelles concernées». Il en va de même des dispositions prévues pour «éviter ou réduire les licenciements» et reclasser le «personnel dont le licenciement ne pourrait être évité» : ARTT, mutations, formations, étalements dans le temps, départs volontaires, aides au retour, cessations anticipées d'activité, contrats de conversion... Tous les salariés licenciés pour motif économique et ayant deux ans d'ancienneté pourront bénéficier d'un congé de conversion de cinq mois comportant une rémunération à 70 % du salaire brut, un bilan, une formation, le suivi d'une cellule de reclassement et la rupture du contrat de travail.

La suppression de l'autorisation administrative de licenciement, confirmée lors de l'alternance de 1988, n'engendrera ni le surcroît de créations d'emploi ni celui des licenciements, prédits de part et d'autre. En revanche, l'effacement du contrôle administratif conduira progressivement à l'accroissement du contrôle judiciaire (TGI sur la procédure, prud'hommes quant au fond, cours d'appel et Cour de cassation). Les services de l'État continueront pour leur part à faciliter le dialogue social dans les entreprises en situation de crise de l'emploi par leurs propositions jouant sur les mesures disponibles selon les époques (préretraites, réduction du temps de travail défensive...).

Comme il est légitime, le pouvoir de l'employeur de procéder à des licenciements collectifs est en France, comme dans toute l'Union européenne, encadré par trois formes de contrôle : la négociation sociale privilégiée notamment en Europe du Nord, l'administration du travail¹ et la justice. La prévalence du contrôle administratif entre 1974 et 1986 n'était pas satisfaisante. La période ouverte alors, marquée par la prévalence du contrôle judiciaire, responsabilise insuffisamment les acteurs. Reste posée la question de faire prévaloir le contrôle par la négociation sociale sous des formes à inventer par la négociation entre les organisations d'employeurs, les confédérations syndicales et l'État dans l'esprit de la loi Larcher du 31 janvier 2007 sur laquelle on reviendra.



La loi du 2 août 1989 sur «le licenciement économique et le droit de conversion» ne modifie pas l'équilibre de la négociation interprofessionnelle, mais la complète. Sur un sujet où les «difficultés s'étaient accumulées», elle systématise le recours à un expert-comptable, et le cas échéant à un expert technique, en cas de projet de licenciement économique, en prévoyant un délai de trois semaines et une troisième réunion. L'article L. 432-1-1 fait obligation d'informer et consulter le comité d'entreprise sur l'évolution passée et les prévisions annuelles ou pluriannuelles de l'emploi et des qualifications. D'origine parle-

(1) Qui est *a minima* informée des plans de suppressions d'emploi selon la directive.

mentaire, il ajoute que l'employeur doit apporter des explications aux écarts constatés, lors de la réunion annuelle sur la situation économique et financière de l'entreprise.

J.-P. Soisson, ministre du Travail de M. Rocard, indique que l'article L. 432-4 vise à la «nécessaire articulation entre la stratégie commerciale et financière de l'entreprise et sa politique de l'emploi¹». Il résume l'équilibre de la loi en indiquant que celle-ci comporte deux volets :

– un volet économique, visant l'adaptation des entreprises par la «gestion prévisionnelle des emplois et des qualifications», terme qui toutefois ne figure pas dans la loi ;

– et un volet social, visant au renforcement du rôle des institutions représentatives du personnel (IRP) et à l'amélioration des garanties des salariés. Une «maîtrise paritaire de l'emploi» et la «modernisation négociée» sont préférées à la «gestion externalisée de l'emploi». Les actions à mener au bénéfice des salariés âgés ou particulièrement exposés aux conséquences des évolutions économiques ou technologiques, sont soulignées. Une aide au conseil aux PME complète ce dispositif. Vingt ans après l'accord national interprofessionnel de 1969, et seize ans avant la création de l'obligation triennale de négocier, on est proche des objectifs de celle-ci.

Après cette séquence législative et interprofessionnelle (1986-1989), les textes resteront dans l'ensemble stables jusqu'en 2002. Plusieurs modifications d'origine parlementaire interviendront cependant, notamment avec la loi du 27 janvier 1993 sur la nullité possible de la procédure de licenciement pour absence ou insuffisance du plan social.

De la gestion prévisionnelle aux démarches compétences

Pendant les années quatre-vingt, le contexte change pour les entreprises avec l'ouverture croissante à la concurrence internationale, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, le passage à une économie de qualité et de variété². La réactivité aux variations de la conjoncture et à la diversité des demandes des clients devient un facteur clé de la compétitivité. En 1987, le rapport *Modernisation, mode d'emploi* d'A. Riboud³, PDG du groupe BSN, appelle les entreprises à un effort d'analyse de leurs forces et de leurs faiblesses et d'anticipation, à la conduite sociotechnique enrichie des projets industriels, au développement des organisations qualifiantes et de la formation, à la conciliation par la négociation des logiques économiques et sociales, et aux solidarités interentreprises. Ce

(1) Soisson J.-P. (1989), « Les restructurations industrielles, un enjeu économique et social », *Droit social*, n° 1, pp. 2-5.

(2) Rouilleault H., Rochefort T. (2006), « Changer le travail... oui mais ensemble » chapitre 1, éditions de l'ANACT.

(3) Riboud A. (1987), *Modernisation, mode d'emploi, rapport au Premier ministre*, éditions 10/18.

rapport, à la base des politiques de «modernisation négociée» et de «changement du travail» entre 1988 et 1993, reste d'une grande actualité.

En matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, il s'appuie sur l'exemple de BSN, devenu depuis Danone, qui travaille à trois horizons :

- une prospective qualitative économique, technologique et sociale à moyen terme ;
- une planification quantitative à trois ans ;
- un budget annuel détaillé.

Il préconise en outre d'aller au-delà d'une gestion prévisionnelle des effectifs et de la relier aux évolutions des organisations et des métiers, au développement de la formation et de l'ouverture des carrières.

Dans un contexte de reprise de l'activité, de baisse du chômage, et de difficultés sectorielles et locales de recrutement, la fin des années quatre-vingt et le début des années quatre-vingt-dix sont marqués par une première vague d'accords sur la gestion de l'emploi et des compétences. L'accord à vivre de Renault vise à «construire l'entreprise de demain avec les salariés d'aujourd'hui». Il en va de même, de façon très opérationnelle, pour le projet 1 000/1 000 de Merlin-Gerin. L'accord ACap 2000 et l'accord sur l'emploi d'Usinor mettent fin aux départs à 50 ans dans la sidérurgie et stimulent une démarche de développement et de reconnaissance des compétences. L'accord de méthode du groupe Pechiney met davantage l'accent sur le changement technologique et organisationnel et la montée en compétences qu'il requiert¹. L'accord Thomson promeut la gestion des emplois et des compétences.

Le conseil s'inscrit dans cette perspective, sans que pour autant les objectifs et les méthodes ne soient stabilisés, ce dont témoigne le flottement du vocabulaire² : gestion prévisionnelle des effectifs, gestion prévisionnelle de l'emploi ou des emplois, gestion prévisionnelle des emplois et des qualifications, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion anticipative... voire plus tard gestion prévisionnelle des ressources humaines.

L'association Développement et Emploi préconise une «gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences», plutôt qu'une «illusoire gestion prévisionnelle des effectifs». Pour D. Thierry et C. Sauret, «la GPPEC, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de

(1) Une comparaison des démarches d'Usinor et de Pechiney dans la *Lettre d'information de l'ANACT*, n° 172, mars 1992.

(2) Cf. notamment Thierry D. et Sauret C. (1993), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, L'Harmattan ; Mallet L. (1991), « La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines », *Liaisons* ; Baron X. (1993), « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise », *Gestion des ressources humaines, Cahiers français*, n° 262 ; « 1981-2001. Vingt ans d'un cheminement collectif ! Repères d'innovations, de paroles et d'analyses au service de l'emploi, pour un passage de témoin », *Développement et emploi*, 2001.

son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle¹».

Il n'y a ni entrée unique, ni méthode standardisée, elle n'est pas une somme d'outils, l'essentiel tient à la mobilisation des acteurs dans la démarche. L'entrée peut partir du plan stratégique, de la réorganisation d'une unité, des familles professionnelles au sein du groupe, du souhait d'accompagnement ressources humaines des investissements, des métiers prioritaires. L'objectif principal peut selon les besoins être la montée en compétences ou le développement de la mobilité, ou les deux.

La démarche GPEC a un premier volet collectif, à l'aide d'un « référentiel des métiers et des compétences », pour repérer les écarts entre les compétences attendues et les compétences détenues et construire un plan d'action en matière de formation et de mobilité. Elle a un second volet individuel, de gestion individuelle visant à faire, avec l'aide de différents outils (bilan, entretien d'évaluation...) de chaque salarié un acteur du développement de ses compétences et de son parcours professionnel, dans un contexte compatible avec les besoins et les moyens de l'entreprise. L'ANACT pousse plus particulièrement à articuler le développement d'organisations qualifiantes et la gestion de l'emploi et des compétences et, pour cela, à l'implication des directions opérationnelles et pas seulement les directions des ressources humaines². L'État, pour sa part, appuie les démarches de GPEC dans les PME, avec la ligne LIGE en 1988 puis l'aide au conseil.

Le retournement de conjoncture des années 1992-1995 est contemporain d'une relative déception à l'égard de la GPEC. Trop souvent, dans les entreprises qui ont engagé ces démarches, seule la fonction ressources humaines a été impliquée du côté de la direction. Les référentiels des métiers et des compétences construits sont souvent rentrés dans une description de l'existant à maille tellement fine que cette « usine à gaz » sert peu à la prospective des besoins et à l'action des opérationnels. Par ailleurs, du côté syndical, les prévisions de la GPEC avaient souvent été confondues avec des engagements, et la GPEC considérée comme pouvant prémunir des plans sociaux. La déception a été à la mesure de ces mésinterprétations sur lesquelles on reviendra.

Dans un contexte de reprise et d'enrichissement de la croissance en emploi (création nette de 2 millions d'emplois entre 1997 et 2002), les références à la gestion prévisionnelle se font rares. Ainsi, aux assises de Deauville organisées par le Conseil national du patronat français (CNPF) en 1998 avec l'aide de nombreux chercheurs et consultants, l'heure est aux « démarches compétences ». Celles-ci lient les enjeux de l'entreprise (réactivité, qualité des produits et services, innovation), le changement organisationnel, et le développement des compétences individuelles et leur évaluation³.

(1) *Op. cit.*, p. 23. Cette définition est régulièrement citée depuis dans le débat juridique sur la GPEC, souvent en soulignant l'omission ultérieure du P de préventive.

(2) *Cf.* notamment *Travail et changement*, n° 167, n° 175, n° 188, éditions de l'ANACT.

(3) Sur les démarches compétences, *cf.* Zarifian P. (1999), *Objectif compétence : pour une nouvelle logique*, éditions Liaisons ; Gilbert P. (2006), *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, éditions La Découverte ; les cahiers produits par le CNPF en 1998 et le MEDEF 2002 ; *Compétence, qualification et travail : où en est le débat ?* Actes du séminaire entre les cinq confédérations CGT, CFDT, FO, CFTC, CFE-CGC et le réseau ANACT, 2003, éditions de l'ANACT ; Rouilleault H. et Rochefort T., chapitre 11, *op. cit.*, p. 16.

Où il est de nouveau question de GPEC et de réforme du droit au licenciement

Stabilisé un temps au plan législatif, consolidé progressivement par la jurisprudence de la Cour de cassation, notamment quant à la motivation au licenciement économique et à la procédure, le droit du licenciement reprend son mouvement législatif en 2001 dans un contexte fortement émotif. Le dépôt de bilan de Moulinex, l'affaire Métaleurop, les licenciements chez Michelin, Lu, Marks & Spencer, placent l'État «entre les feux de la liberté d'entreprise et de la cohésion sociale». Quand L. Jospin, Premier ministre, déclare en 1999 au journal télévisé que «l'État ne peut pas tout faire», certains croient entendre «qu'il ne peut rien faire».

Le projet de loi de modernisation sociale reprend l'amendement Michelin obligeant à ouvrir une négociation sur la RTT avant toute procédure de licenciement économique. Il instaure par ailleurs un appui-conseil aidé à la définition d'un plan de GPEC dans les PME de moins de 250 salariés ou collectivement par des entreprises d'un même bassin d'emploi. Alors que la loi de 1989 y faisait implicitement référence, la loi de 2002 fait ainsi explicitement référence à la GPEC. Ce n'est qu'un début, la notion sera dès lors «distillée dans de nombreuses lois¹» : réforme des retraites de 2003 à propos des salariés âgés, à propos du plan de formation en 2004, avec l'article L. 320-2 en 2005 amendé en 2006. De nombreux amendements sont introduits lors du débat parlementaire, notamment en imposant le recours à un médiateur en cas de désaccord sur les alternatives économiques, et pour restreindre la définition du motif économique en modifiant la jurisprudence de la Cour de cassation.

Le Conseil constitutionnel à son tour devra rappeler le 17 janvier 2002, en censurant certaines dispositions de la loi de modernisation sociale, que «le juge n'est pas autorisé à se substituer au chef d'entreprise quant au choix entre les différentes solutions possibles en gestion». À la différence d'autres dispositions de la loi de modernisation sociale, comme la VAE, introduite à l'initiative de N. Péry et V. Merle, celles relatives au licenciement économique n'ont fait l'objet ni d'une négociation préalable entre les partenaires sociaux, ni d'une concertation approfondie avec l'État. Second défaut, elles sont focalisées sur les licenciements économiques dans les établissements de plus de 1 000 salariés, soit une faible partie du total des licenciements.

Dans ce contexte, l'alternance de 2002 verra, sans opposition des organisations syndicales, la suspension d'une partie des dispositions sur le licenciement, et la relance d'un processus d'actualisation analogue à celui de 1986 (loi + accord + loi). La loi du 3 janvier 2003 instaure en même temps la possibilité d'accords de méthode sur la procédure de licenciement économique, qui deviendra pérenne avec l'article L. 320-3.

Dans le même temps, les employeurs engagent et concluent le 5 décembre 2003 avec l'ensemble des confédérations syndicales une négociation interprofessionnelle sur la formation professionnelle. Elle explicite la responsabilité des employeurs en matière d'employabilité des salariés. «L'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail ; il veille au

(1) F. Champeaux, *Semaine sociale Lamy*.

maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations ; il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences¹.» De nouveaux outils sont mis en place : contrat de professionnalisation, droit individuel à la formation (DIF), période de professionnalisation.

La préoccupation de l'anticipation est par ailleurs un aspect important de l'accord : mise en place d'observatoires des métiers dans chaque branche, diffusion de leurs travaux, définition des mesures du plan de formation en trois volets. Ces trois volets sont respectivement liés à l'adaptation des salariés au poste de travail, à l'évolution des emplois ou au maintien dans l'emploi, ou aux actions de développement des compétences des salariés. La prospective des métiers et des qualifications au niveau national et dans les branches, et le niveau collectif de la GPEC des entreprises sont un cadre utile à cette dimension individuelle de la GPEC².

En revanche, malgré la prolongation de la suspension de la loi du janvier 2002 de 18 à 24 mois et dix séances de négociation (mars 2003 à mars 2004), la négociation interprofessionnelle sur l'emploi, contrairement à celle de 1986, ne débouche pas en 2004³. Lorsque la négociation est suspendue, le projet d'ANI sur la table prévoit d'une part la négociation triennale d'accord d'anticipation des mutations dans les entreprises de plus de 300 salariés et pour les entreprises non soumises à cette obligation dans les branches. Les «interlocuteurs sociaux privilégient la négociation» pour «rechercher les moyens de gérer les transitions professionnelles en amont».

La négociation triennale portera notamment sur l'information sur la stratégie de l'entreprise à court et moyen terme et ses effets prévisibles sur l'emploi, la mise en œuvre d'un dispositif de gestion anticipative de l'emploi, la mobilité géographique et professionnelle, l'accompagnement de projets individuels, la mobilisation des dispositifs de formation prévus par l'ANI du 5 décembre 2003. La négociation portera aussi sur les règles au cas où l'entreprise serait contrainte de procéder à un licenciement individuel collectif. En l'absence d'accord, l'entreprise sera néanmoins tenue d'informer le CE sur sa stratégie, de répondre à ses propositions alternatives, de le consulter sur ses mesures de «gestion anticipative de l'emploi» formalisées dans un «plan prévisionnel d'action pour l'emploi» intégrant les données démographiques.

On est ainsi proche du futur article de l'obligation triennale, mais avec plusieurs différences significatives :

- le terme de gestion anticipative figure de préférence à celui de gestion prévisionnelle ;
- le terme de compétences, qui ne fait pas consensus entre les partenaires sociaux⁴, ne figure pas ;

(1) Repris par la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social à l'article L. 930-1.

(2) Entretien avec J.-C. Quentin (FO).

(3) Selon les employeurs et les pouvoirs publics en raison du contexte (intermittents, recalculés...).

(4) Anger M. et Roy B. (1999), «Développement des compétences. La position des partenaires sociaux», *Études et documents*, éditions de l'ANACT. <http://www.anact.fr> (rubrique médiathèque).

- la dimension de groupe d’entreprises n’est pas présente ;
- l’accord d’entreprise prévu porte à la fois sur la gestion anticipative et sur la procédure de licenciement, les deux aspects sont vus en termes de contreparties par les employeurs¹. Comme souhaité par les organisations syndicales, le lien entre les deux aspects deviendra facultatif dans la loi de cohésion sociale.

Cependant, comme prévisible, ce n’est pas sur la gestion anticipative de l’emploi en vitesse de croisière, mais sur la définition du licenciement économique et la gestion de l’emploi en situation de crise, que se sont cristallisées les oppositions. Le dernier projet d’accord présenté par les employeurs codifiait la définition jurisprudentielle du licenciement économique, remontait le seuil obligant à un PSE en l’alignant sur celui de la directive européenne, prévoyait la consultation du CE dès la première réunion, limitait le recours à l’expert, et ne comportait pas, contrairement au souhait des organisations syndicales, de garanties nouvelles en matière de sécurisation des parcours professionnels. L’accord était encore loin en l’état².

Comme F. Fillon l’avait annoncé en 2003, le Gouvernement, devant l’échec de la négociation interprofessionnelle, reprend alors la main, non pour abroger définitivement l’ensemble des dispositions suspendues de la LMS, comme l’auraient souhaité les organisations d’employeurs³, mais pour rechercher un nouveau point d’équilibre prenant en compte les premières avancées de la négociation. Le 20 octobre 2004, par « lettre rectificative au projet de loi de cohésion sociale » qui avait été présenté par J.-L. Borloo le 30 juillet 2004, le Gouvernement ajoute à l’initiative de G. Larcher huit nouveaux articles. L’exposé de motifs précise que l’article L. 320-2 étend le champ de la négociation obligatoire à la GPEC pour inciter les entreprises à adopter une démarche d’anticipation et à traiter en amont par le dialogue social les évolutions de l’emploi.

La relance de la gestion anticipative de l’emploi était, on l’a vu, une préoccupation partagée, et le renforcement de cette obligation préconisé par plusieurs spécialistes de la politique de l’emploi. Ainsi, D. Balmory avait proposé, en conclusion d’une rétrospective historique⁴, de retoucher la législation pour que « l’entreprise présente annuellement un plan de GPEC au comité d’entreprise, quantitatif comme qualitatif, plan indicatif mais aussi cadre concerté à l’évolution de l’emploi » et à la gestion des ressources humaines. « Les conditions d’élaboration de ce plan pourraient faire l’objet d’un processus de négociation régulier ». L’article L. 320-2 s’inscrit dans cette perspective, tandis que l’article L. 320-3 « pérennisera » la possibilité d’accords de méthode sur la procédure en matière de licenciement économique.

(1) Entretien avec D. Tellier (MEDEF).

(2) Pour les acteurs les plus impliqués du côté des employeurs et de celui des pouvoirs publics, l’accord était envisageable, n’était le contexte de l’époque (intermittents du spectacle, recalculés de l’UNEDIC) ; la négociation envisagée dans la métallurgie ne prendra pas corps non plus.

(3) F. Chérèque rappelait récemment : « Les employeurs voulaient que la loi défasse ce que la loi avait fait et c’est à ce propos qu’E.-A. Seillière évoquait “ce pauvre M. Raffarin” ».

(4) Balmory D. (2004), « Le licenciement économique : du contrôle à la négociation », *Droit social*, n° 3, pp. 272-278.

L'audition, par les commissions concernées, des organisations d'employeurs et de salariés, et le débat parlementaire lui-même, se déroulent dans un climat tendu, comme souvent quand il est question du droit du licenciement. L'obligation de négocier la mise en place d'un dispositif de GPEC n'est contestée que par les parlementaires communistes. L'ensemble de l'opposition craint en revanche l'impact des accords dérogatoires de méthode, d'autant qu'ils peuvent être des accords minoritaires. Deux amendements significatifs interviennent à l'article L. 320-2 :

- d'abord, une mention des conséquences prévisibles en matière de salaires à côté de la mention relative à l'emploi, dont la portée pratique, à côté de la négociation annuelle des salaires, reste à définir ;
- ensuite, l'« obligation de négocier sur la stratégie », inscrite dans le texte initial, devient « obligation de négocier sur les modalités d'information et de consultation du CE ». La modification n'est pas que rédactionnelle : nous aurons à revenir sur la nature des échanges entre direction et représentants du personnel sur la stratégie ;
- de plus, sera introduite, à l'article L. 132-12-2, une obligation de négocier dans les branches sur les mêmes matières qu'à l'article L. 320-2 pour les entreprises et/ou les groupes.

Le débat portera en premier lieu, comme en 2002 mais en sens opposé, sur la modification de la définition des motifs du licenciement économique progressivement élaborée par la jurisprudence¹. Conformément au souhait des organisations syndicales, la notion de sauvegarde de la compétitivité ne sera pas codifiée à l'article L. 321-1. Est aussi maintenue, au 3^e alinéa du même article, la disposition de la loi de modernisation sociale stipulant que le licenciement pour motif économique ne pourra intervenir qu'en dernier recours, lorsque tous les efforts d'adaptation, de formation et de reclassement, à l'intérieur de l'entreprise ou du groupe, auront été réalisés. On reviendra ultérieurement sur le lien possible entre la GPEC, le plan de formation et cette obligation. La modification législative de la jurisprudence Framatome et Majorette, contestée par les organisations syndicales, sera maintenue. Les salariés pris en compte dans le calcul du seuil de définition du licenciement collectif, obligeant à présenter un PSE, ne seront plus que ceux qui refuseront une modification de leur contrat de travail. G. Larcher indiquera dans le débat que cette jurisprudence était « contraire à la GPEC ». La loi aménage aussi à l'article L. 321-17 l'obligation de réactivation du bassin d'emploi pour les établissements de plus de 1 000 salariés, ou intégrés à un groupe de plus de 1 000 salariés, introduite en 2002 et confirme le congé de reclassement.

La loi de cohésion sociale sera suivie après la convention UNEDIC de janvier 2006 et la convention État-ANPE-UNEDIC de mai 2006. Avec l'accord de quatre confédérations syndicales, seront mises en place des conventions de reclassement personnalisé revenant sur la suppression – imprudente pour certains – des conventions de conversion mises en place en 1986 dans l'accord Pare de

(1) Selon l'interprétation progressivement formée par la jurisprudence de l'article L. 321-1, le licenciement économique ne peut être motivé par la seule volonté d'accroître les profits de l'entreprise ; mais il peut l'être par la nécessité de sauvegarder la compétitivité de l'entreprise même si aucune difficulté économique n'a encore été constatée ; encore faut-il que la compétitivité soit réellement menacée, *cf.* Keller R. (septembre-octobre 2006), « La nécessité de sauvegarder la compétitivité de l'entreprise peut justifier un licenciement pour motif économique », *Droit social*, n° 9/10, pp. 857-860.

2001, dans l'espoir que tous les demandeurs d'emploi bénéficieraient d'un soutien personnalisé pour la transition vers un nouvel emploi d'une qualité équivalente à celui des équipes techniques de reclassement lors d'un plan social.

Enfin, deux nouvelles dispositions, articulées entre elles, sont intervenues en décembre 2006¹ pour compléter l'article L. 320-2 :

– à l'occasion de la loi sur la participation et l'actionnariat salarié, est créé, dans les entreprises et les groupes d'au moins de 1 000 salariés, un congé de mobilité susceptible d'être « proposé aux salariés par un employeur ayant conclu un accord collectif relatif à la GPEC ». S'inspirant des expérimentations sur le contrat de transition professionnelle, il permet d'alterner périodes d'accompagnement, de formation, de travail dans l'entreprise et à l'extérieur. Il commence pendant la période de préavis et emporte rupture par commun accord du contrat de travail, contrairement au congé de reclassement ;

– dans le projet de loi de financement de la sécurité sociale pour 2007, est ajoutée la mention que la négociation L. 320-2 peut aussi porter sur la qualification des « emplois menacés » par les évolutions économiques et technologiques. Les indemnités de départ volontaires versées dans le cadre du dispositif GPEC à des salariés optant pour un congé de mobilité externe seront exonérées fiscalement et socialement, comme dans le cas d'un PSE², lorsqu'il s'agit d'un emploi menacé, sous réserve que les services de l'État donnent leur accord à cette qualification, et qu'un comité de suivi fonctionne.

En fonction de la situation des entreprises, les mesures associées à un plan de GPEC désormais ne sont plus exclusivement relatives à la formation et à la mobilité interne mais aussi, en tant que de besoin, incorporer des aides à la mobilité externe. Le critère distinguant la GPEC du PSE n'est plus la rupture du contrat de travail, avec la possibilité de mobilité externe volontaire avec rupture d'un commun accord. Ces modifications sont introduites par G. Larcher en réponse aux préoccupations exprimées par plusieurs DRH : « Il manquait une brique, le PSE était plus efficace que la GPEC en termes d'exonérations fiscales et sociales. » On reviendra plus loin sur les craintes des organisations syndicales qu'elles ne débouchent sur un plan social non dit en continu, et sur celles de certains spécialistes de droit du travail qu'elles ne rapprochent trop la négociation GPEC des PSE.

Accord majoritaire et élections de représentativité

La loi Fillon de mai 2004 sur la négociation collective reprend pour l'essentiel la « position commune » de juillet 2001 des organisations d'employeurs

(1) Il est aussi précisé que le CE est informé du dispositif de GPEC mis en place par l'accord, ce qui va de soi mais souligne le rôle accru des organisations syndicales.

(2) Dans la plupart des pays européens, les indemnités de licenciements sont imposés, plus importantes qu'en France, et les délais de la procédure plus courts.

et de quatre confédérations syndicales¹. Elle généralise la possibilité d'accords dérogatoires d'entreprise sauf sur un nombre limité de questions, minima, classifications, prévoyance complémentaire. Alors que la seule signature d'un syndicat minoritaire suffisait à assurer la validité de l'accord, sauf opposition d'un ou plusieurs syndicats représentant la majorité des inscrits, le droit d'opposition repose désormais sur la majorité des suffrages exprimés plus facile à réunir, et le recours à l'accord majoritaire peut lui être substitué par accord. La loi permet également aux élus du CE de négocier en cas d'absence de tout délégué syndical dans l'entreprise si la convention de branche le permet.

Le débat se poursuivra sur ce point, CGT et CFDT prônant l'accord majoritaire, qui renforce la légitimité des accords² et pousse le syndicalisme à proposer et à s'engager³. Il s'élargira à la question connexe de la représentativité. Le rapport Hadas-Lebel préconise une remise en cause de la présomption irréfragable de représentativité des cinq confédérations inscrites au décret de 1966 et la révision périodique de la liste⁴. L'avis du CES de décembre 2006 suggère en ce sens des élections de représentativité à tous les niveaux depuis l'entreprise et l'approbation des accords à la majorité relative. Les employeurs du secteur privé, la CFTC, la CGC et FO votent toutefois contre.

La question n'est pas mûre pour être intégrée à la loi Larcher du 31 janvier 2007 sur la «modernisation du dialogue social» qui, en revanche, renforce significativement le rôle des partenaires sociaux dans le processus de formation de la norme en droit du travail. «Sauf urgence avérée, [...] tout projet de réforme portant sur le dialogue social, les relations individuelles et collectives de travail, l'emploi et la formation professionnelle, fait l'objet d'une concertation préalable avec les partenaires sociaux en vue de l'ouverture d'une négociation interprofessionnelle. [...] Les organisations les plus représentatives recevront du Gouvernement un document d'orientation présentant un diagnostic et les différentes options et modalités envisagées. [...] Elles pourront alors faire savoir au Gouvernement si elles souhaitent engager des négociations interprofessionnelles et indiqueront le délai qui leur serait utile à cet effet.» Ces dispositions, sans avoir force constitutionnelle, ont force de loi, contrairement à l'exposé des motifs de la loi de mai 2004⁵. De grande portée, elles poussent, à l'instar de ce qui existe en Europe avec les deux modes d'élaboration des directives en matière sociale, à une régulation de l'agenda social entre l'État et les partenaires sociaux, en début et tout au long de chaque législature.

(1) Accord intervenu avec l'ensemble des confédérations syndicales hormis la CGT dans le cadre de la « refondation sociale »

(2) « Nous souhaitons un mandat plus fort qu'aujourd'hui de la part des salariés » B. Thibault.

(3) « Arrêtant l'hypocrisie de ceux qui prennent les bénéfices de l'accord et ne veulent pas signer pour autant » F. Chêrèque.

(4) Dans un contexte où, depuis le début des années quatre-vingt-dix, se sont développés l'UNSA, SUD, et la FSU.

(5) Leur inscription dans la loi en janvier 2007, et non dans le seul exposé des motifs comme dans la loi de mai 2004, tire les leçons de la crise du CPE en 2006. Chez G. Larcher, il s'agit d'une conviction plus ancienne. Dans ses articles de 2002, dans la revue *Commentaire* et dans *La revue de la CFDT*, il critique la tutelle excessive de l'État sur les partenaires sociaux, fait référence aux dispositions en vigueur dans l'Union européenne, souhaite que les partenaires sociaux puissent à leur convenance se saisir d'un dossier ou être simplement consultés par l'État. Il préconise aussi le renforcement des critères de légitimité des accords sans aller jusqu'à l'accord majoritaire.

Il y a encore à ce jour deux grands scénarios, toilettage des critères ou élections de représentativité et accord majoritaire, et de nombreuses variantes. Le MEDEF est d'accord pour que les critères de représentativité soient régulièrement revus, mais récuse l'idée d'accord majoritaire qui pourrait conduire « pour des années à un véritable blocage de la politique contractuelle ». La CGT-FO souhaite que non seulement le vote des salariés mais aussi celui des retraités et des chômeurs soit intégré à l'expression de la représentativité. La CFDT et la CGT distinguent la question de la légitimité des syndicats, qui doit comme pour les autres organisations reposer sur une pluralité de critères (adhésions, votes, indépendance, activité...) et celle de la représentativité, qui doit reposer sur les suffrages, sans qu'il soit besoin pour autant de créer une élection supplémentaire. Pour la CFDT, il faut renforcer la légitimité des syndicats à négocier, et c'est dans l'entreprise qu'elle se fonde plus que dans des élections nationales de type prud'hommes où le taux d'abstention est beaucoup plus élevé. De nombreuses questions importantes restent en outre ouvertes, comme celles des modalités de décompte, de la représentativité syndicale dans les PME¹, de l'éventuel seuil de représentativité pour participer à la négociation, et surtout de l'éventuelle suppression du monopole syndical de présentation des candidatures au premier tour préconisée par le MEDEF².

Si ces questions dépassent à l'évidence l'objet de ce rapport, elles lui sont liées cependant : plus on ira vers l'accord majoritaire et vers les élections de représentativité, plus se posera avec une acuité renforcée la question préexistante de l'articulation entre les attributions économiques et professionnelles du CE, et les attributions des délégués syndicaux en matière de négociation. Il n'est pas de « négociation raisonnée³ » sans état des lieux préalable et sans recherche d'un diagnostic le plus partagé possible. Il n'est d'information et de consultation avec effet utile sans qu'il soit *a priori* possible que les positions de l'employeur puissent s'infléchir. D'où la question du professeur J.-E. Ray : « Cette frontière entre consultation (CE) et négociation (DS) résistera-t-elle encore longtemps alors qu'en amont elle devient de plus en plus ténue et qu'en aval le CE doit être consulté avant la signature d'un accord collectif⁴ ? »

L'article L. 320-2, qui invite à négocier avec les organisations syndicales, d'une part sur les modalités d'information et de consultation du CE sur la stratégie de l'entreprise et ses conséquences prévisibles sur l'emploi, et d'autre part à négocier la mise en place d'un dispositif de GPEC dont le comité

(1) Le MEDEF et la CGPME restent hostiles à l'accord passé sur ce point par l'UPA avec les cinq confédérations de salariés.

(2) Parisot L. (2007), *Besoin d'air*, éditions du Seuil. À titre personnel, le président de l'UIMM indiquait fin janvier sa préférence pour le maintien du monopole. La fin éventuelle du monopole de présentation des candidats au premier tour des élections de CE et de DP des cinq confédérations dont la représentativité est présumée irréfragable peut en pratique prendre des formes diverses aux répercussions multiples sur les relations professionnelles selon qu'il y a ouverture du scrutin à d'autres confédérations comme l'UNSA et SUD, à des syndicats locaux régulièrement constitués, ou à des listes de non-syndiqués comme actuellement au second tour...

(3) Pour reprendre l'expression québécoise.

(4) Ray J.-E. (2005), *Droit du travail, droit vivant, 2005-2006*, éditions Liaisons.

d'entreprise est informé¹, s'inscrit dans le contexte d'une évolution qui reste à parachever. Il en va de même avec le nouvel article L. 432-4-3 introduit en décembre 2006, permettant, dans les entreprises d'au moins 300 salariés, de prévoir par la négociation le regroupement des informations à donner au CE²

L'Union européenne, l'anticipation des mutations et le licenciement économique

Isoler les règles communautaires dans ce paragraphe est pour partie un artifice de présentation. Élaboré notamment à l'initiative de la France, le droit communautaire du travail et de l'emploi³ définit en effet un socle minimal de règles commun aux pays de l'Union, sous le contrôle de la Cour de justice européenne de Luxembourg.

Si les questions sociales n'ont eu, à l'origine de la construction européenne, qu'une place limitée à la liberté de circulation des travailleurs et l'égalité de salaires entre hommes et femmes, leur importance n'a cessé de croître depuis :

- au milieu des années soixante-dix, pour la protection des travailleurs en cas de licenciement économique ;
- à la fin des années quatre-vingt, après l'Acte unique, pour la santé et la sécurité au travail ;
- à la fin des années quatre-vingt-dix, après le sommet de Luxembourg, avec une seconde vague de directives et la mise en place de la méthode ouverte de coordination pour la politique de l'emploi puis l'ensemble des politiques sociales.

L'Union européenne joue un rôle croissant, non seulement par la transposition obligatoire des directives en matière de contrat de travail, de durée du travail, d'hygiène et sécurité dans le Code du travail et le droit du travail de la fonction publique⁴, mais aussi par l'influence qu'elle exerce plus généralement sur la législation et la jurisprudence. Elle contribue à l'orientation des politiques de l'emploi, sous l'aiguillon des lignes directrices et des fonds structurels. Il en va de même pour les pratiques de gouvernance : pour prendre un exemple

(1) Ajout étonnant de décembre 2006, le CE ayant dans le cas général à être informé et consulté sur un projet d'accord, mais significatif toutefois d'un accroissement du rôle de la négociation avec les syndicats.

(2) Dont celles visées par l'obligation triennale de négocier.

(3) Morel F. (2006), *L'Europe du travail et de l'emploi en 70 fiches*, éditions Liaisons.

(4) Les normes minimales posées par les directives européennes s'imposent, sauf mention contraire comme en matière de licenciements collectifs, aussi bien pour le secteur privé que pour les fonctions publiques, ayant notamment pour effet en France de constituer un droit du travail chapeau commun.

encore en devenir, les notions enfin émergentes¹ aujourd'hui pour la régulation du tripartisme d'«agenda partagé» entre l'État et les partenaires sociaux, de «temps réservé» à la négociation entre ces derniers, de «respect de l'équilibre» de leurs accords, sont une adaptation à notre contexte spécifique des deux voies d'élaboration des directives.

Les enjeux sont soulignés par le récent rapport sur le dialogue social européen². L'objectif de la stratégie de Lisbonne, défini en mars 2000, est de faire de l'Union européenne «l'économie de la connaissance la plus compétitive, par l'innovation, la qualité de l'emploi et la cohésion sociale». Si les objectifs sur le taux d'emploi et les dépenses de R&D sont désormais hors d'atteinte d'ici 2010³, le cap est maintenu depuis le rapport Wim Kok. Il implique notamment le dialogue social à tous les niveaux, de celui de l'Union à celui de l'entreprise. Il passe par le développement conjoint de plus de flexibilité pour les entreprises et plus de sécurité pour les travailleurs, et par davantage d'anticipation et de consultation sur les restructurations qui sont plus efficaces lorsqu'elles sont négociées dans l'entreprise...

Par ailleurs, le recul du taux de syndicalisation est sensible, au-delà de différences considérables de niveau entre les pays de l'Union européenne (de 80 % au Danemark à 8 % en France). On observe de même une tendance à la décentralisation de la négociation, notamment en matière de restructurations, le développement de la négociation dérogatoire et la recherche d'une meilleure articulation entre loi et négociation collective. En termes de méthode, au milieu des années 2000, on peut noter au niveau européen⁴ une «pause législative» qui va vraisemblablement durer, un bilan limité du dialogue social direct (télétravail, prévention du stress) et le développement des pratiques de *soft law* moins contraignantes que les normes, avec notamment la «méthode ouverte de coordination».

Cette pause fait suite à une importante phase de construction normative. Plusieurs directives sont particulièrement importantes sur le champ de ce rapport où s'articulent la gestion de l'emploi, l'information et la consultation des travailleurs.

La directive européenne du 22 septembre 1994 sur les comités d'entreprise européens (CEE) a déjà été mentionnée. Les CEE sont mis en place par accord ou sur la base des prescriptions minimales de la directive. Leur fonctionnement, très divers, est un processus d'apprentissage pour les directions comme pour les représentants des travailleurs (différences de langue, de culture, de système de relations professionnelles, et d'intérêts en cas de concurrence entre les sites). Les restructurations transnationales impliquant plusieurs pays européens sont de fait leur principal objet. E. Béthoux fait état à leur sujet de trois

(1) Cf. l'exposé des motifs de la loi de mai 2004 : <http://www.assemblee-nationale.fr/12/projets/pl1233.asp> ; Chertier (2006), *Pour une modernisation du dialogue social*, rapport au Premier ministre, <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000351/0000.pdf> et la loi Larcher pour la modernisation du dialogue social du 31 janvier 2007 qui prévoit en cas de projet de réformes dans le champ travail, emploi, formation, et sauf urgence motivée, une concertation préalable sur l'ouverture éventuelle d'une négociation. <http://www.admi.net/jo/20070201/SOCX0600184L.html>

(2) European Commission (2006), *Industrial Relations in Europe 2006*.

(3) 70 % de taux d'emploi moyen, 60 % pour les femmes, 50 % pour les seniors de 55-64 ans, 3 % du PIB pour les dépenses de recherche-développement.

(4) IGAS (2006), *La dimension européenne des politiques sociales*, La Documentation française, <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000882/0000.pdf>

questions – le champ des restructurations examinées par le CEE, le moment et l'effet utile de la consultation, la composition du CEE – et de quatre modalités d'action – la coordination de l'action collective transfrontalière, l'investigation et la contre-proposition, l'interpellation des pouvoirs publics européens, notamment à l'occasion des concentrations, et plus rarement la dénonciation juridique¹.

Dans quelques cas (2 %), ces comités sont de concert avec les fédérations syndicales européennes à l'origine de la négociation de chartes, « d'accords » ou d'avis sur une restructuration précise, sur les lignes directrices en cas de restructuration, ou plus généralement sur le dialogue social et sur la responsabilité sociale des entreprises. L'impact des CEE² n'a pas porté jusqu'ici sur le principe des décisions de restructurations, mais parfois sur leur ampleur³ et plus souvent sur leurs modalités de gestion. Les partenaires sociaux européens ont à cet égard, sur la base d'études de cas, produit le 7 avril 2005 un texte conjoint sur les « leçons de l'expérience des comités d'entreprise européens », qui constate leur utilité et préconise une attitude ouverte des directions en matière d'information et une attitude constructive des représentants du personnel pour la recherche de solutions. Dans le même temps, la Commission a lancé le processus de révision de cette directive, souhaité par la CES et le Parlement européen qui veulent réduire les situations de fait accompli, mais récusé par l'UNICE.

Une question particulière se pose en outre : savoir ce qui doit et ce qui peut à l'expérience se discuter respectivement aux niveaux du comité européen d'entreprise et du comité de groupe France en matière de stratégie, de perspectives d'emploi et de dispositifs de gestion des ressources humaines.

La directive européenne sur les licenciements collectifs (1975, 1992, 1998) joue un rôle structurant. La loi Soisson de 1989 reprend ainsi la définition du licenciement économique « comme licenciement pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié » de la directive européenne de 1975. Elle impose par ailleurs des consultations avec les représentants des travailleurs « en temps utile sur les possibilités d'éviter ou de réduire ces derniers », leur permettant de faire des propositions alternatives et d'avoir ainsi un « effet utile ». Elle liste une série de renseignements à fournir aux représentants des travailleurs et à l'autorité publique, et fixe un délai minimal de 30 à 60 jours après leur notification avant que les licenciements puissent prendre effet.

La directive européenne sur l'information et la consultation des travailleurs de 2002 s'applique à toutes les entreprises de l'Union européenne de plus de 50 salariés. Dite directive Vilvorde⁴, elle a vu le jour après l'an-

(1) Béthoux E. (2007), « Restructurations et dialogue social en Europe : état des lieux et perspectives », colloque *Europe et société*, 23-24 avril.

(2) European Foundation for the improvement of living and working conditions (2006), *European Work Councils and transnational restructuring*, <http://www.eurofound.europa.eu/publications/2006/83/en/1/ef0683en.pdf>

(3) Comme pour le site Volkswagen de Forest-Bruxelles, suite à l'action convergente des syndicats belges et allemands : Stroobants J.-P. : « Volkswagen maintiendrait 2 200 de ses 5 300 salariés sur son site de Bruxelles », *Le Monde*, 13 février 2007, et B. Wehlauer, colloque *Europe et société*.

(4) La fermeture de Renault Vilvorde annoncée en février 1997 a été l'occasion d'une première grève et manifestation transnationale et du premier litige relatif aux droits des comités d'entreprise européens.

nonce de la fermeture du site de Renault en Belgique qui a pris par surprise les salariés. Elle a été élaborée à l'initiative de la Commission, sans que l'UNICE ait souhaité de négociation préalable avec la CES, considérant que le sujet relevait des prérogatives de l'employeur et du principe de subsidiarité. La directive récuse les décisions sans information et consultation préalables, et prône l'anticipation. Les sociétés doivent informer à l'avance de « toute décision concernant l'emploi ». L'articulation entre la performance, l'emploi et le dialogue social est clairement posée : « Il est important de renforcer le dialogue social et les relations de confiance au sein de l'entreprise afin de favoriser l'anticipation des risques, de rendre l'organisation plus flexible, de faciliter l'accès des travailleurs à la formation [...], de promouvoir l'association des travailleurs à la marche et à l'avenir de l'entreprise et de renforcer la compétitivité de celle-ci ».

L'objectif et les modalités de l'information et de la consultation diffèrent entre droit français et droit européen : la consultation des représentants des travailleurs ne vise pas seulement en droit européen à leur permettre d'émettre un avis motivé et d'obtenir une réponse elle-même motivée, comme en droit français, mais s'effectue « en vue d'aboutir à un accord sur les décisions relevant de l'employeur¹ ». Les décisions concernant l'emploi ont ainsi vocation à être mises en débat, en vue d'essayer de parvenir à un compromis. Le droit français de la consultation, qui vise simplement l'expression d'un avis, peut satisfaire tant les directions peu soucieuses de rechercher un compromis que les syndicats contestataires peu soucieux d'endosser les choix de l'employeur. Le droit européen de la consultation est lui plus exigeant, la consultation est moins un moment qu'un processus négocié ; la différence n'est pas mince².

La Cour de justice des communautés européennes (27 janvier 2005, affaire C-188/03) a jugé que les obligations de consultation et de notification devaient intervenir quand l'employeur projetait de résilier le contrat de travail pour un motif inhérent à l'entreprise et avant qu'il ne le fasse. L'« obligation de consultation impose une obligation de négociation » sur les possibilités d'éviter ou de réduire les licenciements et les mesures de reclassement. L'obligation de notification est faite pour permettre à l'autorité administrative compétente de contribuer à la recherche des solutions.

Par ailleurs, les représentants des travailleurs et leurs experts ne sont pas autorisés à révéler aux travailleurs et à des tiers les informations qui leur ont été expressément communiquées à titre confidentiel pour protéger les entreprises contre la diffusion d'informations sensibles. Le texte est proche de celui de l'article L. 432-7, mais différent de ce qui est fréquemment l'usage dans notre pays.

(1) Article 2 de la directive sur les licenciements collectifs et article 4 de la directive information et consultation, rédaction de compromis notamment entre le droit français et le droit allemand, dans lequel les prérogatives du comité d'entreprise en matière d'organisation du travail et de gestion de l'emploi sont très importantes. En droit français, depuis 1982, la décision du chef d'entreprise, sauf OPA, être précédée par la consultation du CE. Pour lui permettre de formuler un avis motivé, le CE doit disposer d'informations écrites précises transmises par le chef d'entreprise, d'un délai d'examen suffisant, et de la réponse motivée du chef d'entreprise à ses propres observations.

(2) Pour T. Grumbach, avocat des syndicats sur le dossier Renault Vilvorde : « Cela s'est joué sur le droit de référence : droit européen ou droit français ; le droit de l'union, c'est information/négociation/consultation ; le droit français, c'est information/consultation... L'arrêt a eu un effet positif sur la négociation sur la revitalisation du site belge, bien au-delà des compensations pour les salariés. »

Cette directive a été prolongée le 12 novembre 2003 par les « orientations de référence pour gérer le changement et ses conséquences sociales », élaborées aux termes d'un séminaire de l'UNICE avec la CES ayant permis l'examen paritaire de dix cas. Ce texte souligne le caractère permanent du changement, le fait que, dans la majorité des cas, il n'entraîne pas de pertes d'emploi, et la nécessité d'un dialogue social de qualité et d'une attitude positive face au changement pour gérer les conséquences négatives. Il préconise « d'expliquer et de justifier en temps utile [...] la stratégie globale de l'entreprise » et une « discussion ouverte sur les raisons des décisions et les conséquences possibles », une implication des représentants des travailleurs « pendant tout le processus de changement au niveau pertinent en fonction du moment et du sujet traité ».

Il apparaît essentiel d'agir en amont afin de préparer l'évolution des emplois et des compétences, voire de les anticiper. Il souligne le souci de « rechercher toutes les alternatives au licenciement », « d'organiser une information et une consultation de qualité », « sans créer d'incertitudes ou de retards excessifs ». Il suggère de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation des solutions trouvées. La notion de mise en débat de la stratégie globale apparaît ainsi au niveau européen peu avant l'obligation triennale. La nécessité du suivi et des retours d'expérience est moins souvent soulignée en France, nous y reviendrons. Le programme de travail 2006-2008 des partenaires sociaux européens prévoit notamment d'évaluer la mise en œuvre de ces orientations et de celles relatives au bon fonctionnement des comités d'entreprise européens.

La Commission européenne a enfin adopté, le 31 mars 2005, une « communication restructurations et emploi » sur les moyens de développer l'anticipation et la concertation des restructurations. Celle-ci souligne les opportunités des mutations en même temps que les risques pour les travailleurs les moins qualifiés et certains territoires. « L'Europe crée des emplois chaque jour, mais pour en faire bénéficier les nouveaux entrants et ceux qui sont affectés par les restructurations, il faut [...] anticiper les changements et rendre disponibles des mécanismes qui facilitent les transitions professionnelles ». L'Europe n'est pas confrontée à un « déclin inexorable » mais à un « défi non résolu, celui de l'anticipation et de la gestion du changement ». La notion d'anticipation est ici plus large que la seule annonce anticipée des décisions de fermetures et de suppressions d'emploi¹.

Si la plupart des réponses sont au niveau infracommunautaire, pour renforcer les moyens d'intervention de l'Union, le Conseil a décidé, en décembre 2005, sur proposition de la Commission, la mise en place d'un forum sur les restructurations et d'un « fonds européen d'ajustement à la mondialisation ». Les États connaissant une forte baisse de l'emploi consécutive à la concurrence externe à l'Union pourront bénéficier de ce fonds initialement doté de 500 millions d'euros. La Commission poursuit ses consultations en vue d'un rôle plus actif des partenaires sociaux sur l'anticipation et la gestion des restructurations. Il n'est pas envisagé de nouvelles initiatives législatives mais de favoriser la collecte et la diffusion des « bonnes pratiques » en la matière.

Est visé à cet égard l'Observatoire européen des restructurations (ERM), partie intégrante de l'Observatoire européen du changement (EMCC), créé

(1) Cf. glossaire en annexe 4.

sur proposition du groupe d'experts européens¹ après la fermeture de Vilvorde et présidé par Gyllenhammar, ancien président de Volvo, au sein de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, basée à Dublin² :

– l'ERM³ rassemble, pour les 27 pays de l'Union, des données sur les opérations de restructuration ayant un impact positif ou négatif sur l'emploi : relocalisation dans un même pays, externalisation dans un même pays, délocalisation⁴, dépôt de bilan, fusion et acquisition, extension d'activité. Sont recueillies les annonces donnant lieu à des informations de presse affectant au moins 100 emplois ou 10 % des emplois d'un établissement d'au moins 250 salariés. Ont été ainsi recensés 6 000 cas. Dans 90 % d'entre eux, les représentants du personnel ont été pris par surprise par la décision ou avertis moins de trois mois auparavant ; il s'agit alors simplement de gestion des restructurations et pas d'anticipation ;

– l'EMCC réalise des études de branche⁵ avec des scénarios sur l'activité et sur le volume et la structure de l'emploi, construits avec les partenaires sociaux, organise des séminaires thématiques sur les bonnes pratiques d'entreprise, et étudie des questions comme les facteurs de décision en matière de délocalisation.

Dernier document de référence de l'UE sur le sujet à ce jour, le rapport conjoint de la Commission et du Conseil des ministres sur l'emploi du 22 février 2007 met l'accent sur le retard pris dans les politiques d'adaptation des entreprises et des salariés, appelle à dépasser le vieux dilemme en vertu duquel plus de flexibilité signifie moins de sécurité. La flexibilité comporte une dimension externe sur le marché du travail avec des politiques actives de l'emploi combinant droits et devoirs des bénéficiaires et une dimension interne aux entreprises visant à améliorer l'emploi et la productivité qui croît en Europe moins vite (1 %) qu'aux États-Unis et au Japon (2 %). Quelques pays comme l'Irlande ont signé un accord de partenariat social sur dix ans sur ces questions.

L'objectif « d'anticiper et de gérer les restructurations de façon socialement responsable » est reconnu dans l'ensemble de l'Union européenne comme en France, et il y a de bonnes pratiques en la matière au niveau des entreprises, des branches et des territoires. Le chantier ouvert est cependant encore largement devant nous : si le changement est incontournable, reste à le conduire de façon plus cohérente, plus concertée et mutuellement profitable.

(1) Groupe d'experts de haut niveau sur les implications économiques et sociales des mutations industrielles (1998), « Gérer le changement », http://www.social-law.net/IMG/pdf/gyllenhammer_fr.pdf

(2) Cf. conférence de lancement de l'EMCC « comprendre, anticiper et manager le changement. Identifier les moteurs de changement », octobre 2001, <http://www.eurofound.europa.eu/publications/2001/76/fr/1/ef0176fr.pdf>

(3) D. Storrie (2006), « Restructuring and employment in the EU : concepts, measurement and evidence » <http://www.eurofound.europa.eu>. L'IRÈS est le partenaire français de l'ERM.

(4) Localisations ou externalisations dans un autre pays, qui représentent 5 % des réductions d'emplois recensées lors de restructurations significatives du début 2002 à mars 2006.

(5) Deux études chaque année.

Expériences d'anticipation des mutations en Europe

« En France, il y a une forte crainte du déclassement et une faible mobilité; dans les pays scandinaves, c'est l'inverse. » S. Boissard

Comme le soulignent P. Auer et B. Gazier dans leur dernier ouvrage¹, il est essentiel de sortir du cadre franco-français pour diversifier nos sources d'inspiration sur les voies et moyens d'anticiper les mutations et de développer des mobilités professionnelles protégées. Il n'y a pas de fatalité au taux de chômage élevé – et en trop lente décréue – qui est le nôtre. S'il n'y a pas de « copier-coller » possible, il y a des leçons à tirer d'expériences aussi différentes que celles de la Suède, du Danemark, des Pays-Bas, du Royaume-Uni ou de l'Autriche, à proximité des pays de l'Est à bas coût de main-d'œuvre, revenus à 4-5 % de taux de chômage. Si l'histoire économique est « un cimetière de modèles² », les firmes comme les pays ont des capacités d'hybridation. L'invitation est d'autant plus importante que c'est en France, où la protection de l'emploi est la plus encadrée légalement, que les salariés sont les plus inquiets sur leur avenir.

P. Auer et B. Gazier proposent « d'ouvrir la boîte noire de la flexibilité ». Loin d'opposer flexibilité pour l'entreprise et sécurité pour les salariés, ils soulignent que l'entreprise n'a pas seulement besoin de souplesse pour répondre à l'évolution quantitative et qualitative de la demande, mais aussi de la stabilité nécessaire pour développer ses compétences et innover, et que certains salariés souhaitent des horaires souples ou des mobilités professionnelles. Les entreprises pouvant de moins en moins garantir la situation de chaque salarié dans son emploi ont à leur garantir des moyens pour développer son employabilité, en d'autres termes sa capacité à occuper d'autres emplois dans ou hors de l'entreprise.

La société de demain doit éviter les irréversibilités et élargir la gamme des choix disponibles pour l'ensemble de ses membres. Ils regrettent que notre société, grande consommatrice de statistiques, ait si peu de données sur ce que deviennent les salariés après les licenciements économiques. Si l'on veut éviter « que la destruction d'emploi s'accompagne si souvent en France de la destruction de l'employabilité », il faut s'inspirer des pratiques qui protègent les transitions, facilitent la mobilité interne et – dans un contexte où les activités abritées sont de moins en moins nombreuses – externe³.

S'il n'y a pas, à ma connaissance d'études, comparatives sur l'état des lieux et les pratiques innovantes des entreprises européennes en matière de prospective des métiers en amont, il y a de nombreux travaux sur la façon dont elles gèrent les restructurations et sur le rôle des branches et des territoires dans l'anticipation des mutations. On se limitera dans ce paragraphe à quelques réflexions sur

(1) Auer P. et Gazier B. (2006), *L'introuvable sécurité de l'emploi*, éditions Flammarion, dernier en date des travaux sur les marchés transitionnels dans la lignée de G. Schmidt et B. Gazier.

(2) Fitoussi J.-P., Passet O., Freyssinet J. (2000), *Réduction du chômage : les réussites en Europe*, La Documentation française, <http://www.cae.gouv.fr/rapports/dl/023.pdf>

(3) Il y a généralement dans les entreprises à la fois des possibilités de mobilité interne et externe, mais le resserrement de beaucoup d'entre elles sur leur cœur de métier réserve souvent les possibilités de mobilité interne aux salariés de celui-ci.

les processus innovants de gestion de l'emploi en situation de restructuration, issus notamment des travaux de D. Kaisergruber¹, du projet européen MIRE coordonné par le cabinet Syndex² et du projet européen AgirE coordonné par le groupe Alpha³. On retiendra notamment que :

- les restructurations avec réduction des effectifs concernent de nombreux secteurs d'activité (les industries fortement concurrencées par les pays en développement comme le textile et la sidérurgie, les industries matures comme l'automobile, mais aussi les industries des technologies d'information et de la communication comme les fabricants d'équipements, les opérateurs et les sociétés de service de l'informatique et des télécommunications, notamment après l'éclatement de la bulle internet en 2001). Sont concernés aussi de nombreux secteurs des services, les ouvriers et employés non qualifiés, mais aussi dans de nombreux cas ouvriers et employés qualifiés, techniciens et ingénieurs ;
- il y a des apprentissages dans tous les pays européens de méthodes et d'outils pour gérer les réductions d'effectifs de façon « socialement responsables », afin de réduire le choc pour les individus, mais aussi pour les territoires : « Les entreprises passent et les territoires restent » ;
- il y a une grande diversité, mais aussi la proximité des outils utilisés pour promouvoir des retours rapides à l'emploi, et notamment les partenariats public-privé nécessaires en la matière ;
- il est souhaitable que l'entreprise dise tôt ses projets de restructuration quand cela est possible, pour optimiser les chances que la réduction d'effectifs se fasse sans licenciements ;
- il y a un lien entre gestion courante de l'emploi et gestion de crise de l'emploi. D'où l'importance de créer l'habitude de se former, d'être mobile... Ainsi, le développement de la polyvalence, la participation active à la résolution des dysfonctionnements, développement des compétences transversales qui à l'expérience favorisent la mobilité. Ainsi, la validation des acquis, processus qui nécessite un temps généralement plus long que celui de la gestion de crise, est facilitée pour les salariés lorsque les validations ont lieu en situation de travail et vise les compétences transférables⁴. Ainsi, il y a intérêt à « effacer la frontière entre mobilité interne et externe » et à faciliter la mobilité externe même en dehors des périodes de gestion de crise, même si cela n'est naturel ni pour l'entreprise, ni pour le salarié en période de chômage élevé ;
- les leviers d'action des entreprises sont variables selon leur taille, leur secteur d'activité, le fait qu'elles soient sous-traitantes. Pour les salariés des PME et les salariés peu mobiles des grandes entreprises, la sécurisation des parcours professionnels ne peut progresser que sur une base territoriale. D'où l'importance des liens que l'entreprise tisse sur le bassin d'emploi, des groupements

(1) Kaisergruber D. (2006), *Flexi-sécurité : l'invention des transitions professionnelles*, éditions de l'ANACT, à partir de six études de cas pour la Fondation de Dublin et pour la DGEFP.

(2) *Monitoring Innovative Restructuring in Europe*, synthèse en cours de publication à partir de 31 études de cas dans cinq pays européens dont la France, www.mire-restructuration.eu et « Capitaliser les pratiques innovantes en matière de restructuration » dans *Liaisons sociales Europe*, n° 174, 04/2007.

(3) AgirE, anticiper pour une gestion innovante des restructurations en Europe, www.fse-agire.com.

(4) Cf. par exemple sur le site du projet MIRE le cas du centre de validation de Göteborg et celui d'ECCE sur lequel nous reviendrons. www.mire-restructuration.eu (bibliothèque de documents).

d'employeurs, des coalitions entre acteurs du territoire pour anticiper et gérer les difficultés... ;

– les alternatives collectives sont possibles sous différentes formes (alternatives internes, alternatives externes avec un repreneur ou une reprise par les salariés, revitalisation du site sur d'autres activités). À côté des mesures d'âge, de la mobilité interne, des projets personnels, du reclassement externe et des formations longues, elles contribuent à limiter les licenciements secs et à assurer la pérennité d'une activité sur place. Le management du site a souvent un rôle clé dans leur émergence¹ ;

– le maintien ou non du lien d'emploi dans les transitions professionnelles, sujet récurrent depuis le milieu des années quatre-vingt où coexistaient les congés de conversion et les conventions², est pour certains consultants comme D. Kaisergruber « une fausse bonne question », l'essentiel tenant à la qualité de l'accompagnement. L'exemple de la Suède montre par ailleurs que les grandes entreprises ont souvent recours à des agences internes de reclassement, divisions spécifiques accompagnant la reconversion des salariés et portant leurs contrats de travail de six mois à deux ans³, ce que ne peuvent faire les PME dont les ressources et les possibilités de mobilité interne sont plus faibles ;

– l'entreprise seule ne suffit généralement pas à traiter les difficultés. En Suède, les taux de reclassement sont couramment supérieurs à 90 %. L'entreprise et les salariés concernés peuvent solliciter après l'annonce des licenciements et dans certains cas avant pour les emplois menacés (*early risk service*)⁴ l'appui d'organismes paritaires de conseil aux salariés pour la sécurité de l'emploi⁵ (respectivement pour les ouvriers, les employés, les fonctionnaires) financés sur cotisation sociale ;

– dans plusieurs de nos partenaires européens, les restructurations sont, sous des modalités variables, négociées⁶. En Allemagne, depuis 1972, le conseil d'entreprise (*Betriebsrat*), dont les représentants sont élus par les salariés dans les entreprises de plus de cinq salariés et qui est présidé par l'un d'entre eux, dispose d'un droit de veto, un médiateur étant désigné par le tribunal en cas de désaccord persistant⁷. Par ailleurs, dans le cadre d'une gouvernance distinguant les responsabilités du conseil de surveillance et celles du directoire, des

(1) Cf. par exemple le cas d'Alcatel Illkirch : www.mire-restructuration.eu (bibliothèque de documents).

(2) Cf. en annexe 3 les différents dispositifs actuellement en vigueur.

(3) Cf. par exemple les cas de Vélia et Swedtech : www.mire-restructuration.eu (bibliothèque de documents).

(4) À côté du service public de l'emploi plus centré sur les demandeurs d'emploi que sur les salariés.

(5) Cf. dans les deux sources citées, le rôle de TRR à Göteborg avec Ericsson.

(6) Le travail de comparaison peut être élargi à d'autres aspects comme la durée des procédures et le montant des indemnités : « J'ai fait des plans sociaux dans plusieurs pays européens, c'est en France que les procédures sont les plus longues et les indemnités de licenciements les plus faibles » DRH ; « Il n'y a qu'en France que les indemnités de licenciements sont exonérées fiscalement et socialement » Conseil juridique.

(7) Les syndicats pour leur part négocient les salaires au niveau des branches régionales.

représentants des salariés¹ détiennent depuis 1976 dans les entreprises de plus de 2 000 salariés la moitié des sièges au conseil de surveillance à parité avec ceux des actionnaires, qui détiennent toutefois la voie prépondérante en cas de désaccord. Ce mécanisme de codétermination leur assure une information de qualité sur la situation de l'entreprise et un rôle dans la définition de sa stratégie. En Italie, direction et syndicats ont 45 jours pour parvenir à un accord et 75 jours quand l'administration qui n'exerce pas de contrôle administratif ou juridique fait des propositions aux deux parties pour favoriser l'accord entre eux². Au-delà de ce délai, l'employeur peut licencier sans contrôle du motif et du panel de mesures. En Suède, depuis une loi de 1974, les plans sociaux sont négociés avec les organisations syndicales, sinon c'est le critère de la plus faible ancienneté qui s'applique pour les licenciements, critère souvent peu compatible avec les besoins de l'entreprise. 97 % des restructurations font l'objet d'un accord, les syndicats ayant un levier pour peser sur les critères, veiller à éviter les discriminations, et obtenir de meilleures mesures d'accompagnement. En revanche, l'accord de méthode du groupe Danone avec l'Union internationale des travailleurs de l'agroalimentaire sur la gestion des restructurations est un cas encore unique ;

– il y a des liens multiples entre questions de santé et restructurations. Les atteintes au travail, préalables, pèsent sur les comportements avec l'envie de souffler, au risque de sortir du marché du travail. Le choc de l'annonce, la rupture parfois brusque du collectif, l'isolement du demandeur d'emploi, la réduction des prévoyances complémentaires et du suivi de la médecine du travail, accroissent les risques. « On avait l'expérience d'un PSE précédent, l'alcoolisme, les décès, les maladies, la prise de médicaments, le déchirement des familles, les tentatives de suicide, le désœuvrement de certains, les gens paumés ayant perdu confiance en eux. [...] Des salariés que l'on connaissait depuis 20 ans, qu'on croyait solides, se sont effondrés en un mois [...] »³. » Selon une étude épidémiologique suédoise, la probabilité de décès dans les trois ans qui suivent une restructuration est supérieure de 30 % à celle de la population générale. D'où l'importance de l'accompagnement social et de santé pour réduire les atteintes et éviter les atteintes irréversibles. Prévention en matière d'emploi et d'employabilité, et prévention en matière de risques professionnels, sont deux préoccupations qui devraient moins s'ignorer ;

– un travail d'échange multi-acteurs (directions, syndicats, services de placement, collectivités publiques), d'évaluation, de capitalisation et de diffusion sur l'état des lieux et les bonnes pratiques est nécessaire.

(1) À la différence du modèle qui prévaut généralement en France du conseil d'administration et d'un PDG cumulant les responsabilités qui reviennent dans l'autre modèle respectivement au président du conseil de surveillance et au président du directoire.

(2) Cf. Kaisergruber D., *op. cit.* p. 30, le cas de Saiwa, filiale italienne du pôle biscuits de Danone.

(3) Délégués syndicaux ayant signés un accord d'anticipation avec adaptation de l'emploi sur la base du volontariat.

La prospective nationale des métiers et des qualifications

Les conditions dans lesquelles les entreprises peuvent anticiper et gérer le changement dépendent de l'évolution du contexte économique, de la situation du marché du travail et de la façon dont, au niveau national, les différentes parties prenantes (employeurs, organisations syndicales, État et collectivités territoriales) anticipent et gèrent le changement.

À cet égard, le Commissariat général au Plan, devenu Centre d'analyse stratégique, a engagé depuis dix ans une démarche de « prospective des métiers et des qualifications » importantes. Le rapport sur les métiers en 2015¹ fournit un cadre de référence tendanciel pour les réflexions prospectives et stratégiques des acteurs des entreprises, des branches et des régions. Il donne à voir pour les dix prochaines années le nouveau contexte dans lequel s'exercera la GPEC des entreprises, des branches et des territoires. L'analyse, dont on résume ici les grandes tendances, porte sur 80 familles professionnelles regroupées en 20 grands domaines professionnels. Le rapport stimule aussi les réflexions stratégiques visant à éviter le scénario noir de la coexistence de difficultés de recrutement et du maintien d'un niveau élevé de chômage, notamment des jeunes non qualifiés des banlieues.

Avec l'arrivée progressive à la retraite de générations sensiblement plus nombreuses (1945-1975), il y aura selon les dernières projections de l'INSEE une stabilisation de la population active compte tenu d'une légère augmentation du taux d'activité moyen et d'un solde migratoire de 100 000 personnes par an. Le rapport s'appuie sur des projections réalisées avec le modèle de l'OFCE à partir d'hypothèses sur l'environnement international (demande mondiale, prix des matières premières, parités) en début de période, et une fois atteint le chômage d'équilibre sur l'évolution de la population active, le taux de chômage d'équilibre (ici 7,5 %) et les gains de productivité, qui déterminent la croissance potentielle. Le PIB croîtrait de 2 % par an sur la période 2005-2015, l'emploi de 0,4 % et la population active de 0,1 %. La répartition sectorielle de la valeur ajoutée reste relativement stable, mais pas celle de l'emploi où la part de l'industrie devrait reculer du fait du différentiel de productivité. L'offre d'emploi pour chaque famille professionnelle est estimée à partir d'une équation la reliant à la croissance de la valeur ajoutée de la principale branche d'activité concernée. La croissance de l'emploi se déduit de celle de la valeur ajoutée et de la productivité tendancielle. L'emploi augmente de 1,5 million de personnes entre 2005 et 2015 quand on agrège ces équations (1 million seulement dans le modèle macroéconomique). La prévision d'emploi est sensiblement inférieure à la précédente : 1,3 million de créations d'emploi entre 2000 et 2010 au lieu de 3 millions, ce qui souligne la sensibilité des prévisions, au plan macro comme au plan micro, aux hypothèses sur la croissance de l'activité. Un modèle de simulation du CAS permet en outre d'estimer l'ampleur des départs en fin de carrière en fonction des réformes intervenues, qui devraient être retardés d'un mois par an en moyenne

(1) Chardon O., Estrade M-A. (2007), « Les métiers en 2015 », Centre d'analyse stratégique/DARES, http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_metiers_2015.pdf

sur la période. En moyenne, 750 000 postes seraient à pourvoir chaque année, 600 000 pour compenser les départs et 150 000 emplois nets supplémentaires.

La tertiarisation des emplois, la polarisation des qualifications au détriment des jeunes hommes non qualifiés des zones urbaines, et la féminisation des emplois se poursuivent : les créations nettes d'emplois et les besoins de recrutement touchent principalement les cadres, d'une part, et les aides à domicile et les employés peu qualifiés, d'autre part. Les besoins d'ouvriers qualifiés restent importants du fait de l'ampleur des départs. Les enjeux d'attractivité seront particulièrement forts pour les TPE de moins de 20 salariés (32 % de l'emploi salarié, et 43 % de l'emploi salarié privé en 2002).

Dans ce contexte nouveau d'accroissement des emplois à pourvoir, on devrait assister à l'accroissement des difficultés et délais de recrutement pour certains métiers et bassins d'emploi, à une concurrence exacerbée pour la main-d'œuvre expérimentée, à la reprise de la mobilité professionnelle interne dans les grandes entreprises, au développement de la mobilité externe, et à des enjeux d'attractivité pour les métiers peu qualifiés. Cela nécessitera une évolution des pratiques de recrutement particulièrement sélectives, et un accompagnement des entreprises et des personnes dans les branches et les territoires.

Si la situation démographique est différente pour chaque entreprise et en son sein chaque catégorie et chaque établissement, et mérite d'être étudiée avec les outils de démographie du travail¹, l'ampleur du renouvellement de main-d'œuvre à opérer est considérable. Il est porteur de questions nouvelles, difficultés de recrutement, transfert de compétences à assurer entre les générations, concurrence sur le recrutement des jeunes qualifiés, entre le public et le privé, les grandes entreprises et les PME, vieillissement de certaines pyramides des âges. Dans un nombre significatif de cas, le recul des effectifs, consécutif à une croissance molle, aux gains de productivité et aux délocalisations, sera provisoirement facilité par une vague importante de départs en retraite. Dans tous les cas, des questions de GPEC, sensibles et spécifiques, se poseront.

Sur le plan méthodologique, il apparaît à la fois des similitudes et des différences significatives entre les méthodes de prévisions GPEC au niveau du pays et de l'entreprise, et des limites à la comparaison. La séquence logique est proche, surtout en début de simulation lorsqu'on lie la croissance intérieure du pays à la croissance mondiale. Mais les méthodes et le contenu des étapes sont différents. Les méthodes économétriques pour le pays valent tant qu'il n'y a pas de ruptures et que peut jouer la loi des grands nombres. Les dires d'experts, pour une entreprise ou un groupe, n'ont de portée que sur un périmètre d'activité relativement stable.

Passer de l'évolution du marché à celle du chiffre d'affaires suppose une réflexion sur les parts de marché des différents concurrents et leurs stratégies, tournée vers l'avant et pas seulement rétrospective. Passer du chiffre d'affaires

(1) Cf. les diagrammes triangulaires et les histogrammes décalés dans Molinié A.-F. et Volkoff S., (2002), *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*, éditions de l'ANACT. Le premier outil visualise de façon très parlante la situation relative passée et prévisionnelle des différentes populations salariées de l'entreprise. Le second permet d'opposer les situations de vieillissement d'une cohorte de salariés et les processus de sélection récurrents en raison des promotions, du turnover, ou d'effets de sélection liés aux mauvaises conditions de travail.

à la valeur ajoutée suppose de prendre en compte les décisions en matière de sous-traitance et de localisation. Passer de la valeur ajoutée à l'emploi par type d'emploi suppose la connaissance des projets d'investissement et de réorganisation, et pas une productivité tendancielle sur série longue. Passer de l'emploi au recrutement nécessite aussi de prendre en compte la pyramide des âges et l'évolution des règles relatives aux retraites, mais aussi d'autres aspects de la politique des ressources humaines déterminant la mobilité interne et externe.

Prospective des métiers et des qualifications «GPEC» du pays	GPEC d'entreprise ou d'une activité homogène	Champ
Prévision de croissance du PIB, fonction de la demande mondiale et des élasticités du commerce extérieur, ou de la croissance potentielle. Scénarios possibles selon les variables d'environnement et les choix stratégiques	Prévision de croissance des marchés. Prévision de chiffre d'affaires, compte tenu des tendances du marché, des prises de commandes, de la concurrence et du lancement de nouveaux produits et services	Environnement Stratégie produit/marché
Valeur ajoutée par secteur d'activité	Valeur ajoutée France, compte tenu de la sous-traitance et de la répartition de la production par pays	Stratégie industrielle
Productivité tendancielle	Projets de changements technologiques et organisationnels impactant la productivité et les métiers	Organisation
Prévision d'emploi par famille professionnelle	Prévision d'emploi par famille professionnelle	Ressources Humaines
Départs en retraite prévus	Départs en retraite, mobilité professionnelle interne, mobilité externe	---
Besoins de recrutement par famille professionnelle	Besoins de recrutement par famille professionnelle	---

Les leviers de l'État et des régions sont, pour partie, macroéconomiques, pour partie sur l'offre de formation, et pour partie incitatifs vis-à-vis des comportements des acteurs ; ceux de l'entreprise sont liés à la cohérence entre stratégie, organisation et ressources humaines. Dans les deux cas, il y a matière à marier expertise et dialogue social pour partager les constats, examiner avec des scénarios l'impact des variables d'environnement et choix stratégiques, et bâtir des plans d'action en matière de ressources humaines.

*
* *

Pour terminer ce détour par les données sociales de notre pays qui agrègent les comportements individuels d'entreprise en même temps qu'elles les conditionnent, on donnera quelques repères, d'une part sur la mobilité, d'autre part sur les licenciements économiques¹ :

– la précarité augmente : la part des contrats courts (CDD, intérim) est passée, hors apprentissage, de 3,4 % de contrats en 1983-1985 à 10,8 % en 2000-2002 et à 23,3 % pour les jeunes de moins de 30 ans (INSEE, enquête emploi, données sociales 2006) ;

(1) Pour un panorama complet, on consultera avec grand intérêt le rapport provisoire de mars 2007 du COE sur la sécurisation des parcours professionnels : http://www.cae.gouv.fr/IMG/pdf/COE_SPP_rapport_d_etape_mars2007_Pdf.pdf

- la mobilité interne est plus le fait des cadres supérieurs et des cadres moyens que des employés et ouvriers qualifiés, *a fortiori* des employés et ouvriers non qualifiés ; il en va de même à un moindre degré pour la mobilité externe volontaire. En revanche, la probabilité d'être cinq ans après au chômage ou d'être passé par le chômage est beaucoup plus importante. Comme le note H. Bertrand, sécuriser les parcours professionnels, c'est remettre le marché du travail à l'endroit, faire reculer la mobilité par accident de parcours et développer la mobilité positive. Dans le même sens, selon P. Auer et B. Gazier, la mobilité géographique est volontaire aux deux tiers pour les salariés, et au tiers seulement pour les demandeurs d'emploi ;
- les fins de CDD (62,3 %) et les démissions (18,6 %) sont les principales causes de départ des établissements d'au moins dix salariés du secteur privé ;
- la part des licenciements économiques a diminué de 4,1 % des causes de départ en 1996 à 1,9 % en 2004, tandis que celle des autres licenciements a crû de 5,7 % à 6,6 % (source INSEE, DMMO, données sociales 2006). Ce phénomène de vase communicants est lié pour certains observateurs au fait que les employeurs préfèrent s'abstraire, quand ils le peuvent, de procédures qu'ils jugent trop rigides. On notera que la majeure partie des licenciements économiques n'intervient pas à l'occasion d'un PSE (dix personnes au moins en trente jours) ;
- il y a eu 1 200 PSE en 2004. Ne sont disponibles que les données sur les projets concernant plus de 50 salariés (570 entre 2002 et 2005¹). 43 % ont lieu dans des entreprises en redressement ou liquidation judiciaire. Le recours à un expert alors est faible, mais approche la moitié dans le cas contraire. Il en va de même pour les observations et propositions des directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP). 7 % donnent par ailleurs lieu à action auprès des tribunaux². La procédure dure en pratique en moyenne quinze jours pour les entreprises défaillantes et trois mois pour les entreprises solvables³. Dans le cas des entreprises défaillantes, les principales mesures concernent une cellule de reclassement et les préretraites financées par le Fonds national de l'emploi (FNE). Pour les autres, on note dans l'ordre sur la période les aides à la création d'entreprise, à la mobilité géographique, à la formation, la majoration des indemnités conventionnelles, la VAE, les actions de revitalisation, les préretraites d'entreprise, le passage à temps partiel, les cessations d'activité de certains travailleurs salariés (CATS)... ;
- un an après en cas de dépôt de bilan, 2 % des salariés sont reclassés en interne, 5 % en préretraite, et parmi les autres, 62 % des salariés restent sans solutions et 18 % sont en CDI. Dans le cas des entreprises solvables, les résultats sont meilleurs mais encore très insatisfaisants : 14 % sont reclassés en interne, 12 % en préretraite, et parmi les autres, 47 % restent sans solutions et 22 % sont en CDI.

(1) Bobbio M. (2006), « Les plans de sauvegarde de l'emploi : accompagner les salariés licenciés sans garantie d'un retour vers l'emploi stable », *Premières synthèses*, n° 28.2, <http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/2006.07-28.2.pdf>

(2) D'après le ministère de la Justice.

(3) Dans les entreprises de 50 salariés et plus sans lesquelles l'employeur souhaite procéder à dix licenciements et plus sur une même période de 30 jours, il est tenu, par la procédure livre III, à deux réunions séparées au plus par 14 à 28 jours selon le nombre des licenciements. En cas de recours du CE à un expert-comptable à trois réunions, avec au plus 34 à 50 jours entre la première et la troisième. La procédure d'information et de consultation du livre IV peut être concomitante. Ces délais ne s'appliquent pas dans le cadre d'un redressement ou d'une liquidation judiciaire.

La mobilité entre 1998 et 2003 (en %)

	N'a pas changé d'emploi	A changé d'emploi, même entreprise	A changé d'emploi sans chômage	A changé d'emploi après chômage	Devenu sans emploi	Total	Part dans le salariat
Cadres supérieurs et professions intermédiaires	37	34	14	8	7	100	40
Employés et ouvriers qualifiés	42	24	13	11	10	100	37
Employés et ouvriers non qualifiés	39	16	11	17	17	100	23

Source : INSEE, enquête FQP, données sociales 2006.

Deuxième partie

Négociation triennale, les enseignements de l'observation

« Nous sommes encore dans une phase de démarrage. Il faut bien mesurer l'ampleur du changement culturel qu'introduit cette disposition... [La GPEC] n'est pas une notion nouvelle. Ce qui est nouveau, c'est d'en faire un outil de dialogue social. La résistance vient des deux côtés [...] » G. Larcher, Entreprises et carrières, 24 octobre 2006

Alors que l'obligation triennale de négocier a été créée par la loi du 18 janvier 2005, la première année a presque été «une année blanche». Des entreprises qui, pour des raisons qui leur étaient propres, avaient engagé des démarches de négociation, ont adapté le contenu de celles-ci au nouveau contexte législatif. C'est le cas d'Air France dont le président souhaitait centrer l'accord triennal venant à renouvellement sur le développement de la mobilité professionnelle et géographique. C'est aussi le cas de Thalès Air Défense, puis du groupe dans son ensemble...

Depuis, différentes négociations – groupe Carrefour, SFR, Alstom, AREVA, entre autres – se sont inscrites d'emblée dans le cadre de la nouvelle loi. Après sept accords en 2005, 54 accords d'entreprise ou de groupe en 2006 sur la gestion anticipative L. 320-2 ont été recensés par la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP). Début 2007, l'intérêt continue de croître à mesure que se rapproche l'échéance de l'obligation triennale du 20 janvier 2008, mais aussi du fait de l'inquiétude de DRH devant les décisions de certains tribunaux suspendant des plans de sauvegarde de l'emploi au motif qu'il n'y aurait pas eu préalablement de négociation GPEC.

Dans cette seconde partie, on s'intéressera aux leçons de l'observation récente, à l'attitude des acteurs d'entreprise, directions et organisations syndicales, aux accords auxquels elles sont parvenues ensemble à ce jour, et à l'intervention des consultants, des experts et des juges.

Les employeurs entre attentes, craintes et respect de l'obligation

Les entretiens réalisés auprès d'acteurs de direction, DRH principalement, mais aussi dirigeants et directeurs d'activité ou de site, ou leurs interventions à l'occasion de différentes manifestations publiques ou privées¹, et la lecture des documents transmis par eux aux représentants du personnel, permettent de relever de nombreux points récurrents et des différences de sensibilité :

- Une claire conscience de la rapidité des mutations en cours
- La négociation triennale : une opportunité ou une contrainte
- Informer réellement sur la stratégie mais ne pas la cogérer
- De la perplexité sur la capacité des syndicats à respecter la confidentialité
- Un accord de principe pour une GRH anticipative et concertée
- Des points de vue contrastés sur la capacité à faire des prévisions sur l'emploi
- La crainte que les prévisions soient prises pour des engagements
- La satisfaction des DRH ayant négocié des accords GPEC
- Des points de vue contrastés sur le moment d'annoncer les restructurations
- Une inquiétude sur l'insécurité juridique
- Des points de vue contrastés sur le bon niveau de négociation

(1) Merci à l'ensemble des dirigeants rencontrés, et aux groupes Altedia, BPI et Algoé, pour leur invitation à différentes réunions clients.

Les verbatim sont anonymisés, sauf exception (responsables nationaux des organisations d'employeurs et de salariés et responsables de cabinet notamment).

Une claire conscience de la rapidité des mutations en cours

Les entreprises et les groupes d'entreprises sont confrontés à des mutations – économiques, technologiques, réglementaires, démographiques – de leur environnement, d'ampleur et de contenu variables, et qui ont, sauf exception, tendance à s'accélérer. Ils doivent de même périodiquement procéder à des réorientations stratégiques. La stratégie, ce sont des orientations de moyen terme pour être proactif dans un environnement changeant, laissant différents scénarios tactiques ouverts selon l'évolution des marchés et les opportunités.

Quelques exemples parmi d'autres :

- «Les équipements rapportent de moins en moins, ce qui rapporte c'est des services; les mutations sont très rapides : convergence du fixe, du mobile et de l'internet, concurrence des équipementiers chinois sur tous les continents et technologies, fortes baisses de prix»;
- «Les concepts de théorie informatique changent tous les cinq ans, alors que les projets de développement durent quinze ans; les ingénieurs logiciels, notre métier de base, travaillent donc par nécessité sur des technologies qui sont en train d'être dépassées»;
- «L'Inde et la Chine forment 600 000 ingénieurs par an, si on ne développe pas des stratégies de recherche de type Silicon Valley ou Boeing à Seattle entre industrie et universités, il y a un risque de détechniciser la France»;
- «Le moteur automobile à hydrogène sera sans doute inventé en Chine, parce que c'est eux qui en ont le plus besoin!»;
- «Le marché européen de l'automobile est un jeu à somme nulle, avec de nouveaux entrants, il faut donc nous développer dans les pays émergents» DRH;
- «Le secteur de l'équipement automobile est aujourd'hui un secteur soumis à forte tension qui n'est plus porteur pour l'emploi» DRH;
- «Il y a plus d'électronique embarquée à présent sur une Laguna que sur un Airbus de la première génération. La sécurité a fortement progressé sur tous les segments de marché, y compris la Logan. Cela change l'activité dans les services à l'automobile» Négociateur de la branche et directeur d'OPCA;
- «La nouvelle réglementation européenne CO₂ va entraîner 600 à 2 000 euros de surcoût à l'horizon 2012 sur une automobile, d'où une question sectorielle à traiter»;
- «On ne peut déplacer facilement une usine automobile, simplement on ne construira plus de nouvelle usine en Europe de l'Ouest mais en Europe de l'Est... Quand Renault crée son usine en Roumanie, ce n'est pas principalement pour les marchés occidentaux» L. Schweitzer¹;
- «La stratégie de Michelin est de se muscler en Europe occidentale et en Amérique de Nord, où la croissance des marchés est lente, en optimisant son

(1) Schweitzer L., *Mes années Renault*, Gallimard, 2007.

outil industriel, et de grandir en Asie, Europe de l'Est et Amérique du Sud afin de servir en priorité la demande locale à la croissance rapide» DRH ;

– «La concurrence fait pression sur les organisations. Nestlé passe d'une organisation par pays à une organisation plus resserrée en Europe pour réduire les frais de structure» ;

– «La concurrence est très rude, nous devons alléger nos effectifs de structure d'environ 20 %, et beaucoup des salariés concernés n'iront pas dans les magasins» ;

– «Les puces RFID (les étiquettes intelligentes) facilitent la traçabilité, la gestion des risques et la lutte contre les contrefaçons ; des dizaines de milliers d'emplois de caissières pourraient à terme être menacés» DRH ;

– «En ce qui concerne les caisses, le grand public n'acceptera pas le tout robot ; on offrira différentes modalités d'encaissement ; il n'y aura plus de créations d'emplois, mais compte tenu du turnover, pas de vague de suppressions d'emploi» DRH ;

– «On n'a pas vu venir, l'innovation radicale de la construction d'avions en matériaux composites par Boeing alors qu'on était leader pour la technologie précédente. Du coup, il faut changer rapidement, et non en anticipation comme on l'aurait souhaité, à la fois de technologie et de business model, en investissant davantage en RD, en regroupant sur trois sites l'investissement sur la production en matériaux composites, et en confiant le développement d'autres sites à des partenaires...» DRH ;

– «Chez Alstom, nous avons 56 000 salariés, après avoir, en quelques années, cédé 30 000 emplois et supprimé 10 000 autres à l'occasion de différentes restructurations» ;

– «En dix ans, les armées sont passées de 300 à 350 000 professionnels et de 100 à 80 000 personnels civils, avec 200 000 appelés en moins, cela a voulu dire de nombreux régiments et des états-majors supprimés, des bases aériennes fermées, des bâtiments désarmés, des hôpitaux en moins» ;

– «La DCN, en quinze ans d'arsenal, est devenue une entreprise et est passée de 28 000 salariés à 12 000» ;

– «Ce qui peut menacer les emplois dans notre industrie très consommatrice d'énergie, c'est le renchérissement en cours du coût du kilowatt/heure» DRH ;

– «Dans la sidérurgie, posséder des mines devient désormais un avantage comparatif essentiel» DRH ;

– «Notre stratégie est mondiale, on la décline en termes d'emplois et de compétences avec deux tendances lourdes, le marché des services informatiques est en croissance en France, beaucoup de services aux clients sont localisables chez nous» DRH ;

– «À la fin des années quatre-vingt, nous fabriquions des bottes avec près de 500 personnes, en majorité des ouvriers ; maintenant nous concevons et distribuons dans des magasins en propre des bottes, des chaussures et des vêtements de sport avec près de 700 personnes, dont moins de 200 en production. L'arrêt des fabrications s'est fait progressivement avec mobilité vers des métiers tertiaires sans licenciements» DRH ;

– «Longtemps protégés, les visiteurs médicaux des laboratoires pharmaceutiques sont touchés de plein fouet par le développement des génériques, d'où une baisse des effectifs et des visites moins qualifiantes aux pharmaciens» DRH ;

– «Veolia a 120 000 salariés en France et 300 000 en Europe dans ses métiers (eau, transports, déchets...), avec une croissance d'environ 5 % par an en France

et 10 % dans le monde. Pour son président, le groupe doit être un ascenseur social recrutant en moyenne à un bas niveau de qualification et tirant les compétences vers le haut, en lien avec la qualité de services» DRH ;

– «L'internationalisation du groupe a de l'impact sur l'activité d'une partie des cadres en France, mais pas sur la banque de réseau, sauf à travers l'impact sur la performance, la participation et l'intéressement» DRH ;

– «La globalisation, c'est des risques, mais aussi des opportunités de développement» DRH.

L'accélération du changement va donc de pair avec de très fortes disparités de situation. Ainsi, des entreprises sont en situation de croissance des effectifs, d'autres de stabilité avec un fort redéploiement interne, d'autres de baisse des effectifs inférieurs aux départs en retraite, d'autres vont connaître des problèmes de sureffectifs, des licenciements collectifs et des fermetures. Les différences portent aussi sur la capacité ou l'incapacité du marché du travail interne à absorber les mutations... Le contenu de la GPEC est de ce fait très variable, comme son lien éventuel avec des PSE passés, présents ou à venir et leur mode de gestion.

La négociation triennale, une opportunité ou une contrainte

Les DRH rencontrés sont partagés vis-à-vis de la nouvelle obligation triennale. Ils comprennent les nouvelles dispositions. Certains cherchent à en faire une opportunité de progrès pour l'entreprise et une occasion de renforcer le rôle propre de la DRH en son sein. D'autres, minoritaires parmi ceux rencontrés, mais plus nombreux au-delà¹, expriment des réticences moins vis-à-vis de la GPEC que du dispositif légal ainsi créé :

– «Il y a une grande diversité de comportements : les DRH qui voient la négociation comme une opportunité pour dynamiser la gestion des ressources humaines, les frileux qui négocieront *a minima* en reconduisant l'existant, ceux qui sont focalisés par les prochains PSE...» consultant ;

– «La loi de 2005 donne une opportunité différente, aide les directions et les organisations syndicales à changer de regard sur un sujet qui n'était pas formalisé comme tel, mais dont beaucoup d'éléments préexistaient» DRH ;

– «Si je comprends bien, l'État souhaite que les entreprises négocient sur les modalités d'information et de consultation sur la stratégie et ses effets sur l'emploi, ce qu'on faisait peu auparavant et dans un esprit différent dans le cadre de l'article L. 423-1-1, et sur la mise en place d'un dispositif complet de gestion des ressources humaines préventif à froid» DRH s'appêtant à négocier ;

– «La GPEC a plusieurs enjeux pour nous : nous adapter à un monde en mutation, impliquer l'encadrement sur un projet d'entreprise permanent, intéresser les salariés à l'évolution de l'entreprise...» DRH ;

(1) « Actuellement pour les DRH, la GPEC est vue à 80 % comme une obligation juridique, à 20 % comme une opportunité. [...] Dans certains cas, ce n'est plus le DRH mais le juriste d'entreprise qui nous sollicite ; il faut alors remonter à la DRH puis aux opérationnels pour en faire un outil de management » Consultant.

- «Il faut un accord sur l'accompagnement du changement, pas sur la décision de changement elle-même, qui relève de la direction. L'obligation triennale comporte un danger de dérive à cet égard. Il faut faire du sur-mesure, je ne crois pas à la GPEC imposée» DRH;
- «La vision juridique de la GPEC est stérile, celle qui nous intéresse est managériale. La GPEC pour l'entreprise, c'est d'abord la réflexion prospective sur les métiers» DRH;
- «Il n'y a pas de vrai dialogue social quand il n'y a pas la volonté de négocier, mais seulement l'obligation de négocier» DRH;
- «Le vrai dialogue social, ce n'est pas ce qui est imposé par la loi, c'est tout ce qu'on peut faire au-delà pour impliquer les partenaires sociaux en amont, et pas pour les consulter en bout de course. D'où l'intérêt de la GPEC» DRS;
- «La GPEC est une occasion de travailler avec les directeurs opérationnels des sujets de ressources humaines comme des sujets stratégiques, compétences stratégiques à développer, à formaliser et transférer...» DRH;
- «L'accord permet d'harmoniser les pratiques, plutôt qu'elles dépendent de la personnalité du directeur de site et de son délégué syndical, et donner de la visibilité à l'ensemble des salariés» DRH;
- «Nous avons besoin que nos collaborateurs comprennent la stratégie de l'entreprise. La formaliser pour les syndicats sert aussi à l'encadrement» DRH.

Informier réellement sur la stratégie mais ne pas la cogérer

L'entreprise ne peut se développer, dans une économie de marché concurrentielle, que si au-delà des légitimes différences d'intérêt entre les parties prenantes (actionnaires, clients, salariés notamment), prévaut une dynamique convergente. La compréhension de l'environnement et du projet d'entreprise par les salariés et leurs représentants et la prise en compte de leurs intérêts dans les choix, sont des conditions du succès. Dans ce contexte, les dirigeants rencontrés mettent en avant l'intérêt d'informer loyalement sur la stratégie de l'entreprise et la volonté de ne pas la cogérer.

Dans le contexte français encore fortement marqué par une tradition conflictuelle, ils ont des interrogations sur le champ de l'information à transmettre liées à des interrogations sur la capacité des syndicalistes à respecter la confidentialité qui peut être nécessaire en la matière. La stratégie, prérogative de l'employeur, a en effet de multiples dimensions : évolutions du périmètre d'activité et de la gouvernance de l'entreprise, nouveaux produits et services, nouvelles technologies, réorganisation de la chaîne de valeur... Certaines informations sont plus sensibles que d'autres vis-à-vis des concurrents, de la Bourse, ou en termes de risque de tensions sociales.

Les employeurs rencontrés s'accordent d'abord sur l'intérêt à échanger avec les représentants du personnel sur les évolutions de l'environnement de l'entreprise (marchés, concurrents, prix, matières premières, fournisseurs...) et sur la stratégie de l'entreprise. De même, une majorité de DRH interrogés dans l'enquête client du cabinet BPI n'est pas hostile à communiquer le plan stratégique aux représentants du personnel, ou le fait déjà :

- «La stratégie, c'est où l'on veut aller et comment, sachant qu'il y a toujours plusieurs voies et qu'elles sont fonction d'un environnement changeant rapidement. La stratégie est protéiforme, il n'y a pas de bible en la matière» DGa ;
- «Mieux vaut dire que ne pas dire, il y a besoin d'une certaine transparence sur la stratégie» DGa ;
- «Au-delà de l'information, avoir un vrai dialogue sur la stratégie, sans chercher à la faire cautionner» DRH ;
- «Mon fil rouge, c'est l'entreprise, le business, les clients, la qualité des processus, les compétences, l'employabilité. Il faut donner du sens à tout cela» DRH ;
- «L'explicitation du projet d'entreprise favorise la cohésion interne, y compris la cohérence du discours syndical dans l'entreprise» DRH ;
- «La stratégie, c'est le président ; ici comme ailleurs, l'important c'est que les organisations syndicales puissent en discuter souvent avec lui, notamment au CCE. Les questions de fond la fois dernière, c'était Alitalia, les compagnies américaines partenaires, la nouvelle étape du rapprochement avec KLM, la crise inattendue du fret, le renouvellement de la flotte, et le prix du pétrole. Le lendemain avec les spécialistes, le programme de vol par destination, c'est cela qui fait fonctionner le sol, les escales, on dit tout» DRH ;
- «Le président du groupe participe à la convention annuelle du comité d'entreprise européen. La dernière fois, le principal sujet de discussion, c'était l'évolution du périmètre d'activité du groupe. Avec moins d'activités à forte intensité capitaliste, la crainte des syndicats, c'est qu'il devienne plus volatile. Le groupe cherche à garder des activités à fort contenu technologique et des métiers territorialisés proche des marchés. L'expert du CEE, après rencontre avec les différents directeurs et étude de documents, a fait un mapping des activités en trois couleurs selon leur positionnement par rapport au cœur de métier. Les syndicats ne sont pas des parties prenantes des décisions, mais on leur donne des signaux de décryptage pour éviter l'effet de surprise. La direction rencontre de plus fréquemment le bureau du CEE et son secrétariat de trois membres (le secrétaire et deux adjoints dont l'un est aussi secrétaire du comité de groupe France)» DAS.

Toutefois, les expériences et les pratiques diffèrent : une partie des dirigeants fait état d'une vision large de l'information nécessaire sur la stratégie, une autre se limite aux conséquences directes sur les effectifs et les métiers :

- «Jusqu'où partager avec les syndicats sur la stratégie ? C'est un sujet de gouvernance, en débat au sein du comité de direction» DRH ;
- «Il ne faut pas tomber dans le piège de la cogestion sur la stratégie» DRH ;
- «L'information-consultation, c'est plus avantageux que la négociation, il n'y a pas de risque de confusion des rôles» DRH ;
- «La transparence totale, c'est une hérésie !» DRH ;
- «La stratégie, cela ne se négocie pas, c'est une responsabilité de direction, il n'y a pas lieu de consulter sur la stratégie, mais un devoir d'informer» «La consultation avec vote, c'est sur les effets prévisibles sur l'emploi tels que révisés annuellement» DRH ;
- «La stratégie à dix ans n'est pas communiquée, mais le business plan, oui. Il n'y a pas de raisons d'avoir peur ; mieux vaut changer, regarder la réalité en face, en dialoguant sur la nécessité de davantage de mobilité interne et externe» DRH ;
- «Sur la stratégie, le débat est différent selon qu'il y a évolution ou rupture technologique, ou d'autres causes plus financières» DRH ;

- « Sur la stratégie industrielle, on est plus prudent. Les syndicats ne peuvent la porter. On n'est pas dans la culture allemande, où malgré des moments de tension, on est persuadé de ramer dans le même sens au sein de l'entreprise. La culture de fond en France, c'est que la divergence d'intérêt prime. Il suffit de regarder comment on parle de l'entreprise à la télévision » DRH ;
- « Notre stratégie produits-marchés est à trois ans. Le processus, qui est triennal glissant, est très formalisé. Elle est déclinée par business units et grandes zones géographiques. On a des prévisions sur les marchés et les parts de marchés, les arbitrages portent sur les budgets d'investissements pour le développement de nouveaux produits ou la création de réseaux commerciaux. La stratégie industrielle intervient plus tard en cours de processus, quand on en sait plus sur les nouveaux produits, pour décider la part sous-traitée et la part produite en interne, soit dans les pays à hauts coûts, soit dans les pays à bas coûts. L'emploi prévisionnel en France n'intervient qu'alors et pas directement dans le processus stratégique. Les choix industriels s'effectuent en fonction des coûts rendus en France, mais aussi des économies d'échelle et des barrières à l'innovation. Ce processus a été présenté aux partenaires sociaux » DGA ;
- « Sur la stratégie, que mettre en débat ? Ma position, c'est qu'il faut s'en tenir à ce qui est lié à l'objectif du développement des compétences et de l'employabilité des salariés » DRH ;
- « Ce n'est pas évident, le plan stratégique est confidentiel et la GPEC doit s'en inspirer » DRH.

D'autres DRH enfin privilégient un processus d'apprentissage et sont d'autant plus prudents qu'il y a d'effets directs sur l'emploi :

- « Nous avons depuis dix ans un dialogue avec les organisations syndicales de plus en plus ouvert sur la stratégie au CCE, et à un moindre niveau au comité de groupe. Les membres du comité exécutif planchent à tour de rôle sur les responsabilités qui sont les leurs. Nous abordons des sujets confidentiels en signalant ce qui l'est. Les transparents projetés ne sont alors pas distribués, mais il y a prise de notes et peu de bavures. On y est allé par petites touches, avec prudence, en formant les représentants du personnel, en testant leur capacité à garder pour eux. On répond franchement aux questions. Les responsables syndicaux sont convaincus que la stratégie n'est pas cachée sous la table. Il y a dix ans, on n'aurait pas pu faire comme cela. C'est un mix compliqué de réalisme, de ruse, de candeur, et de pédagogie » DRH ;
- « On informe de façon confidentielle sur la stratégie produite à trois ans, mais bien que cela soit essentiel, cela intéresse encore peu. On informe sur les ventes, les parts de marché, les concurrents, les investissements industriels à trois ans... On répond à plusieurs centaines de questions. Sur la stratégie d'alliance, c'est difficile d'en parler à l'avance du fait des enjeux vis-à-vis de la Bourse. Mais, quand je parle de stratégie, le délégué de base au comité de groupe ne pense qu'à son site, à la traduction en termes d'emplois. Les syndicats au plus haut niveau souhaitent jouer le jeu de l'anticipation, les délégués appartenant aux organisations trotskistes attendent la faille. Les partenaires sociaux sont plus mûrs en France au niveau confédéral que dans l'entreprise » DRH.

De la perplexité sur la capacité des syndicats à respecter la confidentialité

Est-il souhaitable, possible, de donner aux élus et responsables syndicaux des informations confidentielles ? Les pratiques et les points de vue diffèrent. Dire ouvertement, c'est se heurter à plusieurs risques :

– s'agissant de la diffusion de certaines informations sur les résultats économiques et financiers, *a fortiori* une intention d'OPA, le droit du travail peut se heurter au droit boursier. Dans certains cas, l'information des salariés ne peut avoir lieu qu'immédiatement après celle des marchés (OPA), dans d'autres cas, simplement en parallèle ;

– lorsqu'il s'agit d'investissements sur de nouveaux produits, la direction craint que les concurrents soient trop vite prévenus ;

– lorsqu'il y a suppression d'emplois ou fermeture de sites, il y a conflit d'intérêts à court terme avec les délégués syndicaux et les salariés dont ils sont les mandants, même si la restructuration peut être nécessaire pour la pérennité de l'entreprise et l'emploi à moyen terme ;

– « On diffuse du très confidentiel, avec parfois des couacs, avec des informations sensibles dans la presse » DGa ;

– « Il n'y a pas de culture de la confidentialité en France. [...] Chez A., les informations données au comité d'entreprise européen ou au comité de groupe France étaient le lendemain dans la presse ; cela n'arrivait pas avec les conseils d'entreprise allemands » DRH ;

– « On vient de créer une filiale charter pour le soleil, transavia.com. On a présenté le projet aux organisations syndicales quand c'était confidentiel par rapport aux concurrents et à la Bourse, ils se sont engagés à la confidentialité avec leurs experts et n'ont rien dit. Lors de la consultation, ils savaient déjà tout et ont remercié la direction. Ils doivent apprendre à gérer la confidentialité, c'est la démocratie représentative, pas la démocratie directe ! » ;

– « Il y a quelques années, on avait proposé une commission stratégique avec trois représentants par syndicat, mais la CGT avait refusé à cause du rappel de la condition de confidentialité prévue par la loi. On a provisoirement renoncé puisqu'on n'aurait pas pu parler de problèmes d'emploi très en amont » DRH ;

– « Les syndicats néerlandais, comme en Allemagne, ont un quasi-droit de veto sur les restructurations financières et sur les plans sociaux, d'où le devoir de les convaincre. Pour nous, en France, l'objectif est de les faire adhérer sans conflit. Au début du rapprochement avec KLM, ils étaient très critiques du fait de la privatisation *de facto*, mais on a pu acter que la plupart des syndicats, bien qu'en désaccord avec le volet financier, étaient favorables au volet industriel » DRH ;

– « Il faut que tous les acteurs jouent le jeu, sinon il y a le risque que certaines organisations abusent du droit d'alerte au vu de certaines informations » DRH ;

– « Il y a peu de culture RH des managers dans l'entreprise, certains ont tendance à tout dire, d'autres à ne rien dire » DRH ;

– « Les changements de périmètre, par acquisition ou cession, sont des moments cruciaux avec de forts enjeux pour l'emploi. Mais l'information-consultation est généralement vécue comme une contrainte, un rituel formel, la direction craint les fuites, les délits d'entrave, les répercussions de marché. [...] Les opérations se font opérationnellement à trois, direction, avocat et banquier d'affaires ; l'enjeu est binaire, réussir ou échouer ; en général on ne voit ni les DRH, ni les consultants

en stratégie et organisation, qui viennent avant ou après. [...] C'est difficile de concilier l'information des marchés et celle des syndicats. [...] Les fusions ne sont amicales que s'il y a des synergies, et les synergies sur les coûts sont plus faciles à chiffrer que les synergies sur les revenus par complémentarité des portefeuilles produits et des zones géographiques. [...] C'est normal que l'entreprise présente son projet au CE de l'entreprise cible, mais il arrive qu'on gonfle les prévisions de croissance pour limiter l'impact sur l'emploi. [...] La concertation confidentielle, c'est parfois possible, mais attention à ne pas en faire une norme, le corps social n'est pas prêt en France. [...] L'efficacité des fusions est variable et beaucoup échouent faute de discussions sociales suffisantes» conseil.

Un accord de principe pour une GRH anticipative et concertée

Les DRH sont en général d'accord sur l'intérêt de traiter les questions de ressources humaines de façon anticipative et préventive comme une démarche stratégique de direction, pour en faire un objet du dialogue social, sans confondre les deux aspects, enfin pour une démarche de GPEC agissant au double plan collectif et individuel.

Anticiper, selon les moments et les interlocuteurs, a toutefois deux sens différents :

- anticiper les mutations des métiers, des emplois et des compétences, pour assurer une meilleure adéquation des besoins et des ressources humaines en dynamisant le marché du travail interne (et le cas échéant en encourageant les projets externes de certains salariés) ;
- anticiper les restructurations, annoncer tôt des décisions de fermeture et de suppression collective d'emplois, pour trouver des solutions collectives et individuelles et « ne laisser personne seul devant son problème d'emploi ».

On traitera d'abord du premier sens de l'anticipation :

- « Il y a moyen de faire mieux, on recrute dans certains secteurs alors que des emplois sont menacés à proximité ! » DRH ;
- « Développer les compétences transférables, ne pas enfermer un salarié dans son poste, développer l'employabilité » DRH ;
- « Merlin-Gérin, dans le groupe Schneider, la démarche 1 000/1 000, c'était déjà de la GPEC. On avait mille ouvriers en trop et il allait manquer 1 000 commerciaux, on a pratiqué des reconversions de proche en proche » DGa ;
- « Passer d'une vision, les hommes, c'est important, la RH s'en occupe, à une vision, la RH c'est stratégique pour l'entreprise » DRH ;
- « Lors de l'ouverture de l'usine de Dunkerque en 1990, le soin apporté au recrutement et à la formation des demandeurs d'emploi a été une forme de GPEC¹ » DRH ;
- « Lorsqu'une entreprise ferme, on perd le marché de la restauration correspondant. Ce qui se développe en revanche, c'est la restauration pour les maisons de retraite et les établissements de soin. Il faut donc repositionner une partie du

(1) Du Roy O., Mahieu C. (1997), *L'usine qui n'existait pas. Aluminium Dunkerque, projet d'organisation nouvelle*, éditions d'Organisation.

personnel, par bassin d'emploi, sur ces activités qui demandent d'autres compétences et présentent d'autres contraintes» DRH ;

– «On travaille déjà avec les opérationnels sur les compétences stratégiques à acquérir, développer ou à maintenir. Là, on le fera avec les organisations syndicales avec une méthodologie qui pourra être déclinée sur les sites» DRH ;

– «À la demande des organisations syndicales, la direction va engager dans quelques jours une réflexion avec celles-ci sur la mise en place d'une démarche formalisée d'anticipation des métiers en croissance, en fort renouvellement, en déclin, sur les effectifs nécessaires et les sureffectifs, pour mieux prévoir les reconversions et reclassements et développer la mobilité intra et intersites. On discutera aussi de la boîte à outils, de la formation, de la VAE, des certificats de qualification professionnels et interprofessionnels, des bilans de compétence et points carrière» DRH ;

– «Le projet d'accord s'appuie sur un bon dialogue social et une capacité antérieure de l'entreprise de projeter les emplois à trois ans. Les syndicats savaient déjà entendre des messages sur la baisse de la rentabilité, des prix des constructeurs automobiles, le besoin de faire de la productivité, de s'adapter...» DRH ;

– «La voie royale en matière de gestion prévisionnelle, c'est la réflexion prospective sur l'évolution des métiers associant directions opérationnelles et organisations syndicales» DRH groupe ;

– «La GPEC est un outil intéressant dont il faut tirer tout le jus : quels métiers demain, quelles passerelles pour les hommes d'aujourd'hui?» DRH ;

– «Échanger sur les compétences stratégiques, les métiers et activités menacés» DRH ;

– «L'important, c'est de ne pas laisser les gens s'enfermer dans une spécialité en déclin. On rejoint un autre aspect de la GPEC, la gestion des personnes, l'adaptabilité individuelle des salariés» DRH ;

– «Notre acquis est important. Depuis longtemps dans l'entreprise, il y a un triangle entre le salarié, le manager de proximité, et le gestionnaire de carrière qui appartient à la fonction Personnel. Ce qui est nouveau, c'est le rôle des IRP» DRS ;

– «On fait un gros travail de prospective sur les métiers avec les opérationnels. Les syndicats sont informés notamment *via* l'observatoire des métiers, parfois sur des sujets très pointus, mais il y a des marges de progrès» DRH ;

– «La GPEC doit être adaptée aux spécificités de chaque entreprise ou groupe» Directeur juridique ;

– «Nous avons quinze ans de pratique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans la société mère. Ces outils ont permis de gérer avec des plans d'adaptation de l'emploi, mais sans licenciements collectifs, l'évolution des métiers dans la banque, la réduction des effectifs, et leur ajustement fin au sein du réseau par la mobilité professionnelle et géographique» DRH ;

– «Nous avons déjà l'expérience de la GPEC. La signature sociale du groupe, c'est l'anticipation et l'accompagnement des personnes. Nous avons un accord sur la mobilité dans le groupe. On a fait des accords de méthode pour gérer les restructurations en prenant le temps, avec le volontariat, un suivi paritaire et des moyens d'expertise. Que négocier de plus dans le groupe avec l'obligation triennale? C'est une question pour les syndicats comme pour nous. Peut-être sur un outil permettant de décliner les liens stratégie-projets de développement-métiers-avenir des sites, d'abord de façon qualitative car on ne sait pas toujours

mesurer? Sur les populations sensibles, les seniors, la pénibilité du travail, un sujet qui avait été mis de côté...» DRS.

Concerter avec les syndicats sur le sujet est assez nouveau dans la plupart des entreprises, et pas toujours facile :

– «Le BTP dans le groupe recrute 5 000 personnes par an, c'est plus facile de parler GPEC que pour les péages routiers qui sont en cours d'automatisation» DRH ;

– «Annoncer ce qu'on croit qu'il va se passer; ce n'est pas commode pour l'employeur à dire, et pour les syndicats à entendre» DRH ;

– «Nous avons déjà promu les démarches GPEC au début des années quatre-vingt-dix. Mais, la volonté d'anticiper en amont a du mal à rentrer dans les faits» MEDEF ;

– «L'anticipation, le management en fait depuis longtemps, on n'a pas attendu le législateur, ce qui est nouveau c'est le partage avec les organisations syndicales, et la communication aux salariés» DRH ;

– «La GPEC ce n'est pas nouveau; ce qui l'est plus, c'est d'en parler ouvertement» DRH ;

– «La GPEC, c'est essentiel; les employeurs en font presque partout; tout le problème tient à l'association des représentants du personnel à cette gestion» président UIMM ;

– «Certains syndicats ne croient pas à la GPEC et attendent les prévisions pour faire peur en annonçant des licenciements là où il y a des sureffectifs qu'on va s'efforcer de gérer dans la durée» DRH ;

– «La négociation GPEC a été interrompue par le plan social sur un site, elle a repris depuis à la demande des syndicats qui veulent de la visibilité pour ceux qui restent» DRH ;

– «Nous allons essayer de renforcer la mobilité à froid dans la négociation GPEC, mais à chaud l'attrait du chèque-valise est fort par rapport à la mobilité interne malgré un montant d'aide supérieur de 50 %» DRH ;

– «Notre problème le plus difficile, ce n'est pas l'ajustement des métiers en croissance et des métiers en recul sur un site, c'est quand il y a un problème sur l'existence même d'un site, parce que les salariés sont peu mobiles géographiquement. En outre, c'est difficile d'accompagner des salariés vers l'extérieur quand on n'est pas au pied du mur, et qu'on a une population d'ouvriers et d'ETAM» DRH.

Les mesures de décembre 2006 (congé de mobilité et défiscalisation de l'indemnité de départ) suscitent de l'intérêt, en alignant les avantages fiscaux et sociaux de la mobilité externe volontaire GPEC sur le reclassement à l'occasion d'un PSE, sans qu'il soit possible à ce jour d'évaluer leur impact futur sur la négociation d'accords ou d'avenants aux accords existants en 2007 et sur les comportements :

– «Les nouveaux outils disponibles depuis les textes de décembre 2006 sont utiles. [...] Certains salariés ont des projets externes, voudraient créer leur entreprise; certains menacent parfois si on ne les laisse pas partir» DRH ;

– «On a fait un accord sur les préretraites "maison" et la mobilité au sein du groupe, mais on n'a pas pu faire un accord de méthodes. L'idée prévaut encore pour le moment que c'est plus rentable pour les salariés de négocier à chaud» DRH ;

– «La question se pose de savoir si nous cherchons à compléter notre accord par avenant pour utiliser les mesures de décembre 2006» DRH.

Des interrogations sur la capacité à faire des prévisions

Quelques DRH expérimentés sont très critiques sur le modèle cano- nique liant stratégie, GPEC et mesures d'adaptation :

– «La GPEC, c'est un objet de colloque jusqu'ici ! L'anticipation, la respon- sabilité sociale de l'entreprise, c'est bien. En revanche, le modèle séquentiel, stratégie, prévisions d'emploi, partage de celles-ci, discussion des mesures cor- rectrices, cela ne marche pas en pratique. On peut dire des choses sur la stratégie, mais le degré d'incertitude est tel qu'on ne peut aller jusqu'à l'emploi» DRH ;

– «La stratégie et la GPEC, ce sont deux sujets que je ne range pas dans la même case. Il ne faut pas être naïfs au nom de la loi. On ne va pas annoncer cinq ans à l'avance qu'on va fermer des sites alors qu'il y a beaucoup d'incertitudes. Notre vision de l'avenir change très vite, avec de bonnes et de mauvaises surprises. Notre capacité de prévision est faible. Communiquer en temps réel conduirait à développer l'inquiétude à propos d'événements qui finalement ne se produiront pas et à ne pas annoncer des difficultés insuffisamment anticipées. Sur les prévi- sions en termes d'emploi, on ne donne que l'année en cours» DRH ;

– «On a négocié des accords GPEC avec des vœux pieux qui ont volé en éclats. Dans l'informatique, on revient au Moyen-Âge, avec la brutalité des fusions et des cessions. On ne sait pas dire l'avenir à trois mois dans certaines filia- les. L'obligation de faire de la GPEC nous désespère car on ne sait pas faire. En revanche, d'accord pour parler vrai, être transparent, et assumer les chocs ensemble» DRH ;

– «Le groupe a environ 7000 salariés dans le monde, dont 90 % d'ingénieurs et diplômés du supérieur. Nous avons presque doublé en 4 ans, moitié par crois- sance interne, moitié par acquisition de pépites technologiques. Le secteur des logiciels 3D est jeune, avec des ruptures technologiques fréquentes. La straté- gie pour nous, c'est d'abord les innovations technologiques que nous générons. Chaque année, on a un processus base 0 sur l'allocation des ressources. L'enjeu de l'évolution des métiers est dans ce contexte crucial, elle se joue au niveau du monde et hors structures juridiques. Elle est à plus long terme que celle des effectifs. La prévision quantitative des effectifs, en revanche, est un exercice scolaire» DRH ;

– «Les activités sensibles et les emplois sensibles, ce sont deux sujets distincts, on peut être sur un emploi en croissance dans un secteur fragilisé ou l'inverse» DRH ;

– «Il y a des limites à la GPEC pour nous dans la métallurgie : les ruptures technologiques sont exogènes, peu prévisibles comme les matériaux composites dans l'aéronautique ; la réglementation européenne est très diversement appli- quée selon les pays, nos métiers ne sont pas liés aux territoires ; les syndicats s'affirment en principe pour la GPEC, mais certains font monter les recours judiciaires» UIMM.

De nombreux DRH indiquent la difficulté à faire des prévisions de qualité en matière d'activité et d'emplois et préfèrent souligner les tendances qualitatives ; d'autres sont également en situation de présenter des prévisions quantitatives :

– «Les sociétés de haute technologie ont quelques mois de visibilité» DRH ;

– «Notre visibilité est nulle au-delà d'un trimestre, on fait des prévisions annuel- les glissantes par trimestre» DRH ;

- «Un équipementier peut perdre d'un coup 40 % de son chiffre d'affaires» DRH;
- «On a 50 lignes de business avec des clients différents, des concurrents différents à chaque fois; les évolutions sont différentes pour chacune» DRH groupe;
- «On a de la visibilité à moyen terme sur le chiffre d'affaires avec le carnet de commandes; mais il y a beaucoup d'incertitudes sur le partage entre valeur ajoutée et sous-traitance externe, et donc sur le volume et le contenu en emploi» DRH;
- «Quand la visibilité sur l'activité est faible, la gestion prévisionnelle des effectifs peut être un piège» DRH;
- «Le quantitatif, c'est parfois difficile; mais bien mettre en évidence les compétences stratégiques, les métiers à risque, ce serait un progrès» DRH;
- «Selon le cabinet en stratégie Bain, la confection d'un plan stratégique recule, du fait de la variabilité croissante des marchés»;
- «Nous n'avons pas de prévision sur l'emploi à la DRH groupe, avec une toute petite équipe RH en centrale. C'est davantage possible dans certaines sociétés» DRH groupe;
- «L'horizon de prévision est différent pour chacune de nos directions. Pour la production d'électricité, c'est l'horizon long des investissements et des évolutions technologiques; pour la nouvelle direction commerciale, il est très court du fait de la difficulté à prévoir notre part de marché avec l'ouverture intégrale du marché au 1^{er} juillet; entre les deux, la distribution devient filiale de service public travaillant pour l'ensemble des concurrents sur le marché. Dans le même temps, dans un contexte de départs massifs en retraite, il faut développer la mobilité transversale entre les directions dans les régions» Direction de l'emploi;
- «Les entreprises agissent dans des espaces-temps différents. Certaines ont de la visibilité à dix ans, nous à deux ou trois ans, d'autres à quelques mois» DGa;
- «Autant je ne crois pas à la capacité à prévoir l'avenir, autant je crois à la nécessité d'un projet commun... Nous faisons des prévisions chiffrées, ce sont des références nécessaires. Mais l'expérience m'a montré que ces chiffres sont rarement confirmés, pour beaucoup de raisons» L. Schweitzer¹;
- «Les prévisions à moyen terme sont plus faciles à faire pour les équipementiers car les constructeurs sous-traitent pour la durée de vie du véhicule, mais les volumes varient fortement au mois le mois» DGa;
- «Chez A., les technologies et les marchés changent si vite que nous ne pouvons pas avoir de plan à trois ou cinq ans, seulement des prévisions annuelles glissantes trimestriellement» DRH;
- «La stratégie est sur la table dans nos douze métiers; mais l'horizon de prévision est très différent selon les activités» DGa;
- «Les prévisions d'activité et d'emploi à cinq ans sont présentées chaque année aux syndicats, assistés de leur expert» DRH;
- «En matière d'effectifs CDI, il y a peu de surprises, on gère les fluctuations avec l'intérim et les CDD. De toute façon, avec la législation actuelle, il faut 18 mois pour faire un PSE en France, beaucoup plus qu'à l'étranger» DRH;
- «On a signé un accord GPE en 2001, on présente les prévisions pour l'année en cours et les deux suivantes globalement, par direction et par sites; on fait aussi le bilan détaillé des PSE achevés ou en cours» DRS groupe.

(1) *Op. cit.*

Les erreurs de prévision sont fréquentes, et la direction risque donc d'inquiéter inutilement :

- «Le passage aux compteurs électroniques s'est fait dix ans après nos prévisions» DGa ;
- «Les prévisions : des chiffres faux mais vraisemblables» DRH ;
- «Sur le site de Bourges, on supprime une activité et on en développe une autre, si on avait dû annoncer plusieurs années à l'avance, on aurait annoncé une fermeture complète» DRH.

En outre, des interrogations spécifiques se font jour sur la GPEC dans les groupes multinationaux, interrogations différentes selon que la société mère est française, d'un autre pays européen, ou *a fortiori* américaine :

- «Quel est le sens d'une GPEC locale dans un groupe qui n'en fait pas au niveau global?» DRH.

La crainte que les prévisions soient prises pour des engagements

Les prévisions quantitatives reposent sur des hypothèses affectées d'aléas plus ou moins importants selon les situations. Elles sont fortement souhaitées du côté des syndicats et de leurs experts, ce qui n'est pas sans susciter des craintes des directions :

- «Pour les syndicats, les prévisions sont des garanties, des engagements, du coup les directions sont inquiètes» DRH devenu consultant ;
- «On craint qu'on oublie les hypothèses, que les prévisions apparaissent comme des engagements, et que l'accord GPEC se casse la figure si la conjoncture se dégrade» DRH ;
- «Plus il y a d'incertitude, plus l'anticipation est nécessaire, mais plus elle doit privilégier le qualitatif» DRH ;
- «En bref, c'est plus intéressant de faire de la prospective métiers que du prévisionnel business. [...] Cela permet par exemple de prendre des décisions en matière de renforcement des liens avec les formations techniques, l'université et les grandes écoles pour conserver à l'avenir les métiers pointus et éviter d'accroître les délocalisations» DRH ;
- «Les syndicalistes sont souvent scientifiques, ils souhaitent la transparence, alors qu'au mieux on peut donner à voir l'incertitude» DRH ;
- «Les syndicats sont rassurés par les outils, par les chiffres, les politiques aussi, alors que ce qui compte c'est la démarche en continu» DRH ;
- «On a les syndicats qu'on mérite. La GPEC, il faut faire de la pédagogie avec les organisations syndicales sur ce que c'est» DRH.

Cela ne veut pas dire bien sûr qu'il faille exclure de faire les prévisions, mais qu'il faut indiquer toujours leurs hypothèses, le cas échéant faire des scénarios, et quand le contexte s'y prête prendre un petit nombre d'engagements en indiquant leurs conditions :

- «On a pris des engagements forts dans l'accord, sur l'absence de licenciements collectifs et le maintien du périmètre, mais ils sont conditionnés à l'évolution des marchés et à l'accroissement des flux de mobilité interne» Responsable emploi.

La satisfaction des DRH ayant négocié des accords GPEC

Est soulignée la mise en place, sous des noms variés, d'observatoires des métiers. Elle facilite la réflexion conjointe des responsables opérationnels, de la fonction ressources humaines et des syndicalistes ; elle permet de se projeter dans l'avenir et de discuter sereinement des difficultés à gérer sur le moyen terme :

- « Il y a déjà eu trois réunions de l'observatoire depuis l'accord. On a un bon niveau de discussion à froid sur l'évolution des métiers avec les syndicats, mais ce n'est pas de la cogestion » DRH ;
- « Le travail sur l'évolution des métiers entre les responsables opérationnels et les syndicats a été très riche, ils parlaient le même langage » ;
- « Les emplois menacés à terme, on peut en parler avec les organisations syndicales » DRH ;
- « On a pu évoquer l'avenir des ingénieurs logiciels en commission métiers : les recrutements à opérer, les salariés qui seront peu impactés, ceux qui devront sortir du métier ou de l'entreprise, ceux qui peuvent évoluer vers un métier plus complexe, avec des milliers d'emplois dans chacun de ces cas, et des actions spécifiques à mener » DRH ;
- « Le dialogue en CCE est toujours difficile, mais l'observatoire paritaire des métiers permet un réel progrès dans la compréhension des enjeux, en étudiant en commun les enjeux de redéploiement et de mobilité de certains métiers » DRH ;
- « Sur un site en changement d'activité, on a présenté deux scénarios à 2012 selon qu'on investissait ou pas ; en partant de cette information, on a construit un accord GPEC avec des interlocuteurs parfois difficiles. Ce n'est pas les métiers qui se transforment le plus mais les acteurs » DRH ;
- « L'enjeu est de sortir du confort de l'opposition théâtrale » DRH ;
- « On a créé un espace mobilité, doublé le plan de formation, renforcé la mobilité interne, mais aussi externe » DRH.

Il y a plusieurs conditions du succès en la matière.

• Première condition : l'implication des opérationnels dans une démarche de prospective des métiers qui ne doit pas être cantonnée à la fonction ressources humaines. L'échec est assuré dans le cas contraire :

- « Faire vivre l'accord, c'est la difficulté : au-delà des changements des organisations, des métiers, des compétences, voir la dimension de long terme, alors que les SSII sont focalisées sur le très court terme » DRH ;
- « L'implication des directions opérationnelles, dans la réflexion et dans le débat social, est essentielle » DRH ;
- « La GPEC est un acte de gestion d'entreprise, avant d'être un outil RH » DRH ;
- « Attention à la dérive, la GPEC comme outil de négociation, avant d'être un outil de pilotage pour la direction ! [...] La GPEC doit être les deux, une question de management et une question de dialogue social » DRH ;
- « L'idée a été de faire un outil pour l'entreprise, pas une usine à gaz ou une vitrine, mais d'anticiper les besoins de l'entreprise et les différentiels à venir. J'ai eu la chance d'avoir un directeur financier qui y trouve son intérêt. La logique suivie change la vision des ressources humaines dans l'entreprise, il s'agit

d'accompagner les managers et les salariés vers l'employabilité et la réponse aux besoins de l'entreprise. Sur chaque site, on a partagé le diagnostic, fait une cartographie des métiers, examiné les aires de mobilité possibles internes et sur le bassin d'emploi» DRH.

- Seconde condition, mentionnée plus rarement : lier l'association des salariés et de leurs représentants non seulement à la GPEC, dans ses dimensions collectives et individuelles, mais aussi à la conduite des projets de changement organisationnel, creusets de l'évolution de la performance, des compétences et des métiers :

- « Il faut associer les concepteurs de projet, notamment de systèmes d'information à la GPEC » DRH ;

- « C'est un vrai métier que de piloter le changement dans le dialogue social » « les équipes locales n'ont pas forcément l'expérience. [...] Chez Nestlé, on a un petit nombre de change managers pour appuyer les équipes locales » DRH ;

- « Notre accord triennal prévoit de renforcer l'implication des représentants du personnel tout au long des projets de changements techniques et organisationnels » responsable Emploi.

- Troisième condition : la réflexion et l'action ne doivent pas concerner que les métiers menacés, mais aussi les métiers en développement, et ceux pour lesquels il y aura des vagues importantes de départ et/ou des difficultés de recrutement :

- « C'est une opportunité de partager sur les compétences à développer, mais il faut tirer parti de l'expérience, éviter les usines à gaz » DRH ;

- « Au moins aussi important que les aspects préventifs, il y a la satisfaction des besoins stratégiques de l'entreprise, dans un contexte d'accélération des mutations » DRH.

- Quatrième condition : l'équipe RH interne ou externe doit associer différentes compétences pluridisciplinaires, associer très étroitement les directions opérationnelles à la négociation, communiquer régulièrement auprès de l'encadrement de proximité et des salariés qui seront les acteurs clés du volet individuel de la GPEC :

- « Nous avons trois équipes en interne à la RH, juristes, relations sociales et spécialistes des métiers et des compétences, je devais arbitrer » DRH d'un grand groupe ;

- « On avait un juriste en back-office, mais jamais dans la salle de négociation » DRH ;

- « On a obtenu notre mandat de négociation du comité exécutif et on faisait le point avec la direction et les RH des métiers juste après chaque séance, avant de diffuser l'information sur celle-ci » DRH.

Des points de vue contrastés sur le moment d'annoncer les restructurations

L'obligation triennale touche toutes les grandes et moyennes entreprises de tout secteur, que l'emploi soit en progression ou en régression, ou qu'il connaisse une forte diversité d'évolution à l'intérieur de l'entreprise ou du groupe. Processus dans la durée d'ajustement des besoins et des ressources

humaines, la GPEC est distincte d'éventuels PSE consécutifs à des décisions de suppressions d'emploi ou de fermetures de site, mais dans les deux cas il y a une question d'anticipation et de prévention.

Si l'on en vient maintenant au second sens d'anticipation (restructuration), en annonçant tôt les décisions, les points de vue des employeurs et leurs pratiques effectives sont contrastés :

– « C'est plus facile de partager sur les métiers fragilisés que sur les sites menacés » DRH ;

– « Discuter avant de décider, pas l'inverse comme on fait souvent en France » DRS ;

– « En France, on attend trop d'être dans le mur pour agir, ce qui est plus coûteux en termes d'emploi » DRH ;

– « Ce qui compte c'est l'anticipation, pour gérer de façon sereine le plan social » DRH ;

– « La pérennité de l'entreprise et de l'emploi à moyen terme en son sein, cela suppose à certains moments, pas toujours prévisibles, de devoir alléger les effectifs » DRH ;

– « C'était difficile d'échapper à un PSE, par contre on a cherché à trouver une solution pour chacun, avec des délais, sans rupture de confiance » DRH ;

– « Le risque, c'est d'inquiéter trop tôt par rapport à notre capacité à accompagner » DRH ;

– « Les restructurations sont toujours douloureuses, mais le choc est atténué par la qualité du dialogue social préexistant ou construit à cette occasion » DRH ;

– « Traiter dignement ceux qui devront partir, c'est important à la fois pour eux et pour la motivation et la performance de ceux qui restent » DRH ;

– « Les coûts de restructuration sont moins importants quand il y a anticipation » DRH ;

– « La démarche est engagée depuis cinq ans. Les représentants du personnel ont accepté la fermeture d'un site sous réserve que tous les salariés soient reclassés. Nous avons accepté sous réserve que les salariés s'impliquent. Au final, il n'y a pas eu un jour de grève, tous ont été reclassés et la qualité client ne s'est pas dégradée. Les engagements ont été tenus. Fermer demande du temps, les représentants du personnel ne nous lâchent pas. Il s'agit de mettre en place des outils d'employabilité pour que chacun puisse vraiment trouver un emploi » DRH ;

– « Il y a des précédents peu incitatifs, comme les manifestations violentes à Luxembourg après les annonces de fermeture d'Arcelor plusieurs années à l'avance, ou l'amendement Michelin après les indications de tendance données par le président du groupe » président de l'UIMM ;

– « Quand on ferme un site, il y a divorce des intérêts, l'entreprise devient l'ennemi, avec ce que cela comporte de conflit, de médiatisation... » DRH ;

– « On craint des tensions sociales quand on annonce des restructurations en amont, mais on les craint aussi quand on les annonce au dernier moment. Qu'est ce qui est le moins perturbant en définitive pour la marche de l'entreprise ? » DRH ;

– « Arcelor n'a pas à regretter l'annonce de la fermeture de Fleurange plusieurs années à l'avance, la pyramide des âges sur les différentes unités voisines permettait d'envisager des reconversions sans licenciements. Les incidents à Luxembourg n'ont par ailleurs pas été le fait des salariés français, allemands et espagnols, mais des Wallons venant de sites où les relations sociales sont moins bonnes » DRS ;

- « On a une bonne idée sur les usines qui sont durables, mais avec de temps en temps des surprises » DRH groupe ;
- « Les responsables locaux connaissent les menaces, mais sont souvent pris de court devant les décisions » Consultant ;
- « Trois à cinq ans avant, on sait à peu près où l'on va, même s'il y a parfois la surprise heureuse du rebond d'un site » DU ;
- « L'intérêt de l'accord de méthode pour chaque salarié, c'est qu'il sait : "Si je suis licencié, je sais comment cela va se passer, de quoi je disposerai" » DRH ;
- « La fermeture de Vilvorde fut la conjonction d'un problème structurel, rationaliser le système d'usines, et d'un problème conjoncturel, la baisse des volumes... La fermeture d'une usine automobile est plus difficile que dans d'autres industries car des milliers de personnes sont concernées... L'interférence des Gouvernements belge et surtout flamand a suscité de faux espoirs pendant plusieurs mois, les autorités belges associaient Renault à l'État français... Le plan social a été ratifié à 98 %. Une méthode moins brutale aurait *in fine* été plus douloureuse... Au final, la directive Vilvorde m'apparaît être une bonne chose » L. Schweitzer¹.

Par ailleurs, l'évitement du débat n'est pas unilatéral, mais bilatéral :

- « La fédération C. nous avait proposé de travailler en amont, puis elle a dû constater que ce n'était pas jouable en interne pour elle » DRH ;
- « Souvent, les syndicats ne posent pas les questions, de crainte d'entendre les réponses » DRH ;
- « Les salariés sur les sites en savent souvent autant que les dirigeants, parfois plus. Ils savent compter les voitures, les moteurs, les intérimaires, les jours de RTT à la demande de l'employeur, observer les investissements. Après, il faut bien gérer la communication, le moment des annonces » DRH ;
- « Sur l'avenir d'un site, le diagnostic est souvent le même entre la direction et les salariés, mais on préfère parfois le silence des deux côtés » DU.

La question d'une « gestion socialement responsable des restructurations » est posée :

- « On ne peut pas tout renvoyer à l'entreprise, chacun, le salarié, l'État, la branche, les collectivités territoriales, doit prendre ses responsabilités » DRH ;
- « Difficile de concilier le droit du travail français avec les mails *all users* à tous les salariés du groupe dans le monde sur les évolutions de l'organisation » ;
- « On ne fait pas de virage à 180° comme dans les entreprises anglo-saxonnes dans lesquelles on ferme des sites du jour au lendemain. Mais, comme dans un couple, il peut y avoir des moments de doute, de méfiance. Je me sens bien dans cette logique, mais cela n'empêche pas des moments de solitude » DRH ;
- « L'important, c'est de gérer l'entreprise de telle manière qu'on ne soit pas obligé de tourner brutalement à angle droit comme lorsqu'on a attendu trop longtemps, mais en tournant progressivement en ligne courbe » DRH ;
- « Nous avons besoin de bons modèles, mais aussi de bons prix de revient... Nous sortons d'une merveilleuse période d'embauches et nous devons vraisemblablement nous résoudre à une baisse des effectifs [...] pour mettre fin à l'envolée de nos frais fixes » C. Streiff².

(1) Schweitzer L. (2007), *Mes années Renault*, Gallimard.

(2) Beytout N. *et al.*, « Pour la réduction des coûts, je souhaite une véritable rupture », *Le Figaro*, 5 mars 2007.

Une inquiétude sur l'insécurité juridique

Les premières décisions en référé suspendant la procédure de référé au motif que la négociation sur la mise en place d'un dispositif de GPEC serait un préalable à un PSE, avant même le terme de l'obligation triennale de négocier, ont surpris et inquiété de nombreux DRH. Plus généralement, les craintes de juridiciarisation vont au-delà de la procédure et des délais, et portent sur le fond et les indemnisations consécutives à d'éventuelles procédures mettant en cause le motif économique du licenciement pour insuffisance des efforts d'adaptation du salarié à l'évolution des emplois :

- «La GPEC n'est pas un vrai problème, j'y crois ! L'insécurité juridique, en revanche, est un problème» DRH groupe ;
- «Vu les risques juridiques, on ira directement à la négociation dans les sociétés, avec une approche minimaliste, ce qui est signé doit être mis en œuvre» DRH groupe ;
- «Le risque existe désormais de procédures pour efforts d'adaptation insuffisants de l'employabilité des salariés» DRH groupe ;
- «Ce qui est très insatisfaisant pour les chefs d'entreprise, c'est l'insécurité juridique ; c'est dur d'avoir des épées de Damoclès au-dessus de la tête ; la stabilité de la loi est souhaitable» DRS.

D'autres DRH relativisent ces craintes ; ils valorisent la volonté de négocier et l'apprentissage :

- «On a un juriste à disposition, mais jamais présent dans les réunions de négociation. On fonctionne à la confiance, c'est ce qui fait qu'on n'a pas besoin d'accord de méthode» DRH ;
- «Quand il y a un PSE, je commence souvent par une réunion 0 du CCE, non prévue par la procédure légale en remettant les documents en séance, puis je fais les réunions 1 et 2, tout en informant en parallèle la hiérarchie sans risquer de délit d'entrave» DRH ;
- «Il faut sortir du théâtre de la fausse information-consultation sans tomber dans la juridiciarisation, ni faire dépendre les décisions d'un accord» DRH ;
- «Le comportement précautionneux, préconisé par nos avocats, aboutissait à une gestion technocratique des échanges avec les représentants du personnel sur le projet de restructuration sans communication aux salariés» DRH.

Des points de vue contrastés sur le bon niveau de négociation

Deux questions ont été particulièrement abordées à cet égard dans les entretiens :

- l'intérêt de mener la négociation triennale au niveau du groupe ou de l'entreprise ;
- l'articulation des différentes instances d'information et de consultation sur la stratégie, la situation et les perspectives d'activité et d'emploi (comité européen, comité de groupe France, CCE, comité d'établissement).

Les réponses sont variées selon la taille des groupes, la plus ou moins grande diversité de leurs activités, l'homogénéité ou non des statuts du personnel, les traditions de dialogue social. En fait, elles dépendent du sujet en débat : s'il s'agit d'informations et d'échanges sur la stratégie globale du groupe, c'est le niveau *corporate* qui est à privilégier ; s'il s'agit de sa déclinaison, c'est celui des différents business ; s'il s'agit de la gestion des restructurations, c'est plutôt les sites ; s'il s'agit des mécanismes de solidarité dans la gestion des mutations, plutôt le groupe France, même si plusieurs groupes ont su expérimenter des mobilités entre sites belges et français, allemands et français. Dans certains cas, de nouveaux lieux de dialogue voient le jour.

En tout état de cause, la question de l'articulation des instances de dialogue social est posée :

- «Un accord de groupe, c'est une nouveauté positive» DRS ;
- «Les groupes transnationaux ont une stratégie mondiale, pas française ou même européenne» DRH ;
- «Dans les grands groupes, le lieu des décisions stratégiques est de plus en plus loin des opérationnels, directeurs d'usines compris» DRH ;
- «Le groupe est le lieu le plus pertinent pour débattre, celui des décisions stratégiques. [...] Il est donc souhaitable de privilégier le comité d'entreprise européen par rapport au seul comité de groupe France» DRH ;
- «Le principal lieu de débat sur la stratégie et l'emploi, c'est le CCE ; il y a là de fortes convergences entre les représentants du personnel, même s'il y a un peu de concurrence entre les sites. [...] Au comité d'entreprise monde avec les pays en développement, on doit être beaucoup plus prudents en matière de confidentialité. Certains représentants sont tentés de donner l'information pour se valoriser. Ils ont accès ce jour-là au PDG et il ne faut pas *bypasser* les directeurs de filiales» DRH ;
- «La stratégie globale du groupe se discute au comité d'entreprise européen et au comité de groupe France. La GPEC se discutera par subsidiarité dans les business, compte tenu de leur propre stratégie et évolution des métiers» DAS ;
- «Avoir les mêmes conditions de traitement du personnel en cas de PSE dans toutes les filiales, plutôt qu'en fonction du rapport de forces local, cela a plu à nos organisations syndicales» DRH ;
- «L'écart est trop fort entre la maison mère et les filiales pour privilégier la négociation de groupe ; en revanche il y a des mobilités possibles» DRH ;
- «Chez nous, la tradition sociale, c'est de privilégier la négociation par société par rapport au groupe France ou à l'Europe» DRH ;
- «On n'a pas voulu faire un accord groupe, mais on négocie par société, pour impliquer les métiers avec leurs spécificités. La négociation a donc des objectifs et des calendriers différents. Chez B., c'est l'accompagnement de la croissance et des départs en retraite. Chez G., c'est à plus court terme la fermeture d'un site et le développement d'un autre à proximité. Chez L., une démarche de gestion anticipative et préventive de l'emploi...» DAS ;
- «Il n'y aura pas de négociation GPEC au niveau du groupe. Celui-ci est très décentralisé avec 360 centres de profit qui ont des clients et des marchés différents» DRH ;
- «On fera des accords d'entreprise plutôt qu'un accord de groupe rassemblant des métiers différents. Mais on développe parallèlement la mobilité au sein du groupe» DRH ;

- «La négociation GPEC aura lieu au niveau du groupe EADS France, la concertation sur la mise en œuvre du plan Power 8 au niveau d’Airbus globalement puis dans les quatre pays concernés» DRH ;
- «Il y a empilement des niveaux, comités d’établissements, CE et CCE, comité de groupe France, comité d’entreprise européen, on répète parfois aux mêmes interlocuteurs» DRH ;
- «Chez nous l’instance de dialogue stratégique rassemble les cinq coordinateurs syndicaux, le secrétaire du comité d’entreprise européen et celui du comité de groupe France» DRH ;
- «À côté du CCE qui compte 50 personnes, on a fait une commission extralégale avec dix représentants dont les cinq DS centraux» DRH ;
- «On a fait une commission GPEC avec à la fois les secrétaires de CCE et CE et les DS» DRH ;
- «Le comité d’entreprise européen est un lieu important pour renforcer la culture économique des syndicats, leur compréhension de la stratégie de l’entreprise, les échanges entre délégués des différents pays. La CGT chez nous est marginalisée, y compris par rapport aux commissions ouvrières et à la CGIL italienne» ;
- «Le degré de maturité du syndicalisme est encore faible en France, avec un poids très fort dans chaque centrale des syndicalistes du public» DRH.

Les organisations syndicales, proactives ou ambivalentes

Les entretiens réalisés avec les confédérations syndicales, un certain nombre de délégués syndicaux d’entreprise, et les échanges avec leurs experts¹ font apparaître un certain nombre de thèmes récurrents, au-delà de la diversité des situations et des positions syndicales :

- Une conscience partagée de la rapidité des mutations
- De l’intérêt pour l’anticipation des mutations et des restructurations
- Mieux lier stratégie et ressources humaines
- Besoin de prévisions quantitatives au-delà des indications de tendance
- La conscience de leur propre ambivalence
- Et la confidentialité ?
- Des points de vue contrastés sur l’usage à faire de la loi de cohésion sociale
- La crainte que la GPEC soit une gestion prévisionnelle des PSE
- Les alternatives économiques, c’est possible
- La volonté de sécuriser les parcours professionnels
- Des besoins d’expertise et d’accompagnement

(1) L’auteur remercie les cinq confédérations syndicales pour la qualité de leur accueil, le groupe Alpha et le cabinet Syndex pour leur coopération, et la CGT pour son invitation à suivre les débats de sa journée d’étude sur la GPEC du 7 mars 2007.

Une conscience partagée de la rapidité des mutations

À mesure que les syndicalistes acquièrent des responsabilités au sein du groupe, au niveau de la branche, au niveau régional et interprofessionnel, la conscience de l'ampleur des mutations économiques, techniques, organisationnelles mais aussi démographiques et financières des entreprises, s'aiguise.

Quelques exemples :

- «On fabrique actuellement l'A 380, mais le prochain appareil fera appel à de nouvelles technologies complètement différentes avec les matériaux composites» Secrétaire fédéral métallurgie;
- «Le ciel va bientôt être ouvert avec les USA pour les compagnies aériennes» DS;
- «Mon entreprise fabrique des camions et des solutions d'accès aux avions, elle est en croissance de 7 % par an environ, mais que se passera-t-il dans dix ou quinze ans, lorsqu'on sortira de l'ère du pétrole?» DS;
- «Il y aura 4 500 départs en retraite chez Axa, il est question de n'en remplacer que les deux tiers, un tiers en France et un tiers au Maroc dans les centres d'appel et les back-offices administratifs» DS;
- «Cap Gemini va compter, après le rachat de Kanbay, plus d'ingénieurs en Inde qu'en France» DS;
- «Dans les caisses d'épargne, avec la création avec les banques populaires de Natixis et sa cotation en Bourse, on vit une véritable révolution» DS;
- «Il faut regarder les pyramides des âges, certaines entreprises ne vont pas licencier, mais fermer la porte en profitant des départs en retraite» DS;
- «Il faut intégrer le choc démographique. Dans les années qui viennent, la concurrence pour l'embauche des jeunes diplômés va s'accroître, il faut former davantage les salariés en place. Déjà, à EDF, on manque de sous-traitants compétents et on rappelle des retraités sur certains chantiers» DS;
- «Les profits des entreprises du CAC 40 ont augmenté de 15 % en 2006, la part des dividendes et rachats d'actions, qui représentait déjà 42 % de leurs résultats, va encore augmenter au détriment de l'investissement et du désendettement» DS citant *Les Échos* du 14 mars.

Ces mutations sont vues comme incontournables pour partie, mais aussi comme le produit des tendances contestées et de contradictions de l'économie contemporaine, que soulignait récemment J.-L. Levet, directeur de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) :

- «Le capitalisme contemporain présente deux aspects contradictoires, d'un côté sa logique financière pousse à privilégier le court terme, de l'autre sa dimension cognitive, la concurrence croissante par l'innovation, devrait pousser à privilégier le long terme¹.»

D'un côté, l'accent sur la flexibilité externe et numérique; de l'autre, l'accent sur la flexibilité fonctionnelle et interne, l'emploi durable et

(1) Colloque *Les nouveaux territoires du dialogue social*, groupe Alpha – *Liaisons sociales*, 22 janvier 2007.

les compétences. Les divergences d'intérêt sont là et les possibilités d'équilibre dynamique gagnant-gagnant aussi :

– « Les cerveaux sont aussi en Asie, avec le nombre d'ingénieurs formés par la Chine et l'Inde, ce serait une erreur de se concentrer exclusivement sur les emplois de haute technologie. »

D'où la nécessité d'étudier finement les facteurs de localisation (coûts salariaux, de transport, économies d'échelle, réactivité liée à la proximité du client final, barrières à l'entrée, productions périssables...) et les complémentarités à rechercher tout au long de la chaîne de valeur entre recherche, production et marketing :

– « Certaines sociétés restent en France en jouant la complémentarité entre production dans les économies matures et dans les pays en développement. D'autres doivent se relocaliser parfois. »

De l'intérêt pour l'anticipation des mutations et des restructurations

Les syndicats sont depuis longtemps attachés à l'anticipation des conséquences sur l'emploi et au déclenchement en temps utile d'actions correctrices. L'anticipation des mutations « à froid » par la prospective de l'emploi, et l'anticipation des restructurations « à tiède » par l'annonce et la discussion suffisamment tôt des projets, sont des préoccupations des responsables syndicaux de tous niveaux. Dans les entreprises, la demande des syndicats de négociier est souvent venue de la volonté d'en sortir de l'expérience passée des PSE, mais elle est aussi plus générale et vise l'amont.

Toutes les organisations syndicales sont en effet révoltées par les fermetures annoncées au dernier moment et conduisant de nombreux salariés, peu qualifiés et âgés notamment, au chômage de longue durée :

– « La difficulté pour l'emploi, c'est le manque d'anticipation. En rupture avec la pratique de l'information donnée après coup, la CFDT exige de nouveaux droits en matière de gestion prévisionnelle des emplois pour vérifier en amont qu'aucune autre stratégie industrielle ne peut être conduite » M. Grignard, secrétaire confédéral CFDT ;

– « L'objectif de la GPEC est d'anticiper l'inadaptation des salariés à occuper des emplois futurs dans l'entreprise. [...] Cela suppose donc d'adapter les salariés présents plutôt que de leur substituer d'autres salariés » brochure de formation CFE-CGC ;

– « La GPEC doit concerner tous les salariés » A. Lecanu, CFE-CGC ;

– « La CFDT est pour que la GPEC soit négociée depuis longtemps ; ce qui est étonnant dans ce pays, c'est qu'il y ait besoin d'une loi sur un tel sujet. [...] Vous [s'adressant au président de l'UIMM] ne parlez que des PSE, la GPEC c'est beaucoup plus large, c'est l'évolution des emplois et des compétences » F. Chêrèque, secrétaire général CFDT ;

– « Développer la GPEC pour répondre tant aux besoins de performance des entreprises qu'aux aspirations des salariés en matière d'évolution professionnelle... privilégier les alternatives aux licenciements un accompagnement personnalisé et

des contrats de reclassement dans les zones sinistrées» Brochure CFTC sur le statut du travailleur, 2006 ;

– «La bataille pour le plein-emploi solidaire passe en partie par la GPEC» P. Masson, animateur du comité confédéral juridique CGT ;

– «La diversité des contrats de travail, la précarité, est un sujet lié à la GPEC, des salariés adaptables cela passe par plus de stabilité. [...] Il faut distinguer la GPEC à froid de l'anticipation des licenciements, et ne pas s'intéresser aux compétences qu'à chaud» L. Laigo, secrétaire nationale CFTD ;

– «Que le licenciement devienne l'ultime recours. [...] Gagner la bataille de l'anticipation, plutôt que de toujours subir ! Plutôt que de ne pas lire le rapport de l'expert et de faire le dos rond...» F. Blanche, secrétaire de la CGT ;

– «Les attentes des syndicats sur la GPEC sont multiples et non stabilisées, différentes selon les niveaux de responsabilité, confédéral, fédération, région ou département, entreprise» Expert CE ;

– «Une semaine avant l'annonce de la fermeture de Renault Vilvorde, le directeur du site réaffirmait l'inverse par note à l'ensemble des salariés en dénonçant les mauvais bergers qui disaient le contraire. Dans de tels cas, il y a un sentiment de trahison» responsable fédéral ;

– «Il faut entendre la révolte des salariés devant les annonces faites au dernier moment» P. Ferracci, groupe Alpha ;

– «Les priorités de la CFTD : des négociations sur la GPEC, la négociation des PSE, un droit au reclassement pour tous les salariés, une approche territoriale développant les logiques de réindustrialisation, la lutte contre la précarité ; restructurations, objectif zéro chômeurs : passer d'une obligation de moyens à une obligation de résultats» Compte rendu de la négociation de l'ANI, www.cfdt.fr ;

– «La GPEC, pour beaucoup de syndicalistes, c'est le PSE ; pour beaucoup de DRH, l'usine à gaz ; il y a un manque de repères des deux côtés» Expert CE ;

– «Les syndicats ne sont pas là que pour gérer les conséquences sociales, il faut renforcer la dimension économique de l'action syndicale» Secrétaire régional FO ;

– «Le CCE s'inquiétait d'un avenir fait de plans sociaux successifs. Les syndicats sont venus nous trouver en plein livre IV en nous disant : "On veut un accord pour anticiper l'emploi plutôt que de gérer les plans sociaux"» DRH ;

– «Mettre tout en œuvre pour qu'aucun salarié ne se retrouve dans la situation de choc et de détresse d'être nominativement sélectionné comme licenciable» brochure CGT d'explication de l'accord Thalès Air Défense.

En matière d'anticipation, ce qui est attendu, c'est une information de qualité aux différents niveaux – interprofessionnel, de branche et d'entreprise – qui permette de peser en temps et avec un effet utile pour que le travail et l'emploi ne soient pas de simples variables d'ajustement :

– «La demande de plusieurs syndicats, c'est que le management arrive à dire à un salarié qu'il est sur un emploi menacé à terme» DRS ;

– «De la prospective des métiers et des qualifications engagée par le Plan, à la GPEC dans les entreprises, en passant par les observatoires paritaires de branche, il y a un continuum de préoccupations» J.-C. Quentin, secrétaire confédéral CGT-FO.

Cela suppose une vraie volonté d'échange et de négociations. Les conditions ne sont pas toujours réunies :

– «Une négociation triennale obligatoire après la négociation annuelle obligatoire ; encore faut-il qu'on négocie vraiment !» B. Van Craeynest, président CFE-CGC ;

- «Ce qui nous importe c'est la volonté des employeurs de négocier plus que l'obligation de négocier» M. Grignard, secrétaire confédéral CFDT ;
- «Le fait syndical n'est pas admis partout, notamment en PME» B. Thibault, CGT ;
- «Le syndicalisme est souvent vécu dans les PME comme un mal avec lequel il faut composer, pas comme un partenaire» secrétaire fédéral ;
- «On étouffe avec la consultation à la française ! C'est-à-dire un avis motivé du CE dont la direction se fout. C'est très frustrant. L'objectif, c'est un avis étudié, qui soit pour partie au moins pris en compte. La consultation "en vue de rechercher un accord" comme dans les directives européennes, cela me va mieux, même si l'objectif ce n'est pas la cogestion. [...] C'est le débat *shareholders* contre *stakeholders* : tout pour les actionnaires ou un compromis entre les parties prenantes» F. Blanche, CGT.

Mieux lier stratégie et ressources humaines

La GPEC est parfois abordée exclusivement comme un sujet technique, comme une affaire de techniciens de la gestion des ressources humaines et des relations sociales, autour de la construction d'un référentiel des métiers et des compétences, de la mise en place d'un observatoire. C'est oublier ce qui fait sens en amont, les mutations de l'environnement de l'entreprise, des produits, des marchés, des prix, des concurrents, des technologies, la stratégie qu'elle déploie de façon proactive, l'impact sur les différentes activités et grandes familles de métiers, les scénarios alternatifs en matière d'organisation du travail et de développement des compétences.

D'où des appels à la discussion sur l'amont, des interrogations sur sa faisabilité, et parfois des divergences au sein des syndicats :

- «La définition de la stratégie qui nous convient le mieux, c'est celle qui nous permet d'intervenir le plus largement sur la marche de l'entreprise» P.-Y. Chanu, conseiller confédéral activités économiques CGT ;
- «Nous avons deux droits à conquérir en pratique, sur l'information sur la stratégie et sur l'information et la consultation sur les conséquences prévisibles sur l'emploi. Mais soyons clairs, ce n'est pas un droit de veto» P.-Y. Chanu ;
- «Je suis perturbé par ce qui est dit sur la stratégie ; nous avons déjà ces droits annuellement au CE avec nos experts, la seule nuance que je vois, c'est que là, il y a négociation avec les syndicats» DS ;
- «La GPEC doit être liée à la stratégie, pas seulement aux métiers» Expert CE ;
- «Le texte initial disait "négocier sur la stratégie", le texte final "sur les modalités d'information et de consultation sur la stratégie", dommage!» F. Blanche, CGT ;
- «Il ne s'agit pas seulement pour la direction d'informer sur la stratégie, mais de la mettre en débat avec les organisations syndicales, de façon à leur permettre de l'infléchir» DS ;
- «Dans notre grande association à but non lucratif, tout doit être agréé par les tutelles. Comment alors discuter de la stratégie avec la direction?» DS ;
- «Difficile de discuter GPEC, quand parfois les directeurs eux-mêmes n'ont pas les éléments» DS ;

- «L'évolution des technologies et des métiers dans la presse se fait dans un contexte de concurrence entre les syndicats de métiers pour les emplois et sur les champs de syndicalisation» DRH ;
- «Parler de stratégie, quand il n'y a même pas de comité de groupe?» DS ;
- «Où parle-t-on de la stratégie? Dans beaucoup de groupes, les directions produits ne sont pas organisées par pays mais globalement pour l'Europe ou le Monde. C'est une vraie difficulté pour le dialogue social, car celui-ci suppose pour les syndicats de discuter avec les vrais décideurs. Néanmoins les choses bougent : « La volonté de négociation pousse dans les comités de groupe européens... et avec la Confédération syndicale internationale, on tient le bon bout ! » F. Blanche, CGT ;
- «Il faut se servir des comités d'entreprise européens, voire des comités d'entreprise monde en matière de restructurations avec un effort d'harmonisation des solutions» DS ;
- «On nous oppose trop souvent la confidentialité, voire le risque de délit d'initié. Bien au-delà, il y a trop d'informations cachées. Nous voulons pouvoir discuter des différents scénarios possibles» B. Thibault, CGT.

La mobilité externe avec rupture du contrat de travail est crainte, mais elle n'est pas écartée même hors plan social, à condition d'être gérée proprement :

- «Pouvoir construire un projet à l'extérieur de l'entreprise par choix, dans le cadre d'une mobilité géographique et/ou professionnelle voulue... avec un droit de retour prévu par l'accord... et une convention de mutation concertée engageant à la fois la société d'origine, la société d'accueil et le salarié concerné» Brochure CGT Thalès TAD ;
- «L'objectif, ce n'est pas plus de licenciements, on est réaliste, mais moins de casse sociale» F. Blanche, secrétaire confédérale CGT ;
- «La bonne solution, ce n'est pas de casser d'abord les gens avec le chômage, puis de les récupérer avec le retour à l'emploi. [...] Quand il y a un incident de carrière, c'est d'aider le salarié à rebondir, en allant plus loin que si rien ne s'était passé» union départementale.

Besoin de prévisions quantitatives, au-delà des indications de tendance

La réflexion en matière de gestion prévisionnelle des métiers, des emplois et des compétences doit d'abord être prospective, qualitative, mobilisant les connaissances des différents professionnels, marketing, recherche, production, pour détecter les ruptures. Mais elle doit en complément s'efforcer d'être quantitative et examiner les scénarios envisageables. D'une entreprise à l'autre, les contraintes sont diverses, l'horizon de visibilité sur l'activité future est très différent, mais dans un même secteur d'activité les pratiques de partage de l'information avec les représentants du personnel sont également très variables, bref on peut faire mieux pour les syndicalistes rencontrés :

- «La GPEC était déjà une obligation depuis 1989. En pratique, dans mon entreprise dont l'exercice se termine au 31 mars, les informations étaient rares : des prévisions sur l'emploi à trois mois, et rien sur la stratégie ! » Ancienne DS ;

- «Les opérationnels ne veulent pas mettre sur la table du quantitatif; mais s'en tenir à du qualitatif avec la DRH, c'est frustrant pour le dialogue social» DS;
- «Attention toutefois, on a restructuré notre site sur la base d'une prévision complètement fausse» DS.

La conscience de leur propre ambivalence

La difficulté du dialogue en amont sur l'évolution de l'activité et l'emploi, si elle est du fait des employeurs, n'est pas de leur seul fait; beaucoup de syndicalistes en sont implicitement ou explicitement conscients :

- «La stratégie se partage rarement, même si les OS le réclament parfois» Secrétaire fédéral;
- «L'asymétrie de l'information n'a pas que des inconvénients; les syndicalistes ne sont pas toujours prêts à sortir du jeu de rôle traditionnel pour envisager ensemble l'avenir» Secrétaire fédéral;
- «Le consensus dans le silence est trop fréquent et nocif» A. Lecanu, secrétaire confédéral CFE-CGC;
- «Une entreprise de la région a maintenant une filiale en Chine, les 300 emplois de production vont finir par disparaître et personne ne propose rien» Union syndicale régionale;
- «La GPEC, on y va ou pas? Si on y va, pour faire quoi et comment? Comment faire sur le lien entre GPEC et PSE? Ce qu'on cherche, c'est faire plus que le pompier social, agir en amont» Journaliste *NVO*¹;
- «Sortir de la politique de l'autruche, partager l'information» G. Simon, CFTC.

Et la confidentialité?

Les responsables syndicaux (secrétaires de CCE, délégués syndicaux centraux...) souhaitent connaître la stratégie de l'entreprise et ses évolutions, pour en débattre et peser sur son contenu, ses effets en termes d'emplois et de compétences, et ses modalités de mise en œuvre. L'information précoce peut éviter les malentendus, permettre l'expression des différences d'intérêt et amorcer d'emblée leur rapprochement. Certains responsables sont conscients que des informations doivent pendant un certain temps rester confidentielles vis-à-vis des marchés financiers, des concurrents et même de leurs mandants (évolution du périmètre ou de l'actionnariat du groupe, nouveaux produits), mais les points de vue et les pratiques divergent sur le respect de la confidentialité :

- «Pendant l'OPA de Mittal sur Arcelor, les syndicats d'Arcelor ont su s'astreindre aux règles de la confidentialité des informations données» Expert CE;
- «Par moments, il y a de vraies raisons à la confidentialité, on est prêts alors à garder les informations comme telles» F. Blanche, CGT;

(1) *NVO*, *La nouvelle vie ouvrière* est l'hebdomadaire de la CGT.

- «Nous n’avons aucun intérêt à divulguer des informations qui pourraient nuire à l’entreprise. Il faut distinguer ce qui peut nuire à l’entreprise et ce qui peut nuire à la direction» Administrateur salarié ;
- «Chez nous la confidentialité est la règle, on a toujours fait des comptes rendus, contrairement à ce qui est stipulé» Administrateur salarié ;
- «Les notions de discrétion ou de délit d’initié sont à géométrie variable. En réalité, la confidentialité sert à la direction à décider seule de sa communication» administrateur salarié.

Le plus délicat pour les responsables syndicaux en matière de confidentialité touche fort logiquement les informations sur les réorganisations affectant l’emploi en préparation, mais nous avons eu le témoignage de plusieurs cas où la diffusion d’informations confidentielles a été pratiquée avec tous les délégués syndicaux centraux pendant un certain délai pour préparer la recherche d’un compromis.

Des points de vue différents sur l’usage à faire de la loi de cohésion sociale

Si les confédérations souhaitent toutes que soient saisies l’opportunité offerte par la loi de cohésion sociale, un fort besoin s’exprime d’échange d’expérience entre militants d’entreprise et responsables de tous niveaux sur la façon de faire, et des hésitations se font jour à la base notamment de la CGT, mais pas exclusivement :

- «La GPEC, chiche! Mais la voie est étroite. Peut-on anticiper des virages stratégiques comme celui d’Airbus? Les PME, notamment les sous-traitants, peuvent-ils anticiper? Que peut-on anticiper? Les compétences, les créations d’emploi, les suppressions d’emplois?» F. Blanche ;
- «Il faut articuler l’intervention du syndicat et celle du CE, et prendre en compte le fait que l’employeur a le choix du terrain, le groupe ou l’entreprise» A. Masson ;
- «La négociation a lieu au sommet du groupe, loin du terrain, des 40 filiales ; c’est complexe pour les négociateurs» DS ;
- «Certains syndicats ne font qu’accompagner, SUD que contester, il faut proposer des alternatives» DS ;
- «La GPEC, un levier pour faire avancer la sécurité sociale professionnelle, et une opportunité pour rapprocher CE et organisation syndicale» secrétaire UD ;
- «Au sein du syndicat, nous sommes divisés. Pour certains, GPEC = restructurations ; pour d’autres, GPEC = occasion de maintenir l’employabilité par la formation et la mobilité interne et externe» DS ;
- «On est *a priori* très critiques sur la GPEC. En 2002, on a fait un accord GPEC mais d’opportunité pour avoir des CATS, à chaque PSE on rejette d’un revers de la main nos contre-propositions. Maintenant, la direction a ouvert la négociation GPEC, mais sommes-nous là pour mettre des emplâtres sur les conséquences de la stratégie de la direction?» DS ;
- «La GPEC est déjà en place dans les entreprises, on nous demande de cautionner des dégraissages en douce!» DS ;
- «La direction parle de gestion anticipative plus que prévisionnelle. Quel enjeu? Il y aura des PSE chez nous malgré la GPEC» DS ;

- «La GPEC est un concept intéressant, mais les accords sur le sujet ne sont pas toujours bons, y compris ceux qu'on a signés» F Blanche;
- «La conflictualité sociale dans notre groupe est liée à une très mauvaise conception de la GPEC. Le sujet est important, mais on s'en tient souvent à un chèque en blanc sur des déclarations de bonnes intentions» DS;
- «Qui a souhaité cette loi? Les syndicats? Un ministre? Qu'est-ce qu'elle va nous apporter de concret, à nous qui venons d'être rachetés et qui ne sommes pas sûrs que notre entreprise existera dans trois ans?» DS;
- «Nous sommes en plein PSE, faut-il négocier la GPEC?» DS;
- «Notre accord GPEC n'a pas été mis en œuvre, et depuis il y a externalisation de 900 salariés. [...] Sans doute un angle d'attaque juridique?» DS.

L'introduction du congé mobilité par la loi sur la participation et la loi sur le financement de la sécurité sociale pour 2007 fait débat pour la plupart des syndicalistes :

- «Afin de rendre la GPEC plus attrayante financièrement, la loi de financement de la Sécurité sociale 2007 accorde les mêmes avantages financiers que pour les PSE» *FO emploi*, n° 9;
- «La GPEC comme outil de sécurisation des parcours, on était très pour et en phase avec la loi jusqu'aux modifications intervenues en décembre 2006 qui dévoient la GPEC, et par ailleurs réduisent le nombre de signatures potentielles en mettant les syndicats sur la défensive» A. Lecanu, secrétaire confédéral CFE-CGC;
- «À la CFTC, nous aurions préféré qu'on attende l'évaluation de la tentative de relance de la GPEC avant de modifier déjà les textes. Nous n'avons pas été suivis» J. Dintinger, secrétaire confédéral;
- «Le dispositif est ambigu, puisque, à l'issue du congé de mobilité, le contrat de travail peut être rompu d'un commun accord. L'objectif de la GPEC n'est pas d'organiser des dispositifs de rupture des contrats de travail pour motif économique, mais d'assurer de manière préventive l'employabilité des salariés» Brochure de formation CGC;
- «Le mélange entre GPEC et PSE est le fait du législateur, pas de nous! Certains prétendent maintenant qu'il n'y a aucun lien, malgré les textes et la circulaire du ministère» A. Masson.

La crainte que la GPEC soit une gestion prévisionnelle des PSE

Les syndicats souhaitent une frontière nette entre la gestion des ressources humaines qu'est la GPEC et la gestion de crise qu'est le PSE, lorsqu'il y a un projet de fermeture ou de suppression collective d'emplois :

- «Il convient de refuser la tendance de certains employeurs à utiliser la GPEC dans le cadre de plans sociaux plus ou moins dissimulés. Il s'agit de sauver des emplois, non d'habiller des licenciements» document interne CGC de formation;
- «Parle-t-on de gestion prévisionnelle de l'emploi ou de gestion prévisionnelle des suppressions d'emploi? Si ce n'est que la gestion des plans sociaux, on n'ira pas à l'accord. L'accord Thalès en revanche est positif» F. Blanche, CGT;

- «La volonté syndicale, c'est de séparer GPEC et PSE, on les comprend après tous les PSE qu'on a dû faire !» DRH ;
- «Il faut sortir de la GPEC du pauvre, qui n'est que de la gestion prévisionnelle des PSE» P. Ferraci, groupe Alpha ;
- «Deux logiques vont s'affronter dans la négociation, GPEC ou GP des PSE, nous voulons une vraie logique de GPEC avec maintien de l'emploi et développement de sa qualité. [...] Il y a intérêt pour les syndicats à demander l'ouverture de négociation, surtout s'il y a un risque de PSE» A. Masson.

Dans ce contexte, il y a chez beaucoup une réticence de principe par rapport aux accords de méthode sur les modalités de gestion des PSE et à un accord en deux parties GPEC et gestion d'un plan social en cours ou attendu sous peu :

- «Cette relation entre la GPEC et le licenciement économique est regrettable. Les deux dispositifs n'ont pas la même finalité. La GPEC a pour but le maintien du lien d'emploi. Elle doit éviter, ou au pire limiter les licenciements, et non les préparer. En résumé, la GPEC ne doit pas être un PSE déguisé» brochure de formation CGC ;
- «Nous sommes réticents par principe aux accords de méthode parce qu'ils sont dérogoatoires avec éventuellement moins de droits pour les salariés et qu'ils peuvent être minoritaires» A. Masson, animateur du collectif confédéral droits et libertés, CGT.

Les alternatives économiques, c'est possible

Entre le débat sur les justifications économiques du plan social et celui sur les mesures d'accompagnement individuel, il y a place pour celui sur les alternatives collectives possibles pour réorganiser tout ou partie d'un site, voire assurer sa reprise ou sa revitalisation sur d'autres activités. Les syndicats sont très attachés à un débat approfondi sur leurs contre-propositions :

- «À Béziers, chez un fabricant de vannes pour l'industrie pétrolière qui procédait à un PSE, on est parvenu, par la mobilisation et en travaillant avec nos experts en droit et en économie, à obtenir, au lieu de 180 licenciements, l'embauche de 80 intérimaires qui étaient sur le site, et des activités en remplacement d'une autre délocalisée en Italie» DS ;
- «Chez S. à Valence, entreprise de 200 salariés, on a été prévenus par un CE non syndiqué trois jours avant le début d'une procédure de plan social ; on a vu qu'il y avait de vraies possibilités de développement, que le propriétaire était un groupe de taille mondiale. On a monté un projet, réussi à faire nommer un expert par le tribunal pour l'expertiser. Deux mois après, le *board* a pris en compte notre projet, et huit ans après l'entreprise est toujours là» Responsable régional FO ;
- «Nos collègues syndicalistes scandinaves sont éberlués du peu de cas que les employeurs français font des propositions des syndicats» F. Blanche, CGT ;
- «Chez R., PMI en milieu rural, on a gagné du temps par rapport à la liquidation en obtenant un redressement judiciaire. On a monté un projet de reprise par les salariés en lien avec le mouvement SCOP. 140 salariés étaient prêts à mettre leur indemnité de licenciement dans le projet. Du coup, plusieurs repreneurs se sont manifestés. Malheureusement, celui qui a été choisi n'a voulu que faiblement s'inspirer du projet» Responsable régional FO ;

- « Chez Alstom, après un droit d’alerte, la direction avait accepté un groupe de travail pour examiner nos propositions alternatives et plusieurs ont été retenues. Chez Neyrpic, ils ont eu une expérience voisine » DS ;
- « Aker Yards, qui a repris les Chantiers de Saint-Nazaire, a accepté l’audit social que nous demandions à la direction précédente¹ » DS.

Les syndicats sont par ailleurs ouverts mais vigilants sur les opérations de revitalisation dont l’effet à terme n’est pas toujours assuré :

- « Quand Alcan a fermé un site en Haute-Savoie avec 110 suppressions d’emplois, on s’est mobilisé pour l’avenir individuel et collectif des salariés, avec une vision syndicale non passéiste. Il y a eu un engagement de responsabilité sociale de l’entreprise avec une convention de revitalisation du site et un travail en réseau avec les élus. Deux ans après, il y a 75 emplois industriels et au total 95 % des salariés reclassés » A. Naton, secrétaire confédérale CGT ;
- « Attention, les repreneurs sont parfois des chasseurs de primes à qui on soustraite les licenciements » DS.

La volonté de sécuriser les parcours professionnels

La question de l’anticipation concertée des mutations et celle de la gestion concertée des restructurations s’inscrivent dans une volonté commune aux cinq confédérations syndicales de construire des trajectoires professionnelles protégées, même si les mots pour le dire (sécurisation des parcours professionnels pour la CFDT, nouveau statut du travail salarié et sécurité sociale professionnelle pour la CGT, statut du salarié pour la CFTC...) et surtout les pistes concrètes changent² :

- « Les employeurs ont non seulement l’obligation d’assurer l’adaptation des salariés à leur poste de travail, mais aussi de veiller au maintien de leur capacité à exercer un emploi » J.-C. Quentin, CGT-FO ;
- L’objectif de l’ordonnance d’octobre 1945 sur la sécurité sociale est toujours d’actualité pour la CGT : « Débarrasser les travailleurs de l’incertitude du lendemain » ; « Une sécurité sociale professionnelle pour tous les salariés pour que leur contrat de travail soit maintenu même si leur emploi est supprimé » Résolution du congrès de Lille en 2006 ;
- « Le statut du travailleur est un projet phare de la CFTC. L’objectif est que chaque personne puisse être acteur de sa vie et de ses choix, quelles que soient les ruptures, les mobilités, les discontinuités de son parcours professionnel, de permettre à chacun de rebondir en cas de transition ou de rupture » ;
- « Lors des dernières fermetures dans la chaussure à Romans, les ministres nous parlaient reclassement, on a aussi demandé et obtenu un contrat de site pour développer la chaussure de luxe, un appui de la Banque de France pour les salariés surendettés, une plate-forme avec des possibilités d’appui psychologique... » Responsable régional FO ;

(1) Avant le désengagement surprise du groupe norvégien.

(2) Sur les différences existant entre ces concepts, cf. notamment Karvar A. (2005), « Face à l’insécurité sociale. Imaginer de nouvelles garanties », *Cadres CFDT*, n° 414, www.cadres-plus.net/bdd_fichiers/414-08.pdf

- «La GPEC doit associer un grand nombre d'acteurs au-delà des DRH et des délégués syndicaux» B. Guinois, UNSA ;
- «Il est nécessaire et légitime que chaque salarié puisse assurer la maîtrise de son parcours de vie, y compris professionnel, sans s'en remettre aux décisions aléatoires des marchés financiers... Pendant deux ans, aucun licenciement économique ne peut être prononcé au sein de TAD, ce qui signifie pour les salariés un espace-temps permettant de développer les compétences, de les faire reconnaître et de peser ainsi efficacement dans les décisions d'orientation pour l'avenir de l'outil industriel. Le pari d'un renversement de logique...» Brochure CGT sur l'accord Thalès Air Défense.

Pour cela, les outils de la gestion des ressources humaines doivent être adaptés dans les entreprises, les branches, l'interprofessionnel et les territoires :

- «Chaque salarié en situation de perte d'emploi doit pouvoir bénéficier des avantages de la convention de reclassement personnalisé (CRP) sans condition d'ancienneté. La durée du CRP pour des salariés sans qualification professionnelle doit pouvoir être allongée», résolution du congrès CFDT de Grenoble, «Engagés dans une société en mutation pour des garanties nouvelles» ;
- «En cas de restructuration, notre organisation plaide pour le maintien pendant douze mois du lien contractuel et du salaire, sur la base d'un fonds mutualisé et d'une cotisation de 0,3 % de la masse salariale» J.-C. Quentin, CGT-FO ;
- «La VAE doit être développée et son accès facilité, notamment pour les salariés en rupture de contrat. Le DIF doit être amélioré», Résolution du congrès CFDT ;
- «On ne peut laisser la notion de compétences à la seule main des employeurs», Brochure CGT-TAD ;
- «Que le salarié puisse coconstruire son parcours avec les moyens mis à disposition par l'entreprise, un passeport formation rempli par le salarié (pas du type livret ouvrier), la certification de l'expérience pour permettre la mobilité externe, qu'on ne soit pas prévenu après coup que la formation est imputée sur le DIF!» R. Bagorski, responsable confédéral CGT ;
- «L'entreprise cherche à instrumentaliser le DIF, par exemple en comptant les formations en anglais des navigants commerciaux!» DS.

Des besoins d'expertise et d'accompagnement

L'appui des syndicats par des experts est souhaité, en comptabilité mais aussi dans une pluralité de compétences – stratégie industrielle, gestion des ressources humaines, droit –, moins pour délivrer un dire d'expert que pour accompagner les représentations du personnel tout au long du processus, au service des syndicats plus que des IRP de façon interactive avec les directions.

Des appréciations différentes existent sur le rôle effectif et le rôle souhaitable des experts de toutes disciplines :

- «Nos organisations syndicales ont un vrai problème de gestion des âges, de renouvellement et de montée en compétences de leurs responsables» plusieurs DRH ;
- «Il faut prévoir un accompagnement de l'obligation triennale de négocier ; il y a besoin d'une montée en maturité de chaque côté» L. Laigo, CFDT ;
- «Les experts du CE jouent un rôle pédagogique important» Nombreux DRH ;

- « Tous les ans, l'entreprise paye à S. un rapport pour les représentants du personnel. Ceux-ci ont souhaité un rapport plus court et un accompagnement plus opérationnel dans leur rôle d'acteurs des changements » DRH ;
- « Il y a peu de préparation des syndicats à la négociation sur ces thèmes, notamment parce qu'ils les ont été longtemps délégués au CE ; un appui à la négociation désigné majoritairement par les syndicats est nécessaire » Expert de CE ;
- « Il faut faire travailler l'expert bien au-delà de l'expertise comptable, et ne pas faire de délégation de pouvoir à son égard » P.-Y. Chanu ;
- « Le travail avec les experts doit renforcer notre capacité d'action. Il couvre les domaines de l'économie, de l'organisation du travail, de la santé au travail, du droit, du développement durable, de la formation professionnelle et de la gestion des compétences... Le travail avec les experts doit être structuré, maîtrisé et coordonné [...] avec une stratégie de réseau [...], alternative aux propositions d'offre globale qui éloigne les IRP des organisations syndicales », Résolution du congrès CFTD ;
- « Les experts poussent parfois à la quête de chiffres magiques, au détriment de la compréhension » DRH ;
- « La société R. a été reprise par un fonds d'investissement qui avait aussi repris W. et P. dans le même secteur d'activité. Ils n'ont pas développé de nouveaux produits et accru la redevance groupe. L'expert CE et les syndicats n'ont pas vu venir le PSE. La mobilisation forte mais tardive n'a pas pu inverser le cours de l'histoire, on a juste pu obtenir un bon plan social en jouant l'UES qui comptait plus de 1 000 salariés » Responsable régional FO ;
- « Discuter vraiment entre direction et syndicats, et éviter la juridiciarisation du sujet » DS ;
- « Il ne faut pas séparer le droit et l'action qui sont liés dans les stratégies syndicales. Ils font des lois contradictoires pour neutraliser le rôle du CE et mouiller les syndicats. Maintenant les juristes patronaux voudraient un nouvel ANI pour séparer la GPEC de la procédure du PSE et du motif économique. Il faut utiliser les contradictions des nouvelles dispositions pour la mobilisation. La GPEC est un droit pour les salariés, les prévisions sont utiles, on peut s'en servir ensuite à l'encontre des employeurs » P. Rennes, CGT ;
- « On peut faire respecter les accords, faire de l'innovation juridique et judiciaire, obtenir des délais pour pouvoir proposer des solutions alternatives... » A. Masson, CGT.

Le contenu des accords négociés

Après le regard des dirigeants et celui des responsables syndicaux, on examine ici le produit de leur interaction, les premiers accords s'inscrivant dans le cadre de la négociation triennale et les débuts de leur mise en œuvre. Les noms de ces accords sont variables et donnent pour partie à voir le point d'équilibre des intérêts auquel les acteurs de la négociation sont parvenus compte tenu des spécificités de l'entreprise ou du groupe.

On nommera ici indifféremment ces accords : accords triennaux, accords GPEC, accords L. 320-2 ou accords « stratégie et emploi ».

L'expression « accord GPEC », la plus courante, est restrictive puisque les accords entrant dans le cadre de l'obligation triennale de négocier portent à ce titre à la fois sur les modalités d'information et de consultation sur la stratégie et ses conséquences prévisibles sur l'emploi et les salaires, sur la mise en place ou l'évolution d'un dispositif GPEC et ses mesures d'accompagnement, sur les salariés âgés, et le cas échéant sur les modalités de gestion d'un PSE.

Comme indiqué en introduction, la négociation de ces accords a démarré lentement la première année de l'obligation triennale, puis s'est accélérée : la DGEFP a ainsi recensé, à partir des remontées des DDTEFP, 7 accords GPEC en 2005, puis 58 en 2006, soit 65 accords, dont 12 de groupe¹. L'accélération est liée à la fois au temps nécessaire pour une telle négociation (souvent de l'ordre d'un an), à l'approche de l'échéance de l'obligation triennale du 20 janvier 2008, à des demandes d'organisations syndicales et à l'inquiétude provoquée par certaines jurisprudences.

Fin 2006, 118 entreprises sont couvertes par un accord GPEC :

- 53 d'au moins 300 salariés par un accord d'entreprise ;
- 54 d'au moins 300 salariés par 12 accords de groupe ;
- 11 de moins de 300 salariés par 12 accords de groupe.

Sur la base des données de l'INSEE mentionnées en introduction, le taux de couverture de l'obligation triennale est fin 2006 de 2 % des entreprises d'au moins 300 salariés et de 0,2 % des entreprises concernées directement ou par l'intermédiaire d'un groupe d'au moins 300 salariés. Les données ne renseignent par ailleurs qu'imparfaitement sur le choix effectué entre négocier au niveau du groupe ou des entreprises de celui-ci.

Ces accords sont signés par la CFDT à 63 %, la CGT à 54 %, la CFE-CGC à 51 %, la CGT-FO à 46 %, la CFTC à 35 %. 42 % des accords au moins² sont à l'unanimité des organisations syndicales présentes. Chaque confédération n'étant pas systématiquement représentée dans l'entreprise ou le groupe, les taux réels de signature sont plus élevés encore, en particulier pour FO, la CFTC et la CGC³.

Pour apprécier le contenu réel de ces accords, au-delà d'une lecture directe, il faut avoir accès aux informations périodiquement transmises sur la stratégie et l'emploi, aux débats qu'elles suscitent, à l'écart que représentent ces accords par rapport aux accords antérieurs et aux pratiques existantes collectives et individuelles de GRH dans l'entreprise, ce qui n'a été qu'exceptionnellement notre cas. À cet égard, un travail intéressant d'évaluation sera à confier courant 2008 à une ou plusieurs équipes de chercheurs et de consultants. Il supposera,

(1) Toutefois, quelques-uns de ces accords d'entreprise sont des accords de déclinaison d'un accord de groupe, quelques autres, des accords sur les objets et des moyens de la future négociation GPEC...

(2) Les organisations syndicales présentes et non signataires ne sont pas toujours mentionnées.

(3) En 2005, dans le secteur privé, la CFDT est présente dans 36 % des établissements d'au moins 50 salariés, la CGT 35 %, FO 25 %, CFE-CGC 15,5 %, CFTC 14,5 %. D'après Pignon M.-T. (2007) : « Présence syndicale : des implantations en croissance, une confiance des salariés qui ne débouche pas sur des adhésions », *Premières synthèses*, n° 14.2, <http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/2007.04-14.2.pdf> ; les taux de présence des syndicats dans les entreprises d'au moins 300 salariés sont plus élevés.

outre un dépouillement exhaustif des accords, de certains procès-verbaux de CE, la réalisation dans un panel d'entreprises d'entretiens avec des acteurs de direction de différents niveaux et des responsables des syndicats signataires et non signataires.

Dans le cadre de ce rapport, on ne pouvait que se limiter, d'une part à prendre la mesure de la diversité des situations des entreprises et groupes et des accords d'ores et déjà passés, et d'autre part à donner des aperçus de leur contenu et des grilles de lecture permettant de les comparer.

Thèmes abordés successivement :

- Des accords sur la méthodologie de négociation
- Préambules et engagements majeurs
- Modalités de mise en débat de la stratégie d'entreprise
- Modalités d'information-consultation sur les conséquences prévisibles sur l'emploi
- Modalités d'information-consultation sur les conséquences prévisibles sur les salaires
- Mise en place ou renforcement d'un dispositif de GPEC
- Mesures d'accompagnement
- Le cas des salariés âgés
- L'accompagnement des projets de changement
- Le lien éventuel avec un accord de méthode de sauvegarde de l'emploi

Des accords sur la méthodologie de négociation

Cinq accords GPEC ne portent pas d'emblée sur le contenu, mais sur la méthodologie de négociation.

Ainsi, l'accord signé par l'ensemble des organisations syndicales du journal *L'Est républicain* en septembre 2006 envisage la GPEC comme une démarche structurante et volontariste. Il met en place une commission réunissant direction et élus pour passer en revue les évolutions de l'environnement externe, les orientations à cinq ans, le lien avec les projets d'évolution des technologies et des organisations, les écarts entre les besoins et les ressources humaines disponibles, les moyens d'adaptation en vue d'élaborer un plan de GPEC. Les documents à fournir au CE et à son expert sont définis et le nombre de représentants du personnel maintenu malgré la baisse des effectifs pour mener à bien cette négociation.

L'accord Rémy Cointreau¹ planifie la démarche de négociation, met en place un groupe de travail paritaire associant organisations syndicales et secrétaires du CCE et des CE, et prévoit une assistance externe.

(1) Signé pour dix mois avec l'ensemble des organisations syndicales.

Préambules et engagements majeurs

Quelques accords comportent un préambule synthétisant les mutations de l'environnement et la stratégie de l'entreprise ou du groupe. Lorsqu'ils vont au-delà d'un paragraphe très général sur la nécessité de s'adapter aux mutations, leur intérêt est de faire état d'une compréhension partagée d'une partie des contraintes et des choix de celle-ci, et de donner un fil rouge à ce qui suit. Les engagements généraux, hors ceux sur les modalités d'information et ceux sur la « boîte à outils » des mesures d'accompagnement, sont plus rares.

Quelques exemples, dans des situations très diverses de l'industrie et des services, de ces engagements et de leurs conditions :

- L'accord triennal de gestion de l'emploi de la compagnie Air France porte sur les seuls personnels au sol de la compagnie¹. Le préambule souligne la croissance du marché du transport aérien (5 % par an en moyenne), l'objectif d'un maintien de la part de marché d'Air France, leader mondial de l'activité depuis sa fusion avec KLM, la concurrence croissante du TGV et des compagnies *low cost*, la nécessité de gains de productivité pour conforter une croissance rentable, gage de la pérennité des emplois, en tirant partie des progrès technologiques. Comme dans les deux précédents accords triennaux, des engagements globaux sont actualisés.

L'entreprise s'engage pendant la durée de l'accord à ne procéder à aucun départ contraint collectif pour motif économique pour autant que les salariés concernés auront accepté d'entrer dans les dispositifs proposés favorisant la mobilité interne, la formation, et le cas échéant des dispositifs ciblés et négociés de mobilité externe volontaire. L'entreprise s'engage aussi à maintenir son périmètre d'activité en prenant en compte ses alliances. Ces engagements valent hors crise nationale ou internationale majeure, et y compris des mesures d'ajustement à négocier en cas de difficultés économiques susceptibles de remettre en cause la stratégie. On remarquera que le partage des grandes orientations stratégiques par les syndicats signataires de l'accord, la force des engagements, et la conditionnalité de ceux-ci sont liés. Sans la signature de l'accord, beaucoup de mesures d'accompagnement GPEC existeraient, mais pas les engagements sur l'emploi et le périmètre d'activité. À échéance de trois ans, ces engagements ne peuvent qu'être conditionnés. Bouleversant les pratiques en vigueur dans l'entreprise, est aussi posé un objectif de 40 à 50 % des recrutements de navigants commerciaux parmi les personnels au sol.

- L'accord du groupe SFR² comporte lui aussi un préambule sur l'environnement et la stratégie. Il souligne l'engagement de la direction de contribuer à l'évolution professionnelle de chacun de ses collaborateurs, exclut la mise en œuvre de mesures de licenciement économique collectif hors bouleversements de l'environnement que le présent accord ne saurait résoudre en un an. Il vise en outre à stabiliser globalement les effectifs. Les organisations syndicales signataires expriment la « volonté d'être un relais pour le partage de la stratégie du

(1) L'accord concerne 40 000 salariés hors pilotes et navigants commerciaux d'Air France, et hors les filiales françaises ; la CGT, l'UGICT-CGT et SUD ne sont pas signataires de cet accord majoritaire.

(2) Signé par la CFDT, la CGC, la CFTC, mais pas par la CGT, FO et l'UNSA.

groupe et acteurs avec celui-ci pour l'accompagnement des collaborateurs dans leur parcours». Il n'y a pas cogestion pour autant : « la stratégie est une prérogative de l'entreprise et les partenaires sociaux n'entendent pas en être responsables » ; ils se réservent « d'évaluer la pertinence et les conséquences des choix ». L'adhésion, souhaitable, des organisations syndicales et des salariés aux grandes orientations stratégiques de l'entreprise, comme la confiance, n'est pas une donnée, mais un processus qui doit être régulièrement entretenu et est toujours réversible. Fragilisé par la décision postérieure à l'accord (mais compatible avec lui, l'accord portant sur le personnel du groupe hors changements de périmètre d'activité), de transférer trois centres d'appel à deux sous-traitants, il est à consolider.

- L'accord Veolia Environnement (eau, déchets, transports, distribution de l'énergie...) sur le développement des compétences et la progression professionnelle d'octobre 2004¹ rappelle en préambule les enjeux de qualité de service pour les collectivités finales et les entreprises clientes et l'ensemble des usagers. Sa compétence collective à gérer par délégation des services à l'environnement est fondée sur le développement des compétences des salariés, une meilleure anticipation des besoins, dans des activités qui par nature ne sont pas délocalisables. Le groupe s'engage à ce que les emplois disponibles soient proposés par priorité aux candidats internes, avant de faire l'objet de recrutements externes. Très complet sur les mesures d'accompagnement en formation et la VAE, l'accord n'explique pas la démarche prévisionnelle et de mise en débat de la stratégie, mais il est de peu antérieur à l'obligation triennale. Dans un groupe très décentralisé, il prévoit en outre sa déclinaison dans les différentes sociétés.

Certaines grandes entreprises sont dans une situation moins favorable en termes de volume de l'emploi du fait de l'évolution des marchés et de l'évolution des technologies et gains de productivité, tout en ayant des enjeux en matière de compétences et de recrutement.

- Le préambule de l'accord du groupe Thalès² sur l'anticipation des évolutions d'emploi, le développement professionnel et la formation, souligne la nécessité de maintenir son avance technologique et de maîtriser des techniques d'une complexité croissante. Le groupe entend définir des droits nouveaux pour les salariés afin d'assumer sa responsabilité sociale en informant de manière plus transparente et en dialoguant sur les mutations prévisibles et sur les facteurs pouvant affecter l'emploi. L'accord comporte un volet sur la GPEC à moyen et long terme et un volet – sur lequel on reviendra – sur une « gestion active de l'emploi » dans les situations de forte fragilisation d'une famille professionnelle dans l'une des sociétés du groupe. L'ensemble constitué par ces deux dispositifs est destiné à éviter de recourir à des plans de sauvegarde de l'emploi.

- L'accord du groupe Alstom est signé³ au sortir de plusieurs années de crise, de cessions et de réduction d'effectifs. La stratégie du groupe vise au maintien de sa base industrielle en France et en Europe où sont ses centres de

(1) Signé par les cinq organisations syndicales représentatives au niveau national et par l'UNSA.

(2) Accord signé par les organisations syndicales représentatives au niveau du groupe, à l'exception de FO, en même temps qu'un accord social harmonisant les règles sociales au sein du groupe et mettant notamment en place une prévoyance dépendance et un autre accord instaurant le principe de l'accord majoritaire.

(3) Par la CFDT, la CFE-CGC et la CFTC.

R&D, dans un contexte où il y a de nombreux salariés âgés de plus de 50 ans et un fort enjeu de transfert de savoir aux jeunes embauchés. Un diagnostic annuel de l'emploi sera mis en place sur lequel le CE sera informé et consulté, et le temps partiel développé sur la base du volontariat pendant les deux dernières années avant de pouvoir bénéficier d'une retraite à taux plein, normale ou en carrière longue. Les CE seront informés annuellement du taux de remplacement par embauche par filiale et famille d'emplois, des PSE n'étant pas exclus dans certaines filiales.

Modalités de mise en débat de la stratégie de l'entreprise

Présenter et mettre en débat la stratégie de l'entreprise ou du groupe posent une série de questions, notamment aux groupes : par qui ? À quelle fréquence ? Avec quelle profondeur de champ ? Les accords ne sont, sauf exception, pas explicites en la matière et leur lecture ne permet pas d'apprécier le contenu des pratiques.

Dans les groupes qui viennent de connaître des changements globaux de périmètre comme Alcan depuis le rachat de Pechiney, et Mittal Steel depuis la réussite de son OPA sur Arcelor, la priorité est à la mise en place par accord d'un comité d'entreprise européen permettant allant au-delà des standards minima posés par la directive européenne en matière d'information et de consultation sur la stratégie et ses conséquences sur l'emploi. L'encadré suivant donne l'exemple du récent accord européen du groupe Alcan.

Alcan : mise en place du comité de groupe européen et du comité de groupe France

Après l'échec d'une fusion à trois avec Alusuisse et Pechiney, le groupe Alcan, dont la direction est située à Montréal, a fusionné avec Alusuisse puis réussi une OPA sur Pechiney. Constituant ainsi le n° 2 mondial de l'aluminium, il compte à présent 60 000 salariés dans le monde, dont 31 000 en Europe, parmi lesquels 15 000 en France. Il vient de négocier la fusion des CEE d'Alcan et de Pechiney, puis l'organisation du dialogue social et le fonctionnement des instances représentatives en France.

L'accord du 1^{er} mars 2006 prévoit notamment que le CEE dispose d'une information correspondant au périmètre mondial d'Alcan. Une présentation de celle-ci est faite tous les deux ans par le président d'Alcan. Le CEE est informé en temps utile, échange, peut exprimer des avis, voire des contre-propositions, sur les conséquences de la stratégie du groupe sur ses activités en Europe, pour mieux informer les salariés et mettre en relation la politique d'Alcan et les réalités vécues par les salariés dans les sites et activités. Une présentation par chacun des quatre groupes d'exploitation (bauxite et alumine, aluminium, transformation, emballage) a lieu à l'occasion d'une des

deux réunions annuelles. Le CEE est informé et échange sur la situation et les perspectives économiques et financières du groupe.

La composition de la représentation du personnel prend en compte les effectifs par pays et associe les fédérations syndicales européennes de la chimie et de la métallurgie. Une réunion de préparation avant la réunion avec les employeurs et une réunion de synthèse postérieure à celle-ci sont prévues. Le CEE est assisté d'un expert économique et d'experts techniques choisis en accord avec la direction. En cas de délocalisation ou de fermeture, son bureau peut associer les représentants des sociétés ou établissements concernées. Les représentants des salariés peuvent être tenus à la confidentialité à la demande de l'employeur pour respecter le droit des marchés financiers et de la concurrence. Cette clause ne peut être un frein à la bonne information des salariés.

Le comité de groupe France a dans ce contexte une place plus modeste. L'accord du 15 mai 2007 prévoit une réunion annuelle du comité de celui-ci après celle du CEE. Il est informé des prévisions d'emploi et des actions éventuelles de prévention compte tenu de ces prévisions. Les CE et CCE concernés sont saisis des projets concernant les sociétés françaises exclusivement, le CEE sur les projets impliquant plusieurs pays. En revanche, la place de la négociation est renforcée sur le périmètre France par la mise en place d'une instance paritaire de négociation avec des délégués syndicaux centraux désignés, parmi leurs représentants, par les différentes organisations syndicales représentatives au sein d'Alcan France, qui seront dotés de moyens supplémentaires.

Ces deux accords du groupe Alcan organisant le dialogue social au sein de l'Europe et de la France ont parmi leurs conséquences de répondre au premier volet l'obligation triennale de négocier relatif aux modalités d'information et de consultation des IRP sur la stratégie de l'entreprise et ses conséquences prévisibles sur l'emploi. Il reste à négocier prochainement dans les entreprises du groupe en France l'évolution du dispositif de GPEC.

Ces accords sont par ailleurs mis en œuvre dans le contexte extraordinaire que traverse le groupe Alcan. Le 7 mai 2007, le n° 1 mondial de l'aluminium, son concurrent Alcoa, a lancé une OPA qui a été refusée par le conseil d'administration d'Alcan Inc et fortement critiquée par les organisations syndicales européennes, qui craignaient pour la pérennité des activités de recherche et les cessions d'activité qui interviendraient pour financer l'OPA et satisfaire les autorités de la concurrence. L'OPA hostile d'Alcoa a échoué en juillet 2007 du fait de la contre-proposition amicale plus élevée du groupe minier anglo-australien Rio Tinto, bénéficiant de la hausse des prix des matières premières et de marges substantielles. Ce projet, accueilli favorablement par le conseil d'administration d'Alcan Inc, fera du groupe fusionné, entre autres, le n° 1 mondial pour l'aluminium mais aussi en amont pour la bauxite et l'alumine, et conduira aussi en aval à la cession de l'emballage aluminium d'Alcan en Europe.

La lecture de plusieurs dossiers présentés au CCE par la direction de grands groupes permet d'observer que beaucoup donnent une information précise, débattue avec les syndicats et leurs experts, sur l'évolution des marchés, des prix, des concurrents, des marges, de façon confidentielle sur les nouveaux produits en préparation, sur la politique de l'entreprise en matière de gamme de produits, de pénétration commerciale et d'implantation productive dans le monde.

Modalités d'information-consultation sur les conséquences prévisibles sur l'emploi

Quelques accords apportent des précisions quant à l'information sur les prévisions annuelles ou pluriannuelles sur l'emploi. Sur la périodicité, il est souvent rappelé que celle-ci est annuelle auprès du CE, ce qui est conforme aux prescriptions de la loi de 1989. L'horizon et la maille des prévisions sont rarement explicités, ils dépendent *a priori* à la fois de la visibilité de l'entreprise sur son activité future, mais aussi de sa pratique du partage de l'information avec les organisations syndicales. À défaut, il faut examiner les documents d'informations transmis aux comités d'entreprise. L'horizon des prévisions fournies est très variable en pratique, l'information portant selon les cas sur l'année en cours seule, ou avec la suivante ou avec les deux suivantes.

Dans l'accord Michelin sur la gestion prévisionnelle des emplois et la cessation d'activité anticipée de 2001¹, qui vise l'adaptation qualitative et quantitative de ses effectifs, l'entreprise fournit selon une cartographie de l'emploi par grandes familles de métiers et par site ses prévisions d'emploi en octobre 2006 pour fin 2008, les pyramides des âges, et le bilan des plans de sauvegarde de l'emploi intervenus sur deux sites. L'accord sur l'observatoire des métiers d'Areva² prévoit de fournir annuellement au CA des prévisions d'emploi à trois ans dans une matrice à trois dimensions (fonction, site, collège). L'accord Delphi³, filiale française de l'équipementier automobile américain, prévoit que l'Observatoire des métiers sera informé chaque année des prévisions qualitatives et quantitatives sur trois ans par emploi père.

Une question importante pour la qualité des échanges est l'articulation, sur la stratégie comme sur les prévisions sur l'emploi, entre le niveau du groupe ou de l'entreprise et le niveau des différentes activités. Quelques accords comme l'accord Air France sont explicites sur ce point.

(1) Accord signé par la CFDT, la CFTC et FO sur le périmètre de la manufacture (26 000 salariés à l'époque).

(2) Complémentaire d'autres accords sur la mobilité et sur la formation.

(3) Accord signé par les cinq organisations syndicales.

Air France : modalités d'information-consultation dans l'accord

L'accord triennal Air France de juillet 2006 sur la gestion prévisionnelle de l'emploi concerne les personnels au sol (39000 salariés sur un total de 57000 avec les pilotes et navigants commerciaux). Le dialogue social dans la compagnie est organisé au CCE avec le président et, selon les grands métiers, dans les huit CE présidés chacun par le DGa concerné. L'accord met en place une procédure *bottom-up* de va-et-vient en quatre temps entre niveau global et opérationnel en matière de stratégie et d'emploi : information du CCE sur la stratégie, information des huit CE sur les orientations à trois ans et les perspectives en matière d'emplois, de départs et de recrutements, réunion conjointe des commissions emploi/formation et économie/production du CCE, consultation du CCE sur les conséquences prévisibles sur l'emploi. En application de cet accord, le dossier de synthèse transmis au CCE donne des prévisions sur l'emploi, les départs et les recrutements pour les trois grandes catégories de personnel, pour les huit grands secteurs d'activité de l'entreprise et en vingt familles de métier, la mobilité vers les emplois de navigants commerciaux, et les départs prévus pour huit grandes zones géographiques.

Cette procédure vise à prendre en compte des projets de changements spécifiques à chaque métier (billet électronique, hausse du trafic aérien, synergie avec KLM, arrivée de l'A 380, TGV Est...), et à répondre au souci des organisations syndicales d'une implication des grandes directions dans la GPEC, au-delà de la direction des ressources humaines et d'une plus grande concertation lors des projets majeurs de changement. Elle a été mise en œuvre expérimentalement fin 2006, et sera en vitesse de croisière au second trimestre 2007 avec le souci de cohérence des données. Direction et organisations syndicales signataires font, ensemble ou séparément selon les cas, état d'améliorations possibles. Celles-ci portent sur une meilleure prise en compte de l'impact des nouvelles technologies sur les métiers, la GPEC des cadres et les possibilités de promotion, le lien entre GPEC et conduite plus participative des projets de changement, la transmission des compétences, la prise en compte de comportements de mobilité variables selon les escales, le lien entre organisation matricielle et gestion des ressources humaines dans les escales, le suivi des accords avec les signataires pour corriger les dérives...

Dans un contexte de stabilité de l'effectif global et de baisse de celui des personnels au sol, compte tenu des mutations en cours et de départs en retraite importants, les embauches en CDI représenteront de l'ordre 9 % de l'effectif sur trois ans (5 % pour les personnels au sol, 19 % pour les navigants techniques, 14 % pour les navigants commerciaux). Un objectif ambitieux de croissance de la mobilité professionnelle des personnels au sol vers les navigants commerciaux est retenu (40 à 50 % des recrutements). Le contexte sera plus difficile au-delà de l'accord avec moins de départs en retraite et toujours des gains de productivité élevés.

Modalités d'information-consultation sur les conséquences prévisibles sur les salaires

À partir de la lecture des accords, des dossiers de consultation de CE ou des entretiens réalisés sur la nouvelle obligation triennale, il n'y a rien à signaler de très nouveau sur le lien entre stratégie et prévisions d'évolution à moyen terme des salaires. La raison est sans doute que celle-ci est au cœur de la négociation annuelle. Le souhait exprimé par G. Larcher aurait du mal à entrer en pratique : « Il faut que soit négociée la stratégie de l'entreprise, j'insiste, ses conséquences sur l'emploi et, c'est important à l'époque de la mondialisation, sur les salaires¹. »

Plusieurs liens pourraient toutefois se développer à l'avenir, entre stratégie et hausse ou baisse des salaires :

- le développement des compétences et des qualifications, généralement associé à la GPEC, pose des questions de reconnaissance dans les grilles salariales ;
- le choc démographique aura des conséquences multiples – sur les rémunérations, le recrutement de jeunes diplômés, le développement de la promotion interne, l'allongement des carrières pour les salariés âgés, le recrutement à mi-carrière dans les fonctions publiques... – qui méritent d'être anticipées et portées au débat social ;
- la concurrence étant forte au sein d'un même groupe entre les sites d'Europe occidentale et ceux d'Europe de l'Est ou d'autres pays en développement, la dimension pluriannuelle de l'évolution des salaires pourrait à l'avenir être intégrée au débat sur la stratégie en matière d'investissement et d'emploi. En Allemagne², il est fréquent depuis quelques années dans l'industrie que se négocient des alternatives globales, investissement sur place avec maîtrise pluriannuelle des rémunérations et hausse de la durée du travail, versus investissement à l'Est.

Mise en place ou renforcement d'un dispositif de GPEC

Même si le texte de loi parle de mise en place d'un dispositif de GPEC et de mesures d'accompagnement, les entreprises d'au moins 300 salariés ne partent pas de rien : elles ont souvent des réflexions sur les départs en retraite prévisibles et les besoins de recrutement, elles font des efforts en matière de formation et de mobilité... L'enjeu de la négociation, sauf exception, n'est donc pas de passer d'une absence de dispositif à sa mise en place, mais de faire le point sur ce qui existe, de le renforcer, de mieux le mettre en cohérence en fonction d'un regard anticipateur sur les besoins de l'entreprise, et de partager tout ou partie de ce dont dispose l'entreprise en la matière avec les représentants du personnel.

Intrinsèquement liée à la question des prévisions sur l'emploi, la mise en place ou la consolidation d'un référentiel des métiers et l'examen des évolutions qualitatives et quantitatives prévisibles dans un cadre dédié de type observatoire

(1) Colloque *Les nouveaux territoires du dialogue social*, groupe Alpha – *Liaisons sociales*, 22 janvier 2007.

(2) Et dans au moins deux cas en France d'équipementiers automobile allemand et américain.

paritaire des métiers sont fréquents. L'enjeu est notamment d'échanger sur les compétences stratégiques à maintenir ou à développer, sur les activités et les métiers en progression, stables ou en recul dans l'entreprise ou le groupe, et compte tenu des prévisions sur le volume d'emploi et celui des départs prévisibles en retraite ou par turnover, sur les besoins à pourvoir par recrutement ou par mobilité interne professionnelle ou géographique, sur les difficultés prévisibles sur l'emploi.

On notera que le vocabulaire n'est pas stabilisé, les « métiers sensibles » étant selon les cas les métiers stratégiques – en fort développement, en forte évolution de leur contenu, avec de forts enjeux de transfert de compétences – ou les métiers en déclin, toutes situations qui méritent un examen attentif... Les noms de ces observatoires sont aussi variables : commission d'anticipation globale et par domaine chez SFR, observatoire des métiers et de l'emploi chez Areva ou chez Tokheim, comité emploi et GPEC chez Carrefour, observatoire social et comité métiers chez Veolia... Les méthodologies et les pratiques d'échange entre les acteurs sont elles aussi diversifiées pour diffuser les méthodes innovantes ; un travail en réseau des animateurs d'observatoire, comme celui autour de l'ANACT au début des années quatre-vingt-dix, mérite d'être relancé en lien avec les observatoires de branche.

Ce qui est recherché, c'est un lieu plus neutre que le CE, « où l'on ne vote pas, sans procès-verbal, sans effets de manche tribuniciens... », où les grands sujets d'évolution des métiers et des compétences sont à tour de rôle examinés de concert entre les responsables opérationnels, la filière RH et les syndicalistes. La présidence de ce lieu n'est pas forcément confiée au DRH, de même que sont variables les pratiques de présidence des CE ou de signature des accords (entre le chef d'entreprise et le DRH).

Dans plusieurs entreprises de taille moyenne filiales de groupes américains, la solution retenue est la mise en place d'une commission rassemblant les délégués syndicaux et les secrétaires du CE et des comités d'établissement pour donner une information de qualité et homogène aux deux formes de la représentation du personnel – élue et désignée – tout en respectant la diversité des sites et des orientations syndicales.

L'observatoire est enfin – dans certains cas – le lieu de suivi paritaire de l'accord GPEC. Le risque dans ce cas est qu'il perde son caractère d'outil technique de dialogue. L'autre enjeu est la visibilité de son travail : « La redescende de l'information vers le salarié est le point crucial » DRH.

Mesures d'accompagnement

La boîte à outils des mesures d'accompagnement pour les trois populations concernées – le personnel restant en place, le personnel en fin de carrière et les nouveaux embauchés – est vaste. L'important est qu'elle soit utilisée non par routine, mesure par mesure, mais de façon cohérente en fonction des besoins des entreprises et des attentes des salariés.

La DGEFP note que :

- 31 % des 65 accords 2005 et 2006 prévoient, lorsqu'ils n'en disposaient pas, une cartographie des métiers, le recensement des besoins nouveaux ou en fort renouvellement ;
- 14 % de définir les emplois sensibles ou menacés (Crédit agricole, Carrefour, Delphi, Nortel, Manitou, Lisi automobile, Air France), de façon à ce qu'ils bénéficient par priorité de certaines dispositions ;
- 25 % des aides à la création d'entreprise (aide à la prise de décision, à l'étude de faisabilité, aux démarches administratives) ; dans un cas à l'embauche de salariés du groupe ; dans un autre au suivi post-crétation ;
- 45 % un entretien professionnel d'évaluation, pour tout ou partie des salariés, s'ajoutant à l'entretien annuel sur l'activité ;
- 25 % la possibilité dans certains cas de bilans de compétences ;
- 43 % des actions de formation, formation qualifiante ou de reconversion (19 %) ; passeport formation (12 %) , aménagement du DIF (32 %) ;
- 22 % des actions pour la VAE, de caractère simplement individuel ou fortement encouragé au plan collectif ;
- plus de la moitié des accords des mesures d'accompagnement de la mobilité professionnelle, transparence des offres d'emploi internes, accessibilité du référentiel des emplois et des compétences requises, des parcours types ; s'y ajoutent diverses aides à la mobilité géographiques et à la mobilité vers d'autres entreprises.

L'accord Veolia Environnement est centré sur le développement des compétences, pour permettre à tous ceux qui le souhaitent de construire un parcours de progression professionnelle, et sur la VAE, valeur symbolique forte, source de confiance en soi et de motivation pour continuer à progresser, et qui repose sur une démarche volontaire devant être proposée chaque fois que possible. Des objectifs sont définis, notamment 2 % des salariés en apprentissage et 3 % en parcours de formation vers une qualification reconnue. « L'accord a été appelé "développement des compétences et progression professionnelle", et non pas "formation" pour envoyer un signal » RH.

L'accord du groupe Areva¹ vise à combiner anticipation quantitative et qualitative des métiers, volontariat des salariés et proposition d'opportunités d'évolution par l'entreprise. La priorité sera systématiquement accordée aux candidats internes du groupe sous réserve de l'adéquation de leurs compétences au poste immédiatement ou après une formation. L'observatoire identifiera les passerelles possibles entre métiers avec adaptation des compétences ou reconversion individuelle ou collective. Compte tenu des implantations du groupe sur le territoire, la gestion de la mobilité sera facilitée par un responsable RH dans six grandes régions où la mobilité géographique est possible sans changement de résidence...

L'accord GPEC du groupe Carrefour² met en place un dispositif de groupe d'aide à la mobilité interne, basé sur le volontariat et centré sur les métiers sensibles, les autres aspects de la mobilité restant définis au niveau des sociétés d'appartenance. Une priorité pour la mobilité est accordée aux salariés ayant un métier déclaré sensible par la direction dans le cadre de la procédure

(1) Accord du 28 janvier 2005 avec les cinq organisations représentatives au niveau national et l'UNSA.

(2) Signé avec la CFDT, la CFTC et FO en même temps qu'un accord de méthode.

GPEC, et aux salariés dont la mobilité permet le reclassement direct ou indirect des salariés concernés.

De façon générale, on présentera ci-après une grille de lecture des mesures d'accompagnement ressources humaines des accords GPEC L. 320-2 d'accompagnement des mutations et de ceux des accords de méthode L. 320-3 qui accompagnent tôt une restructuration.

La grille est en six colonnes (à remplir une fois simplifiée en fonction du contexte de l'entreprise) selon qu'elles concernent :

- tous les salariés, prenant notamment acte de la loi de 2002 sur la VAE et de l'ANI de 2003 sur la formation professionnelle et les adaptant au contexte de l'entreprise;
- les métiers qui vont connaître des sureffectifs d'après les prévisions GPEC, la baisse prévisionnelle des effectifs allant au-delà des départs en retraite;
- les nouveaux métiers et métiers en tension dans les prévisions GPEC, soit pour le recrutement de compétences stratégiques nouvelles, soit pour le transfert de compétences rendu nécessaire par de nombreux départs en retraite;
- de populations particulières de salariés, salariés âgés, handicapés...;
- le cas des salariés concernés par des risques avérés sur un métier ou une activité nécessitant une gestion particulièrement active sur la base du volontariat dans une première phase (accord de méthode et livre IV anticipé);
- le cas où cette première phase ne suffirait pas au terme d'une période déterminée, des salariés touchés nominativement à partir de critères d'ordre des licenciements.

Grille de lecture des mesures d'accompagnement ressources humaines des accords GPEC et des accords de méthode

	Tous les salariés	GPEC Emplois enacés	GPEC Métiers en développement ou difficultés de recrutement	GPEC Populations spécifiques : salariés âgés...	L. 320-3 Phase 1 : volontariat	L. 320-3 Phase 2
Dispositifs collectifs						
Observatoire paritaire des métiers						
groupes de prospective métiers : opérationnels, RH, syndicats						
Référentiel des métiers et des compétences sur intranet						
Emplois disponibles sur intranet						
Priorité au recrutement interne						
Passerelles suggérées sur intranet						
Appui collectif à la VAE						
Espace mobilité accessible confidentiellement						
Développement de la polyvalence						
Mobilité temporaire entre sites						
Formations d'adaptation						
Instance de suivi de l'accord						
Gestion individuelle						
Entretien professionnel de carrière complétant l'entretien annuel de performance						
Appui individuel à la VAE						

	Tous les salariés	GPEC Emplois enacés	GPEC Métiers en développement ou difficultés de recrutement	GPEC Populations spécifiques : salariés âgés...	L. 320-3 Phase 1 : volontariat	L. 320-3 Phase 2
Passport des formations et expériences professionnelles						
Plans individuels de développement professionnel						
Modalités d'usage du DIF						
Recours aux périodes de professionnalisation						
Aides à la mobilité professionnelle						
Indemnité de mobilité versée une fois dans le nouvel emploi						
Reprise d'ancienneté au sein du groupe						
Formation de reconversion interne diplômante						
Motivation des refus						
Gestionnaire de carrière						
Appuis à la mobilité géographique : - critères - aide à la décision - période transitoire - recherche logement - déménagement ; - double loyer - emploi du conjoint - biseau de rémunération - mise à disposition temporaire...						
Priorité à la mobilité interne						
Priorité à la mobilité des salariés sur certains emplois						
Congé sabbatique						
Appuis au projet personnel externe, financier, ingénierie, retour possible						
Offres valables d'emploi						
Recrutements						
Taux de remplacement par embauche						
Procédures recrutement						
Parcours intégration						
Apprentissage						
Partenariats avec les écoles et les universités						
Coopérations avec d'autres entreprises sur les bassins d'emploi						
Tutorat						
Fins de carrière						
Appui au temps partiel fin de carrière (% rémunération, cotisations)						
Rachat de trimestres						
Préretraite « maison » avec ou sans rappel possible						
...						

Dans toutes les colonnes, il s'agit de mesures de ressources humaines d'accompagnement des parcours professionnels, mais leur nombre et leurs modalités d'usage dépendent des questions que l'entreprise a à traiter, des moyens dont elle dispose, et des résultats de la négociation collective. Toutes les cases de la matrice ne sont évidemment pas remplies dans toutes les entreprises. D'une part, les PME sont moins bien loties que les grands groupes. D'autre part, certaines mesures comme le temps partiel de fin de carrière, les rachats de trimestres, voire les préretraites « maison » sont réservées aux situations de restructurations les plus complexes à gérer.

Ainsi, l'accord EDF sur « les mesures d'accompagnement individuel des salariés en cas de réorganisation ¹ » prévoit pour la mobilité géographique au-delà des mobilités à l'initiative des agents des mobilités encouragées et des mobilités prioritaires, dotées respectivement de primes de deux mois et de quatre mois de salaire brut, et dont le champ fait l'objet d'une concertation annuelle avec les syndicats. Est également prévue de la même façon une mobilité fonctionnelle prioritaire.

Dans chaque case de cette grille, des initiatives innovantes peuvent être prises, rejoignant celles prises par différentes entreprises ².

On mettra l'accent à présent sur les mesures d'accompagnement les plus fréquentes, portant sur le droit individuel à la formation, la validation des acquis de l'expérience et les aides à la mobilité.

Le droit individuel à la formation

En ce qui concerne le DIF, on se contentera de noter ici les nombreuses hésitations sur les conditions de sa mise en œuvre dans et/ou hors le plan de formation, dans et/ou hors le temps de travail :

– « Mon analyse sur le DIF est atypique ; plus qu'un droit individuel, l'objectif du DIF, c'est que le salarié ait au moins vingt heures par an de formation utile », dit un DRH.

Cet objectif que la formation aille à tous et pas seulement aux mieux formés est largement partagé. Il ne signifie pas une dépense supplémentaire de vingt heures par salarié, soit environ 2 % de la masse salariale :

– « Une entreprise sur dix a pris la mesure du DIF, 10 à 15 % de celui-ci est consommé ; il faudra du temps pour que le DIF devienne un outil de gestion utilisé pour les volets 2 et 3 du plan de formation ; l'utilisation sur le temps de travail, ou en dehors, dépend du moment choisi, en période creuse ou de surcharge d'activité ; il faut faire du DIF pour éviter une dette sociale à retardement ; la transférabilité coûterait une fortune » Branche des services automobile.

Dans une démarche de progrès, l'évaluation de la mise en œuvre du DIF, prévue par l'ANI de 2003 avec celle des autres dispositifs comme le contrat de professionnalisation et la période de professionnalisation, sera bienvenue.

(1) Accord signé par la CFDT, FO et la CGC.

(2) On citera par exemple en matière de recrutement, Évian et la formation de jeunes en alternance pour l'entreprise et les PME environnantes, et Saint-Gobain au Pontet avec la mise en place d'un institut pour former les qualifications qui vont manquer.

La validation des acquis de l'expérience

Le développement de la VAE est en cours. Loin d'être seulement un droit individuel pour les salariés et pour les demandeurs d'emploi, elle peut devenir également un outil de politique d'entreprise pour favoriser le développement des compétences, en lien avec la formation, et accroître la mobilité interne et externe. Notamment dans les industries comme le textile, en recul tendanciel de l'emploi (voir encadrés Damart et ECCE), il est important de mettre l'accent sur des VAE facilitant la mobilité vers d'autres secteurs d'activité. Le temps nécessaire pour la VAE, souvent de l'ordre de deux ans, n'est pas compatible avec celui du reclassement «à chaud» dans un contexte de plan de sauvegarde de l'emploi. En revanche, il s'agit de l'une des mesures précieuses dans une gestion anticipative de l'emploi. Se posent de façon générale les questions du coût d'accès de la VAE, de l'appui collectif au repérage des titres utilisables (Éducation nationale, branches, ministère du Travail), de la longueur de la procédure, du développement de la validation en situation de travail plutôt qu'en centre de formation :

– « Sur l'accès des salariés à la VAE par le CQPM¹, la métallurgie est en avance. Il y a un forfait en amont pour le bilan et un forfait en aval pour la certification, de sorte que l'organisme de formation n'est pas poussé à vendre des heures de formation pour solvabiliser les prestations amont et aval » UIMM.

ECCE : Le développement de l'employabilité par la VAE

L'entreprise de confection ECCE (780 salariés en 2001), dans un secteur très concurrencé par les pays en développement et en fort recul de l'emploi, a son avenir lié à la pérennité de ses contrats de moyen terme avec différentes griffes de prêt-à-porter masculin haut de gamme. Issue du groupe Biderman, elle est liée à présent à un groupe familial, et compte un site de production dans l'Avesnois et une plate-forme logistique près de Valenciennes.

Elle est confrontée fin 2001 à la dénonciation d'une licence et de la menace de non-renouvellement d'un autre contrat, qui représentent ensemble deux tiers de son chiffre d'affaires. La direction, qui dispose d'un certain temps et a une culture de dialogue, mène de façon ouverte, dans le contexte de la loi de modernisation sociale de janvier 2002, la négociation d'un accord de méthode avant la lettre pour un PSE de qualité. L'intersyndicale dispose, au-delà de l'expert-comptable, de l'appui d'un réseau pluridisciplinaire d'experts sur le volet industriel, la revitalisation du site, les compétences collectives et la VAE. La discussion porte sur l'ampleur du sureffectif, les possibilités de diversification, le reclassement, et sur le développement de la VAE.

Les différentes possibilités de VAE sont examinées dans ce cadre, celles facilitant les reconversions vers le commerce et les services seront privilégiées. Du fait de la longueur de la procédure (deux ans), la VAE ne concernera pas les salariés touchés par le PSE, mais

(1) Certificat de qualification paritaire de la métallurgie.

ceux restant dans l'entreprise dont l'emploi est à terme menacé, ce que viendra confirmer un nouveau plan social annoncé début 2007. Pour des raisons culturelles, la proportion de salariés choisissant la VAE sera sensiblement plus forte pour le site logistique en milieu urbain que pour le site de production en milieu rural.

Une évaluation de l'ensemble du dispositif, réalisée dans le cadre du projet MIRE, souligne par ailleurs l'apport de fonds publics pour le reclassement des salariés, le soutien des élus, mais l'absence d'un véritable porteur de projet dans la durée sur le territoire.

Damart : des reconversions avec l'appui du groupe

Né à Roubaix, le groupe Damart s'est récemment développé à l'international (Royaume-Uni, Belgique, Japon). Il a trois activités complémentaires en France : production (Despature), vente à distance (Serviposte) et distribution (73 magasins Belmart). Référence sur le marché des seniors, avec le Thermolactyl, il cherche à conforter son image avec une large gamme de produits confortables, faciles à enfiler...

Les trois sociétés, situées sur le même bassin d'emploi pour les deux premières, comptent respectivement 120, 1 000 et 800 salariés. Elles relèvent de conventions collectives différentes, ont des cultures professionnelles contrastées, avec une forte majorité de personnel féminin, et des perspectives d'emploi très différentes.

Le groupe a renforcé sa politique ressources humaines au cours des années 2000 : descriptifs de fonction, entretiens annuels de progrès, charte du management, 4 % de la masse salariale en formation, observatoire des métiers, communication sur la nouvelle stratégie commerciale...

Dans un contexte très concurrentiel dans le prêt-à-porter, et après un accord d'ARTT défensif, la société Despature a réduit en 2003 ses effectifs de confection et visite qualité, par appel au volontariat pour la mutation vers d'autres métiers du groupe (centre d'appel, retours clients, magasin...) avec maintien de l'ancienneté. Les salariées, dont beaucoup ont entre 45 et 55 ans, ont pu acquérir à la fois un CAP de confectionneuse par la VAE, reconnaissant des compétences détenues, et, dans le cadre d'un parcours de formation individualisé d'un mois à un an, un CQP interprofessionnel facilitant leur mobilité. Cette reconversion a pris du temps (il faut en particulier deux ans pour mettre en place la VAE). Au-delà de l'appréhension initiale forte, elle a été dans l'ensemble un succès : trois salariés seulement ont utilisé leur droit au retour après une période d'adaptation de trois à six mois, droit jugé sécurisant ; une salariée n'est pas allée chercher son diplôme ; plusieurs indiquent : « Si j'avais su, je serai partie plus tôt. »

Ces exemples réussis de mobilité seront précieux dans la nouvelle phase qui s'ouvre, transfert de la production en Tunisie d'ici 2009, maintien en France de 30 emplois pour la conception des vêtements, suppression de 90 postes dans un premier temps sur la base du volontariat avec de nouveau une possibilité de mobilité à l'intérieur du groupe. De nombreuses questions se posent sur l'ajustement des offres et des demandes de mobilité, le cas des personnes handicapées, des agents de maîtrise, la mise en place du comité de suivi... Pour les déléguées syndicales, «on sera bien accueillies dans le reste du groupe Damart» «notre emploi sera préservé, mais on remplacera des intérimaires».

Le contexte d'appartenance à un groupe familial de taille moyenne est ici facilitant dans une industrie où l'emploi recule fortement chaque année en France. Comment trouver des formes équivalentes au plan territorial plus généralement ?

Les aides à la mobilité

L'enjeu de la mobilité professionnelle et celui de la mobilité géographique sont variables selon les entreprises. Plusieurs entreprises affichent la priorité aux mobilités internes et promotions, par rapport aux recrutements externes. Un grand nombre d'interlocuteurs notent la difficulté de la mobilité géographique¹, notamment mais pas exclusivement pour les ouvriers et employés. D'où l'importance d'élargir le périmètre des mobilités, entre les directions d'une même société, les sociétés d'un même groupe, et de dialoguer sur les difficultés rencontrées avec les organisations syndicales :

- «On a mis en place une instance régionale intersociétés du groupe d'échange avec les syndicats sur l'emploi et les compétences» ;
- «Dans nos métiers, l'ancrage territorial est très fort, pour les petits niveaux de qualification très répartis sur le territoire, mais même chez les cadres ce qui n'est pas vrai partout» DRH.

Pour la mobilité comme pour la formation, une vision dichotomique a longtemps prévalu (formation ou mobilité à la demande de l'entreprise ou du salarié) ; des processus mutuellement gagnants sont de plus en plus souvent recherchés pour accompagner des parcours professionnels individualisés. Différentes formes de mobilité existent depuis longtemps : la mobilité à la demande des salariés, classique dans les administrations et les entreprises en réseau ; la mobilité entre fonctions et à l'international des jeunes cadres dans les grands groupes ; les reclassements «à chaud» dans les PSE. Plusieurs accords priorisent la mobilité à la demande pour les emplois menacés. Il est aussi possible de tirer parti pour les généraliser des méthodes d'accompagnement des autres formes de mobilités (gestionnaires de carrière, antennes emploi...).

(1) « On essuie beaucoup de refus sur la mobilité géographique. Pour certains, 10 kilomètres c'est loin alors que l'ASSEDIC est à côté de chez eux » DRH.

Au-delà des mesures concernant la formation, le transfert de compétences, la mobilité à l'intérieur du groupe, d'autres visent à faciliter les transitions professionnelles par mobilité externe d'une entreprise à une autre. « Il faut souvent aller au-delà des frontières de l'entreprise pour résoudre les problèmes de mobilité. » Ainsi, l'accord Delphi prévoit la possibilité que des salariés volontaires (en priorité ceux dont les emplois sont en réduction ou en forte évolution) pourront être mis à disposition d'une autre entreprise pendant deux ou trois mois, équivalente à une période d'essai, avec en tant que de besoin une formation d'adaptation, un différentiel de salaire et une indemnité de départ. L'accord Thalès met en place au sein des mesures de gestion active de l'emploi dans certaines des sociétés du groupe des conventions tripartites entre la société d'origine, la société d'accueil et le salarié concerné, avec possibilité de retour pendant douze mois. Loin des pratiques courantes de chèque-valise, l'indemnité complémentaire de départ n'est versée qu'une fois qu'a été retrouvé un nouvel emploi stable et passée la période d'essai.

Le cas des salariés âgés

Venons-en au troisième volet de la négociation triennale obligatoire, l'emploi des seniors. La conscience des mutations démographiques, de l'enjeu de l'accroissement du taux d'emploi, singulièrement de celui des salariés seniors, pour financer les retraites par répartition, est nette chez les dirigeants de toutes les confédérations d'employeurs et de salariés. Comme le rappelait récemment B. Quintreau¹, en trente ans, l'âge moyen d'entrée dans la vie active a reculé de trois ans, tandis que l'âge moyen de départ était plus précoce de cinq ans.

La contradiction reste encore forte cependant entre la nécessité macro-économique du recul de l'âge de cessation d'activité et de l'accroissement du taux d'activité des seniors, et le souhait des différents acteurs de l'entreprise d'une poursuite des mesures d'âge. Le consensus pour les mesures d'âge entre les directions, les syndicats et les salariés eux-mêmes, le souhait d'un « dernier train » de préretraites FNE ou de préretraites « maison », persistent sur le terrain, en France comme ailleurs en Europe de l'Ouest, en particulier lors des plans de sauvegarde de l'emploi :

- « La rémunération croît avec l'âge, tandis que la productivité décroît à partir d'un certain âge² » DRH ;
- « Certains salariés estiment qu'ils ont assez donné et souhaiteraient une retraite bien méritée » DRH ;
- « Si les salariés se sentaient mieux, il y aurait moins de pétitions dans les entreprises pour laisser partir les salariés âgés en préretraite » F. Blanche, CGT ;

(1) Journée d'étude : *S'engager pour une gestion active des âges : des grandes entreprises témoignent*, du 17 avril 2007, www.anact.fr ; cf. aussi les rapports de B. Quintreau pour le Conseil économique et social et pour la DGEFP.

(2) De façon plus précise, l'effet de l'âge sur la productivité résulte de deux effets de sens contraires *via* l'expérience acquise d'une part et l'usure professionnelle physique et mentale d'autre part. La résultante est différente selon les catégories professionnelles et les métiers. La perception est aussi différente, S. Grillet note à partir des données de l'enquête auprès de 10 000 entreprises de l'ANACT que les grandes entreprises font état dans 18 % des cas de difficultés tenant à la performance des jeunes et de 29 % de celle des salariés âgés, pour les PME les résultats sont inversés, 23 % pour la performance des jeunes et 18 % des âgés. <http://www.anact.fr/images/web/grillet.pdf>

- «Il y a des cas, comme dans les fonderies, où le socialement admissible passe encore par des mesures d'âge» secrétaire fédéral ;
- «Les départs anticipés dans la sidérurgie sont entre 50 et 54 ans en Belgique, 57 ans au Luxembourg, 59 ans en Espagne, et il n'y en a plus en France. [...] Nous devons nous servir des comités d'entreprise européens pour harmoniser les situations des salariés» Secrétaire CEE Arcelor ;
- «Le maintien des seniors sur les chaînes de montage de l'automobile??» DS.

Sur le moyen terme, l'enjeu est de «passer d'une gestion par l'âge (les préretraites), non à une gestion des âgés, mais à une gestion des parcours tout au long de la vie professionnelle». La question est d'autant plus importante que les formes d'organisation modernes s'accompagnent souvent d'une intensification du travail¹, c'est-à-dire du cumul des contraintes industrielles et marchandes (productivité, qualité, délais).

À court terme, le fait que la négociation interprofessionnelle sur la pénibilité, prévue par la loi Fillon de 2003, n'ait pas encore abouti, faute d'accord sur la prévention mais surtout sur le financement de la réparation des années de travaux pénibles par des trimestres anticipant la retraite, constitue un abcès de fixation d'ici le rendez-vous de 2008 sur les retraites. Cette négociation, légitime du fait des écarts importants d'espérance de vie selon les catégories, ne pourra aboutir qu'en distinguant un concept large pour la prévention de la pénibilité, et un concept étroit, susceptible d'une reconstitution rétroactive, pour la réparation. En convenant aussi du rôle respectif de l'entreprise, de la branche et de l'interprofessionnel dans le financement, et pour l'avenir en envisageant d'autres arbitrages entre les trois formes existantes de compensation de la pénibilité : primes, durée annuelle plus courte, départs anticipés.

On note cependant un début de prise de conscience dans les directions :

- «Les mesures d'âge, on n'y reviendra pas, sauf situation de crise» DRH ;
- «Il faut sortir de l'arrêt du recrutement à 40 ans, et de celui de l'investissement en formation et de la gestion des carrières à 50 ans» DRH.

De même pour une partie des salariés :

- «Je ne finirai pas ma carrière chez S. Qu'est ce que je peux faire alors comme mobilité interne ou externe?»

Les seuils d'âge restent toutefois très présents dans les esprits et les dispositifs, 45 ans pour les bilans à mi-carrière, 57 ans pour la dispense de recherche d'emploi², 60 ans pour le droit à la retraite, sans compter les seuils perçus très variables selon la nature du travail et l'âge du répondant. Avec l'ensemble des mesures du plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors de décembre 2006, les actions de sensibilisation sur l'emploi des seniors, le conseil sur la gestion des parcours professionnels et la négociation sociale sont nécessaires et complémentaires. Elles visent notamment à réduire la pénibilité au travail à tout âge, à aménager par le temps partiel certaines fins de carrière en

(1) Théry L. (sous la direction de) (2006), *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, La Découverte ; Rouilleault, H., Rochefort T. (2005), *Changer le travail... oui mais ensemble*, éditions de l'ANACT, chapitre 4.

(2) Âge qui devra être progressivement remonté comme le soulignent de nombreux acteurs.

dépit de l'arrêt des préretraites progressives¹, à faciliter le transfert des compétences² entre les générations pour « assurer la relève³ », à diversifier les carrières en Y (management et expertise).

Quelques accords, comme l'accord de La Mondiale de mars 2006 (encadré suivant), traitent spécifiquement de la question des salariés âgés, qui est l'une des dimensions de l'obligation triennale de négocier.

La Mondiale : un accord sur l'emploi des seniors

La Mondiale est une mutuelle d'assurance originaire du Nord, comptant 2 500 personnes réparties en trois entités : commerciaux démarchant les professions indépendantes, prévoyance retraite de grands groupes, gestion de fortune. L'entreprise s'était engagée sur le dossier des retraites depuis 2003 (prolongation de l'activité, rachat de trimestres...). Cette fois-ci le sujet était interne.

L'accord de mars 2006 sur l'emploi des seniors (50 ans et plus), signé par l'ensemble des organisations syndicales, concerne le personnel administratif (1 500 personnes), qui a en moyenne vingt ans d'ancienneté, un niveau de qualification au recrutement faible et une progression des rémunérations à l'ancienneté forte. L'organisation, autrefois par séquence de gestion, se fait désormais sur la base d'un portefeuille clients. Les travaux de saisie ont été remplacés par le contact téléphonique, le face-à-face et des travaux de back-office plus techniques. Les produits sont proches de ceux de la concurrence, la relation clients fait la différence. L'entreprise n'a jamais eu recours aux préretraites, contrairement à plusieurs de ses concurrents. Les commerciaux relèvent d'une autre problématique avec un turnover important.

De façon exceptionnelle, dans un souci de prendre en compte les différentes attentes au sein du personnel, l'accord a été préparé par un groupe de travail rassemblant la direction, les délégués syndicaux et des salariés, cadres et non-cadres, des différents métiers. Il vise pour la direction au maintien dans l'emploi à 60 et plus, à la transmission des savoir-faire, et à la prévention de l'usure professionnelle dans la durée. En cours de mise en œuvre, l'accord prévoit une préférence pour la mobilité interne par rapport au recrutement externe, met en place l'entretien de carrière prévu par l'ANI, un tutorat et un parrainage des nouveaux embauchés, des progressions en début de carrière fonction de l'évolution des compétences. Sont

(1) « Nous avons été désappointés par l'arrêt des préretraites progressives c'était une bonne mesure qui aidait à garder les salariés jusque 60 ans avec une contrepartie d'embauche » DRH.

(2) « Nous avons beaucoup de missions sur la transmission des compétences entre les générations, en particulier des savoirs informels » Consultant.

(3) Selon l'expression québécoise.

également prévus l'encouragement du temps partiel de fin de carrière (80 % travaillé, 80 % payé, et 90 % cotisé pour la retraite), un abondement de 10 % du compte épargne temps pour les seniors, et le développement de la formation hors du champ technique. Des réflexions sont en cours sur la pénibilité de certaines situations de travail et la mobilité interne pour réduire l'usure professionnelle.

Au-delà de cet accord, la négociation triennale est en préparation, cette fois pour l'ensemble de la population salariée. Le contexte est marqué par une tradition d'échange sur la stratégie de l'entreprise, par la constitution en cours d'un groupe avec AG2R (prévoyance santé, 3 600 salariés), par un lien étroit avec l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, et par l'absence de risque de délocalisation du fait de la technicité des métiers.

Dans d'autres cas, la question des salariés âgés est intégrée à des accords plus généraux. 20 % des accords GPEC prévoient ainsi des possibilités de retraits anticipés, l'âge variant de 55 ans dans certains cas à celui qui permet de liquider une retraite à taux plein qui dépend de l'âge d'entrée du salarié dans la vie professionnelle et des à-coups de sa carrière et devient alors visible pour l'entreprise, ce qui facilite la gestion prévisionnelle. 5 % des accords GPEC prévoient des possibilités de rachat de trimestres manquant pour pouvoir bénéficier d'une retraite à taux plein. D'autres accords comptent à la fois le maintien de mesures d'âge et le développement de pratiques de GPEC pour les salariés en place et nouvellement embauchés. Une PME met par exemple des entretiens professionnels en même temps qu'un dispositif maison de départs anticipés des salariés de plus de 57 ans ayant quinze ans de travail à la chaîne ou posté, et ne remplissant pas les conditions de la loi Fillon (40 annuités ou carrières longues), avec 75 % du salaire sous plafond et 50 % du montant entre un et deux plafonds. L'accord Thalès prévoit, par exemple, une « mise à disposition sans obligation permanente d'activité » autre qu'un rappel possible de trois mois pour transmission des compétences, pour les seniors volontaires pendant un maximum de 3,5 années.

Quelques entreprises, conscientes des évolutions nécessaires, innovent pour conserver dans l'emploi mais pas dans le même emploi les salariés âgés en sureffectifs (encadrés suivants sur Michelin Bourges et Arcelor Hommes et Emplois).

Michelin Bourges : restructuration de l'activité du site

Le groupe Michelin (129 000 salariés), l'un des trois grands groupes mondiaux du pneu – après Bridgestone et devant Goodyear –, est présent sur tous les continents, où il dispose de trois centres technologiques, 69 sites de production et six plantations. Il est organisé en trois lignes de produits mondiales : tourisme et camionnettes ; poids lourds ; pneumatiques de spécialités (agriculture, génie civil, avion). Sa stratégie est de consolider sa position sur les marchés matures de l'Amérique du Nord et de l'Europe de l'Ouest et de croître sur les

marchés en développement. Il prévoit une croissance de l'ordre de 3,5 % par an et des gains de productivité de l'ordre de 5 %.

La France, berceau du groupe, représente le quart du chiffre d'affaires et des effectifs et compte seize sites de production. La pyramide des âges est marquée par une stabilisation du nombre des plus de 50 ans et une progression des moins de 35 ans due à des embauches importantes depuis 1998. Autre caractéristique, un faible turnover (moins de 2 %).

La Manufacture française des pneumatiques Michelin (MFPM, 22 000 salariés) a des dépenses de formation dépassant 5 % de la masse salariale, une forte mobilité professionnelle (5 % des salariés ont changé de métier en 2005) et géographique (2 %), et une longue tradition de relations triangulaires entre le salarié, son manager et son gestionnaire de main-d'œuvre. La MFPM a signé en 2001 avec la CFDT un premier accord de gestion prévisionnelle des emplois qui organise l'information annuelle sur les prévisions d'emploi et sur les mesures d'accompagnement en matière de formation, d'ergonomie dans les projets de conception et en mode correctif, de mobilité et de cessation anticipée d'activité.

Pour son établissement de Bourges, longtemps menacé, il a récemment annoncé une réorganisation importante : le transfert début 2008 de l'activité camionnette à Cholet et le développement de l'activité avion à partir d'un nouveau *business model* (marché avion et technologie radiale en expansion, prestations de service). Le plan d'accompagnement social prévoit de passer de 815 salariés à 450 affectés à la seule activité avion, principalement sur des critères de compétence. Ce plan comporte une disposition novatrice de garantie de continuité de l'emploi pour les salariés sur le site, dans le groupe en France, ou par mobilité externe volontaire.

Les accords utilisent en pratique différents leviers complémentaires : l'aménagement des fins de carrière par le temps partiel, le tutorat pour faciliter de compétences entre les générations, le suivi d'indicateurs de discrimination, et l'amélioration de l'ergonomie des situations de travail.

Le temps partiel de fin de carrière se développe, après que les préretraites progressives aidées ont été trop vite abandonnées par les pouvoirs publics. L'accord Alstom, par exemple, prévoit la possibilité sur la base du volontariat de deux années de cessation progressive d'activité à 80 % puis 50 % avant le bénéfice de la retraite à taux plein (160 trimestres ou carrières longues) avec une compensation salariale partielle et totale sur les cotisations retraite et la prévoyance santé. L'accord Air France prévoit, dans la limite d'un quota par établissement, la possibilité d'un temps partiel de fin de carrière à partir de 57 ans avec différentes options d'abondement.

18 % des accords mettent en place des possibilités de tutorat sur la base du volontariat de salariés expérimentés et certains développent le co-apprentissage entre jeunes et salariés âgés. L'accord Veolia prévoit notamment la

formation et le suivi des tuteurs en lien avec le développement de sa politique en matière d'apprentissage.

Certains accords d'entreprises pointent la discrimination par l'âge. Celle-ci est, comme le note J.-F. Amadiou, de l'Observatoire des discriminations, une des formes de discrimination les plus répandues, à côté d'autres discriminations – genre, ethnie, nationalité, origine sociale, orientation sexuelle, handicap... En sens contraire, des politiques mutuellement gagnantes sont possibles, combinant un surcroît de performance associé au management de la diversité et la lutte contre les discriminations. Le suivi d'indicateurs dans la durée aide à la sensibilisation dans la durée.

Quelques accords évoquent aussi le développement de l'ergonomie, comme celui de Michelin pour que les évolutions organisationnelles soient compatibles avec celles de la pyramide des âges. C'est le cas de Lu France (groupe Danone) ou de SKF, pour prévenir les troubles musculo-squelettiques. Les conditions de travail ont évolué¹, mais sur l'environnement de travail, la charge physique, la charge mentale, il reste encore beaucoup à faire en mariant approche globale du travail, démarches ciblées par risques et prise en compte de l'âge des populations au travail.

L'accompagnement des projets de changement

Quelques accords traitent de l'accompagnement des projets de changement technologiques et organisationnels. C'est en effet à l'occasion de ces projets qu'évoluent la performance dans ses différentes dimensions (productivité, qualité, délais...), les compétences individuelles et collectives requises, le contenu, la qualité et le volume des emplois, les conditions de travail. La réussite de ces projets dans les délais et avec la valeur ajoutée souhaitée pour le client dépend d'une conduite participative prenant en compte les conditions présentes et futures de réalisation du travail et comportant un dispositif de formation adapté. L'association des salariés futurs utilisateurs et des organisations syndicales à la conduite de ces projets (groupes de travail, comité de suivi...) permet à l'entreprise d'être réactive, voire proactive, par rapport aux mutations de son environnement. Entre la prospective des métiers et les éventuelles gestions de crise, il y a le quotidien de la gestion du changement. La lecture des accords GPEC ne donne évidemment que faiblement à voir sur les pratiques en la matière.

L'accord Air France indique qu'un projet de changement aura été mené à son terme lorsque, dans la nouvelle organisation, les salariés auront les compétences adéquates et lorsque tous les salariés auront un poste correspondant à leur parcours professionnel et aux besoins de l'entreprise. Outre l'information et la consultation du CE de la direction concernée, l'accord prévoit la possibilité à ce niveau d'accords de méthodologie sur la conduite des projets.

(1) « Les conditions de travail ont été améliorées avec la fiabilisation des installations, la métrologie, la conduite à distance du process, la fin du 4x8 » DRH.

L'accord EDF prévoit la mise en place systématique d'un coordinateur ressources humaines pour chaque projet de réorganisation – global, par direction, local ou transversal – en charge de veiller à l'information collective des salariés, à l'implication de l'encadrement de proximité, à l'accompagnement individuel, à la formation...

Le lien éventuel avec un accord de méthode de sauvegarde de l'emploi

« Six mois avant un PSE, ce n'est pas de la GPEC ! » DRH

Certains accords GPEC répondant à l'obligation triennale de négocier, L. 320-2, contiennent aussi au-delà des mesures pérennes de GPEC une dernière partie relative à un « accord de méthode ». Le terme d'accord de méthode qui, de façon générale, signifie accord de méthodologie, apportant des garanties procédurales et non substantielles, a ici le sens d'accord dérogatoire spécifique, L. 320-3, sur les procédures d'information et de consultation et le contenu d'un projet de réduction d'effectifs affectant la marche de l'entreprise (livre IV) voire de licenciements collectifs (livre III). La possibilité de ces accords a été pérennisée par la loi de cohésion sociale, qu'ils soient autonomes ou liés à un accord GPEC.

On sait que plusieurs confédérations syndicales étaient réticentes à la possibilité de ces accords créés en 2003 lors de la suspension de la loi de modernisation sociale. D'une part, en raison de son caractère dérogatoire et donc du risque de moindres garanties collectives. D'autre part, pour la CGT notamment, du fait qu'un accord de méthode minoritaire sans droit d'opposition majoritaire est possible en vertu de la loi de cohésion sociale, ce qui n'était pas vrai en 2003 qui réservait la possibilité d'accords de méthode aux accords majoritaires.

La DGEFP a comptabilisé 278 accords L. 320-3 en 2005 et 2006, dans 225 entreprises, après 218 accords dans la phase expérimentale en 2003 et 2004¹. Il s'agit d'entreprises grandes et moyennes, et dans 23 % des cas d'entreprises de moins de 150 salariés. Ils sont signés par la CFDT à 61 %, la CGT à 55 %, la CGC à 53 %, FO à 51 % et la CFTC à 44 %, et à 30 % au moins à l'unanimité². Plus d'un tiers sont explicitement à l'occasion d'un plan de réduction d'effectifs, mais ils sont en fait rarement « à froid ».

Ces accords échantent davantage de sécurité juridique et de sécurité des trajectoires professionnelles. Ils apportent une simplification et la sécurisation de procédures dérogatoires en échange d'un enrichissement du contenu du plan de sauvegarde de l'emploi en prévoyant selon les cas :

- la concomitance, ou moins souvent la succession, des consultations livre IV (L. 432-1, sur un projet de compression d'effectifs) et livre III (L. 321-3, sur un projet de licenciement collectif) ;
- le nombre de réunions, les délais, le recours du CE à un expert ou à plusieurs dès le livre IV et non pour la seule procédure livre III ;

(1) Chiffres à comparer à environ 1 300 PSE recensés par année.

(2) Mêmes commentaires sur la limite des sources que pour les accords GPEC.

- dans la moitié des cas, une instance de concertation et de négociation pour réfléchir aux propositions alternatives de réorganisation, ainsi qu'aux possibilités de revitalisation du site par des repreneurs ou de reclassement des salariés ;
- des réunions d'information du personnel, l'utilisation de l'intranet, l'ordre des réunions de comité central d'entreprise et des comités d'établissements concernés ou la possibilité de réunions conjointes ;
- une commission de suivi du PSE ;
- l'encadrement du volontariat ;
- une prime au futur employeur...

Les monographies disponibles sur la première génération d'accords de méthode ne confirment pas les craintes des organisations syndicales d'un raccourcissement des délais sans nouvelles garanties procédurales et substantielles en contrepartie. « Malgré les conflits en cours de procédure, l'impact sur la qualité des relations a été jugé globalement positif par les acteurs » notamment « en réduisant l'asymétrie d'information entre les représentants des salariés et la direction » en laissant du temps pour partager le constat et discuter de l'avenir, en accroissant les interactions entre les acteurs, ce qui est facteur de « prévisibilité » et donc de « confiance ¹ ».

Les accords de méthode L. 320-3 sont en fait de trois types :

- accords « à chaud » encadrant le déroulement d'un PSE décidé face à des risques avérés avec mesures d'ordre des licenciements ;
- accords prévoyant la gestion « à tiède » d'une restructuration avec dans un premier temps recours exclusif à la mobilité volontaire interne et externe ;
- accords de méthodologie, génériques non liés à une décision de restructuration déjà prise, mais prévoyant, au cas où il serait nécessaire d'y procéder, une gestion « à tiède ».

Anticipant sur les recommandations aux acteurs d'entreprise, on notera que le premier type d'accord de méthode n'a pas sa place *a priori* dans un accord GPEC d'anticipation des mutations². Le second et le troisième type ne portent pas non plus sur la GPEC mais sur l'anticipation d'une restructuration décidée ou éventuelle. Lorsqu'ils figurent dans un accord GPEC, comme le dernier paragraphe de l'article L. 320-2 en ouvre la faculté, il est important que ce soit dans une partie clairement distincte.

Le développement d'accords de méthode du second et du troisième type tient au fait que la préoccupation de développer une gestion « à tiède » des restructurations est forte au sein des directions comme des organisations syndicales. Privilégiant, pour réduire les effectifs de fonctions ou activités dont la restructuration est nécessaire, l'accompagnement renforcé de la mobilité volontaire interne ou externe des salariés, elle vise à éviter le traumatisme engendré par les listes nominatives de salariés licenciés et le reclassement « dos au mur » :

(1) Petrovski M. et Paucard D. (2006), « Les accords de méthode et leur impact sur les procédures d'information et de consultation », *La Revue de l'IRE*, n° 50. Cf. aussi « Restructurations, nouveaux enjeux », *La revue de l'IRE*, numéro spécial 47, 2005/1.

(2) Fort opportunément, certains accords comme celui de Saupiquet mettent en place une démarche de GPEC hors d'un site en cours de réorganisation avec PSE, auquel elle s'appliquera ultérieurement.

- «Le groupe a une tradition d'accompagnement des restructurations. Il en fait quand c'est nécessaire, mais avec conscience du traumatisme humain et en agissant de façon responsable. Aucune société du groupe n'est laissée pour compte. Les mesures d'ordre des licenciements concernent moins de 10 % des emplois supprimés» DRH ;
- «On a fait un accord de méthode avec quatre syndicats sur la procédure de compression d'effectifs. Il n'y aura de licenciements qu'au bout de quatorze mois si la mobilité volontaire ne suffit pas» DRH ;
- «Nous sommes en train de fortement réorganiser la fonction comptable qui était totalement décentralisée. Notre politique, c'est de le faire par étape, sans licenciements, en négociant des plans d'adaptation successifs avec le recours à la mobilité sur la base du volontariat» DRH ;
- «On cherche à éviter le PSE avec des critères d'ordre des licenciements, qui se retournent contre les jeunes» DRS.

On évoquera ici plus précisément plusieurs de ces accords, ceux de Thalès, Rhodia, Peugeot et Carrefour.

L'accord du groupe Thalès prévoit, d'une part, la mise en place d'un dispositif de GPEC dans l'ensemble du groupe, d'autre part, dans les sociétés connaissant des difficultés économiques, ou un risque de rupture technologique¹, la mise en place pour une période déterminée d'une gestion active de l'emploi (GAE). La GAE a lieu sur la base du volontariat, avec un livre IV d'anticipation (annonce des compressions d'effectifs et des recrutements nécessaires compte tenu de la rapidité d'évolution des métiers).

Les accords Thalès et Thalès Air Défense et la GAE

Le groupe Thalès, qui compte 32 000 salariés en France, avec une forte proportion d'ingénieurs et de techniciens, a signé le 23 novembre 2006 trois accords sociaux importants :

- le premier relatif à l'anticipation de l'emploi, au développement professionnel et à la formation ;
- le second à l'exercice du droit syndical ;
- le troisième harmonisant les dispositions sociales à l'intérieur du groupe.

Le second accord vise à renforcer les échanges entre direction et syndicats sur les enjeux économiques et sociaux, y compris sur des questions confidentielles, crée un droit de saisine des organisations syndicales au niveau du groupe, facilite la conciliation entre mandat syndical et mission professionnelle... La direction s'engage à ne conclure pendant trois ans que des accords majoritaires pour renforcer la légitimité des solutions trouvées.

(1) Sociétés désignées comme telles après concertation au sein de la commission paritaire centrale anticipation formation, et consultation du CE concerné qui pourra être assisté par un expert.

Le premier accord a été signé par la CFDT, la CFE-CGC, la CFTC et la CGT représentant 97 % des suffrages exprimés. Il comprend d'abord des mesures d'âge pour 2007-2008 (rachat d'années d'étude, dispense d'activité de 42 mois avant la retraite à taux plein sur la base du volontariat avec 65 % du brut et dans la limite d'un plafond). Il crée une commission d'anticipation, observatoire des métiers du groupe pour examiner l'évolution des familles professionnelles, dont le premier travail a porté sur la population des ingénieurs logiciels, cœur de métier du groupe, fortement affectée par la mutation rapide des concepts informatiques. Il généralise l'accès de chaque salarié à des points d'orientation sur son développement professionnel, promeut la mobilité interne au groupe avec droit de retour au terme d'une période d'adaptation entre trois et six mois en cas de mobilité géographique, et soutient les projets individuels de création ou de reprise d'entreprise. Dans les sociétés connaissant des difficultés, il met en place pour les populations concernées une GAE s'inspirant de celle mise en place à Thalès Air Défense, devenu ensuite Thalès Air Systems, qui compte environ 2 000 salariés. Cette phase repose sur livre IV d'anticipation, un suivi paritaire, le recours exclusif au volontariat pour la mobilité interne et externe sur la base de plan d'action élaboré entre le salarié et son manager, des moyens exceptionnels de conseil (espace parcours professionnel individualisé) et les mesures d'âge précitées. La société concernée du groupe ne pourra mettre en œuvre une procédure livre III, avec mesures d'ordre et liste nominative, qu'avec un préavis de trois mois et au cas où se dégraderait l'équilibre économique de la société et où les mesures de GAE s'avèreraient insuffisantes. La période de GAE est d'une durée fixée au cas par cas (deux ans dans le cas de TAD).

L'accord TAD, société longtemps très profitable du groupe et ayant connu un plan social traumatisant en 2004, a précédé l'accord groupe. L'entreprise a redéfini sa stratégie pour devenir compétitive par les coûts et pas seulement par l'excellence technologique et retrouver de la croissance; elle a une visibilité à 18 mois sur son carnet de commandes. L'accord a été conclu pour les années 2006 et 2007 avec cinq syndicats sur six (hors Supper, SUD), la renégociation commençant six mois avant l'échéance. Il prévoit :

- d'une part, un effort de transparence auprès de chaque salarié sur la stratégie de l'entreprise, le plan de charge par famille professionnelle, leurs conséquences sur l'emploi et les compétences nécessaires à l'entreprise;
- d'autre part, la construction de plans d'action individuels sur la mobilité par dialogue entre le salarié et son manager, l'appui d'un réseau de professionnels sur chaque site pour accompagner un processus partagé fondé sur l'adhésion volontaire du salarié, et des conventions tripartites d'engagement entre salarié, manager, et responsables ressources humaines.

Pour toutes les mobilités, sont possibles une période d'adaptation de trois à six mois, une mise en situation pendant trois mois pour tester ses compétences, et le détachement temporaire d'un maxi-

mum de douze mois. Pour les mobilités externes, plusieurs outils sont prévus : congé de mobilité professionnelle d'un maximum de douze mois avec suspension du contrat de travail et possibilité de retour ; après souhait de mobilité externe, convention de mutation concertée entre les deux entreprises et l'intéressé avec possibilité de réintégration pendant six mois voire douze si la mobilité vers PME, avec une prime de mobilité externe versée après la signature du nouveau contrat de travail de deux à cinq mois de salaire. Il est prévu 430 suppressions et 70 recrutements pour rééquilibrer la pyramide des âges ; le budget formation est fortement accru. La « GAE est une démarche "volontaire" et non contrainte, dans laquelle l'employeur propose et n'impose pas, et le salarié peut se porter volontaire pour changer ou diversifier son parcours ». En février 2007, le tableau de bord de l'adaptation des effectifs était respecté avec à ce jour 130 mobilités au sein du groupe, dont 30 avec changement d'activité, 14 mobilités externes et d'autres en préparation.

Les accords du groupe Rhodia de mai 2003 sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et la cessation d'activité des salariés âgés postés, de février 2004 sur la méthode sociale d'accompagnement de la refondation du groupe, et de mars 2007 sur la gestion anticipée des métiers, des emplois et des compétences, ont progressivement, dans des contextes sociaux et économiques qui ont varié, mis en place un dispositif complet. Le dernier accord concerne un dispositif de GPEC «à froid» pour l'ensemble des métiers et des sites, d'une part, et un accompagnement des situations de sureffectif qui privilégie le volontariat, d'autre part (encadré suivant).

Les accords Rhodia : L'anticipation des mutations et la gestion des réductions d'effectifs

Le groupe Rhodia compte 17 000 salariés en décembre 2006, dont 9 000 en Europe (6 400 France). Son accord triennal de mars 2007 sur la gestion anticipée des métiers, des emplois et des compétences¹ se situe dans le prolongement de ceux signés au plus fort des difficultés économiques du groupe : en mai 2003, sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et la cessation d'activités des salariés postés ; en février 2004, sur l'accompagnement de la «refondation du groupe».

Le préambule de 2003 souligne que les besoins d'adaptation du groupe étaient accentués par les départs massifs entre 2005 et 2015 d'une classe d'âge nombreuse et expérimentée. Ces départs et les cessations anticipées d'activité de salariés postés, sur la période

(1) Accord majoritaire signé par la CGT et la CFDT, les précédents ayant été signés par l'ensemble des cinq organisations syndicales représentatives.

couverte par les accords de branche chimie et textile, sont accompagnés d'un effort accru de transfert de compétences. Dans celui de 2004, la direction indique que le redressement du groupe (alors au bord de la cessation de paiement) suppose une révision complète de son portefeuille d'activités et de son organisation, avec un plan de cession important permettant de retrouver un taux d'endettement compatible avec ses ambitions. Bien que les organisations syndicales ne partagent pas cette analyse, les parties conviennent de formaliser les pratiques en matière de cession dans le respect des IRP et personnels concernés.

Le préambule de 2007 souligne de plus la volonté de traiter au plus tôt les problématiques de pourvoi de postes dus aux départs en retraite ou aux métiers en émergence et d'accompagnement des personnels dont l'emploi est supprimé sans avoir à les menacer de licenciement et en leur assurant un reclassement interne au groupe ou externe préalable.

L'accord précise « les conditions du débat sur la stratégie tant au niveau du groupe que des filiales ». L'instance de dialogue stratégique, mise en place pour deux ans par l'accord de 2004, est pérennisée. Elle rassemble les cinq coordinateurs syndicaux, le secrétaire du CEE et le secrétaire du comité de groupe France, vise à échanger sur les enjeux et contraintes stratégiques et les projets d'acquisition et de cession, malgré les contraintes légales et réglementaires, et donne lieu à des échanges confidentiels en raison notamment de la réglementation de l'Autorité des marchés financiers. Selon le DRH France, « 95 % de l'information stratégique peut être partagée avec les organisations syndicales ». Il y a quelques exceptions comme les OPA.

L'accord de 2003, complété par celui de 2007, organise la veille sur l'activité des métiers par famille professionnelle et par site dans une approche *bottom-up*. Les directeurs de site effectuent chaque année un diagnostic annuel des métiers, des emplois et des compétences (DAMEC), et un plan collectif et individuel de mesures d'accompagnement (GAMEC), en particulier pour les salariés exerçant un métier critique, ou âgés, ou peu qualifiés. Le diagnostic porte notamment sur les métiers stratégiques du cœur d'activité, et sur les métiers critiques en termes d'attrition, d'émergence ou de renouvellement, il englobe les prévisions annuelles ou pluriannuelles d'emploi.

Le DAMEC fait l'objet d'une information et d'une consultation du CE au premier trimestre. Lorsqu'il fait apparaître des suppressions d'emploi à terme, le DAMEC constitue le livre IV. L'expertise CE a lieu dès ce stade au plus haut niveau concerné du groupe, pour éviter les coûts et délais inutiles¹. Un pôle d'aide à l'accompagnement de carrière est mis en place avec le prestataire choisi. Parmi les

(1) En cas de cession, il y a aussi recours à l'expertise au plus haut niveau concerné.

mesures d'accompagnement retenues, on notera la priorité aux ressources internes du groupe, la possibilité d'une période transitoire probatoire, une prime en cas de reclassement externe d'un salarié volontaire versée à la date de celui-ci. Une procédure livre III est initiée en cas de solution insuffisante sur cette base, avec recours à un congé de reclassement de quatre mois et critères d'ordre des licenciements.

Ces mesures sont en cours d'utilisation pour la fermeture programmée à terme de 12 à 18 mois de l'établissement de Mulhouse qui produisait des molécules pharmaceutiques pour une activité récemment cédée à un groupe indien.

L'accord d'avril 2007 de PSA Peugeot Citroën vise lui aussi d'une part à développer dans la durée le dialogue sur la stratégie et la GPEC «à froid» par la formation et la mobilité, et définit d'autre part en dernière partie des mesures spécifiques pour la gestion des restructurations (encadré suivant).

PSA Peugeot Citroën : l'anticipation des mutations et gestion socialement responsable des adaptations d'effectifs

L'accord sur la GPEC de PSA Peugeot Citroën du 6 avril 2007, signé avec cinq des six organisations syndicales de l'entreprise, reprend les différents aspects de la loi de cohésion sociale : concertation sur la stratégie et l'évolution de l'emploi, mesures d'accompagnement en matière de formation et de mobilité. Des mesures spécifiques complémentaires sont prévues en cas de compression d'emplois et la procédure précisée selon qu'il y ait ou non recours exclusif au volontariat.

L'accord crée deux lieux nouveaux, en complément des instances légales, pour analyser les évolutions quantitatives et qualitatives de l'emploi : un comité paritaire direction/organisations syndicales, et, avec les organisations signataires, un observatoire des métiers et des compétences. L'accord prolonge l'accord intervenu en avril 2005 sur la formation, et les efforts déjà entrepris sur le partenariat dans les territoires, le DIF, la VAE avec les CQP métallurgie, et prolonge la construction d'un référentiel métier... L'entreprise donne la priorité aux ressources humaines internes, développe les incitations à la mobilité dans l'entreprise, dans le groupe et à l'extérieur.

Au-delà de ces mesures générales à caractère permanent, l'accord prévoit de façon distincte en cas de sureffectifs dans certaines catégories, métiers ou sites, des mesures complémentaires : accompagnement de la mobilité externe volontaire, temps partiel (50 % payé 60 %, et 80 % payé 85 %) et temps partiel de fin de carrière (avec prise en charge des cotisations employeurs et salariés), aides aux projets personnels... «L'accord relève de la responsabilisation sociale

de l'entreprise, car l'anticipation permet de conduire les adaptations nécessaires en évitant les ruptures brutales et les reconversions dans l'urgence, et en ne laissant aucun salarié seul face à son problème d'emploi» DRH.

Dans un contexte où les ventes d'automobiles sont sensiblement inférieures aux objectifs, l'accord est suivi le 10 mai par l'annonce d'un plan de réduction des effectifs de 4 800 emplois des différents niveaux dans les fonctions support, qui prenant appui sur les dispositions négociées du dernier volet de l'accord reposera sur le volontariat pour la mobilité interne ou externe.

Le second accord du groupe Carrefour, dit « accord de méthode sur le dispositif d'accompagnement des restructurations » signé en même temps que l'accord GPEC déjà cité, distingue très clairement GPEC et PSE : « La GPEC est un moyen d'anticiper les conséquences sociales des futures évolutions techniques, conjoncturelles et structurelles. Elle ne peut constituer un préalable systématique ou un obstacle à la mise en œuvre de projets de réorganisation ou de restructuration ayant une incidence sur l'emploi qui serait considérée comme urgente ou à réaliser à court terme. »

Le principe défini est une procédure en deux temps : une phase de volontariat dont la durée dépend de la nature du projet, et peut être prorogée, et si nécessaire une phase d'application de critères d'ordre.

Le volontariat est ouvert aux salariés concernés par le projet de restructuration ou libérant un emploi pour ceux-ci et ayant construit avec l'espace mobilité un projet de mobilité interne ou externe d'application immédiate, à court ou à moyen terme. La procédure porte simultanément sur le volet économique ou technologique (livre IV) et le volet social (livre III), avec recours à un expert désigné par les élus, examen des propositions alternatives sur une durée maximale de 40 jours et mise en place d'une commission paritaire de suivi. Le congé de reclassement est proposé aux salariés n'ayant pu trouver une solution au sein du groupe et après application des critères d'ordre.

L'articulation des accords GPEC et PSE est donc très variable selon les entreprises et leurs projets. On peut, avec P.-H. Antonmattéi, distinguer :

- des accords L. 320-2 de GPEC non liés à la question d'un éventuel PSE, voire l'excluant sur la période pour certains ;
- des accords L. 320-3 de gestion prévisionnelle de sauvegarde de l'emploi (GPSE), définissant en amont au cas où une activité ou un métier serait gravement menacé pendant la durée de l'accord la procédure et les moyens qui serait alors mis en œuvre pour éviter si possible un licenciement collectif avec mesures d'ordre ;
- des accords L. 320-3 de gestion d'un PSE décidé garantissant la procédure et apportant différentes garanties collectives et individuelles, sachant par ailleurs qu'un PSE peut intervenir, sans accord qu'il soit de méthode ou substantiel, mais avec recours à la procédure d'information et de consultation et aux obligations prévues par les textes.

Étendre le dispositif GPEC hors de France ?

L'obligation législative de négocier en général, et de négocier sur le dispositif de GPEC en particulier, est une spécificité française. Sur ce sujet comme sur d'autres, la négociation a donc lieu par société ou sur le périmètre du groupe France.

La déclinaison hors de France des principes de l'accord est rarement explicitée. Le dialogue social sur la prospective des métiers est en retard sur la gestion industrielle, qui est souvent plus intégrée. Des évolutions se font jour : « Nous n'avons pas d'accord européen par pays sur ces thèmes, mais le sujet compétences vient au comité d'entreprise européen » DRH. L'accord Veolia dans les métiers de l'environnement prévoit d'« étendre progressivement les principes de l'accord aux autres pays d'implantation, en particulier européens ». On citera aussi les propos du DRH d'un grand groupe de services indiquant que ce qui réussirait en matière de GPEC pourrait être utilisé ailleurs en Europe : « La GPEC sera déployée dans d'autres pays, si cela marche. »

Le conseil et le devoir d'inventaire sur la GPEC

« Le terme de GPEC est désormais dans la loi, les politiques n'aiment pas l'incertitude » Consultant, ancien DRH.

« Il y a un devoir d'inventaire sur la GPEC des années quatre-vingt-dix, mais tout n'est pas à rejeter » Consultant.

Deux fois mise en avant, par l'accord interprofessionnel de 1969 et la loi Soisson de 1989, la GPEC est de retour depuis 2002. On a déjà dit que les obstacles au développement de la GPEC étaient à la fois méthodologiques et sociaux. Pour qu'il ne s'agisse pas d'un effet de mode ou d'une nouvelle contrainte juridique, il y a dès lors un devoir d'inventaire sur la GPEC et sa séquence canonique : mise en débat de la stratégie, de ses conséquences sur l'emploi, définition des mesures d'accompagnement individuel. Ce travail est en cours, impliquant les acteurs d'entreprise, directions et syndicalistes, avec les consultants en ressources humaines, en stratégie, en organisation, en relations sociales, et en droit.

On poursuit ici ce travail de clarification conceptuelle à partir des nombreux contacts entretenus pour la préparation de ce rapport avec des conseils de toutes spécialités et des différentes postures (conseil de direction, des représentants du personnel, ou paritaires). Le paragraphe suivant portera sur des recommandations pour les acteurs des entreprises sur les méthodes d'une GPEC renouvelée, autrement dit d'une gestion anticipative et préventive des ressources humaines.

On abordera successivement plusieurs questions :

- Qu'entendre par stratégie ?
- Qu'entendre par anticipation et par restructuration ?

- Qu'entendre par GPEC ?
- Quelles différences, quelle « bonne distance » entre GPEC et PSE ?

Qu'entendre par stratégie ?

L'étymologie de stratège en grec, c'est celui qui « conduit l'armée ». La stratégie, par opposition à la tactique, désigne communément l'art de coordonner l'action dans une perspective d'ensemble. S'agissant de l'entreprise, il s'agit d'un concept clé des sciences de gestion. H. Mintzberg, dans sa revue de littérature des différents courants sur le management stratégique¹ – il en repère dix, des plus descriptifs aux plus normatifs –, centre la réflexion sur la stratégie comme processus. On retiendra avec lui² que :

- l'élaboration de la stratégie met en cohérence les forces et les faiblesses de l'entreprise d'une part, les opportunités et les menaces de son environnement, d'autre part. Elle prend en compte les contingences de l'environnement, mais aussi les marges de choix que génère la diversité des preneurs d'enjeux en son sein... ;
- on ne peut retenir la vision déterministe qui va de l'environnement concurrentiel au positionnement stratégique de l'entreprise puis aux compétences des salariés et à l'organisation du travail requis... ;
- l'élaboration de la stratégie s'intéresse aux évolutions possibles du portefeuille d'activités et de la chaîne de valeur de l'entreprise... ;
- si les prévisions à court terme sont utiles, dans un environnement instable on peut rarement faire de planification à long terme... ;
- l'élaboration de la stratégie implique des dirigeants capables de catalyser une vision de l'avenir. Mais trop souligner leur rôle peut détourner l'attention de ce que les gens font vraiment. L'élaboration de la stratégie est un processus d'apprentissage collectif forgeant des compétences clés qui sont un avantage comparatif de l'entreprise. C'est aussi un processus politique pour former une coalition de changement avec certaines des parties prenantes internes et externes... ;
- l'élaboration de la stratégie est un processus non linéaire, qui est fait de prises de risque, d'expérimentation, et d'un certain désordre organisationnel. Il faut périodiquement transformer radicalement l'équilibre existant, en mixant changement et continuité...

Cette définition rejoint les entretiens réalisés auprès des dirigeants et des conseils de direction sur ce qui relève pour eux de la stratégie, comment elle est élaborée et devient objet du débat social. On retiendra en particulier :

- qu'il y a une interaction dynamique, sans causalité déterministe, entre les mutations de l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise. Il y a rarement « une seule solution possible ». Ainsi S. Berger et l'équipe du MIT autour d'elle³, montre bien que dans un même secteur d'activité, coexistent plusieurs stratégies de positionnement en gamme, de réseaux de distribution, de

(1) Mintzberg H. *et al.* (2005), *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village mondial.

(2) Le glossaire en annexe 4 reprend en complément les indications très complémentaires du manuel britannique de référence : Johnson G. *et al.*, (2005) *Stratégie*, Pearson.

(3) Berger S. *et alii* (2005), *Made in Monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, éd. du Seuil.

partenariats, de localisation des productions entre pays à bas coûts et marchés en développement et pays à coûts élevés et marchés matures ;

– que la stratégie est multidimensionnelle, d’abord le plus souvent stratégie produits/marchés/clients/concurrents/portefeuille d’activité, quelquefois d’abord stratégie technologique pour les firmes les plus innovantes, plus loin seulement stratégie industrielle (faire ou faire faire par des sous-traitants, localiser les productions entre les différents pays et sites, avec incidence sur l’emploi) ;

– que l’élaboration de la stratégie est un processus marqué par des décisions périodiques sur l’allocation des ressources rares de l’entreprise en matière d’investissement et de recherche-développement, marqué aussi par des moments de rupture ou le périmètre du groupe, l’organisation de la chaîne de valeur change ;

– que pour mettre en œuvre la stratégie, la direction dispose de différentes possibilités tactiques qu’elle utilisera selon l’évolution de l’environnement et les opportunités. Devenu président du groupe Danone, F. Riboud a, par exemple, rapidement affiché son souhait de se recentrer sur trois activités (eau, produits laitiers et biscuits), de développer la production de ces produits périssables sur place dans les économies en développement rapide, et de centrer la recherche et le marketing sur le lien santé-alimentation. Cette stratégie de moyen terme a pu être expliquée et discutée dans les mêmes termes avec l’encadrement et les représentants du personnel. Elle permet de comprendre, de discuter et de partager, pour partie au moins, les choix du groupe : acquisitions, cessions, défense de son autonomie, et plus difficilement pour les syndicats réduction des surcapacités... ;

– qu’il faut distinguer et relier la macrostratégie ou stratégie globale¹ au niveau d’un groupe, les mésostratégies pour ses grands métiers à travers le monde, et les microstratégies relatives aux différentes sociétés et établissements du groupe. Les deux premières sont à terme les plus structurantes sur l’emploi, mais ce sont les dernières qui ont le plus d’impact rapide, quitte à opposer parfois management du groupe et management local ;

– que la stratégie aux différents niveaux est fixée par les dirigeants en interaction avec les différents preneurs d’enjeux (clients, actionnaires, salariés, encadrement, fournisseurs, territoires...) dont le poids relatif est très variable selon les contextes ;

– que certaines questions de ressources humaines méritent d’être traitées plus souvent qu’elles ne le sont comme des questions stratégiques, notamment celles relatives aux compétences stratégiques à développer ou à maintenir, compte tenu des enjeux d’innovation et des départs prévisibles. C’est l’enjeu de la GPEC comme outil de gestion.

Qu’entendre par anticipation et restructuration ?

Il y a ici matière à clarification des concepts. Les deux sens de la notion d’anticipation ont déjà été rencontrés :

– anticipation des mutations de l’environnement qui vont impacter de façon non mécaniste la stratégie de l’entreprise de façon à fluidifier le marché du travail interne des emplois menacés aux activités et métiers en développement ;

(1) Plus précis sur ce point sur l’obligation triennale de négocier que l’article L. 320-2, l’article L. 132-27, issu de la même loi du 18 janvier 2005, fait référence à la « stratégie globale ».

– anticipation des restructurations, au sens d’annonce plus d’un an à l’avance des fermetures de sites et réductions collectives d’emploi de façon à faciliter la recherche des alternatives collectives et individuelles et une gestion socialement responsable.

La notion de restructuration appelle elle aussi clarification. Le terme est plus fort que celui de changement dont on sait qu’il peut être incrémental, par touches successives, ou radical. Restructuration évoque bouleversement de la structure et donc rupture. La rupture peut concerner le capital de l’entreprise ou la main-d’œuvre, en termes de croissance ou d’attrition. On peut repérer trois sens fréquents :

- le sens de restructuration financière, c’est-à-dire de changement du périmètre et de la gouvernance de l’entreprise par fusion, acquisition ou par cession ou externalisation ;
- le sens commun de fermeture, totale ou partielle, de sites et de suppressions collectives d’emploi ;
- le sens d’accord national interprofessionnel de 1969, mais aussi de l’Observatoire européen des restructurations de la Fondation européenne, de réorganisations de tout type ayant un impact, positif ou négatif, sur l’emploi.

Il ne s’agit évidemment pas de choisir entre ces trois définitions, qui toutes reflètent un aspect de la réalité, mais d’être explicite sur ce dont on parle. Dans le présent rapport, on parle de restructuration financière dans le premier sens, de restructuration dans le second sens, et de réorganisation dans les autres cas englobés par le troisième sens.

Si le changement est permanent, les restructurations sont, dans chacun de ces sens, fréquentes, avec la mondialisation, les nouvelles technologies, la décomposition des chaînes de valeur... Ce sont des événements localisés dans le temps et dans l’espace. Elles présentent des risques et des opportunités. Des opportunités pour l’entreprise de se développer avec les fusions compte tenu des complémentarités existantes, ou de rebondir en sortant des difficultés qu’elle rencontre, des risques pour les entreprises car en matière de fusion 1+1 peut faire 1,5 et non 2, des risques pour les salariés touchés par les suppressions d’emplois.

Le glossaire en annexe 4 revient sur le sens précis de la notion de délocalisation (processus en trois temps, fermeture, investissement ou externalisation chez un sous-traitant à l’étranger, et réimportation) et la distingue des autres formes d’investissement à l’étranger : pour aller à la rencontre de la demande de pays émergents, spécialiser les sites au sein des pays développés, satisfaire les exigences en contenu local des exportations... Selon les rares études disponibles, les délocalisations sont peu nombreuses. Les délocalisations brutales sont rares, cela passe en réalité par le non-investissement dans le cadre de la concurrence entre les sites d’un même groupe. « Ainsi, la filiale française du groupe P. avait été déréféréncée pour les appels d’offres internes d’investissements ; c’est comme si la France avait été rayée de la carte ; depuis, le PDG a pu développer deux niches et le groupe l’a laissé investir dessus. La durée des technologies diminuant et le rythme de renouvellement des modèles s’accélégrant, cela veut dire à chaque fois pour le sous-traitant un risque de perdre le marché, de fermer ou de pouvoir continuer aux termes d’un nouvel appel d’offres » UIMM.

Qu'entendre par GPEC ?

Plusieurs idées fortes sont exprimées par différents conseils et acteurs d'entreprise¹ qui permettent d'actualiser la définition (glossaire en annexe 4) et les enjeux de la GPEC et d'éclairer le renouveau nécessaire des méthodes d'une GPEC rénovée qui fait l'objet de la troisième partie :

– la GPEC a une double finalité : une finalité anticipative des besoins de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences qui ont un lien, qui n'est pas déterministe, avec les mutations de l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise ; une finalité préventive des difficultés d'emploi pour certaines activités et métiers. En soulignant cette double dimension, on veut souligner que la GPEC est un exercice qui doit être gagnant-gagnant entre l'entreprise et les salariés. Pour B. Brunhes, elle a une double dimension collective et individuelle : « La démarche est intégrée, depuis le niveau macro de la discussion avec les représentants du personnel jusqu'au niveau individuel du projet de chaque salarié². » S'il fallait changer de terme – mais malgré les ambiguïtés du terme, faut-il en changer alors qu'il commence à prendre racine ? – on parlerait de « gestion des ressources humaines anticipative et préventive³ ».

– c'est un outil de gestion orienté vers l'avenir de l'entreprise et sa responsabilité sociale avant d'être outil de dialogue social, ce qui implique qu'il soit construit, actualisé, avec les responsables opérationnels, et débouche sur des plans d'action concrets à la fois sur les enjeux collectifs (recrutement, formation, VAE, mobilité...) et sur l'accompagnement des projets individuels des salariés ;

– le dispositif GPEC, la méthode suivie en la matière, doit être fonction des spécificités de sa situation, de l'objectif de l'entreprise, et de la volonté commune des parties ;

– il faut distinguer les notions de prospective, de prévisions et d'engagements. Il n'y a pas de bonnes prévisions quantitatives sans au préalable de la prospective qualitative. Il n'y a pas de prévisions quantitatives sans hypothèses sur l'environnement et sur la stratégie (investissements produits et processus) et donc sans scénarios reposant sur d'autres hypothèses. La capacité de l'entreprise à présenter des prévisions quantitatives pluriannuelles crédibles est diverse, selon la plus ou moins grande stabilité ou variabilité de ses structures, et selon la rapidité des évolutions de l'environnement et des ajustements de la stratégie. Un équilibre est à trouver entre trop et trop peu de prévisions chiffrées. La capacité de l'entreprise à prendre des engagements pluriannuels est, elle aussi, diverse. En petit nombre, ceux-ci sont forcément conditionnés au fait qu'on ne s'écarte pas trop des hypothèses qui les fondent. Pour B. Brunhes, « gestion prospective serait mieux que prévisionnelle ».

« Ce n'est pas l'anticipation le problème, c'est le partage de l'anticipation » dit avec d'autres M. Berry, pointant les difficultés sociologiques, tout en sous-estimant les difficultés de méthode. Qu'en est-il donc de l'information

(1) Les deux sont liés, comme le dit R. Soubie, l'activité de conseil conduit à transmettre à des clients ce qu'on a appris avec d'autres.

(2) Bernard Brunhes, vice-président de BPI.

(3) « Le terme GPEC est ambigu, prospective serait mieux que prévisionnel » pour B. Brunhes. La focalisation trop exclusive sur le P de prévision, plutôt que sur l'anticipation et sur la prévention, a contribué à faire oublier les finalités et à des constructions « usines à gaz » rassurant faussement par l'abondance des chiffres. L'accent sur les processus de ressources humaines vise à souligner l'enjeu en termes de plan d'action.

et de la négociation sur la GPEC ? La négociation visée avec les organisations syndicales ne porte pas sur la GPEC elle-même, mais sur la mise en place du dispositif de GPEC. Faut-il un lieu dédié de type observatoire ? À quel horizon réaliste faire des prévisions l'année en cours, celle du prochain budget, la suivante ? Avec quelle maille d'analyse des emplois et pas seulement des effectifs globaux ? Quel état des lieux de l'existant et quel diagnostic partagé de ce qu'il est souhaitable d'améliorer ? Comme le dit R. Soubie, « les briques de la GPEC existent souvent, plus qu'une démarche cohérente, intégrée, négociée, sur quelques sujets liant performance et emploi ». La gestion des ressources humaines, les processus de recrutement, de formation, de mobilité, de rémunération, existent dans l'entreprise, processus plus ou moins formalisés, plus ou moins articulés sur la stratégie. Par la négociation, ce qui est visé, c'est une information plus précoce, un dispositif plus cohérent, plus intégré aux mutations de l'environnement et aux choix stratégiques de l'entreprise.

Quelles différences, quelle « bonne distance » entre GPEC et PSE ?

Pour les spécialistes en ressources humaines, il n'y a pas de doute : la finalité et la temporalité des deux processus GPEC et PSE sont clairement différentes. Les relations sont de ce fait peu discutées. Ainsi, la gestion juridique de l'emploi et la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences sont traitées dans deux chapitres distincts de l'ouvrage de référence coordonné par D. Weiss¹, l'avenir de la GPEC étant vu du côté de la gestion par les compétences. Pour être précis et rapprocher gestionnaires et juristes, on proposera les définitions suivantes :

- La GPEC est une démarche anticipative et préventive pour ajuster, dans la durée en fonction des mutations de l'environnement et des choix de stratégie, les besoins de l'entreprise et ses ressources humaines. C'est une démarche permanente, marquée par des rendez-vous périodiques dans ses deux dimensions, collective et individuelle.

- Un PSE est une action curative visant, lorsqu'il y a une menace immédiatement avérée ou prévisible, conduisant l'entreprise à projeter à plus ou moins court terme une réduction d'emploi importante, à réduire les licenciements et à défaut à reclasser les salariés concernés.

La GPEC et le PSE sont, comme le rappelle A. Lyon-Caen, deux actes distincts de gestion de l'emploi. Ils n'ont ni la même finalité, ni la même temporalité :

- la GPEC s'inscrit dans la durée, les restructurations dans des moments précis. C'est un processus permanent pour repérer les opportunités et les risques, les ajustements à opérer des besoins et des ressources humaines de l'entreprise ;
- le PSE est le mode de gestion d'un risque avéré par projet de suppression collective d'emplois et/ou de fermeture de site.

Le changement dans l'entreprise est permanent et l'anticipation de l'évolution des métiers et des emplois à la base GPEC régulièrement à actualiser :

(1) Weiss D. (coord.) (2005), *Ressources humaines*, 3^e édition, éditions d'Organisation.

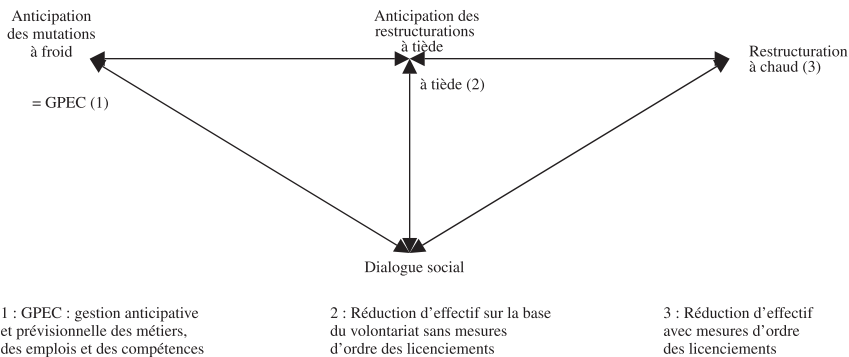
à la fois comme outil de direction, comme outil de dialogue social, et comme instrument de visibilité pour tous les salariés. La restructuration est dans le temps court, avec une rupture qui présente des risques pour tous les acteurs, pour les directions, pour leur emploi des salariés, leurs revenus, leur santé, pour les territoires en termes de revenus, de friches industrielles... Quelle relation établir entre dynamisation des ressources humaines et gestion de crise, alors que depuis longtemps la première est souhaitée pour limiter la seconde ?

Contrairement à deux illusions fréquentes et opposées, la GPEC n'est ni l'antichambre des PSE, ni l'antidote aux PSE. En cas de fermeture de site, la GPEC ne sert à rien aux salariés concernés, sauf si elle a préalablement servi à accroître leur employabilité : s'être formé accroît le besoin de formation, avoir été mobile aide à l'être, avoir eu un métier complet, avoir été polyvalent aide au reclassement. Quand une décision de suppression d'emplois est prise par l'entreprise, «on ne peut remonter le temps»; ce qui compte c'est la recherche des alternatives collectives, c'est éventuellement une première phase sur la base du volontariat, c'est le soin apporté à trouver des solutions pour chacun. Il est malheureusement trop tard pour la prévention en amont. Comme le remarque un consultant, «il y a besoin de conviction et de temps pour faire de la GPEC».

La direction ne peut bien négocier que si elle est claire avec les organisations syndicales sur la relation entre GPEC et PSE :

– «Ce qu'il faut rechercher, c'est la GPEC comme fil rouge de la politique de ressources humaines ; c'est plus facile, s'il n'y a pas de PSE derrière» Consultant.

On distinguera à l'expérience l'anticipation des mutations et l'anticipation des projets de restructurations, avec trois modes de gestion de l'emploi : la GPEC «à froid» pour accompagner par la formation et la mobilité les mutations, les plans de réduction des effectifs «à tiède» dans le cadre de l'annonce précoce¹ d'un projet, et les restructurations «à chaud» lorsque l'annonce n'a pu être anticipée.



(1) Précoce au sens d'anticipé et non de prématuré.

Les juges et l'obligation triennale de négocier¹

«L'objectif, c'est la qualité de l'emploi; la sécurité juridique compte, mais vient après» J. Barthélémy.

«Nous souhaiterions pour pouvoir bien négocier sur le fond qu'il n'y ait pas de confusion entre GPEC et PSE» DRH.

Notion déjà ancienne mais encore mal stabilisée, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, implicitement présente dans le Code du travail depuis la loi du 2 août 1989, s'est, depuis la loi du 18 janvier 2005, invitée dans le débat juridique. Des tribunaux ont fait référence à l'article L. 320-2 pour suspendre des procédures de plan de sauvegarde de l'emploi, d'autres s'y sont refusés, deux cours d'appel ont été amenées à ce jour à statuer, et les premiers contentieux individuels sur le motif du licenciement s'y réfèrent.

Le premier signal est venu de la Cour de cassation elle-même à la suite des arrêts Pages Jaunes du 11 janvier 2006. Pour réagir au commentaire «aussi rapide qu'approximatif²» des arrêts à la une du journal *Le Monde*, la Cour a publié un communiqué de son service d'information³. Celui-ci indique notamment : « On peut d'ailleurs se demander si dans les entreprises où l'article L. 320-2 s'applique, la nouvelle obligation de négocier sur la gestion prévisionnelle de l'emploi [...] ainsi que sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires, ne devraient pas conduire à une approche plus rigoureuse des mesures de licenciement économique qui interviendraient par la suite, notamment lorsque la gestion prévisionnelle aura été défaillante. »

Le débat est lancé. À moins d'un an de la première échéance de l'obligation triennale de négocier, les réunions organisées par les juristes-conseils et les consultants font salle comble⁴. Le risque existe à présent qu'une opportunité pour les entreprises de mieux anticiper et gérer les mutations de façon socialement responsable, avec la GPEC, se transforme en risque juridique.

(1) Le rapporteur remercie les magistrats à la Cour de cassation, les avocats des employeurs et ceux des salariés, les professeurs de droit du travail, et F. Champeaux, rédactrice en chef de la *Semaine sociale Lamy* qui ont participé aux réunions organisées autour de sa mission les 14 février, 16 mars, et 23 mai, à l'initiative de J. Barthélémy et T. Grumbach. Ce paragraphe, comme l'ensemble du rapport, n'engage bien sûr que lui.

(2) P. Bailly, conseiller la Chambre sociale, *Semaine sociale Lamy*, 5 mars 2007.

(3) F. Guiomard note que la pratique des communiqués, récente à la Cour de cassation, se répand à l'instar d'autres hautes juridictions françaises et européennes. Ces communiqués peuvent être une simple synthèse de l'arrêt, avoir un caractère pédagogique, voire comme dans le cas présent apporter des arguments supplémentaires pour convaincre du bien-fondé de la décision en explicitant le mode de raisonnement essentiel. Les communiqués rendent plus transparente la jurisprudence de la Cour, montrent son attachement à la cohérence de ses choix et, bien que n'ayant aucune force juridique propre, envoient des messages aux juges du fond, en d'autres termes ici, sur le fait que l'absence de toute anticipation pourrait priver le licenciement économique de cause réelle et sérieuse. *Revue de droit du travail*, n° 4, octobre 2006.

(4) « GPEC, les entreprises n'ont pas le droit à l'erreur », titre l'un de ces forums.

Si l'obligation de négocier a été créée pour stimuler la volonté de négocier, attention à ce qu'elle n'aille pas à l'encontre d'une négociation de qualité.

Il faut cependant raison garder pour au moins deux raisons.

- En premier lieu, toute nouvelle loi entraîne de la jurisprudence qui met quelque temps pour se stabiliser, comme après 1982 pour le recours du CE à l'expert. La justice procède au nécessaire travail d'interprétation, et celui-ci ne va pas sans contradictions, avant qu'une jurisprudence de la Cour de cassation ne se forme. La Cour de cassation n'a pas de doctrine *a priori*. Sa jurisprudence se formera progressivement à partir des arrêts qui lui seront soumis à partir du contentieux individuel sur le motif du licenciement et des référés sur la procédure collective.

- En second lieu, par un processus classique, le droit en général – et le droit du travail en particulier – emprunte une partie de ses concepts à d'autres disciplines qui comme lui cherchent à modéliser l'activité des entreprises et les relations sociales. Il en va ainsi dans le champ qui nous occupe, des notions de stratégie, de compétences, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de compétitivité¹... Ces concepts sont issus des sciences de gestion et ont vocation à le rester, bénéficiant du dialogue interdisciplinaire et de l'exigence de précision juridique, tout en laissant des marges à l'imagination et à l'interaction des acteurs. Le droit du travail tient son autonomie du déséquilibre constitutif de la relation de travail entre employeur et salarié qui implique d'être contrebalancé par la loi et par la négociation sociale. Il pose des règles qui s'imposent aux acteurs, dirigeants, représentants du personnel, salariés. La conciliation, à laquelle les plus hautes juridictions sont très attachées, entre la liberté d'entreprendre et la protection des salariés, implique des marges de jeu pour la gestion de l'entreprise et pour le dialogue social interne. Celles-ci sont précieuses pour la recherche de l'équilibre des intérêts dans des entreprises diverses selon l'activité, la taille, l'histoire et les relations de travail.

On traitera ici de plusieurs questions sur la portée juridique de l'obligation de négocier et de mettre en œuvre la GPEC créée en 2005. On rappellera préalablement qu'en matière de GPEC et sur des sujets liés, l'employeur est tenu par différentes obligations de fond et de procédure, bien au-delà de la seule obligation triennale de négocier sur la façon d'informer et de consulter sur la stratégie et ses conséquences prévisibles, et sur la mise en place d'un dispositif de GPEC.

Il en va ainsi du volet collectif de la GPEC :

- depuis la loi Soisson du 2 août 1989, l'employeur doit présenter au CE² annuellement le bilan et ses prévisions quant à l'activité et la situation de l'emploi et des qualifications, et les actions de prévention qu'il entend mettre en œuvre ;
- depuis la loi quinquennale pour l'emploi du 20 décembre 1993, examiner également ses prévisions sur l'emploi lors de la négociation annuelle avec les syndicats³ ;
- depuis la loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites, négocier tous les trois ans sur l'accès à l'emploi, le maintien dans l'emploi, et l'accès à la formation des salariés âgés.

(1) Cf. glossaire en annexe 4.

(2) Article L. 432-1-1 s'appliquant aux entreprises d'au moins 50 salariés.

(3) Article L. 132-27 s'appliquant aux entreprises dotées d'une ou plusieurs représentations syndicales.

- Il en va de même pour le volet individuel de la GPEC :
- depuis la loi du 4 mai 2004 sur la formation tout au long de la vie, l'employeur est tenu de veiller au maintien de la capacité des salariés à occuper un emploi au regard de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations¹ ;
 - depuis la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, à ne licencier pour motif économique qu'en dernier recours après tous les efforts de formation, d'adaptation et de reclassement².

On examinera les premières décisions judiciaires intervenues et leurs contradictions, en pensant aussi aux nouvelles questions qui se poseront à horizon de l'échéance du 20 janvier 2008 compte tenu de la diversité de la situation qui sera celle des entreprises au regard de la négociation triennale obligatoire dans les entreprises et groupes de 300 salariés et plus.

La GPEC est-elle un préalable à la présentation d'un PSE ?

Le débat juridique s'est d'abord, fort logiquement, focalisé sur la procédure. Celle-ci est liée au contenu. Selon les acteurs, « la procédure en matière de licenciements économiques est fondamentale pour mettre un peu d'équilibre entre les acteurs [...] mais risque de retarder la reconstruction des projets et le reclassement des salariés concernés ».

Premier débat, l'obligation d'informer chaque année le CE sur les prévisions annuelles ou pluriannuelles sur l'activité et l'emploi, issue de l'article L. 432-1-1 de la loi de 1989, est-elle un préalable à une éventuelle procédure de licenciement collectif ? Quelques tribunaux de grande instance consultés en référé en ont ainsi jugé avant 2005. Ainsi, le TGI de Lyon, le 10 décembre 1996, a suspendu le plan social de 193 salariés par la société ADG³ pour insuffisance de l'information transmise au CE, et astreint la direction à informer et consulter sur la GPEC dans le cadre de l'article L. 432-1-1 préalablement à la consultation sur le projet de licenciement pour cause économique dans le cadre de l'article L. 321-4. Une réunion supplémentaire du CE et une information de meilleure qualité étaient ainsi imposées à l'entreprise⁴.

Avec la loi du 18 janvier 2005, sont apparues deux autres questions : l'ouverture d'une négociation triennale sur la GPEC est-elle aussi un préalable à un PSE, et ce, avant même la première échéance de l'obligation triennale ? Le TGI de Paris, le 5 octobre 2006, dans l'affaire Nextiraone⁵, a ordonné la suspension de

(1) Article L. 930-1 s'appliquant à l'ensemble des entreprises, faisant suite à l'ANI du 5 décembre 2003.

(2) Article L. 321-1 s'appliquant à l'ensemble des entreprises et reprenant la jurisprudence datant de 1992 de la Cour de cassation.

(3) Fabricant de camping-gaz racheté par le groupe Coleman.

(4) Il y a eu peu d'autres jurisprudences sur ce point. Le document de formation de la CFE-CGC sur la GPEC signale aussi l'arrêt du TGI de Thonon-les-Bains du 18 décembre 1997.

(5) Ancienne filiale du groupe Alcatel cédée à un fonds de pension américain en 2002 puis au groupe bancaire néerlandais ABN AMRO en 2006.

la procédure du PSE « tant que la société n'aura pas, d'une part, engagé la négociation prévue à l'article L. 320-2, et d'autre part, mené à terme la procédure d'information consultation du CCE sur la GPEC conformément à l'article L. 432-1-1 ».

La seconde requête rejoint les premières jurisprudences, qu'on vient d'évoquer, sur l'article L. 432-1-1, introduit en 1989 pour les entreprises d'au moins 50 salariés. L'obligation de négocier de l'article L. 320-2 ne remet pas en cause celle d'informer et de consulter le CE tous les ans sur la situation et les prévisions en matière d'activité et d'effectifs à l'occasion de la réunion annuelle sur les comptes prévue à l'article L. 432-4. Au contraire, l'obligation de négociation triennale lui donne plus de force. Ce pas a minima annuel pour l'information du CE, adapté la rapidité de l'évolution des marchés, sera davantage respecté du fait de la négociation triennale sur les modalités d'information et de consultation du CE. Il est logique que particulièrement au moment où l'entreprise projette un licenciement collectif, le tribunal lui fasse grief d'une insuffisance de l'information du CE, lui permettant de donner un avis et le cas échéant de faire des propositions alternatives. On notera toutefois qu'en sens inverse de cette interprétation, le TGI de Paris, le 11 janvier 2007, dans l'affaire Sanofi-Aventis, a refusé de suspendre un plan social au motif du non-respect de cette obligation de présenter annuellement des prévisions au motif que les dispositions du Code « n'exigent pas qu'elle soit faite en préalable à toute présentation d'un projet de réorganisation ».

La première requête a de tout autres conséquences. Il faudrait alors, pour que la décision sur un projet de restructuration soit prise, faire se succéder la négociation des mesures préventives d'un dispositif de GPEC, puis l'information et la consultation sur les mesures curatives du PSE des livres IV et III. C'est aussi le point de vue du TGI de Créteil, le 29 novembre 2006 dans l'affaire Tenovis : « On ne saurait soutenir sans vider ce dispositif de sa substance qu'il n'est pas un préalable au licenciement économique [...] en sorte que la GPEC n'est pas un doublon du PSE mais tend à éviter celui-ci... » C'est également le cas du TGI de Colmar le 22 janvier 2007 dans l'affaire Georgia Pacific : « Attendu que la négociation GPEC avait été demandée en juin 2006 alors qu'aucun PSE n'avait été annoncé, que la gestion prévisionnelle n'est pas nécessairement liée à une procédure de licenciement économique¹, et que cette mesure devient obligatoire dès lors que dans le cadre d'une procédure livre III l'entreprise envisage des ruptures de contrat de travail », le tribunal suspend le PSE à la mise en œuvre de la consultation prévue sur les prévisions d'activité et d'emploi (L. 432-1-1) mais aussi à la négociation triennale L. 320-2. La confusion entre GPEC et PSE est ici maximale.

D'autres tribunaux ont rappelé, en sens inverse, « qu'il n'appartient pas au juge de rajouter aux conditions prévues par le législateur une nouvelle disposition » (TGI de Brest, affaire Jabil Circuit), « que rien n'indique dans l'article L. 320-2 et l'article L. 432-1-1 que la GPEC serait un préalable obligé » à la procédure du PSE (TGI d'Annecy, 10 janvier 2007, affaire Tefal, jugement au fond), « qu'il ne saurait être considéré qu'il s'agit d'une condition préalable obligatoire » (TGI de Paris, 11 janvier 2007, affaire Sanofi Aventis). C'est également le cas du TGI de Lille le 13 février 2007 affaire la Redoute.

(1) Heureusement, quand toutes les entreprises d'au moins 300 salariés sont concernées par la négociation triennale !

Deux cours d'appel à ce jour ont été saisis et jugé en sens contraire. Celle de Versailles a confirmé l'interprétation du caractère non préalable de la négociation GPEC, tout en introduisant la question complémentaire de la demande de négociation par les organisations syndicales (voir *infra*). Celle de Paris, en sens inverse, en appel de l'affaire Nextiraone par arrêt du 7 mars, a confirmé l'arrêt du TGI et suspendu le plan social, d'une part, à la mise en œuvre de la procédure annuelle d'information et de consultation du CE qui n'avait pas été faite et, d'autre part, à la négociation GPEC.

Cette question viendra devant la Cour de cassation. On donnera ici le regard d'opportunité d'un conseil en organisation et ressources humaines, si l'exigence d'une plus grande transparence de l'information et de la tenue d'une réunion supplémentaire du CE paraît légitime, l'exigence d'une négociation préalable GPEC dans le cadre d'une procédure PSE, outre le fait qu'elle n'est pas prévue par les textes, est inopportune pour une double raison :

- en termes de délais, car une négociation GPEC menée loyalement vue la complexité des objets peut prendre six à douze mois, qui plus est dans le cas d'espèces alors que l'actionnariat vient de changer et que la stratégie doit être remise à plat. C'est prendre un risque sur les emplois subsistants qui n'est pas apprécié.
- en termes de contenu, car lorsque l'entreprise a un projet de PSE (suppression collective d'emplois ou fermeture de site), il n'est plus temps de déployer «à froid» des mesures préventives en amont pour les salariés concernés – «On ne peut malheureusement refaire le film». L'information et la consultation PSE sont en revanche nécessaires «à chaud» pour discuter des alternatives collectives et des moyens d'accompagnement individuels pour éviter les licenciements, laissant ouverte dans le cas contraire la demande de dommages et intérêts (voir *infra*). La négociation GPEC est en revanche nécessaire pour ceux qui restent dans l'entreprise sur le fond, pour mieux rebondir et éviter les plans sociaux à répétition.

On ajoutera que si le législateur avait souhaité lier l'obligation triennale de négocier et la procédure d'un PSE, il l'aurait fait explicitement comme pour le défunt amendement Michelin la liant à la négociation sur la RTT.

Sur ce débat, qui se posera en termes différents à partir la première échéance désormais prochaine de l'obligation triennale de négocier, il nous semble donc que la négociation GPEC ne doit pas être le préalable forcé à une procédure PSE. Il s'agit de deux actes différents de gestion de l'emploi qui ont chacun leur propre objectif et leur propre agenda. À cet égard, la rédaction de l'arrêt Dunlop du 21 octobre 2006 de la Cour de cassation, indiquant que la nouvelle organisation mise en place à l'occasion d'un PSE «procédait d'une gestion prévisionnelle des emplois», ne contribue pas à la clarification du débat.

En parallèle ou au sortir d'un plan de sauvegarde de l'emploi, il convient en revanche de mettre en place ou d'actualiser la GPEC. C'est la préconisation, dans de nombreux cas des DDTEFP, lors de PSE. C'est aussi en ce sens qu'on peut interpréter l'arrêt du TGI de Paris du 27 juin 2006 dans l'affaire Cetelem. Après avoir souligné «qu'il ne ressort nullement de ce texte» que la négociation L. 320-2 doit être engagée avant l'information et la consultation sur le PSE», il ajoute, avant de refuser de suspendre celui-ci, «qu'il n'est pas discuté au demeurant qu'elles (les négociations) doivent s'ouvrir prochainement».

A fortiori, la négociation L. 320-2 ne devrait pas être un préalable avant l'échéance de l'obligation triennale, le 20 janvier 2008, même si, comme le

rappelle M. Plet, la loi étant d'application immédiate, ces trois ans ne constituent pas une franchise avant de faire, mais un délai pour se préparer et pour faire.

L'ouverture d'une négociation GPEC à la demande des organisations syndicales est-elle de droit?

Cela semble le sens de la décision du TGI de Nanterre du 28 septembre 2006 sur l'affaire Yoplait. Celui-ci refuse de subordonner la procédure du PSE à la clôture de négociations L. 320-2 et L. 320-3 au motif que le secrétaire du CCE et le délégué syndical « n'ont pas jugé utile de solliciter l'ouverture immédiate des négociations sur la GPEC et n'ont pas usé de la faculté de demander la conclusion d'un accord dérogatoire aux droits du CCE » apportant une réponse *a contrario*.

L'arrêt de la cour d'appel de Versailles du 15 novembre 2006 sur la même affaire confirme cette ordonnance de référé, et l'arrêt du 29 novembre 2006 sur l'affaire EDF va dans le même sens : « Les dispositions de l'article L. 320-2 permettent aux organisations syndicales d'obtenir l'ouverture de négociations sur la GPEC et les mesures d'accompagnement susceptibles d'y être associées. L'absence de négociation dans le délai de trois années à compter de la promulgation de la loi du 18 janvier 2005 sans demande à cette fin de leur part ne saurait justifier la suspension de la mise en œuvre d'une quelconque décision du chef d'entreprise ». *A contrario* de nouveau, selon cet arrêt, il pourrait en aller autrement après le 20 janvier 2008 pour les entreprises n'ayant pas engagé de négociation au titre de l'obligation triennale prévue par l'article L. 320-2.

Le texte relatif à l'obligation triennale est moins précis que les articles L. 132-27 et suivants relatifs à l'obligation annuelle de négocier. La négociation annuelle obligatoire est engagée à l'initiative de l'employeur avec l'ensemble des organisations syndicales représentées dans l'entreprise ou, à faute d'initiative de celui-ci depuis douze mois, dans les quinze jours suivant la demande d'une organisation syndicale. En cas de refus, l'employeur s'expose pénalement à être condamné pour délit d'entrave¹. Lors de la première réunion, sont prévues les informations à remettre, le lieu et le calendrier des réunions. Tant que la négociation est en cours, l'employeur ne peut, sauf urgence, prendre des décisions unilatérales dans les matières traitées. Au terme de la négociation, un procès-verbal de désaccord est établi qui consigne les propositions respectives des parties et les mesures que l'employeur entend appliquer unilatéralement. Il donne lieu à dépôt par la partie la plus diligente.

Les dispositions pénales étant toujours expresses, on ne peut étendre ce qui est dit de la négociation annuelle à la négociation triennale. En revanche, les syndicats auront, à partir du 20 janvier 2008, le pouvoir d'agir au plan civil pour obliger l'employeur à ouvrir la négociation sauf à être condamné au versement de dommages et intérêts pour préjudice aux intérêts collectifs qu'ils représentent². Compte tenu du nombre et de la complexité des sujets impliqués par la négociation

(1) Conformément aux articles L. 153-2 et L. 481-2.

(2) Article L. 411-11.

triennale, mieux vaut pour l'employeur s'y préparer dès maintenant et l'engager dès que possible, et mieux vaut pour les organisations syndicales pousser sans attendre à la négociation GPEC. Certains accords prévoient d'ailleurs sagement que la renégociation s'engagera six mois avant le terme de l'accord.

Quelles conséquences d'une mise en œuvre insuffisante d'un accord de GPEC ?

C'est la question posée par l'arrêt CAP Gemini du TGI de Paris du 5 septembre 2006, qui suspend la procédure du PSE au motif que l'accord sur la GPEC, passé au niveau de l'UES Cap Gemini du 9 mai 2005, « n'a pas été mis en œuvre, notamment le déploiement d'un référentiel métier qui devait être soumis aux CE et CCE avant la fin 2006 ».

Cet arrêt, que l'UES Cap Gemini n'a pas interjeté en appel, attire l'attention sur une double question :

- en premier lieu, la cohérence entre ce qui se négocie au niveau du groupe et ce qui se met en œuvre dans chacune de ses filiales françaises ;
- en second lieu, la cohérence entre la négociation triennale L. 320-2, l'information annuelle du CE sur les prévisions d'activité et d'emploi, et les informations qui justifieront du recours à un PSE sur une partie du périmètre de l'entreprise ou du groupe. Dans le cas d'espèce, les demandeurs syndicaux faisant état de leur surprise alors qu'il avait été affirmé six mois plus tôt que « le plan social ne faisait pas partie de la stratégie du groupe ». L'employeur étant tenu par sa parole, ces interrogations appellent des rédactions précises des accords GPEC L. 320-2 et en tant que de besoin des accords de méthode L. 320-3, et des dossiers de qualité pour l'information et la consultation des instances. D'autre part, à veiller à la cohérence avec les pratiques existantes, ou susceptibles d'être développées, dans l'entreprise ou le groupe. « L'enjeu est que cela fonctionne sur le terrain » DRH.

D'autres questions juridiques complémentaires, à l'horizon du 20 janvier 2008, restent à instruire dès maintenant puis à partir des décisions qui suivront cette échéance.

Y a-t-il obligation pour l'entreprise de faire de la GPEC et de mettre en œuvre des mesures d'accompagnement même en l'absence d'accord ?

Tout d'abord, l'obligation de négocier n'est bien sûr pas l'obligation de conclure un accord, qu'il soit majoritaire ou minoritaire sans droit d'opposition. Mais l'absence d'accord sur l'obligation triennale de négocier n'exonérera l'entreprise ni d'informer et de consulter sur la stratégie et ses conséquences prévisibles sur l'emploi, ni de mettre en place un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et les mesures d'accompagnement appropriées.

En effet, sur le volet collectif comme sur le volet individuel de la GPEC, l'entreprise reste tenue par un ensemble d'autres dispositions législatives. Ces obligations, qu'on a rappelées au début de ce chapitre, concernent selon les cas toutes les entreprises, celles d'au moins 50 salariés dotées d'un CE, celles d'au moins 300 salariés, ou celles dotées d'une représentation syndicale.

Ces obligations – dont l'inventaire n'est pas exhaustif¹ – s'apprécient à proportion des moyens de l'entreprise. Il ne fait en revanche aucun doute, au vu de ce vaste ensemble de dispositions, que l'échec d'une négociation L. 320-2 n'exonère pas l'entreprise d'obligations en matière de GPEC, qu'il s'agisse d'informations sur la stratégie et l'emploi comme de mesures d'adaptation préventives. Sur le moyen terme, l'entreprise a donc intérêt à formaliser contractuellement avec les organisations syndicales la façon dont elle remplira ces obligations, vis-à-vis du collectif et des individus, par des accords L. 320-2 qui prennent en compte ses spécificités (secteur d'activité, taille, contexte de dialogue social). L'accord GPEC encadrera la mise en œuvre des efforts d'adaptation des salariés fait par l'entreprise (plan de formation notamment).

À cet égard, beaucoup reste à faire quant aux méthodes d'élaboration et de mise en débat de la stratégie, des prévisions en matière d'emplois et de dynamisation de la gestion des ressources humaines. C'est l'objet des recommandations de la quatrième partie de ce rapport. Même si beaucoup de mesures sont connues, il n'est pas conforme à la réalité que «la GPEC est une pratique connue des acteurs de l'entreprise depuis déjà de nombreuses années²». De la même façon, il est peu réaliste d'imaginer que la GPEC «tend à éviter celui-ci [le PSE] en comblant, régulièrement, par un ajustement constant, quasi cybernétique, l'offre de qualifications aux exigences de la demande marchande³». S'il faut demander plus à la GPEC, lui en demander trop ne peut que nuire au développement effectif des pratiques de gestion anticipative concertée dans les entreprises.

Au cas où la négociation triennale ne déboucherait pas, après que les positions des parties en fin de négociation ont été consignées, il paraît souhaitable dans ce cadre que conformément à l'article L. 132-29 l'employeur indique dans le procès-verbal de désaccord les mesures qu'il entend appliquer unilatéralement pour confirmer les dispositifs d'information et de consultation et les mesures de gestion des ressources humaines existant et pour les améliorer.

De plus, si l'accord triennal de groupe exonère de la négociation d'entreprise, l'échec d'une négociation de groupe n'exonère pas de la négociation dans les entreprises du périmètre du groupe.

(1) S'ajoutent en particulier celles relatives à l'égalité entre hommes et femmes.

(2) F. Lepany, avocate, *Semaine sociale Lamy*, 9 octobre 2006.

(3) TGI de Créteil 29 Novembre 2006, affaire Tenovis.

Quel sens donner à l'expression « gestion prévisionnelle défailante » ?

La question est posée par le communiqué du service d'information de la Cour de cassation évoquant les mesures de licenciement économique qui interviendraient « notamment lorsque la gestion prévisionnelle aura été défailante ».

L'expérience de la vie des entreprises invite à utiliser cette notion avec précaution. Un écart négatif significatif entre la situation d'une partie de l'entreprise ou du groupe et ce qui avait été anticipé. Celui-ci peut tenir à des causes très diverses, qui ne renvoient pour la plupart à aucune faute :

- une évolution des marchés nettement défavorable, en termes de volume et de prix ;
- une forte hausse des prix des matières premières ;
- une baisse de la part de marché de l'entreprise due à l'évolution de la parité euro/dollar, à une moindre compétitivité, au mix-produit, ou à des difficultés de lancement des nouveaux produits ;
- une externalisation en France ou à l'étranger plus forte que prévu ;
- des effets non prévus des conduites de projets de réorganisation sur les coûts, la qualité, les délais ;
- des erreurs d'anticipation sur les besoins en ressources humaines ;
- l'insuffisance de la mise en œuvre de la dynamisation prévu de la gestion des ressources humaines ;
- des refus trop importants des salariés de s'inscrire dans ces mesures par la formation et la mobilité ;
- tout ou partie de ces causes dans un secteur particulier de l'entreprise, ne pouvant durablement être soutenu par les autres ;
- ou d'autres circonstances exceptionnelles ou de force majeure...

Il est clair que c'est au chef d'entreprise¹ – et au dialogue social entre les acteurs de l'entreprise – de qualifier à laquelle de ces situations l'entreprise est confrontée. Par GPEC défailante, la Cour vise une « GPEC fautive » en droit, au sens de l'absence totale d'effort d'anticipation et de dialogue social en la matière.

Les écarts entre prévisions et réalisations seront toujours plus nombreux dans une économie ouverte à la concurrence globale, marquée par la rapidité du changement des technologies et des produits. Il n'y a pas de planification des dépenses de long terme, de recherche, de développement et d'investissement, et de prévisions d'emplois en volume et en structure, sans risques d'erreurs. Une démarche de GPEC n'est pas dans ce contexte une démarche de planification, mais « la création d'une capacité à réagir collectivement face à des événements imprévus² ».

(1) Il est difficile au juge de l'apprécier à la place du chef d'entreprise, sauf à risquer de retarder des restructurations inéluctables qui seront alors plus coûteuses financièrement et en termes d'emplois.

(2) M. Le Bret, colloque Alpha – *Liaisons sociales*, op. cit. p. 53.

Quelle sera la sanction du non-respect de l'obligation de négocier ?

On vient de le voir : contrairement à l'obligation annuelle de négocier, il n'y a pas de sanction pénale spécifique prévue à l'absence de négociation triennale. Il n'y a pas lieu de s'en émouvoir. L'enjeu de l'obligation de négocier est de stimuler la volonté de négocier des parties. Si la sanction pénale est plus spectaculaire que la sanction civile, elle est moins efficace en termes d'obligation à faire qu'une sanction civile pour inexécution fautive d'une obligation. Une ou plusieurs organisations syndicales sont fondées à exiger l'ouverture d'une négociation triennale¹ et dès le 20 janvier 2008 peuvent l'imposer. L'obligation de négocier introduit une « obligation de faire » au sens de l'article 1142 alinéa 2 du Code civil et la possibilité pour les organisations syndicales de faire condamner l'employeur à des dommages et intérêts. L'article L. 122-22 fait obligation aux entreprises de leur fournir les informations nécessaires et l'article L. 321-15 leur permet d'ester en justice au nom du préjudice fait à la collectivité des salariés.

Quelle sera la frontière entre GPEC et PSE pour les entreprises qui utiliseront les nouvelles dispositions de décembre 2006 ?

On peut, avec le professeur Favennec-Héry, repérer deux inspirations contradictoires dans la rédaction de l'article L. 320-2 et son évolution ultérieure, l'une séparant GPEC et PSE, l'autre au contraire liant la GPEC éventuellement à un accord de méthode L. 320-3 ou éventuellement à une rupture volontaire du contrat de travail avec le congé de mobilité introduit en décembre 2006 pour les « emplois menacés ».

Dans ce nouveau contexte législatif et compte tenu de la créativité de certains accords L. 320-2 et des accords de méthode L. 320-3 non liés à un PSE engagé, comme celui du groupe Carrefour ou se donnant un délai significatif avant d'y procéder comme l'accord de groupe Thalès, on peut formaliser en quatre cases la relation entre GPEC et PSE :

GPEC Anticipation et prévention	GPEC (décembre 2006)	Gestion active d'adaptation de l'emploi	PSE 2 ^e phase Mesures d'ordre
L. 320-2	L. 320-2	L. 320-3 Livre IV (ou phase 1 livre III)	L. 320-3 Phase 2 livre III
Activation du marché du travail interne (formation, mobilité, VAE)	Activation du marché interne et aide renforcée à la mobilité externe des salariés sur emplois menacés *	Appui renforcé sur la base du volontariat des salariés, à la mobilité interne, ou externe, et à l'utilisation d'autres mesures (temps partiel de fin de carrières...)	Appui au reclassement si le volontariat ne suffit pas aux salariés concernés par l'ordre des licenciements retenu

* Avec information-consultation livre IV si leur nombre est important.

(1) Pour M. Plet : « Si les syndicats le demandent, les employeurs doivent négocier. Mon conseil aux syndicats, c'est : demandez la négociation, ne cherchez pas à garder un joker... Une pure attitude de blocage de la part des syndicats ne serait pas acceptée par les salariés. »

Pour plusieurs juristes, le congé de mobilité – disposition créée par les lois de décembre 2006 (2^e colonne du tableau) – marque mal la frontière entre GPEC et PSE¹. La jurisprudence aura à cet égard à préciser si une entreprise qui les utilisera aura à faire un PSE². Au cas où, sur une même période de 30 jours, plus de dix salariés volontaires, dont les emplois sont déclarés « menacés » et reconnus comme tels par le comité de suivi de l'accord et l'inspection du travail, sont entrés en congé de mobilité, et en sortent avec un reclassement externe et rupture d'un commun accord du contrat de travail, il y a lieu de déclencher une procédure du livre III, celle-ci visant toutes les formes de rupture du contrat de travail (L. 321-1, alinéa 2).

En tout cas, il convient d'entourer la définition des emplois menacés et des modalités d'appui des salariés concernés d'un maximum de garanties (recours à un expert dès le livre IV, suivi...).

Quel pourra être l'impact éventuel de la GPEC sur la cause réelle et sérieuse du licenciement économique ?

Bien plus que sur la procédure du PSE, on peut se demander si l'interrogation du communiqué du service d'information de la Cour de cassation ne vise pas plutôt la portée de la définition et de la mise en œuvre d'un dispositif de GPEC sur la cause réelle et sérieuse d'un éventuel licenciement économique ultérieur. Le souci d'anticiper les mutations et de développer l'employabilité³, à la base de la GPEC, doit en effet imprimer sa marque sur le plan de formation et sur les encouragements à la mobilité interne.

Or le licenciement fondé sur des motifs économiques ne peut intervenir qu'en dernier recours, lorsque ont été réalisés tous les efforts de formation, d'adaptation et de reclassement de l'intéressé (L. 321-1 alinéa 3), ces efforts s'appréciant en proportion des moyens de l'entreprise. Cet alinéa, datant de 2002, n'a pas encore été plaidé et ne fait donc pas encore l'objet de jurisprudence. Pourra notamment être invoqué un lien avec l'article L. 930-1 sur la construction du plan de formation, l'employeur ayant dans ce cadre, non seulement à adapter le salarié à son poste de travail, mais aussi à veiller au maintien de son « employabilité ».

Lorsque la cause réelle et sérieuse d'un licenciement économique ne sera pas retenue par un tribunal au motif que tous les efforts n'auront pas été

(1) P.-H. Antonmattéi : « GPEC ont deux temporalités différentes, on va tuer la GPEC en l'attirant vers les PSE ; cela a déjà été une erreur de la codifier dans le livre III » ; T. Grumbach : « GPEC et PSE sont deux négociations différentes ».

(2) Selon la jurisprudence de Cour de cassation (arrêt IBM, 12 janvier 1999), la procédure de licenciement ne s'applique pas pour les mesures de réduction des effectifs sans rupture du contrat de travail.

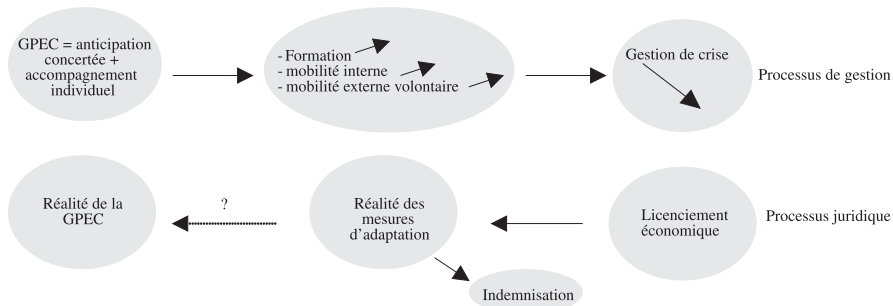
(3) La notion d'employabilité, parfois contestée par les organisations syndicales, peut être définie comme à l'article L. 930-1 par « le maintien de la capacité à occuper un emploi au regard de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations ». Elle n'est pas à la charge exclusive du salarié, il revient à l'employeur « d'y veiller ».

préalablement réalisés en matière de formation, d'adaptation, de reclassement interne, les effets ne seront *a priori* pas les mêmes selon qu'il s'agit d'un licenciement économique individuel ou collectif :

- non pas la nullité et la réintégration, mais l'indemnisation du préjudice subi dans le cas du licenciement individuel ou d'un petit licenciement (deux à neuf salariés sur une période de 30 jours) ;
- un risque de nullité du PSE si aucune mesure de reclassement n'est proposée, sauf si le reclassement est impossible, notamment en cas de fermeture du site ou de l'absence d'emploi correspondant.

Nul ne sait quel sera le futur point d'équilibre de la jurisprudence du droit du licenciement économique après l'obligation triennale. L'effort d'anticipation des mutations est conceptuellement en amont des efforts de formation, d'adaptation et de reclassement. Faut-il pour autant aller au-delà de la lettre de l'article L. 321-1, et étendre la recherche du préjudice éventuel jusqu'à la vérification de l'existence de la négociation GPEC, à son contenu et sa mise en œuvre ?

Le risque est alors d'amener le juge à se substituer à l'employeur en se prononçant sur les choix de gestion de celui-ci, qui plus est très en amont du licenciement. Ce serait contradictoire avec l'arrêt SAT de décembre 2000, et plus récemment avec les motifs de la censure en janvier 2002 de la loi de modernisation sociale.



C'est sans doute en aval de la GPEC que se formera la jurisprudence sur le licenciement économique comme dernier recours après les efforts de formation, d'adaptation et de reclassement interne. Le conseiller à la chambre sociale, P. Bailly, indiquait récemment¹ après le rappel de la jurisprudence de la Cour de cassation et du Conseil constitutionnel qu'il subsistait un contrôle « léger » par le juge des choix de l'employeur. D'une part quant au sérieux de la cause liant les difficultés économiques et la suppression de l'emploi, et d'autre part quant à l'absence de « légèreté blâmable » du comportement de l'employeur.

L'inexistence d'un dispositif ou d'un plan de GPEC et de la concertation sur celui-ci, à défaut de son contenu qui relèverait de l'employeur, rentrerait-il dans ce cadre ? Attention alors dans ce cas au formalisme, à ce que le juridique, voire le judiciaire, ne détourne de l'essentiel, c'est-à-dire le changement réel des

(1) *Semaine sociale Lamy*, 5 mars 2007.

pratiques de dialogue social sur l'avenir de l'entreprise, sur les opportunités et les risques pour les salariés, et la construction par chaque salarié de son parcours professionnel en bénéficiant des moyens de l'entreprise, notamment en matière d'anticipation, de formation et de mobilité interne et externe, hors situation de reclassement contraint.

L'obligation triennale est-elle codifiée dans le bon livre du Code du travail ?

Les questions dont nous traitons dans ce rapport sont à ce jour codifiées dans quatre livres du Code du travail en vigueur, le livre I qui traite du contrat de travail et de la négociation collective, le livre III qui traite du placement et de l'emploi, le livre IV qui traite de la représentation des employeurs et des salariés, et le livre IX qui traite de la formation professionnelle continue.

L'obligation triennale a été classée au L. 320-2 (*cf.* introduction), en tête des dispositions sur le licenciement dans un chapitre préliminaire « gestion de l'emploi et des compétences, prévention des conséquences des mutations économiques ».

Certains universitaires, comme le professeur Antonmattéi, ont rappelé que la nouvelle obligation s'imposait à toutes les entreprises et groupes d'au moins 300 salariés, quelles que soient leur situation et leurs perspectives en termes d'emploi, à la différence de l'article L. 320-3 qui est optionnel et adapté à certaines situations. On aurait pu dès lors la classer explicitement avec l'obligation annuelle de négocier au livre I plutôt que d'y faire un renvoi à l'article L. 132-27. La distinction entre GPEC et PSE aurait été mieux soulignée.

Cette discussion a été relancée à l'occasion de la recodification en cours du Code du travail (ordonnance du mars 2007 pour la partie législative qui entrera en vigueur à l'automne avec la partie réglementaire). Le choix logique a été fait au cours du processus technique de recodification à droit constant de rapprocher obligation annuelle et triennale de négocier. Le début de l'article L. 320-2 portant sur la négociation triennale devient l'article L. 2242-15 (2^e partie relations collectives de travail, livre 2 négociation collective), l'article suivant L. 2242-16 mentionne le lien éventuel avec les accords de méthode sur les PSE et avec la définition d'emplois menacés. L'article L. 320-3 sur les accords de méthode devient l'article L. 1233-21 (1^{re} partie relations individuelles de travail, livre 2 contrat de travail, titre 3 rupture du contrat).

Le seuil de l'obligation d'informer annuellement le CE sur les prévisions annuelles ou pluriannuelles d'activité et d'emploi (50 antérieurement) a par ailleurs, par souci de cohérence, été aligné sur celui de l'obligation triennale de négocier le dispositif GPEC (300). Cette modification attire l'attention sur la nécessité d'articuler ces obligations : la négociation triennale permet d'évaluer, et en tant que de besoin d'améliorer, conjointement un processus qui a une périodicité annuelle voir plus courte quand change la stratégie.

Au-delà de l'obligation triennale, la GPEC dans les PME, les branches et les territoires

*« Ce qui importe, c'est moins les chiffres que la culture du changement. »
F. Bouygard, DGEFP*

« Plus s'accroît l'ouverture économique, plus le territorial devient important pour la stabilité. » P. Veltz

« Aller au-delà du gratin des entreprises, toucher les PME, mettre en mouvement les acteurs pour une GPEC territoriale. » L. Laigo

Cette troisième partie a une double entrée, les PME et les territoires. Se centrer, comme dans la seconde partie, sur les entreprises et les groupes d'au moins 300 salariés¹, assujettis à l'obligation triennale de négocier sur la mise en place ou l'amélioration d'un dispositif de GPEC, laisse en effet dans l'ombre plusieurs questions essentielles :

- anticiper les besoins de l'entreprise en ressources humaines et prévenir les difficultés sur l'emploi est aussi un enjeu et une obligation pour les PME, même si leurs contraintes économiques et leurs ressources ne sont pas celles des grandes entreprises ;
- s'agissant des grandes entreprises, les mutations de l'emploi impactent les territoires où sont localisés leurs établissements par de multiples canaux. Elles mettent en mouvement d'autres acteurs que ceux du dialogue social interne, qui ont leurs propres enjeux et peuvent constituer avec elles des ressources pour une gestion socialement responsable des restructurations.

On examinera successivement :

- La GPEC en PME
- La GPEC dans les branches professionnelles comme levier vers les PME et pour ses enjeux propres
- La GPEC dans les territoires, elle aussi comme levier des PME et pour ses enjeux propres
- La dimension territoriale de la gestion de l'emploi des grandes entreprises

On soulignera à cette occasion le rôle des différents acteurs externes à l'entreprise, acteurs publics et partenaires sociaux.

La GPEC en PME, une « question technocratique » ou l'opportunité de progrès concrets ?

Le titre de ce paragraphe est volontairement provocateur. La crainte que la GPEC soit une « usine à gaz » ou une « démarche technocratique » souvent entendue, est particulièrement répercutée par de nombreux acteurs relais proches des PME dans les branches comme dans les territoires :

- « Le mot GPEC est à éviter avec les chefs d'entreprise, il faut partir du projet industriel de la PME, et y intégrer les questions de ressources humaines » responsable de branche ;
- « Le vocable GPEC, en usage dans les grandes entreprises, n'est pas adapté aux PME » DRH, administrateur d'une filiale.

Les mêmes acteurs renvoient pourtant l'importance croissante des enjeux de ressources humaines dans les PME, en lien avec les mutations économiques, technologiques, organisationnelles et démographiques. Il faut donc

(1) Voire les plus grandes d'entre elles : la moitié des accords GPEC déposés fin 2006 le sont en région parisienne (essentiellement Paris et Hauts-de-Seine).

s'entendre sur ce dont il s'agit. Anticiper, prévenir, concerter, là aussi, mais en prenant en compte le contexte spécifique des PME.

Les PME ne sont pas des grandes entreprises en miniature. Elles sont diverses par la taille : on parle de PME en dessous de 500 salariés (définition de l'INSEE) et de 250 salariés (définition communautaire), de petites entreprises en dessous de 50 salariés, de très petites entreprises (TPE) en dessous de 20 salariés, et d'entrepreneurs individuels sans salariés. Elles sont diverses par le secteur d'activité, des start-up innovantes en nouvelles technologies, aux PMI sous-traitantes, à l'artisanat traditionnel, au commerce de proximité, et aux services à la personne... Même en se limitant aux PME non intégrées à un groupe, elles sont différentes par la structure juridique selon que le gérant est ou non l'actionnaire majoritaire. Le chef d'entreprise vient le plus souvent de la technique ou du commercial, et la gestion des ressources humaines constitue généralement une préoccupation nouvelle. En dessous de 200 salariés, il n'y a en général pas de directeur des ressources humaines, la « fonction personnel » est centrée sur la rémunération, et le management en charge de l'embauche.

La question d'anticiper l'évolution des métiers et des emplois se pose aussi en PME. « Il y a besoin de mutualiser davantage, de partager les informations pour que l'entrepreneur ait un peu moins le nez dans le guidon » J.-F. Veysset (CGPME). Les technologies de l'informatisation et de la communication touchent de nombreux secteurs, qu'il s'agisse de l'électronique dans la réparation automobile, du suivi logistique des produits et véhicules dans les transports routiers, ou de la prise de commande dans la restauration. Les différentes formes de concentration se développent, directes ou indirectes, comme le travail franchisé. La situation démographique des PME est très variable et doit bien sûr s'analyser au cas par cas. Beaucoup, mais pas toutes loin de là, seront touchées à des degrés divers d'ici 2015 par l'accroissement des départs en retraites et/ou par le vieillissement de la population active. Anticiper dans une TPE, c'est selon les cas préparer la succession du chef d'entreprise, recruter un apprenti en anticipant le départ d'un salarié âgé, diversifier et accompagner les recrutements... Il s'agit de prendre en compte ses contraintes spécifiques, notamment sa visibilité sur son activité. Pour une petite et moyenne entreprise industrielle sous-traitante, c'est l'horizon de fin de ses principaux contrats, et des volumes qui varient souvent de semaine en semaine. La réactivité suppose une diversité d'outils en matière d'organisation du travail, du temps de travail et de compétences. Un plan d'action réaliste suppose de bien lier stratégie, organisation et compétences.

La question de prévenir les difficultés sur l'emploi se pose aussi en PME. Aucun chef d'entreprise ne souhaite *a priori* licencier, *a fortiori* là où la relation est fortement personnalisée. Tous sont concernés, on l'a vu, par l'obligation de veiller à maintenir l'employabilité de leurs salariés et de faire du licenciement un dernier recours. Mais leurs ressources ne sont pas les mêmes, qu'il s'agisse des possibilités d'évolution professionnelle à l'intérieur de l'entreprise, ou des moyens financiers et humains pour accompagner les parcours professionnels des salariés. Un principe de proportionnalité doit jouer, à l'impossible nul n'est tenu : « La PME a beaucoup moins d'atouts que la grande entreprise pour faire un bon PSE, qu'il s'agisse de ses possibilités financières, de l'existence d'une fonction ressources humaines, ou des possibilités de mobilité interne » J.-C. Quentin, CGT-FO.

La question de la concertation se pose également en PME, pour le chef d'entreprise avec chaque salarié sur le développement de ses compétences et son parcours professionnel. Mais là aussi, elle se pose spécifiquement. En dessous de 200 salariés, il y a peu de délégués syndicaux ; en dessous de 50 salariés, pas de comité d'entreprise ; et en dessous de 10 salariés, pas de délégué du personnel. L'encadrement est d'autant plus réduit. Globalement, les relations du travail, individuelles et *a fortiori* collectives, diffèrent fortement entre PME et grande entreprise, avec de nombreuses situations intermédiaires.

Présentes essentiellement dans les trois fonctions publiques et dans les grandes entreprises, les organisations syndicales sont néanmoins sensibles à la situation des salariés des PME, indépendantes ou sous-traitantes, à l'importance d'impliquer les PME dans des démarches de GPEC partant des branches et des territoires, et soucieuses d'être associées au suivi de ces démarches :

- «La question des PME a été une pierre d'achoppement dans les négociations sur l'emploi de 2003-2004» C. Foulon, MEDEF ;
- «Il ne faut pas penser qu'aux *insiders* des grandes entreprises, il faut aussi regarder au niveau des PME, des branches et des territoires, penser les conséquences sur les sous-traitants, l'entreprise étendue...» F. Blanche, CGT ;
- «Notre objectif syndical, c'est l'égalité des droits pour tous les licenciés économiques» union départementale CFDT ;
- «Il y a besoin de cellules de veille avec les collectivités territoriales dans certains emplois, par exemple quand Airbus décide de passer de 3 000 à 500 fournisseurs» secrétaire fédéral CFE-CGC ;
- «Les répercussions du plan social d'Airbus sont beaucoup plus importantes que les 10 000 suppressions de postes prévues sur 4 ans en Europe... La direction d'Airbus s'engage à ce qu'il n'y ait pas de licenciements secs, à aucun moment, elle ne pense aux sous-traitants» B. Thibault, CGT¹ ;
- «Le travail sur la GPEC dans la branche des fonderies est intéressant» secrétaire fédéral CFE-CGC ;
- «Vis-à-vis des sous-traitants, les donneurs d'ordre ont un devoir de transparence sur l'avenir des sites et de partage des risques avec eux» B. Quintreau, CES.

Les divergences sont fortes avec les organisations d'employeurs sur la sous-traitance :

- «Rendre le donneur d'ordre responsable par rapport aux sous-traitants, ce serait de la folie, une incitation à ce qu'il n'y ait plus de sous-traitance en France» D. de Calan, UIMM.

Pour anticiper les besoins en ressources humaines, prévenir les difficultés, concerter en la matière avec le collectif et les individus, il y a des conditions spécifiques de succès en PME :

- promouvoir la GPEC, c'est faire simple, aider à faire de la gestion des ressources humaines de façon plus explicite, moins informelle, plus tournée vers l'avenir et moins au fil de l'eau, avec une dimension collective plus marquée ;
- élaborer un plan d'action ne peut se limiter aux seules questions de ressources humaines, mais doit prendre en compte les contraintes et la stratégie de l'entreprise,

(1) Comarmond L. de, Robequain L., « Le futur président de la République doit avoir conscience du climat revendicatif qui l'attend », *Les Echos*, 6 mars 2007.

lièr amélioration de l'organisation et de la performance, et gestion des ressources humaines ;

– réduire les comportements attentistes qui rendent irréversible les situations et plus difficile les transitions professionnelles, comportements dont beaucoup d'observateurs notent l'importance : «Le dépôt de bilan est moins coûteux que les licenciements normaux» DRH ; «Il y a beaucoup de dépôts de bilan en PME pour faire un PSE rapidement sans parcours du combattant avec pressions syndicales et politiques» responsable de branche ;

– promouvoir davantage de transparence entre donneur d'ordre et sous-traitants, pour favoriser le partage des risques et non le report permanent de ceux-ci, dans le respect des responsabilités respectives ;

– ne pas renvoyer l'entreprise seule face à ses problèmes. Le chef d'entreprise, outre son insertion dans des réseaux locaux et professionnels, peut être aidé par le recours à des consultants, et le cas échéant le bénéficiaire d'aides publiques au conseil finançant une partie du coût du conseil (voir encadré suivant).

Fonderies : une action collective d'anticipation dans les PME d'une branche

Les Fonderies comptent en France environ 45 000 salariés répartis au sein de 450 entreprises, de moyenne et petite taille, souvent familiales. 50 % de l'activité est réalisé pour l'automobile, avec de fortes pressions des constructeurs sur les prix de vente. La concurrence internationale est forte et les résultats du secteur dans l'ensemble négatif depuis plusieurs années. L'emploi est en recul ; le nombre d'entreprises est en baisse du fait des concentrations et des dépôts de bilan. La profession dispose d'une fédération professionnelle qui est l'une des composantes de l'UIMM, cette dernière ayant délégation sur les questions sociales.

«Anticiper suppose souvent dans de tels cas une aide au chef d'entreprise.» Une démarche collective d'appui-conseil GPEC a été entamée par la profession, financée par la DGEFP, le ministère de l'Industrie et l'OPCAIM. Des représentants des cinq confédérations syndicales sont associés au suivi de cette opération. Dans les entreprises, l'implication des CE et délégués syndicaux est prévue.

À partir d'audits réalisés dans 40 entreprises par le cabinet de consultants retenu, Geste, la fédération a mené des réunions de sensibilisation dans les bassins d'emploi comptant une forte densité d'entreprises du secteur. La réalisation de ces diagnostics préalables était indispensable pour prendre en compte les contraintes du secteur, la diversité des situations, et concrétiser les enjeux. «Le mot de GPEC faisant souvent peur», il est plutôt à éviter ; en revanche, les entreprises peuvent être rendues plus sensibles aux enjeux d'organisation et de compétences relatifs à trois populations : les départs prévisibles, les recrutements à opérer, les salariés en place à former pour développer la polyvalence et la mobilité interne et externe.

Après cette phase de sensibilisation, des cabinets de consultants ont été choisis pour l'accompagnement de la confection de plans d'action, accompagnement individuel ou par petits groupes comportant le cas échéant une entreprise de plus de 300 salariés. Ils portent notamment sur le développement de la polyvalence, la mise en place de fiches de fonction, d'entretiens annuels, la VAE...

La profession et l'UIMM négocient en outre avec les organisations syndicales un accord de branche L. 320-2 et L. 320-3, et sont parallèlement en négociation avec les pouvoirs publics pour bénéficier «à froid» de départs anticipés aidés au titre de la pénibilité du travail de nombreux métiers du secteur des fonderies. Les pouvoirs publics renvoient à la négociation prévue par la loi sur les retraites de 2003 et en cours entre les partenaires sociaux nationaux avant le rendez-vous prévu de 2008. La profession fait valoir que des préretraites à 56, voire 55 ans, sont obtenues «à chaud» lors des PSE ou par recours à d'autres financements socialisés (amiante, handicap, maladie de longue durée) et qu'il vaut mieux dans ces conditions anticiper. Les organisations syndicales ont un point de vue voisin : «Il y a des cas, comme la fonderie, où le socialement responsable passe par des mesures d'âge.» Parmi les pistes possibles à explorer, le temps partiel de fin de carrière.

Des efforts de R&D sont par ailleurs entrepris avec l'aide du ministère de l'Industrie visant à l'automatisation de l'activité du parachèvement, l'une des plus pénibles.

Des contacts sont enfin en cours dans plusieurs bassins d'emploi avec d'autres branches comme le BTP et la réparation automobile pour favoriser la mobilité des salariés.

Il y a, on le sait¹, trois raisons au développement d'aides au conseil, cofinancées par les ministères chargés du travail et de l'emploi, par les régions et, en cas d'abondement du FSE, par l'Union européenne :

- inciter au changement concerté, avec une posture de conseil impliquant non seulement la ligne hiérarchique, mais aussi les représentants du personnel et les salariés concernés, à la différence du conseil de direction mais aussi de l'expertise pour les IRP ;
- développer les pratiques de conseil en direction des PME qui hésitent souvent à y recourir en raison de son coût externe mais aussi interne (mobilisation du management, de l'encadrement et de salariés concernés) ;
- diffuser les bonnes pratiques et monter en compétences l'offre de conseil, par un travail de capitalisation et de diffusion, notamment autour du réseau ANACT/ARACT et du CEREQ.

De telles aides au conseil à des PME volontaires existent depuis 1988 avec les programmes «modernisation négociée» et «changer le travail». Le dispositif le plus important ayant concerné l'ARTT entre 1996 et 2002. Elles

(1) Rouilleault H., Rochefort T. (2005) « Changer le travail... oui, mais ensemble » éditions de l'ANACT, préface Gandois J., postface de Le Duigou J-C.

ont été ciblées opérationnellement à partir de 2002-2004¹ sur l'appui-conseil aux démarches individuelles et collectives « d'élaboration d'un plan d'action de GPEC ». Ce dispositif d'aide :

- prévoit des conventions d'appui individuelles aux PME et des conventions d'appui collectif par un consultant, et des conventions de sensibilisation par organismes professionnels ou interprofessionnels. Les conventions individuelles portent au maximum sur 15 K€ et 50 % du coût externe, les conventions de sensibilisation sur un maximum de 70 % du coût ;
- vise l'élaboration de plan d'action de GPEC avec un consultant sous la responsabilité du chef d'entreprise, prenant en compte la stratégie de l'entreprise, ses projets, une approche intégrée de l'organisation du travail et des ressources humaines, une démarche participative avec les IRP ou une instance *ad hoc* de suivi pour les opérations interentreprises, et des échanges d'information avec les services déconcentrés ;
- est géré opérationnellement par les DDTEFP, et animé en région par les DRTEFP ;
- est mis en œuvre par des consultants expérimentés dans le cadre d'un cahier des charges engageant à une approche globale (organisation du travail, performance, emploi, compétences, démographie, égalité professionnelle, conditions de vie et de travail), une démarche participative sur la durée de l'intervention, et un travail en réseau avec l'ARACT et l'AFPA.

La démarche suggérée par le décret et la circulaire sur l'appui-conseil GPEC est proche des thèmes de l'article L. 320-2. On notera :

- la place explicite des questions d'organisation du travail qui lient la stratégie de l'entreprise, ses projets, et les questions d'emploi et de compétences² ;
- l'articulation des phases collectives de sensibilisation et individuelles d'accompagnement dans le cas ces actions interentreprises ;
- l'accent mis sur la concertation avec la représentation élue du personnel plutôt que sur la négociation dans un contexte où il y a peu de syndicats, et la constitution de comités de suivi *ad hoc* avec les syndicats pour les actions collectives ;
- le fait que la démarche ne saurait avoir pour objet la mise au point d'un PSE, mais répond à une problématique d'anticipation des évolutions et le cas échéant de prévention des licenciements économiques.

De septembre 2004 à décembre 2005, la DGEFP a engagé 13 millions d'euros qui ont permis la réalisation de :

- 343 conventions de sensibilisation, ayant touché au total 200 000 entreprises ;
- 138 conventions d'appui-conseil individuel et 61 collectives ayant concerné au total l'élaboration de plans d'action GPEC dans 500 PME.

(1) Le principe de l'appui-conseil GPEC a été défini par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 à l'article L. 322-7, le décret du 24 juillet 2003, et la circulaire DGEFP du 29 mars 2004. Il est opérationnel depuis septembre 2004. Le décret du 27 janvier 2007 étend le seuil de l'appui-conseil individuel de moins de 250 salariés, définition communautaire des PME, à moins de 300 salariés, seuil de l'obligation triennale de négocier.

(2) On a vu plus haut dans le cas des entreprises assujetties à l'obligation triennale l'importance de la prise en compte des projets techniques et organisationnels de l'entreprise, maillons essentiels de déploiement entre stratégie, emplois et compétences.

- Des premiers éléments de bilan qualitatif disponibles¹, il ressort que :
- l'efficacité des actions de sensibilisation, en termes de mise en mouvement effectif des entreprises, est d'autant plus forte que sont réalisés dès cette phase par un consultant de premiers diagnostics dans un échantillon d'entreprises volontaires sollicitées par l'organisme professionnel porteur de projet. Ces diagnostics rendent concrets, pour l'ensemble des PME concernées, les enjeux d'amélioration de la performance et de la gestion des ressources humaines, compte tenu des spécificités de leur secteur d'activité ;
 - dans la seconde phase, dans l'aide à la confection d'un plan d'action GPEC là aussi dans les entreprises volontaires, l'accent doit être mis sur une logique d'action plus que sur une logique d'étude, moins sur les « investissements de formes » que sur le projet de l'entreprise. Le consultant peut sur cette base aider à une dynamique de progrès et à la construction d'outils opérationnels appropriés et simples à faire vivre dans la durée. Il s'agit souvent de gestion des ressources humaines « pré-GPEC² », fiches de fonction, entretiens professionnels, repérage des besoins de formation, développement de la polyvalence et de la polycompétence... On passe d'une démarche d'affectation des compétences, unilatérale dans sa visée et ses modalités, à une démarche de développement des compétences et des organisations, mutuellement profitable, améliorant à la fois la performance de l'entreprise et le contenu du travail de ses salariés³ ;
 - expliciter une dimension GPEC revient à orienter un peu plus le regard sur le moyen terme, sur l'anticipation des besoins de l'entreprise et le maintien de l'employabilité des salariés. À titre d'exemple, le recrutement d'un apprenti et tutorat par un salarié âgé pour assurer la transmission des compétences, le recours à un technicien qualité en temps partagé *via* un groupement d'employeur, des améliorations aux conditions d'accueil, de formation et de rémunération visant à réduire le turnover des nouveaux recrutés, l'utilisation d'une période de professionnalisation pour assurer une reconversion...

On suggérera, dans ce contexte, de poursuivre les efforts en matière d'actions individuelles et collectives sur la préparation de plans GPEC dans les PME. En 2007, de nombreux contrats de projet État-région se sont notamment engagés dans cette direction, qui peut également être abondé par les crédits communautaires. Cet effort pourra être articulé avec la promotion dans la région de la négociation dans les entreprises moyennes assujetties à l'obligation annuelle de négocier sur le dispositif GPEC. L'effort de capitalisation et de diffusion de méthodes appropriées aux PME doit aussi être poursuivi au niveau national.

(1) Cf. notamment le retour d'expérience sur cinq conventions de sensibilisation de l'ARACT Nord-Pas-de-Calais menées avec le MEDEF, la CGPME et les CCI, janvier 2007 ; sur la méthodologie des actions collectives interentreprises, cf. Dumalin F. (2004), *Initier et conduire une action collective : accompagnement des petites et très petites entreprises*, éditions de l'ANACT. <http://www.anact.fr/pls/portal/docs/1/11882.PDF>

(2) Selon l'expression de Loislil F.

(3) Cf. Parlier M. (2005), « Gérer les compétences en PME », *Études et documents*, éditions de l'ANACT. <http://www.anact.fr/pls/portal/docs/1/26224.PDF>

L'émergence de la GPEC dans les branches professionnelles

On vient de l'illustrer avec l'exemple de l'action en cours dans les Fonderies, les branches professionnelles sont l'un des leviers pour stimuler l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines et des efforts d'anticipation, de prévention et de concertation dans les PME. Les organisations professionnelles de branches jouent en effet un rôle important, d'une part, dans la fixation des règles communes par la négociation, et d'autre part, par les services qu'elles rendent directement ou indirectement aux entreprises. Elles permettent notamment de mutualiser les informations sur les mutations de l'environnement, l'activité des entreprises, les métiers, les emplois et les compétences, d'orienter l'action des organismes paritaires de collecte agréés de la formation professionnelle, et d'inciter les démarches individuelles d'entreprise.

L'effort d'anticipation, pour être efficace, doit concerner un périmètre suffisamment homogène, qui peut être plus ou moins large, selon les cas, que celui de la négociation collective. Les Fonderies sont ainsi l'une des fédérations constitutives de la métallurgie et l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance a été construit de concert par les entreprises privées et mutualistes qui disposent chacune de leur propre convention collective.

La loi de cohésion sociale de janvier 2005 a souligné ce rôle des branches en prévoyant, à l'article L. 132-12-2, que les organisations d'employeurs et de salariés liées par une convention de branche ou à un accord professionnel se réunissent tous les trois ans pour négocier sur les différentes matières prévues à l'article L. 320-2. Cette obligation triennale de négocier complète celle d'examiner chaque année des prévisions annuelles ou pluriannuelles sur la situation économique et l'emploi (1989). Elle prend place au sein d'un ensemble d'obligations relatives à la négociation de branche :

- négocier tous les ans sur les salaires et tous les cinq ans sur les classifications ;
- négocier tous les trois ans sur l'égalité professionnelle (2001), la VAE (2002), les conditions de travail et la GPEC des salariés âgés (2003), les priorités en matière de formation (2004) ;
- mettre en place des observatoires paritaires de la négociation collective (2004).

Le parallélisme des textes entre branche et entreprise trouve cependant des limites : on ne peut pas remplacer « stratégie de l'entreprise » par « stratégie de la branche » ; si la branche dispose de leviers (convention collective, OPCA...), la gestion des emplois et des compétences relève directement des entreprises. Dès lors, le niveau de la branche permet de mettre en place une logique d'étude sur l'évolution des métiers qui éclaire les acteurs de la branche et des entreprises qui la composent. La logique d'action n'est pas absente (mise en place d'un CQP, facilitation de la VAE, orientations de l'OPCA, lien avec les classifications¹...) mais plus indirecte dans le cas des démarches GPEC d'entreprise.

(1) « Le mécontentement monte dans le secteur de la santé qui est très réglementé. On aurait besoin de nouveaux titres d'infirmière qui sont refusés au niveau national. C'est un obstacle à la GPEC dans les cliniques » DRH.

En dépit des incitations à la négociation de branche de la loi portant réforme des retraites d'août 2003 et de la loi de cohésion sociale de janvier 2005, la DGT n'a recensé qu'un petit nombre d'accords de branche récents sur l'emploi des seniors, sur la GPEC, ou sur d'autres sujets connexes :

- départs anticipés dans les sucreries en mai 2003 et emploi des seniors en juillet 2006 ;
- emploi des seniors dans le commerce de détail et de gros alimentaire en janvier 2004 ;
- création d'un observatoire de l'emploi dans le caoutchouc en février 2004 ;
- mise en œuvre de l'ANI formation professionnelle et de la VAE dans la pharmacie en septembre 2004 et décembre 2006 ;
- mise en œuvre de l'ANI formation professionnelle et de la VAE dans la chimie en novembre 2004 ;
- égalité entre les hommes et les femmes dans le bois d'œuvre en novembre 2004 ;
- emploi des seniors, conditions de travail, VAE, fin de carrières dans la vente à distance en mai 2005 ;
- création d'une Commission nationale paritaire de l'emploi dans l'enseignement privé hors contrat en juin 2005 ;
- emploi des seniors dans l'industrie laitière en décembre 2005.

À côté de l'obligation des branches à négocier et du rôle d'appui aux organisations d'employeurs et de salariés des branches de la DGT¹, l'État dispose, depuis 1987, d'un outil d'incitation des branches professionnelles avec le dispositif de « politique contractuelle » géré par la DGEFP. Celui-ci permet, d'une part, de cofinancer des études prospectives avec les branches professionnelles, *via* les OPCA concernés, d'autre part, de cofinancer avec les entreprises le développement de formations qualifiantes.

Sur la période récente, on notera notamment :

- le CEP de la grande distribution éclairant les menaces à moyen terme pour les emplois de caissière (240 000) liées aux nouvelles technologies (scanners et puces RFID) ;
- celui sur les centres d'appel (205 000 personnes), secteur en forte croissance d'emploi, avec des enjeux de professionnalisation et construction d'un espace de dialogue social ;
- les ADEC du textile-habillement (6 600 salariés), des services de l'automobile (garages, stations, auto-école... 450 000 personnes) ;
- le contrat d'études prospectif de la métallurgie qui porte sur les différents secteurs concernés (automobile, biens d'équipements mécaniques, transformation des métaux, construction navale et aéronautique, biens d'équipements électroniques). En ce qui concerne les équipementiers pour l'automobile, en recul significatif de l'emploi sur un marché mature, concurrentiel et connaissant de forts gains de productivité, un groupe de travail réunissant les acteurs de la branche a été mis en place autour du délégué général de l'UIMM.

Dans le cadre de cette mission, on s'est intéressé à trois observatoires de branche : l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, l'Observatoire prospectif et analytique des métiers et qualifications de la métallurgie et l'Observatoire des métiers de service à l'automobile. Ces trois observatoires

(1) Direction générale du travail, anciennement Direction des relations du travail (DRT).

bénéficient, avec quelques autres comme celui de la Pharmacie, d'une expérience déjà ancienne, antérieure à la loi de cohésion sociale¹. On notera entre eux un certain nombre de ressemblances et de différences :

- les trois secteurs diffèrent par le niveau de concentration et la nature des mutations. Le secteur des services à l'automobile regroupe de nombreuses très petites entreprises (450 000 salariés et 90 000 entreprises), la métallurgie quelques grands groupes et de nombreuses PMI (1,8 million de salariés et 45 000 entreprises), l'assurance (140 000 salariés) pour l'essentiel de grandes entreprises ;
- les PMI de la métallurgie produisent pour des donneurs d'ordre et non pour le grand public, elles ne sont pas structurellement attachées au territoire² comme le sont les entreprises de service, comme les garages, les stations-service, les auto-écoles et les démolisseurs. Les entreprises de service à l'automobile sont confrontées au passage de la clé à molette au contrôle électronique avec une valise diagnostic, à la fin de la distribution exclusive des véhicules, à la concentration des enseignes. Le secteur des assurances n'a jamais connu de PSE, mais des évolutions importantes des technologies et de la relation client, il est depuis peu confronté à la délocalisation possible d'une partie du travail administratif en back-office retenue à ce jour par Axa ;
- les observatoires sont des lieux d'échange entre les partenaires sociaux, pas des lieux de négociation. Ils s'inscrivent dans un paritarisme de branche plus général, avec la Commission nationale paritaire emploi-formation comme lieu de négociation et l'OPCA pour mutualiser des ressources en matière de formation. Ce paritarisme permet de toucher les salariés des TPE : « Dans les services à l'automobile, le taux de syndicalisation est quasi nul, mais il y a un réel paritarisme de branche comme à l'AGEFOS-PME » Directeur de l'OPCA ;
- l'Observatoire de la métallurgie et celui des services automobile sont paritaires. Celui de l'assurance n'est pas paritaire, c'est une association loi 1901 dont sont adhérentes les compagnies d'assurances privées et mutualistes, c'est-à-dire de deux des branches au sens de la négociation collective qui constituent ce secteur au sens économique³. Il est structuré en deux étages, le conseil d'administration et un comité de suivi avec les fédérations syndicales qui participe à la définition du programme d'activités. Les travaux de l'observatoire n'engagent pas les partenaires, et celui-ci dispose d'un droit d'autosaisine complémentaire ;
- les travaux prospectifs sont sous-traités par l'Observatoire dans le cas de la métallurgie (à un regroupement du BIPE pour les scénarios méso-économiques, du CEREQ⁴ pour la relation emploi-formation, et du cabinet Ambroise Bouteille pour l'évolution qualitative des métiers). Ils sont réalisés en interne dans le cas des services à l'automobile et des assurances. L'Observatoire de l'assurance dispose

(1) La métallurgie a un CEP depuis 20 ans, les services à l'automobile une douzaine. L'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance date de 1992. Les différents mots ont un sens, l'accent est mis selon son directeur « sur la prospective plus que sur le prévisionnel, sur la dynamique plus que sur le constat, sur les métiers plus que sur les effectifs ».

(2) Sur cette remarque importante, entretien avec D. de Calan.

(3) La branche comprend aussi les courtiers et agents généraux, non adhérents à l'Observatoire mais partie prenante de l'analyse et relevant du même OPCA.

(4) Le CEREQ réalise de très intéressants « portraits statistiques de branche » à partir des données de l'INSEE, de la DARES et des siennes. La notion de branche est alors celle de la comptabilité nationale. <http://www.cereq.fr/PSB.htm>

d'une enquête annuelle confidentielle auprès des entreprises¹ et d'un branchement sur leurs systèmes d'information ressources humaines, « pas de prospective, sans statistiques » ;

– « Les prévisions sont fausses comme toujours, mais donnent néanmoins à voir l'essentiel, sauf les ruptures technologiques qui sont exogènes comme pour la construction aéronautique avec les matériaux composites. » Des scénarii prospectifs permettent de cadrer les besoins de recrutement du secteur. Ainsi, selon l'Observatoire de la métallurgie, d'ici 2015 l'emploi pourrait baisser de 25 à 30 000 par an, du fait de l'importance des fins de carrière, plus de 100 000 recrutements par an seront nécessaires avec une progression significative des niveaux de qualification bac professionnel et au-delà. Les risques de pénuries de main-d'œuvre, la nécessaire féminisation du recrutement, l'insuffisance des liens industrie-universités sont pointés. Dans les services à l'automobile, la moyenne d'âge n'est que de 36 ans, 50 % des jeunes formés partent dans d'autres secteurs d'activité. Dans l'assurance, les travaux sur la pyramide des âges ont aidé une partie des entreprises à sortir de leurs politiques de préretraites « maison » ;

– le référentiel des métiers peut aussi servir aux négociations sur les classifications dans la branche et les entreprises ;

– les indications fournies servent de même à la politique de formation professionnelle initiale et continue de la branche en fonction de ses besoins de recrutement et de montée en compétences. La branche est un lieu d'observation et de conseil important pour les PME ;

– elles servent aussi aux démarches RH et à la GPEC des entreprises individuellement. « On a mis sur pied ces dernières années une boîte à outils complète : répertoire des métiers, guides d'utilisation du DIF, de la VAE, des trois volets du plan de formation, du bilan de compétences, de l'entretien professionnel... Mais la GPEC est d'abord une affaire d'entreprise, le chef d'entreprise peut combiner ces outils en fonction de son projet d'entreprise. Le processus de diffusion qui est d'ores et déjà amorcé pour les entreprises moyennes sera long »
Directeur d'OPCA.

Différents développements sont envisageables pour objectiver le débat entre les partenaires sociaux sur des questions sensibles et pour outiller les démarches :

– les questions de sureffectifs éventuels et du développement nécessaire de mobilité externe sont plus rarement traitées ; on les a évoquées à propos de la validation des acquis, qui doit être selon les cas de branche ou transversale – on y reviendra à propos des territoires ;

– un lien des observatoires avec les questions de santé et de pénibilité au travail, qui influent sur les parcours professionnels, est par ailleurs imaginable ;

– un lien est envisageable en matière d'emploi avec l'observation des stratégies d'entreprise en matière de délocalisation.

Dans le cas de l'assurance, on notera aussi comme bonne pratique à développer que l'observatoire anime un réseau de correspondants RH et observatoires d'entreprise.

(1) La réalisation d'un bilan social annuel de la profession fournit des références aux entreprises pour la fixation des rémunérations à l'embauche.

En termes de préconisations, on retiendra avant d'y revenir dans la dernière partie, l'intérêt :

- de lier démarche de branche et démarche d'entreprise en matière de GPEC, qu'il s'agisse de la compréhension des mutations, de la prospective des métiers, de l'anticipation des difficultés sur l'emploi, de la structuration des efforts de formation initiale et continue... ;
- d'aider à la mise en réseau les observatoires de branche et d'entreprise, beaucoup d'expériences étant plus récentes que les trois cas présentés, une majorité d'observatoires reste encore à mettre en place, et tous pouvant bénéficier de davantage d'échanges d'expérience ;
- de contribuer, pour les partenaires sociaux nationaux, au regroupement des branches professionnelles et des organismes agréés de mutualisation des fonds de la formation professionnelle.

La GPEC dans les territoires, difficultés et bonnes pratiques

« La Finlande, qui a la taille d'une région française, a su anticiper le recul de la filière bois avec le développement de Nokia ; maintenant ils savent que Nokia risque de perdre sa position dominante » DRH.

- Les entreprises sont liées aux territoires par de multiples relations :
- elles apportent aux territoires où sont implantés leurs établissements les revenus directs de leurs salariés, de ceux des entreprises auxquelles elles sous-traitent à proximité des biens et des services, et des ressources fiscales... ;
 - elles bénéficient des marchés locaux, d'autant plus importants qu'elles produisent des biens de consommation et des services au grand public ou aux entreprises. Il en va différemment des producteurs de biens d'équipement et des industries de sous-traitance, non intégrées à un « système productif local¹ » qui sont plus facilement délocalisables et de ce fait « attendent du territoire plus de facilités et moins de contraintes » ;
 - elles bénéficient d'externalités, avec les facilités de transports pour les consommations intermédiaires, produits finis et personnels, l'offre de formation initiale et continue, les universités et autres centres de recherche, les réseaux d'entreprise qui sont facteurs de complémentarité et d'apprentissage en commun... ;
 - elles contribuent à modeler l'environnement pendant leur existence et souvent au-delà (pollutions, friches industrielles...).

Comme le rappelle P. Veltz², plus s'accroissent l'ouverture de notre économie, la rapidité du changement, l'incertitude, plus le territorial devient important comme facteur de stabilité pour les personnes et les entreprises. La crainte de la mondialisation est très forte dans notre pays, et les idées

(1) Comme dans la vallée de l'Arve pour la mécanique, ou le bassin d'Oyonnax pour la plasturgie.

(2) Matinée RDSL sur le dialogue social territorial, 31 janvier 2007 et Veltz P. (2002), *Des lieux et des liens. Politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*, éditions de l'Aube.

fausses très répandues. La part de l'industrie dans la valeur ajoutée reste stable, celle dans l'emploi recule du fait du différentiel de productivité. Les investissements à l'étranger vont à 80 % aux pays développés. Les Trente Glorieuses ont profondément marqué notre pays, mais nous avons changé d'époque. Le déclin de l'emploi industriel a succédé aux créations d'emploi massives par les grands groupes. L'équilibre territorial n'est plus un jeu national à somme nulle comme aux débuts de la DATAR. Les chaînes de valeur se fragmentent, entraînant une taylorisation des territoires. Les services aux entreprises et aux personnes sont seuls créateurs d'emploi, mais il n'y a pas de services aux entreprises sans entreprises. Les grandes métropoles se portent moins bien que les villes moyennes (L. Davezies). Les politiques territoriales doivent articuler l'«économie en mouvement» de l'industrie et des services aux entreprises et l'«économie d'accompagnement» du commerce et des services de proximité (J.-M. Bergère).

Le territoire est un lieu de rencontre entre différents groupes d'acteurs, élus des différentes collectivités territoriales, responsables des services déconcentrés de l'État, acteurs des entreprises, des organismes de formation, des associations. Son avenir est largement un produit de la qualité de leur dynamique d'interaction. On s'intéressera ici à l'un des aspects de cette interaction, le lien entre l'anticipation et la gestion des mutations au niveau du territoire et au niveau des entreprises qui y sont implantées. Ce lien est manifeste en situation de crise lorsque ferme une entreprise ou un établissement avec la réduction d'emplois directe et induite, la baisse des ressources des collectivités, les friches industrielles, lorsqu'il faut chercher à rebondir, à revitaliser le territoire. Ce lien est à renforcer quand il s'agit d'anticiper et de prévenir : renforcer les avantages comparatifs du territoire, son attractivité auprès des entreprises et des personnes, concentrer des ressources, des coopérations, sur des activités porteuses d'avenir, saisir les opportunités et prévenir les difficultés qui résultent des mutations économiques, technologiques et démographiques...

Dans le cadre limité de cette mission, on est allé à la rencontre d'un certain nombre d'initiatives au croisement des entreprises et des territoires. On soulignera, à partir de là, le rôle :

- des acteurs régionaux pour l'anticipation des mutations et l'animation des politiques ;
- des acteurs des bassins d'emploi au niveau opérationnel ;
- des entreprises soucieuses de leur responsabilité sociale dans les territoires.

Le niveau régional pour l'anticipation et l'animation

Le niveau régional implique une pluralité d'acteurs :

- les Régions, acteurs majeurs de la démocratie politique, dont le rôle est, après l'acte II de la décentralisation, croissant en matière d'action économique, d'emploi et de formation ;
- les services déconcentrés de l'État dans leurs différentes missions de régulation et de cohésion sociale ;

- les organisations régionales d’employeurs et de salariés, acteurs clés de la démocratie sociale ;
- les opérateurs dotés d’une mission de service public auprès des entreprises, des salariés et des demandeurs d’emploi, chambres consulaires, service public de l’emploi et de la formation professionnelle, opérateurs dont la gouvernance est très variable ;
- les opérateurs privés du monde du conseil et de la formation continue...

La fonction d’orientation stratégique relève d’une forme de quadripartisme :

- le rôle des Régions, qui a crû avec les décentralisations de 1983 et 2004, est encore appelé à croître en matière d’emploi au-delà de leurs compétences présentes en matière de transports, d’action économique et de formation. Selon la région Pays de la Loire, « l’État gère les dossiers de crise ; en anticipation, la Région est légitime et agit en partenariat avec l’État, notamment dans le cadre du prochain CPER ». La région Rhône-Alpes cherche à agir pour la sécurisation des parcours professionnels en partenariat avec l’État et les organisations régionales d’employeurs et de salariés à la fois sur la veille, l’anticipation des mutations et la gestion des restructurations. Sur ce dernier point, elle a créé un fonds régional d’action d’urgence qui peut notamment, en tant que de besoin, contribuer au tour de table du volet ressources humaines des contrats de site, à l’expertise syndicale des alternatives, et prolonger d’un maximum de six mois la durée d’activité des cellules de reclassement ;
- le rôle des services déconcentrés de l’État reste essentiel sur l’emploi, et est appelé à le rester, comme garant de la cohésion sociale dans les entreprises et les territoires. Les DDTEFP sont forcément impliquées « à chaud » au côté des acteurs d’entreprise, et lors des restructurations avec les collectivités locales, municipalités, pays, et départements. À l’autre bout de la chaîne de la gestion de l’emploi, en amont pour l’innovation, les DRIRE soutiennent avec les régions les entreprises et laboratoires de recherche à l’initiative des pôles de compétitivité sélectionnés. Il est souhaitable, entre les deux, que les DRTEFP maintiennent et développent avec les régions et les partenaires sociaux leur implication, d’une part, sur l’anticipation des mutations et la prospective des métiers « à froid », et d’autre part, sur la gestion « à tiède » des projets de restructurations ;
- le rôle des partenaires sociaux régionaux est essentiel en complément. Leur lien avec les acteurs des entreprises est facilitant en cas de difficultés. Ils contribuent par leur connaissance du terrain à la qualité et à l’impact des décisions publiques. « Avec les ASSEDIC et les OPCA, les partenaires sociaux ont des moyens financiers supérieurs à ceux de l’État et de la région » DRTEFP. Cela créé des possibilités d’actions conjointes.

La coopération entre ces acteurs n’est pas contradictoire avec le souci d’une plus grande clarification des compétences et responsabilités¹. Un bon fonctionnement du tripartisme avec l’État ou du quadripartisme avec la Région suppose l’existence substantielle d’un moment paritaire entre représentants des employeurs et des salariés, de partage du diagnostic et de compromis sur les actions à entreprendre. Dans le même temps, les élus et administrations publics

(1) En Rhône-Alpes, un accord sur la contractualisation tripartite et la place du dialogue social est en discussion entre l’État, la région et les partenaires sociaux.

ont légitimement leurs propres orientations quant aux objectifs et à la répartition des financements.

L'animation du niveau régional s'appuie sur de nombreux dispositifs d'orientation, CESR, COPIRE, CCREFP, dont le poids relatif est variable selon les cultures régionales. Ainsi dans le Nord-Pas-de-Calais¹ :

- «La COPIRE est un lieu informel très utile de débat entre les partenaires sociaux»;
- «La CCREFP est un lieu de concertation qui fonctionne sur les politiques emploi-formation»;
- «Cela paraît consensuel, mais y a-t-il tant d'actions que cela?»;
- «Ici les gens ont été très échaudés, la culture de l'anticipation est faible, parler de GPEC fait souvent peur»;
- «Le CESR a permis aux partenaires sociaux d'être au courant très en amont sur les liens industrie-recherche dans les six pôles de compétitivité et les pôles d'excellence²»;
- «Le lien souhaitable avec l'emploi et les compétences reste cependant opaque pour les organisations syndicales»;
- «La commission 7 du CCREFP sur les mutations, qui existe ici, va s'en emparer»;
- «Le dialogue social territorial très réel est en cours d'évaluation pour la COPIRE, certains dispositifs marchent bien, d'autres moins».

Le dialogue social territorial, parfois appelé un peu rapidement quatrième niveau de dialogue social, n'a pas vocation à constituer un niveau concurrent de formation de la norme en droit du travail, à côté de l'interprofessionnel, de la branche et de l'entreprise. En revanche, c'est un niveau pertinent pour prendre de nombreuses initiatives des partenariats pour l'innovation, pour l'anticipation des mutations et la gestion des restructurations, même si «cela donne un peu le vertige de gérer tous ces plans en même temps». Le lien est souhaitable entre l'anticipation, le préventif et le curatif :

- «Mieux vaut investir dans la recherche, l'innovation, les réseaux, que retarder indéfiniment l'inéluctable» MEDEF Centre;
- «La sécurisation des parcours professionnels concerne tous les acteurs» Union syndicale régionale.

Cela implique là aussi un partage de l'information pour identifier les risques, analyser les spécificités et les tendances lourdes, gérer les transitions. Ce partage peut se construire (voir l'encadré CAP Compétences à Saint-Nazaire) même si ce n'est pas toujours simple³ :

- «La visibilité n'est pas toujours forte ni partagée»;
- «Il y aura bientôt enfin une réunion avec le préfet de région et les équipementiers de l'automobile»;
- «Les restructurations dans ce secteur, il y en a eu et il y en aura encore de nombreuses»;

(1) Réunion avec les représentants à la COPIRE et la DRTEFP le 10 avril 2007, et avec la DRTEP et les DDTEFP le 14 mars.

(2) 67 pôles de compétitivité validés plus 376 pôles d'excellence rurale labellisés au niveau national.

(3) Même source que la note précédente.

- «Les gens sont inquiets, comment les préparer à faire autre chose?»;
- «Comment les maintenir dans un emploi de qualité, alors que la précarité augmente dans le tertiaire?»

Les leviers sont nombreux pour développer l'attractivité du territoire : les transports, le logement social, l'offre de formation; les plates-formes de mobilité, les groupements d'employeurs, les passerelles pour la mobilité entre secteurs; les coopérations transfrontalières; l'insertion des jeunes, les salariés âgés...

Les partenaires sociaux, l'État et la région disposent de moyens mis en commun, notamment à l'occasion des récents contrats de projet État-région¹, et de l'action de différents opérateurs :

- l'OREF structure, à partir de données statistiques d'origine diverse (INSEE, ANPE, ASSEDIC...), le diagnostic régional et territorial. Le contenu du guide diagnostic et le zonage (par bassin d'emploi, pays ou communauté de communes) fait utilement l'objet d'une concertation, comme en Pays de la Loire. Le travail d'étude, d'analyse économique territoriale, peut avoir une visée stratégique plus ou moins affirmée d'aide à la décision² de leurs différents clients (préfet, région, COPIRE, OPCA, agglomérations);
- l'ARACT sensibilise les entreprises et aide à les mettre en mouvement dans des actions collectives de branche territoriales. Celles-ci s'appuient sur des diagnostics de terrain dans les entreprises liant performance, organisation et conditions de travail. Ces actions collectives font souvent l'objet d'un suivi paritaire des organisations concernées d'employeurs et de salariés.

Le niveau opérationnel des bassins d'emploi

La France est aujourd'hui caractérisée par un empilement des niveaux de responsabilité territoriale, régions, départements, communautés d'agglomérations et pays, communes, dont les responsabilités s'entrecroisent. Les deux pôles les plus présents sur notre sujet sont en général celui de la région et du bassin d'emploi et de vie. Comme pour les services de l'État, la dimension anticipative et préventive est plutôt du niveau régional, et la dimension curative du niveau des bassins d'emploi. Par souci d'efficacité, les deux dimensions sont à connecter, autant que faire se peut.

Dans le cadre de cette mission, on a procédé par zooms sur quelques expériences innovantes³, qui permettent de souligner des marges de progrès par rapport à l'existant et plusieurs idées communes à la base de ces expériences :

- la recherche de l'attractivité par le développement endogène des territoires plutôt que par la concurrence fiscale entre les territoires;

(1) Ainsi, le CPER du Nord-Pas-de-Calais a créé un fonds régional géré en commun pour la sécurisation des parcours professionnels.

(2) Entretien avec A. Du Crest, alors directeur de l'OREF-CARIF des Pays de la Loire.

(3) De nombreuses autres initiatives de GPEC territoriales mériteraient d'être recensées et de faire l'objet de réunions d'échange par famille d'acteurs et transversalement : à Rumilly en Haute-Savoie, dans la Tarentaise en Savoie, à Béziers dans l'Hérault, à Cholet en Pays de la Loire...

- le développement des partenariats public-privé aussi bien de façon offensive pour accroître l’attractivité du territoire, que de façon préventive et de façon curative ;
- le travail en réseau entre les différentes parties prenantes («Un travail en réseau sur les politiques de l’emploi territoriales est nécessaire» Secrétaire syndicale confédérale ; «Pas seulement gérer les restructurations, anticiper les mutations en mettant tout le monde autour de la table» J. Le Garrec, président de l’association Ville Emploi) ;
- l’implication nécessaire non seulement des administrations publiques et des organisations d’employeurs et chambres consulaires, mais aussi des organisations syndicales de salariés, ce qui permet un dialogue constructif à propos de la situation des salariés de branche à forte densité de TPE et faible présence syndicale. Beaucoup reste encore à faire en la matière. «La présence des syndicats est prévue au sein du comité de suivi pour les opérations de revitalisation mais n’est pas toujours acquise dans les faits ; dans les maisons de l’emploi il y a aussi des résistances à la présence des syndicats qui n’est pas prévue dans les textes ; *idem* pour les pôles de compétitivité...» Responsable syndical régional.

Le bassin d’emploi de Bressuire est, comme le souligne l’encadré, exemplaire à plus d’un titre :

- la mise en place à l’initiative du Pays d’une maison de l’emploi rassemblant dans un même lieu les services aux demandeurs d’emploi, l’une des expériences qui a inspiré la loi de cohésion sociale en la matière ;
- une cellule de reclassement intégrée au comité de bassin d’emploi d’une efficacité accrue par l’implication forte des employeurs et des syndicats ;
- la réalisation d’enquêtes GPEC permettant de bien cerner les besoins des entreprises des différents secteurs d’activité et les pistes de développement de nouvelles activités industrielles et de service, pratique encore exceptionnelle à ce jour parmi les maisons de l’emploi ;
- le projet d’expérimentation élaboré par les différents partenaires du comité de bassin d’emploi d’un « contrat de territoire » qui serait porté par une structure paritaire sur le bassin d’emploi, forme d’agence de transition professionnelle.

De façon plus générale, il y a tout intérêt à rapprocher les efforts en matière de GPEC en amont et de gestion des restructurations en aval entre les partenaires sociaux et les acteurs publics sur le territoire, notamment avec des lieux comme les comités de bassin d’emploi et les maisons de l’emploi, et en lien avec les groupements d’employeurs.

Bassin d'emploi de Bressuire : l'accompagnement des transitions professionnelles par les partenaires sociaux

Le bassin d'emploi de Bressuire, pays de bocage dans le nord des Deux-Sèvres à proximité de la Vendée, compte environ 60 000 habitants avec de nombreuses petites entreprises et une grande, Heuliez, où l'emploi est de nouveau menacé après un premier PSE. Il connaît un taux de chômage de 4 %, faible malgré des fermetures d'entreprise chaque année, notamment dans la confection, et 5 000 inscriptions à l'ANPE par an.

Dans cette zone ayant une forte tradition de solidarité, de coopération et d'autonomie, un comité de bassin d'emploi, constitué en une association très dynamique, rassemble employeurs, syndicats, élus et associations. Avec six salariés, il impulse depuis les années quatre-vingt de nombreuses initiatives, notamment des études de GPEC dans les différentes branches de l'industrie et des services sur le territoire et, ce qui est exceptionnel au sein du réseau des CBE, une plate-forme de reclassement des salariés licenciés. Elle anime un club d'une dizaine de DRH du bassin d'emploi. Ses efforts visent ainsi l'anticipation des difficultés économiques et la sécurisation des parcours professionnels sur le territoire : « Le CBE est connu, cela facilite le contact ; les entreprises vivent cachées, c'est difficile de savoir leurs projets, leurs besoins, et *a fortiori* leurs difficultés ».

La plate-forme territoriale de reclassement, après de premières expériences dans les années quatre-vingt-dix, a été créée en 2002 lors de cinq plans sociaux simultanés dans le bassin d'emploi portant au total sur 500 salariés. Elle joue depuis, à la demande des entreprises, le rôle d'un cabinet de reclassement, en lien avec le service public de l'emploi, en s'appuyant sur la bonne connaissance du terrain « dans un rayon de 50 kilomètres » des employeurs et des syndicats du bassin. Elle est parvenue à 85 % de retour à l'emploi à 18 mois, dont 75 % sur emplois stables. Autre innovation locale, la méthode québécoise des habiletés pour le recrutement avait « d'abord été expérimentée ici, avant d'être généralisée par l'ANPE ».

Ayant acquis une forte expérience du reclassement des salariés licenciés économiques, le CBE propose en complément d'expérimenter le maintien de leurs revenus dans le cadre d'un « contrat territorial » pour une durée maximale de deux ans entrecoupée de contrats courts. Ce contrat serait supporté par un fonds à gestion paritaire locale, financé par l'UNEDIC, la rémunération des préavis (et le cas échéant les indemnités de licenciement des salariés). Ce projet, qui n'a pas été retenu pour les sept premières expérimentations du contrat de transition professionnelle, reste à l'étude entre les différents partenaires du CBE.

Une maison de l'emploi, construite par le Pays de Bressuire, réunit en outre depuis une dizaine d'années dans le même bâtiment l'ASSEDIC, l'ANPE, la mission locale, le CIO, une antenne de la

DDTEFP, le CBE, une antenne de la région sur la VAE, ainsi que des permanences de l'AFPA, de CAP Emploi et du CIDF. Reste à harmoniser les horaires et à unifier le plateau de services avec l'ASSEDIC, ce qui est déjà fait entre ANPE et mission locale. La maison de l'emploi s'est transformée en association en 2005 dans le cadre de la loi de cohésion sociale. Sa structure juridique, centrée sur les élus et les opérateurs publics, doit s'articuler sur celle du CBE qui privilégie une dynamique partenariale plus large entre les quatre collèges de son conseil d'administration (employeurs, salariés, élus, associations), la DDTEFP, l'ANPE, l'AFPA et le SDRF étant également présents à son comité consultatif.

Le projet CAP Compétences développé à Saint-Nazaire avec deux donneurs d'ordre, les Chantiers de l'Atlantique et EADS, et leurs sous-traitants, montre lui aussi de façon exemplaire l'importance de la construction de partenariats public-privé pour une gestion anticipative et préventive de l'emploi.

Comme le souligne la DRIRE, « aucun secteur industriel n'est désormais protégé, l'enjeu est donc de mettre les entreprises en mouvement permanent d'innovation, de compétitivité et de développement des compétences ». Ici, le facteur déclenchant est le souci d'assurer la pérennité des entreprises et des compétences dans un bassin d'emploi fortement marqué par l'importance des cycles d'activité de la construction navale. L'expérience accumulée sert de base à un nouveau projet à l'échelle de la région.

CAP Compétences : l'entreprise étendue s'adapte aux variations d'activité¹

Le projet CAP Compétences à Saint-Nazaire a été symboliquement signé en novembre 2003 lors du lancement du *Queen Mary 2* dans un contexte de crise lié à la division par cinq des prises de commandes entre 2000 et 2003. Il a été conçu en partenariat entre les Chantiers de l'Atlantique (devenus Aker Yards en juin 2006), les sous-traitants rassemblés dans le pôle marine, la DRIRE, la DRETFP, la région, les sept OPCA de branche concernés. Alors que les Chantiers comptaient 4000 salariés et les sous-traitants, sur site et locaux, 8000 salariés, dans cette activité connaissant des cycles violents d'environ six ans et où restent fabriqués en France des navires complexes faisant appel à tous les corps de métier, l'objectif était d'éviter l'alternance des difficultés de recrutement et des suppressions d'emplois, de garder les compétences lors des creux de charge.

(1) Entretien avec la DRTEFP, la DRIRE et la région, documents fournis et étude de cas du projet européen MIRE. Sur la gestion des fluctuations d'activité dans la construction et la réparation navale, T. Müller de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail et de vie a construit en 2007 une boîte à outils avec les partenaires sociaux, disponible sur www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0643/htm

Le projet a permis la construction d'outils méthodologiques communs et un accompagnement individuel des entreprises. Il a été structuré en trois programmes, performance (coûts, délais, développement, qualité), diversification et innovation, interfaces entre entreprises et sécurité, avec les formations associées et pour chacun un maître d'œuvre. Les sous-traitants d'Airbus sur le même bassin d'emploi ont été associés fin 2004, pour diffuser la méthodologie tout en amortissant les frais de structure. Contrairement au souhait, cela n'a pas été possible avec la DCN qui connaît dans la construction navale militaire des cycles différents. 150 sous-traitants de la navale et 36 de l'aéronautique ont participé à ces programmes, dont une trentaine de sous-traitants communs. Le projet a été géré financièrement par une association porteuse réunissant les Chantiers, le MEDEF, la CGPME et CCI, les sous-traitants regroupés dans le pôle marine, avec une équipe opérationnelle mise à disposition. Le projet a donné lieu à trois instances de pilotage, un comité de suivi désigné par les partenaires sociaux de la COPIRE, un comité des financeurs et un comité de pilotage qui réunit les deux premiers.

L'évaluation réalisée par un cabinet indépendant a permis de souligner :

- le rôle incitatif des deux donneurs d'ordre dans l'enrôlement des PME dans le projet ;
- l'amélioration du dialogue social intervenu préalablement avec la mise en place d'une instance de dialogue social sur le site en 2001 et d'une charte de progrès social sur les conditions de travail des sous-traitants (après deux accidents mortels) ;
- la progression d'une culture de la mesure dans les entreprises concernées, des coûts en baisse de 10 % et des délais de 5 % dans le secteur marine ;
- 19 % des sous-traitants de la navale dépendaient à plus de 40 % des Chantiers lors de l'évaluation, contre 32 % avant le projet ;
- les formations ont souvent été jugées trop généralistes. Le projet a aussi permis de réaliser 163 parcours qualifiants et de professionnalisation ;
- le projet a débouché sur des fusions entre entreprises sous-traitantes, la création d'un groupement d'employeurs, des cadres en temps partagé, le référencement pour la construction de plates-formes *off shore*, le développement des fonctions commerciales, celui des actions de progrès ;
- 2 000 suppressions d'emplois aux Chantiers sont intervenues sans PSE mais pour 70 % du fait des départs amiante ;
- 68 % des entreprises sont parvenues à sauver tout ou partie des emplois concernés, tandis que les actions engagées ont permis de créer 264 emplois dans celles du secteur naval et 300 pour l'aéronautique 300 ;
- le budget initial était de 37 millions d'euros dont 13 millions d'euros de dépenses des Chantiers réalisés. Celles-ci ont été réalisées (notamment 262 000 heures de formation), ainsi que 14 des 24 millions d'euros prévus pour les sous-traitants ;

- le projet a été jugé lourd en gestion, du fait du cumul de complexités liées aux règles propres aux différents financeurs (État, région, différents OPCA, FSE) ; heureusement la région a pu faire l’avance des fonds ;
 - le projet a favorisé la naissance du pôle de compétitivité EMC2 (ensembles métalliques et composites complexes) avec Aker, EADS, DCN, Bénéteau, le plus axé sur le développement industriel des sept pôles de compétitivité de la région, les autres étant centrés plus en amont sur la R&D ;
 - CAP Compétences à présent a fait place à un nouveau projet DINAMIC Entreprises (dispositif intégré d’appui méthodologique pour l’innovation et la compétitivité) sur l’ensemble de la région Pays de la Loire.
-

Depuis 1985, les groupements d’employeurs¹ constituent une forme intéressante de mutualisation de l’emploi entre des entreprises d’un même territoire regroupées en association loi 1901. Les GE sont bien adaptés au travail en temps partagé et à la gestion des différences saisonnalités entre plusieurs entreprises adhérentes, d’où leur développement rapide dans l’agriculture. Leur rôle s’est progressivement élargi, et ils jouent désormais un rôle croissant en matière de mutualisation des ressources humaines entre leurs membres pour le recrutement, la formation et l’insertion dans le cas des GEIQ.

Les GE réalisent des études sectorielles de GPEC sur leur territoire pour bien connaître les besoins des adhérents et cibler leur programme de formation. Ils peuvent aussi aider au reclassement de salariés touchés par des restructurations chez certains de leurs adhérents. Des expériences significatives existent en ce sens, qui méritent d’être développées. Par ailleurs, les GE souhaitent actuellement expérimenter avec l’UNEDIC et l’État un nouveau rôle d’aide au reclassement avec portage local de contrats de transition professionnelle (à la place de la filiale de l’AFPA retenue pour les sept premières expérimentations du CTP). Cette expérience suppose que le champ d’activité des GE soit étendu à cet effet.

Il y a, en 2006, 35 000 à 40 000 emplois ETP (équivalent temps plein) dans 5 000 groupements d’employeurs. 4 500 des GE sont dans l’agriculture, avec une taille moyenne inférieure. En 1985, la taille maximale des entreprises concernées était de dix salariés (à l’article L. 127-1). Ce seuil a été progressivement relevé à 100 en 1987, puis 300 en 1993, et au-delà en 2000 sous la condition d’un accord d’entreprise. Les groupements d’employeurs souhaitent que cette obligation d’accord soit remplacée par un suivi paritaire *a posteriori* de l’emploi. Chaque groupement choisit sa convention collective de rattachement, des primes s’ajoutant à la rémunération quand elle est inférieure à celle de l’entreprise d’accueil.

Les groupements d’employeurs sont à présent regroupés en quatre fédérations. Dans plusieurs régions, comme en Poitou-Charentes (voir encadré suivant),

(1) On consultera avec intérêt Dalichoux J. et Fadeuilhe P. (2005), *Les groupements d’employeurs*, éditions Liaisons. Delalande F. et Buannic L. (2007), *Groupements d’employeurs, mode d’emploi. Une forme d’emploi innovante pour les salariés et pour les entreprises*, éditions Eyrolles.

ils se sont dotés d'un centre régional de ressources pour favoriser leur développement sur l'ensemble des bassins d'emploi et sur l'ensemble des secteurs d'activité.

Cette formule innovante de prêt de main-d'œuvre à but non lucratif, insuffisamment connue, a encore un fort potentiel de croissance. Elle permet de développer l'emploi net, avec des emplois de qualité, souvent en CDI et à temps complet. Le groupement d'employeurs combine flexibilité du travail pour les entreprises et sécurité de l'emploi pour les salariés. Il apporte aussi davantage de sécurité à l'entreprise (en maintenant les compétences) et davantage de souplesse au salarié (en l'aidant à s'orienter vers des activités qui lui plaisent). Il maintient et développe l'employabilité des salariés à travers le parcours de mobilité, le développement de la polyvalence, et une plus forte autonomie.

Les groupements d'employeurs en Poitou-Charentes ¹

La région Poitou-Charentes est particulièrement active pour le développement des groupements d'employeurs. Au nombre de 350 dans la région, les GE comptent 1 800 salariés, pour moitié dans l'agriculture.

Un centre régional de ressources de groupement d'employeurs (le CRGE) a été créé avec l'aide de l'État et de la région. Son conseil d'administration, dont le président est F. Joubert de la CFDT, est composé de quatre collèges : les organisations d'employeurs (MEDEF, CGPME, chambres consulaires, ANDCP, CJD), les organisations syndicales (CFDT et CGC à ce jour), les groupements d'employeurs de la région (agriculture, industrie, bâtiment, sport, culture, services), ainsi que l'AGEFOS-PME et l'OPCAREG. Avec quatre salariés (2,7 ETP), le centre de ressources remplit quatre fonctions : promotion des groupements d'employeurs, aide aux porteurs de nouveaux projets, veille juridique et stratégique, outil de dialogue social territorial.

Les expériences sont variées entre les GE rencontrés : Adéquat pour le bâtiment à Niort, et Mode d'emploi pour la logistique à Châtellerauld, réalisent tous les deux des enquêtes GPEC auprès des entreprises adhérentes et d'autres entreprises du bassin d'emploi pour connaître leurs besoins et y adapter leur programme de formation. Les dépenses de formation représentent 5 % de la masse salariale. Un effort significatif est fait en matière de VAE. Tous les salariés sont en CDI chez Adéquat. Le GE s'efforce de limiter les heures rémunérées non travaillées ou consacrées à la formation. Les deux associations sont dotées d'un CE, Adéquat d'un CHSCT, et Mode d'emploi d'une technicienne sécurité en temps partagé.

(1) Le rapporteur remercie F. Joubert, T. Chevallereau, C. Derosier, présidente de l'UGEF, ainsi que les administrateurs du CRGE, administrateurs, directrices et salariées des GE Adéquat et Mode d'emploi, rencontrés le 24 mai.

La durée des missions, souvent de plusieurs mois voire plus, est nettement supérieure à l'intérim. Un tiers des salariés sont salariés du groupement d'employeurs depuis moins de deux ans, un tiers depuis plus de cinq ans. Une partie des salariés, notamment parmi les jeunes et les plus qualifiés, utilisent le groupement d'employeurs comme un « tremplin vers l'emploi » alors que d'autres préfèrent y rester.

Pour T. Chevallereau, directeur en temps partagé du centre de ressources et de Mode d'emploi, lors d'un PSE, il est trop tard pour que le GE intervienne pour le reclassement. C'est en revanche possible si un partenariat s'est noué auparavant, créant des relations de confiance avec les employeurs et avec les salariés. Il cite plusieurs cas de reclassements opérés : pour deux entreprises dont la société mère était à New York dans une des tours touchées le 11 Septembre ; chez un fabricant de chaussures dont la production a été délocalisée en Chine et les salariés reconvertis vers la logistique et la distribution, *via* des périodes de travail dans d'autres entreprises du GE ; pour une entreprise en liquidation judiciaire, ce qui a poussé le GE à étendre ses activités pour pouvoir reclasser les salariés.

Enfin, le centre de ressources est porteur d'un projet européen de capitalisation des bonnes pratiques, avec des équivalents allemands et belges notamment.

L'inscription des grandes entreprises dans les territoires

Les fermetures d'établissement appartenant à de grandes entreprises créent une forte émotion dans les territoires concernés : au-delà de leur propre personnel, pour les PME sous-traitantes, pour les élus qui voient monter le chômage et baisser les recettes fiscales, pour les médias et l'opinion publique. Peut-on anticiper ces fermetures pour mieux les gérer dans la durée ? Le souhait est fréquemment exprimé, en même temps que les obstacles sont vite énoncés par les différents acteurs :

- « La concurrence entre les sites de différents pays appartenant à un même groupe est désormais une dimension clé de la mondialisation, son internalisation par les grands groupes » Consultant ;
- « Comment anticiper sur un bassin d'emploi quand les centres de décision sont de plus en plus souvent hors de France, quand les directeurs d'usines ont parfois moins d'information que les administrations nationales ? » DS ;
- « La direction a peur de divulguer trop tôt sa stratégie et les syndicats ne veulent pas que la GPEC serve à anticiper les restructurations à venir par des mobilités externes » Consultant ;
- « Les entreprises industrielles de la région dépendent fréquemment de donneurs d'ordre qui sont situés hors de la région ou à l'étranger » UIMM.

Des annonces précoces sont régulièrement souhaitées par les pouvoirs publics français comme européens :

- «Beaucoup de PDG me disent savoir trois à cinq ans en avance les fermetures de site ou les changements majeurs de produits ou de technologies. Pourquoi ne pas partager cette connaissance? Il y a une forme de management *failure*» Commissaire Verhaegen;
- «L'anticipation est un concept clé pour l'Union européenne, mais attention aux limites du concept, l'anticipation ne permet pas toujours d'éviter les restructurations, au sens des moments de crise avec suppression d'emplois. Mais s'il y a eu un effort d'anticipation, cela se passera mieux, en atténuant le coût social» F. Vasquez, DG Emploi affaires sociales.

Les fermetures sont cependant trop souvent une surprise pour les syndicats et pour les élus locaux. Ce n'est pas propre à la France, mais représente 90 % des cas en Europe, selon B. Gerstenberger, responsable de l'Observatoire des restructurations de la fondation européenne de Dublin.

Pourtant, même dans le cas des entreprises industrielles qui ne sont pas liées au marché local, le territoire n'est pas seulement un problème (contraintes fiscales, sociales, environnementales), il est aussi une partie de la solution (insertion dans des réseaux locaux d'entreprise aidant par exemple à imaginer des solutions en termes de reclassement ou de revitalisation) :

- «Sur un territoire, les entreprises de toute taille sont intéressantes en termes d'emploi» Élu local;
- «En situation de restructuration, l'entreprise n'a pas seule la solution pour elle-même et *a fortiori* pour ce qu'elle génère» Expert CE.

La mobilité géographique, y compris pour partie des cadres, est difficile en France. Au fil des restructurations intervenues depuis la fin des années soixante-dix, les grands groupes industriels ont acquis, en lien avec des consultants spécialisés, de l'expérience pour trouver des solutions collectives ou individuelles en cas de fermeture ou de forte réduction d'emplois :

- reprise et développement d'une partie des activités du site à l'initiative de l'encadrement;
- recherche d'un repreneur devenant sous-traitant pour partie, tout en diversifiant ses activités et en investissant sur le site;
- réindustrialisation du site par un industriel français ou étranger d'un autre secteur d'activité¹;
- accompagnement de projets individuels de création ou de reprise d'entreprise;
- reclassement externe dans d'autres entreprises du bassin d'emploi concerné, évitant aux salariés concernés de passer par une période de chômage;
- coopération entre entreprises du même bassin d'emploi dans la durée au-delà des situations de crise;

(1) « Il y a aussi des opérations de reprise d'entreprise socialement peu responsables par des chasseurs de primes » Union syndicale départementale.

- mise en place de structures dédiées accompagnant les restructurations et capitalisant les savoir-faire comme Saint-Gobain Développement¹, la Sodie créée par Usinor et désormais intégrée au groupe Alpha, et leurs équivalents chez PSA, Michelin...;
- création d'une filiale portant des salariés en fin de carrière vers d'autres activités productives (voir encadré suivant);
- fonctionnement en mode projet rassemblant transversalement les acteurs privés et publics concernés, comme le souligne L. Fiscus, directeur à la DIACT, fort notamment de son expérience pour l'implantation de Toyota à Valenciennes.

Arcelor Hommes et Emplois : une entreprise à l'envers

Arcelor Hommes et Emplois est une filiale du groupe sidérurgique Arcelor qui a été créée en 1999 à l'occasion de la reprise d'un site lorrain et d'une partie seulement du personnel par le groupe Mittal². Il y avait plusieurs solutions : un plan social mis en œuvre par l'entreprise ou par le repreneur, qui aurait concerné une population ouvrière âgée ou fragilisée ayant déjà vécu des plans sociaux, ou le reclassement dans d'autres sites. Le groupe qui avait déjà une forte expérience en matière de reclassement et de revitalisation de site³, et le souci de ne pas licencier, a choisi d'innover en créant une entité de services, Arcelor H&E, où 200 personnes ont été reprises pour y travailler jusqu'à l'âge de la retraite.

De petites équipes sont affectées à différentes activités pour des clients externes ou de sous-traitance au groupe : numérisation de documents, rénovation d'appartements ou de bureaux, espaces verts... Les équipes fonctionnent par tutorat mutuel, de façon souple. Cette expérience « d'entreprise à l'envers » c'est-à-dire partant des hommes et non du marché, se poursuit depuis huit ans. Avec 160 salariés aujourd'hui, elle a concerné en flux 350 salariés orientés là par le management et la filière ressources humaines, à l'occasion de fermetures ou de changements organisationnels, avec un âge moyen d'entrée de 55 ans. Leur mutation ou leur détachement à Arcelor H&E est confirmée après trois mois d'observations mutuelles sur la base du double volontariat. Les activités sont vendues au prix du marché, le différentiel de coût salarial avec d'autres secteurs d'activité étant à la charge du groupe. L'évolution de la rémunération

(1) Saint-Gobain Développement dispose d'une petite équipe opérationnelle, nationalement et dans trois grandes régions, en charge des relations avec les services de l'État, collectivités territoriales et autres grandes entreprises des bassins d'emploi où sont situés les établissements du groupe. Celles-ci apportent un appui technique et financier au développement de PME, et tissent dans la durée des liens qui, dans les situations de restructuration, facilitent le reclassement externe et les projets personnels des salariés, d'un groupe qui cherche à ne laisser aucun salarié sans solution.

(2) Qui depuis, en 2006, a réussi une OPA sur l'ensemble du groupe Arcelor.

(3) Avec sa filiale la Sodie, aujourd'hui intégrée au groupe Alpha.

est entièrement individualisée au mérite. La mobilité vers d'autres emplois externes n'a jusqu'ici pas été tentée.

Pour les salariés, il y a un triple avantage :

- maintenir la rémunération et les avantages sociaux du statut Arcelor ;
- éviter une nouvelle rupture après avoir subi des plans sociaux et parfois des accidents du travail ;
- se valoriser sur des activités utiles mettant en œuvre des savoir-faire nouveaux ou précédemment acquis ailleurs.

Le taux d'absentéisme est limité à 2 %. Certains salariés poursuivent leur activité au-delà de l'âge d'une retraite à taux plein. Les syndicats, divisés au départ (certains disaient : H&E = handicap et exclusion), sont maintenant tous favorables à l'expérience, qui fait l'objet d'une communication régulière dans la presse du groupe, la presse régionale et syndicale.

Un vrai savoir-faire a été acquis de repositionnement des salariés. L'expérience a été étendue au Nord-Pas-de-Calais, en intégrant des demandeurs d'emploi de longue durée à la demande du conseil régional, dans la sidérurgie d'Arcelor à Liège en Belgique, et devrait l'être prochainement dans les Vosges avec des salariés de PME du textile. Le souhait des animateurs est d'un enrichissement mutuel avec d'autres expériences innovantes en matière d'emploi.

Les entreprises peuvent d'autant plus satisfaire leurs nouvelles obligations de revitalisation en situation de crise que leurs dirigeants ont su s'inscrire dans le tissu local en vitesse de croisière. Pour les entreprises et les groupes d'au moins 1 000 salariés procédant à un licenciement collectif affectant l'équilibre d'un bassin d'emploi, la loi de modernisation sociale, puis la loi de cohésion sociale, ont renforcé les obligations. L'article L. 321-17 leur fait obligation, sauf en cas de redressement ou de liquidation judiciaire, de contribuer à la revitalisation du bassin d'emploi pour un montant d'au moins deux SMIC mensuels par emploi supprimé. Sur la base d'une étude d'impact social et territorial, le cas échéant, une convention entre l'entreprise et le préfet en fixe les modalités :

- «Le travail d'un consultant avec les salariés d'un site sur leurs compétences collectives a permis d'en identifier cinq, l'étude a été fournie au repreneur potentiel et a contribué à finaliser l'opération» DGa ;
- «Dans les bons moments, il faut construire les liens qui servent à traverser les mauvais» DRH ;
- «On réorganise le service maintenance en vendant aussi nos services à d'autres entreprises du bassin d'emploi qui pourront bénéficier ainsi de nos outils sophistiqués...» DRH ;
- «Il y a eu un appui du CEREQ pour analyser les possibilités de mobilité externe sur le marché du travail local» DRH ;
- «On a une responsabilité vis-à-vis des salariés, mais aussi du territoire, ne pas laisser de friches...» DRH.

La situation des sous-traitants est l'une des préoccupations dans ce cadre, mais ne doit pas conduire à des préconisations irréalistes :

– «Les grandes entreprises ont une obligation de transparence mais pas de résultats vis-à-vis de leurs sous-traitants, aller plus loin serait contre-productif en réduisant la sous-traitance en France» UIMM.

Parmi les partenaires de l'entreprise, les élus locaux sont des leviers importants et peuvent construire des compromis mutuellement gagnants avec les entreprises. Ainsi, plutôt que de voir fermer la filiale d'une multinationale, la municipalité de Mulhouse a pu lui racheter le terrain, le lui louer en contrepartie du maintien d'une partie des activités, le reste du terrain servant à la réindustrialisation du site¹ :

– «L' élu local est à un carrefour entre employeur et organisations syndicales, dans la confidentialité avec les uns et les autres» Élu ;
«Les collectivités territoriales jouent un rôle très variable, ici un sénateur a été très présent, sur un autre site à fermer, elles n'ont pas du tout aidé l'entreprise» DRH.

Pour la grande entreprise, s'inscrire dans le territoire dans la durée, en dehors des situations de crise, veut dire aussi accepter d'échanger davantage d'informations, de lier la GPEC de ses établissements avec la GPEC des bassins d'emploi et de vie dans lesquels ils s'inscrivent. La GPEC devient ainsi, malgré les difficultés sociologiques passées en revue, un processus à quatre acteurs, pour partie partagée non seulement entre la direction et les syndicats, mais aussi les élus locaux et la DDTEFP. Comme souvent, la volonté de ne pas reproduire des difficultés rencontrées précédemment est à l'origine d'innovations significatives (voir encadrés suivants Lu France et Pôle de mobilité régionale Isère).

Accord Lu France (groupe Danone) : d'une restructuration difficile à la GPEC dans les territoires autour de quatre acteurs

Dans un contexte de surcapacités de production importantes dans la branche, et à la suite à une indiscretion dans la presse, le pôle biscuits du groupe Danone a été conduit à annoncer en 2001 une restructuration en Europe, comportant la fermeture de plusieurs sites et la concentration des lignes de production sur d'autres. En France, la fermeture des sites Lu d'Évry et de Calais s'est faite dans un contexte social difficile. L'espoir d'une survie du site au terme d'une bataille juridique a freiné la mobilité interne au sein du groupe et contribué à un reclassement des salariés plus tardif que pour les autres sites du groupe en Europe (85 % de reclassements in fine toutefois).

À l'initiative de la CFDT, «pour mieux respecter les gens», un accord sur «la gestion anticipative et préventive de l'emploi» a été par la suite négocié pendant deux ans et signé en novembre 2005 par l'ensemble des syndicats, sauf la CGT, de la société Lu France. Celle-ci compte dix sites de production, deux sites de logistique et un siège. Les syndicats souhaitaient davantage de visibilité sur l'avenir des sites et la direction les associer à la compréhension économique

(1) Exemple cité au colloque groupe Alpha – *Liaisons sociales*, op. cit., p. 53.

et du changement. Si un différent survient dans l'interprétation ou la mise en œuvre de l'accord, il est prévu de recourir à une conciliation de la direction du travail.

L'accord, qui ne concerne pas les situations de cession ou de fermeture de site, prévoit que la direction présente en avril ses prévisions d'activité et d'emploi à 18 mois, par sites, filières métiers et niveaux dans la filière. Cette revue annuelle permet d'analyser les opportunités et risques de GPEC.

De plus, il est convenu d'approfondir chaque année la situation d'un site ou une problématique particulière choisie conjointement, sans travailler exhaustivement. Un diagnostic de l'employabilité et des souhaits d'évolution professionnelle des salariés est réalisé par un intervenant extérieur. Il est complété par un diagnostic de la situation du bassin d'emploi réalisé avec le service public de l'emploi et les collectivités territoriales. Mieux connaître le bassin d'emploi dans la durée favorise l'employabilité des salariés.

La GPEC devient alors non plus un jeu à deux mais à au moins quatre acteurs, avec la direction, les syndicats, mais aussi les élus et la DDTEFP ; ces derniers «ont été heureusement surpris par l'initiative, alors qu'ils ne sont d'ordinaire associés qu'en situation de crise». Ces deux diagnostics, et en tant que de besoin l'apport d'un ergonome ou d'un expert-comptable, sont présentés à un groupe de concertation *ad hoc*. Ils servent à l'élaboration d'un plan d'action. En 2006, ceci a été mis en œuvre à l'initiative, sur le site de Château-Thierry où les volumes de production étaient particulièrement incertains. Cette année, sur initiative syndicale, c'est le site de Charleville où il y aurait besoin d'un investissement significatif et d'une montée en compétences.

Pour le DRH, «le diagnostic social réalisé à partir de 200 entretiens, rendu anonyme, a été restitué aux syndicats. On tire trop vers le bas l'image de notre corps social. C'est une bouffée d'optimisme que de voir la variété des projets personnels au sein d'une population de conditionneuses de 50 ans en moyenne. Cela a notamment poussé à soutenir un projet de maison médicalisée à proximité. Pour F. Riboud, «le frottement avec les organisations syndicales produit des tensions mais aussi des idées». La crainte des syndicats reste que la direction ait un plan caché. Ils sont déroutés mais intéressés quand nous partageons avec eux nos incertitudes : il n'y a jamais de réponse absolue».

*
* *

En juillet 2007, le groupe américain Kraft, qui venait de se séparer de Philip Morris et de changer de direction, a proposé d'acheter l'activité biscuits de Danone (16 % du chiffre d'affaires, 14 700 salariés et 36 usines dans le monde) pour 5,3 milliards d'euros. Kraft et Danone sont respectivement n° 1 et n° 2 pour les biscuits dans le monde. La proposition, acceptée par le conseil d'administration de

Danone, est assortie du maintien en région parisienne de la direction et de la R&D du pôle biscuits en Europe, et de la garantie de ne pas annoncer de fermetures d'usines pendant trois ans en France. Le projet a été présenté au comité de pilotage du comité d'information et de consultation européen¹ et au CCE de Lu. L'accord devrait être signé en octobre après les audits comptables et environnementaux et l'expertise en cours en vue de la consultation du CCE, puis soumis à la Commission européenne et aux autres autorités de la concurrence. Les organisations syndicales souhaitent rencontrer le groupe Kraft. Leurs craintes, en France, portent sur la pérennité des emplois et des acquis sociaux, notamment de l'accord sur la gestion anticipative et préventive des emplois, et sur la sortie de la période de trois ans, et, hors de France, sur l'absence de cette garantie de trois ans.

Immédiatement après cette opportunité de cession, le groupe Danone a annoncé son intention d'acquérir pour 12 milliards d'euros le groupe néerlandais Numico spécialiste de l'alimentation pour bébés. L'acquisition renforcerait l'image de Danone à l'interface de l'alimentation et de la santé, Numico connaissant par ailleurs une forte croissance et une rentabilité élevée, et disposant d'une bonne complémentarité (produits et géographique) avec sa filiale Blédina. Cette proposition a été acceptée par le CA de Danone, et sera prochainement examinée par les syndicats néerlandais et le CE de Lu.

Pôle de mobilité régionale Isère : une mutualisation de moyens interentreprises

L'initiative du pôle revient à ST Micro. Le plan social de l'entreprise à Rennes en 2004 avait conduit à une prise de conscience de la dimension bassin d'emploi, du fait des difficultés du reclassement par mobilité géographique pour une majorité de salariés malgré l'importance des aides accordées.

Entreprise de haute technologie connaissant de fréquents changements des technologies et des organisations et des métiers spécialisés, ST s'est engagée par accord en 2005 à gérer dans la durée une baisse des effectifs de 320 emplois sur la base du volontariat par reconversion interne ou accompagnement de projets de mobilité externe (« plan de gestion des emplois en période de restructuration »). Dans les sites les plus impactés, un centre de ressources permet aux salariés volontaires de travailler leur projet dans la confidentialité avec un consultant puis de le contractualiser avec l'entreprise. Le nombre de volontaires a dépassé le besoin. 50 % des projets restent dans le champ high-tech.

(1) Comité mis en place avec l'Union internationale des travailleurs de l'agroalimentaire avant la directive européenne sur les comités d'entreprise européens. Il est partie prenante de l'accord sur la gestion des restructurations signé par Danone avec l'UITA, le premier en l'espèce.

Dans un troisième temps, l'entreprise a décidé de développer la mobilité «à froid» hors plan de restructuration en interne et en instaurant une coopération avec d'autres entreprises du même territoire, pour développer une culture de la mobilité dans un contexte où sont demandées des compétences de plus en plus pointues avec une obligation de résultats. Une indemnité fonction du risque du projet est versée à l'arrivée sur le nouvel emploi, à la différence d'un chèque-valise.

Le pôle de mobilité régionale Isère regroupe aujourd'hui trois entreprises fondatrices ST Microelectronics (qui dispose d'un très important site de production de semi-conducteurs à Crolles et d'un site de R&D développant des systèmes sur puce à Grenoble), Cap Gemini, Radiall, moyenne entreprise de production industrielle, et deux premiers adhérents, Hewlett Packard et NXP. Ces entreprises comptent 20 à 90 % de cadres. Elles ont toutes une démarche de GPEC, négociée ou en cours de négociation avec organisations syndicales, permettant de collecter et de mettre en visibilité pour les salariés les évolutions prévisionnelles de métier, qui peuvent être différentes dans l'entreprise et dans d'autres entreprises, et les opportunités d'évolution.

Les projets personnels doivent être à la fois réalistes en termes de marché et réalisables eu égard aux compétences de la personne. Des modules de formation sont mobilisés de façon optionnelle. Les projets sont présentés par le consultant (le cas échéant accompagné par la personne, selon la méthodologie développée dans le plan GER de 2005) à une commission de validation interne, puis, pour les projets externes, à une commission d'agrément plus large. Cette dernière regroupe :

- les entreprises du pôle, soucieuses de leurs besoins en compétences à acquérir, transmettre ou maintenir, et souveraines dans leurs décisions ;
- les organisations syndicales signataires de l'accord GPEC de l'entreprise concernée, qui s'assurent de la qualité de l'accompagnement ;
- le service public de l'emploi (ANPE, ASSEDIC, DDTEFP, OPCA), pour sécuriser les dispositifs d'aide financière le long de la transition professionnelle.

Selon les cas, le projet vise une mobilité interne, un emploi salarié de reconversion, un détachement temporaire dans une autre entreprise du pôle de compétitivité, une création ou une reprise d'entreprise, une opération d'essaimage maintenant un lien économique avec la société.

L'association loi 1901 constituée en Isère le 28 mai 2007 est ouverte à son élargissement. L'adhésion d'une entreprise est suspendue au cas où celle-ci procéderait à un licenciement collectif (pas de mutualisation de l'obligation de reclassement). Par ailleurs, la démarche sera prochainement développée à Aix-en-Provence et à Tours, autres bassins d'emploi où ST est implanté.

Le rôle des services de l'État

Le rôle des services de l'État a été mentionné tout au long de cette partie sur les PME, les branches et les territoires. Il s'exerce à travers le dispositif d'appui-conseil, les liens de l'administration centrale avec les branches professionnelles, le rôle des services déconcentrés pour le développement de démarches offensives comme les pôles de compétitivité, pour les démarches d'anticipation et de prévention, ou de façon curative pour prévenir les licenciements et faciliter le reclassement lors des restructurations. Dans tous les cas, l'action se fait en partenariat public-privé entre l'État et les collectivités territoriales, les entreprises concernées et les organisations d'employeurs et de salariés, avec l'appui des différents instruments sous financement et gouvernance de l'État, de la région et des partenaires sociaux.

Les DRTEFP ont sur la gestion de l'emploi un rôle de facilitateur du dialogue social qui va bien au-delà de leur rôle de contrôle en différents domaines¹. Le caractère généraliste des services déconcentrés du ministère, portant à la fois sur le travail, l'emploi et la formation professionnelle, est à cet égard un levier précieux. Les services déconcentrés coopèrent sur cette base avec les SGAR et les DRIRE, les régions et les partenaires sociaux. Les chefs d'entreprise ont le souci d'« informer préalablement les pouvoirs publics, préfet, directeur départemental, inspecteur du Travail ».

L'autorisation administrative a disparu depuis vingt ans, les incitations par les préretraites se réduisent, mais le rôle de conseil aux deux parties reste essentiel. Présents en curatif lors des restructurations, les services cherchent à inciter en amont des stratégies offensives et préventives, avec une certaine division du travail : « Plutôt les DDTEFP sur les restructurations, les DRTEFP sur l'anticipation [...] avec le souci de bien nous coordonner autour de la direction régionale. »

La coordination des efforts aux trois niveaux – offensif, préventif et curatif – est repérée comme essentielle. L'expérience acquise « à chaud » aide à prendre les questions plus en amont :

– « Notre département est atypique, très industriel, avec beaucoup de PMI rachetées par des fonds d'investissement, les plans sociaux sont nombreux, avec peu de conflits, grâce à l'indemnitaire et à un meilleur accompagnement avant notification des licenciements. On pousse à l'information le plus en amont possible, y compris des secrétaires d'unions départementales. On fait un tableau de bord de veille avec le TPG, l'URSSAF, la DRIRE et la Banque de France sur les entreprises qui vont mal, celles qui ont besoin de recruter... » ;

– « Pour notre direction départementale, la clé d'entrée, plus que directement les entreprises, c'est les branches et les trois territoires. On a expérimenté et on développe une méthodologie pour mettre en place avec les syndicats professionnels et de salariés une démarche GPEC, repérer « à froid » les populations fragilisées, construire des plans d'action volontaristes, développer la mobilité sur la base du volontariat » DDTEFP adjoint.

(1) Hygiène et sécurité au travail, droit syndical, salariés protégés...

Au niveau ministériel, les crédits d'accompagnement des politiques d'anticipation des mutations et de développement de la formation professionnelle sont sur le programme 3 de la LOLF géré par la DGEFP. La DGEFP est en contact régulier avec les grandes entreprises et leurs projets de restructuration, et gère les partenariats avec les branches professionnelles et les régions. La DGT gère le programme 4 de la LOLF sur les relations de travail et la santé au travail ; elle a moins de contacts avec les entreprises mais est au cœur de la réglementation du travail et de la négociation collective dans les branches professionnelles. Quelles que soient les structures ministérielles, la coopération de ces deux directions est importante.

Au niveau interministériel, on rappellera pour mémoire que coopèrent, à la fois sur l'anticipation et sur la gestion des restructurations, les ministères en charge de l'Industrie, de l'Aménagement du territoire, et de l'Emploi. Depuis le CIACT du 14 octobre 2005 qui a vu la suppression de la MIME, il y a trois acteurs clés :

- la DIACT, dont les attributions ont été renforcées pour l'accompagnement territorial des mutations ;
- le PIPAME, créé au sein de la DGE pour l'anticipation sectorielle ;
- la sous-direction branches et entreprises de la DGEFP pour le volet social.

Quatrième partie

Recommandations aux acteurs d'entreprise pour la négociation triennale GPEC

« Où est la carotte qui pousse les acteurs à se découvrir ? Je suis perplexe sur le systématisme de la GPEC. » C. Riveline, chercheur en gestion

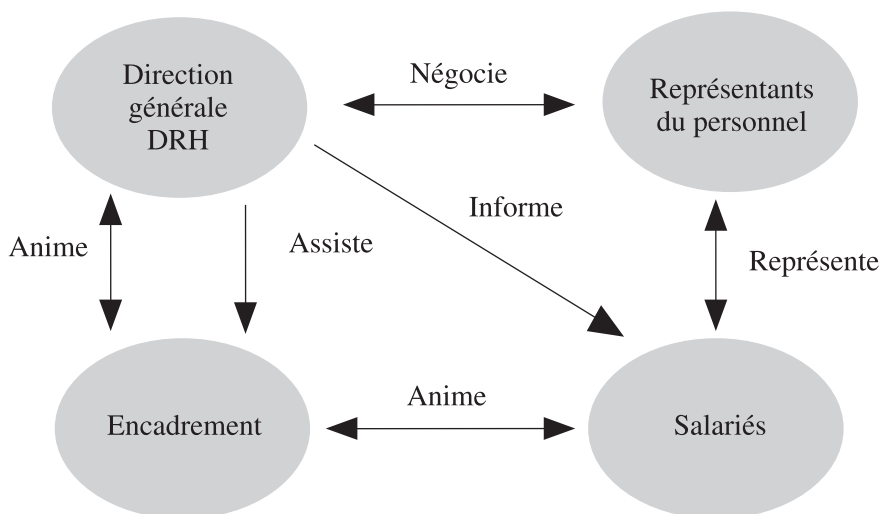
« En France, le conflit et la juridiciarisation priment souvent sur le compromis. Est-ce que cela peut changer ? » D. Boissard, rédacteur en chef de Liaisons sociales magazine

Les deux citations en exergue le rappellent : il y a des obstacles au développement de la GPEC dans les entreprises, et notamment au dialogue social sur la GPEC, qui tiennent pour une part à des questions de méthode, et pour une autre part aux relations sociales prévalentes. S'appuyant sur l'enquête effectuée auprès des acteurs d'entreprise (DRH et délégués syndicaux principalement) et auprès des tiers acteurs (consultants, experts des IRP, juristes), cette quatrième partie conseille les acteurs d'entreprise sur le processus de négociation de l'obligation triennale GPEC, le contenu de l'accord et sa mise en œuvre.

Les recommandations qui suivent s'adressent aux acteurs directs de la négociation dans les entreprises et groupes de 300 salariés et plus, les DRH et les délégués syndicaux, mais aussi à travers eux aux autres acteurs de l'entreprise, direction générale, encadrement, salariés, ainsi qu'aux tiers intervenants. Plusieurs d'entre elles valent également pour des entreprises et groupes de moins de 300 salariés où il n'y a pas d'obligation de négocier mais des enjeux de GPEC.

Cinq acteurs internes ont un rôle clé en matière de GPEC :

- la direction générale et les directions opérationnelles, en charge, sous l'autorité du conseil d'administration, de la stratégie et des décisions relatives au périmètre d'activité, aux changements organisationnels, à l'évolution des métiers et des emplois. Une démarche d'anticipation des besoins de ressources humaines et de prévention des difficultés sur l'emploi suppose leur implication dans la durée ;
- les représentants du personnel, qui ont à débattre avec la direction de ses orientations stratégiques et choix opérationnels, au mieux des intérêts des salariés, et à négocier les règles collectives encadrant la gestion individuelle des ressources humaines ;
- l'encadrement de proximité dont le rôle est essentiel non seulement pour la performance au quotidien mais aussi dans les dimensions collectives et individuelles de la GPEC, pour faciliter la compréhension des enjeux de l'entreprise, ses différentes activités et métiers, et aider chaque salarié à renforcer sa capacité à exercer un emploi dans la durée par la formation et la mobilité ;
- les salariés dont l'enjeu de la GPEC est qu'ils deviennent davantage acteurs de leur parcours professionnel avec l'aide des moyens mis à leur disposition par la direction. Dans une économie de connaissances en mouvement permanent, le développement des compétences, en situation de travail, par la formation, et par la mobilité interne, est essentiel pour sécuriser les trajectoires professionnelles dans l'entreprise et par la mobilité externe entre entreprises ;
- la direction des ressources humaines, partie de la direction générale pour intégrer à la stratégie la dimension des ressources humaines et des relations sociales, interlocuteur permanent des représentants du personnel, appui de l'encadrement de proximité auprès des salariés pour lier management au quotidien et gestion des carrières.



À ceux-ci s'ajoutent des acteurs externes à l'entreprise, parties prenantes de certains des processus :

- les intervenants conseils, respectivement ou conjointement, de la direction et des représentants du personnel ;
- les formateurs ;
- les intervenants en appui individuel aux salariés, dans espaces mobilité...

Les recommandations qui suivent portent à la fois sur le processus de négociation, sur le contenu et sur la mise en œuvre de l'accord.

- Sur le processus :

- pour les directions comme pour les syndicats, se saisir de l'opportunité de l'obligation triennale de négocier (recommandations 1 et 2) ;
- échanger tôt sur les enjeux respectifs des parties, disposer d'éclairages multiples pour la négociation, dissocier GPEC et restructurations (recommandations 3 à 5).

- Sur le contenu de l'accord :

- rédiger un préambule explicite, faire l'apprentissage du dialogue sur la stratégie, mettre en place un lieu de dialogue sur la prospective des métiers partir des mesures d'accompagnement qui existent pour les améliorer, privilégier la gestion « à tiède » en cas de restructuration (recommandations 6 à 10).

- Sur le suivi de l'accord :

- impliquer la ligne hiérarchique, mieux lier GPEC et plan de formation, mettre en place un suivi paritaire des situations individuelles, mettre les moyens financiers nécessaires sur le volet individuel de la GPEC, associer les salariés à la conduite des projets de réorganisation (recommandations 11 à 15).

1^{re} recommandation aux DRH : concevoir la négociation triennale comme une opportunité, impliquer l'ensemble de la direction

« Il faut traduire le mot de GPEC en offres concrètes de la fonction RH à la direction générale et aux directeurs d'usine » DRH.

En matière de négociation sur la GPEC, il y a un double manque d'expérience, du côté des organisations syndicales comme des directions, et des deux côtés un besoin de se clarifier sur ses propres enjeux et d'anticiper ceux de ses interlocuteurs.

C'est vrai d'abord pour les directions. La négociation GPEC est, contrairement à une idée reçue sur la négociation, moins que jamais une question relevant des seules ressources humaines. Un grand quotidien titrait récemment un dossier sur la GPEC : « Désormais, les DRH devront faire des prévisions. » Il faudrait dire en réalité, sauf à se méprendre sur les enjeux et les possibilités concrètes : « Désormais, les hiérarchiques devront faire des prévisions et les intégrer à la gestion des parcours individuels. »

Il est question dans cette négociation du moyen terme, de la stratégie de l'entreprise, des besoins futurs en compétences, des risques pour l'emploi, de modes de gestion collectifs et individuels du personnel. Tout cela est une question de direction générale, bien au-delà du dialogue entre DRH et syndicats sous ses différentes formes¹. C'est l'occasion pour le DRH de peser au sein de la direction en transformant une contrainte légale en opportunité pour mieux lier la performance de l'entreprise et les ressources humaines. Pour que le comité de direction définisse ses priorités dans la négociation, le DRH devra revisiter plusieurs questions avec lui, en s'appuyant sur le travail préliminaire de son équipe, sur un benchmark externe, et le cas échéant sur le diagnostic stratégie et emploi d'un consultant :

- Quel est le processus d'élaboration de la stratégie dans l'entreprise dans un environnement changeant ?
- Quelles questions de ressources humaines ont une portée stratégique (compétences à développer ou dont le maintien est crucial pour des raisons démographiques...)?
- Quelles sont les conséquences des mutations de l'environnement et des choix stratégiques sur l'évolution des métiers et des emplois ? À l'occasion de quels projets majeurs de changement ?
- La mise en œuvre des outils RH en matière de recrutement, de formation, de mobilité interne, d'aide aux projets de mobilité externe, de fins de carrière, sont-ils cohérents entre eux et avec la stratégie ? Quelles améliorations apporter ?
- Qu'est-ce qui de tout cela est mis ou pourrait être mieux mis en débat avec les organisations syndicales ? Quelles sont leurs attentes ?
- En quoi l'obligation légale peut-elle être source de progrès dans l'entreprise ? Quels sont ses risques ?

(1) Dialogue sous les formes légales d'information, de consultation et de négociation, et informelles de concertation, cf. glossaire en annexe 4.

La direction devra en outre faire des propositions aux organisations syndicales quant au périmètre, au champ et au calendrier de la négociation GPEC. Elle doit donc s'interroger sur les avantages et les inconvénients des différentes solutions :

– Quel périmètre pour la négociation? Le groupe au niveau français, chacune des entreprises françaises d'au moins 300 salariés? Quel lien avec le comité d'entreprise européen, s'il existe? Un premier volet de l'obligation, celui qui concerne l'information sur la stratégie, ses conséquences sur les métiers est du niveau du comité européen, où la direction générale a des enjeux de partage de la stratégie et de management interculturel et les syndicats de solidarité des salariés par-delà leurs différences de situations objectives et de cultures. Dans certains cas, il reste à compléter l'information au niveau du comité de groupe France ou du CCE de la société mère. Mais le poids de la France dans le groupe, la structure de ses effectifs, peuvent conduire dans d'autres cas à privilégier l'un de ces niveaux d'échange. Plus le niveau de la négociation est élevé, plus il faudra en outre veiller à l'implication de la ligne hiérarchique dans la conception et le déploiement de l'accord, tant la négociation sociale percute ici des questions de management. Comment aborder les questions de stratégie et de GPEC dans les filiales de groupes européens et dans celles de groupes non européens?

– Quel champ à la négociation? Il y a plusieurs figures imposées, sur la mise en débat de la stratégie, la mise en place ou le renforcement d'un dispositif de GPEC, la question des salariés âgés. Sur quoi l'entreprise souhaite-t-elle évoluer en ces domaines? Quelles sont les attentes de ses interlocuteurs sociaux?

– Quel calendrier de la négociation? Quel lien éventuel avec un accord de méthode sur les PSE. Quels sont, dans les mois qui viennent, et à trois ans sur la durée de l'accord, les risques de PSE? S'il y en a un dans un avenir proche, sur une partie de l'entreprise ou du groupe, comment déconnecter les négociations GPEC et PSE? S'il y en a un à terme, faut-il ou non un accord de méthode sur leur gestion? L'avantage d'harmoniser les règles, d'afficher le principe d'une gestion socialement responsable vaut-il la peine d'inquiéter beaucoup plus largement que ceux qui seront concernés? Là encore, il n'y a pas de réponse unilatérale.

Il faudra en tout cas que la direction fasse connaître rapidement ses propositions en matière de périmètre de champ et calendrier de la ou des négociations.

2^e recommandation aux délégués syndicaux : se saisir de l'opportunité de la négociation triennale

La négociation triennale est nouvelle aussi pour les syndicats. Elle renforce leur rôle sur des domaines qu'ils avaient souvent délégués aux comités d'entreprise. Les questions du périmètre, du champ et du calendrier de la négociation se posent aux représentants du personnel comme aux directions :

– Quel périmètre? Comment sur la stratégie être face aux vrais décideurs, y compris dans les groupes multinationaux ou même français structurés en centres de profits mondiaux? Comment rendre complémentaires les différentes instan-

ces, comité d'entreprise européen, comité de groupe France, comité central de la maison mère? Comment et où mettre en débat non seulement la stratégie globale, mais aussi ses déclinaisons locales et leurs conséquences sur l'emploi?

- Quel champ? Quels sont les manquements dans l'entreprise ou le groupe en matière d'information sur la stratégie, les perspectives d'emplois? Quels points de convergence et de divergence entre les syndicats et la direction? Sur quoi chercher à faire évoluer les pratiques de ressources humaines?
- Quel calendrier? Quelle évolution passée et prévisionnelle des activités, des emplois et des compétences? Quel risque de PSE à un avenir très proche, à trois ans? Quels engagements chercher à obtenir pendant la phase de négociation et dans l'accord?

Dans le même temps, quels sont les moyens nécessaires pour les représentants du personnel pour bien mener cette négociation, moyens en termes de formation des négociateurs, d'accès au conseil d'experts, de réunions des équipes et d'information du personnel?

- «Le besoin de formation des négociateurs représentants du personnel est important, et ne porte pas que sur la lecture des comptes» A. Naton, secrétaire confédérale CGT;
- «La demande de moyens est légitime sur un tel sujet, y répondre évite les procès d'intention, le contentieux, permet d'échanger de bonne foi sur les risques encourus sans recours inutile au droit d'alerte...» DRH.

La recommandation faite aux syndicalistes est donc de demander la négociation GPEC. Elle vaut qu'il y ait ou non des craintes sur le volume global de l'emploi, car il y a de toute façon des évolutions de l'environnement, de la stratégie, des métiers et des compétences à appréhender, et une meilleure rencontre entre les besoins de l'entreprise et les attentes ou besoins individuels des salariés dans la gestion de leurs parcours à structurer.

3^e recommandation : échanger tôt sur les enjeux, envisager un premier accord sur les moyens de la négociation...

Il est souhaitable d'échanger de façon précoce sur les enjeux respectifs de la direction et des syndicats¹ de façon à convenir du périmètre de la négociation, de son champ, de son calendrier prévisionnel, et des moyens dont disposeront les organisations syndicales pour cette négociation.

Pour prendre l'exemple d'une négociation encore en cours dans un groupe, l'enjeu principal pour la direction est de parvenir à davantage de mobilité professionnelle et géographique, et pour les syndicats, d'être mieux informés de la stratégie, et d'obtenir moins de recours à l'emploi précaire, des congés de fins de carrière pour les métiers pénibles, et des engagements sur le taux de remplacement des départs.

(1) S'agissant cette fois des restructurations à chaud, la recommandation du séminaire de l'IRES est la même, faire s'exprimer suffisamment tôt les intérêts de chaque partie pour rechercher un cheminement qui les concilie.

Le cas échéant, il est utile d'inscrire dans un premier accord le champ de la négociation, son calendrier prévisionnel, les moyens des syndicats, la composition de la commission de négociation, le rôle des experts ou des conseils paritaires, la coconstruction du cahier des charges de leur mission. Les préliminaires sont souvent décisifs pour mettre les partenaires à niveau, comprendre les enjeux mutuels, construire un agenda partagé, et préparer les compromis futurs.

S'il le faut, vu le contexte de l'entreprise, on peut envisager une négociation en plusieurs étapes ne répondant pas d'emblée à l'ensemble du cahier des charges de l'article L. 320-2¹. C'est notamment le cas quand le périmètre et la gouvernance de l'entreprise changent. La GPEC suppose en effet que le périmètre et la gouvernance de l'entreprise soient relativement stables. Ces conditions sont de moins en moins fréquemment réunies. Quand il y a fusion, OPA, externalisation, la donne change. La question de l'emploi est plus que jamais posée, mais les questions et les méthodologies d'analyse changent. Quelle est la nouvelle stratégie industrielle, commerciale et financière ? Quelles sont les complémentarités, les synergies, les économies espérées ? Ces questions sont alors prioritaires, et la priorité en matière de dialogue social peut être selon les cas de mettre en place un nouveau comité d'entreprise européen en lien avec le comité de groupe France, et de discuter des nouvelles orientations stratégiques. Le souci de sécurité juridique pousse dans cette situation à acter l'intention de négociations futures sur la GPEC et leur calendrier prévisionnel.

Avant de mettre un premier texte sur la table, il est souhaitable que les acteurs s'explicitent mutuellement leurs enjeux respectifs. Cela peut avoir lieu dans un séminaire conjoint des directions opérationnelles et des syndicats, ou dans des séminaires par parité avec l'aide d'un intervenant extérieur, choisi de concert pour :

- clarifier les concepts de stratégie, de GPEC, de métiers, de compétences et de qualifications... le cas échéant en examinant ensemble les accords et expériences de certaines des filiales ou d'autres entreprises², de façon à disposer d'un vocabulaire commun, à bien se dire ce qu'il y a à négocier, en vue de quels processus concrets de gestion des ressources humaines ;
- examiner les représentations et interrogations mutuelles sur la situation de l'entreprise, sa stratégie, l'évolution des métiers et des emplois, éventuellement avec l'aide d'un intervenant, consultant ou expert.

Sur cette base, il est possible :

- de faire un état des lieux et de rechercher un diagnostic le plus partagé possible de ce qui existe dans l'entreprise ou le groupe, en matière de mise en débat des évolutions de l'environnement, de la stratégie, de l'évolution des métiers et des emplois, de cohérence des dispositifs de recrutement, de formation d'adaptation, de mobilité professionnelle et géographique. Il est souvent plus facile de s'accorder sur l'évolution de l'environnement et des métiers que sur les choix stratégiques et l'évolution des emplois, mais l'ensemble de ces questions doit être sur la table ;

(1) Le groupe Arjo négocie ainsi en deux temps.

(2) La négociation au sein du groupe Thalès a ainsi bénéficié de celle préalable de sa filiale TAD.

– puis de discuter des informations nécessaires, du calendrier annuel, du va-et-vient souhaitable des échanges entre direction et syndicats au niveau global et au niveau des différentes sociétés ou divisions¹, et du sens des principales évolutions souhaitables du dispositif ressources humaines.

4^e recommandation : disposer d'éclairages multiples pour préparer la négociation GPEC

Avec des moyens qui sont évidemment fonction de la taille de l'entreprise, l'équipe de négociation a besoin de mobiliser en interne ou en externe des compétences multiples – bonne connaissance de l'environnement et de la stratégie de l'entreprise, des pratiques de gestion des ressources humaines, des relations sociales dans l'entreprise, du droit du travail... Le panel s'élargit encore quand il y a un plan de sauvegarde de l'emploi, avec les expertises sur la revitalisation des sites, l'appui individuel à la définition des projets personnels...

Pour réussir la négociation triennale, l'éclairage juridique doit rester second par rapport à la prise en compte des besoins de l'entreprise et des préoccupations des salariés. Après avoir aidé les parties à éclairer leurs enjeux respectifs et la façon dont ils peuvent s'articuler de façon mutuellement gagnante, les consultants eux aussi doivent s'effacer devant les acteurs de la négociation.

De la même manière en cas de plans de restructuration, outre les remontées de terrain des salariés, les négociateurs représentants du personnel ont besoin de conseils dont les compétences vont bien au-delà de l'expertise comptable et couvrent la stratégie industrielle, l'organisation et la gestion des ressources humaines. «Pour le PSE, on a besoin des compétences économiques et en stratégie d'un expert-comptable, pour la GPEC d'autres types d'expertise» responsable fédérale.

Dans le cas des PSE, le choix des experts revient aux élus du CE. Dans le cas de la préparation d'une négociation GPEC, les syndicats de façon unanime, ou sur une base majoritaire, devraient pouvoir choisir des experts dans les différents domaines d'expertise. Ceux-ci agissent alors explicitement en conseil des syndicats et pas seulement en experts du CE. Si l'expert-comptable du comité d'entreprise est désigné par les syndicats pour les accompagner dans la négociation GPEC, il devra s'assurer en interne à son cabinet ou en partenariat d'autres des compétences complémentaires nécessaires.

Dans certains cas, le recours à un intervenant au service de la direction et des syndicats, désigné conjointement sur la base d'un cahier des charges élaboré ensemble, est une bonne façon de rapprocher les points de vue en amont de la négociation GPEC. C'est la posture de conseil traditionnelle du réseau ANACT, mais il n'en a pas le monopole : des consultants, ou des

(1) Il est souhaitable que le dialogue social soit en homothétie avec le mode d'organisation du groupe, ce n'est pas toujours simple quand la stratégie est mondiale, l'opérationnel dans les centres de profit mondiaux et les sites d'accueil, les lieux d'accueil pour la mobilité surtout nationaux. Les exercices scolaires comme la consolidation du groupe France sont inutiles pour le dialogue social quand ils ne sont pas utiles aussi pour le management.

experts d'IRP, adoptent aussi cette posture pour stimuler les compromis mutuellement gagnants. Dans d'autres cas encore, il y a double accompagnement, avec échange d'informations entre le conseil de direction et l'expert des représentants du personnel¹.

En cas de restructuration (réduction d'effectifs ou fermeture programmée à court ou moyen terme), au-delà des dispositions légales et conformément à ce qui est mis en place dans de nombreux accords, l'extension du périmètre d'intervention de l'expert-comptable du CE de la seule procédure livre III à l'ensemble des procédures livre IV et livre III est souhaitable. Il en va de même s'agissant des cessions et des acquisitions. En revanche, pour éviter les expertises redondantes, limiter les coûts et les délais inutiles, il est souhaitable que l'expertise ait lieu au plus haut niveau concerné de l'entreprise ou du groupe, avec transmission du rapport et explications complémentaires fournies par l'expert aux différentes instances représentatives.

5^e recommandation : dissocier la négociation GPEC et les restructurations

On commencera par rappeler quelques principes généraux en matière de négociation, particulièrement adaptés au cas présent :

- la négociation doit être de bonne foi, sérieuse et loyale, reposant sur la mise à la disposition des représentants du personnel d'informations de qualité en temps utile pour permettre au débat d'avoir un effet utile sur les décisions de l'employeur ;
- l'objet et la périodicité des négociations et les informations à remettre préalablement aux délégués syndicaux sont à convenir au préalable² ;
- la confiance se construit par un apprentissage dans la durée et peut se détruire dans l'instant ; la confiance repose sur la compréhension mutuelle des intérêts en présence et parfois en conflit, sur la prévisibilité des comportements, sur la loyauté dans la tenue des engagements ; elle suppose de part et d'autre d'éviter les tournants brusques, *a fortiori* les tête-à-queue.

Les contextes sont différents quant à la relation éventuelle entre négociation GPEC et plans de sauvegarde de l'emploi – on va y revenir –, mais certaines recommandations sont communes :

- distinguer le préventif, la GPEC, qui vise sur le moyen terme l'ajustement des besoins et des ressources humaines de l'entreprise, le repérage et la prévention des risques, et le curatif, la sauvegarde de l'emploi lors de projets de restructuration face à des menaces avérées ou prévisibles sur la compétitivité de l'entreprise ;
- éviter le simulacre, notamment négocier la GPEC pour des salariés concernés d'ores et déjà par un projet d'arrêt d'activité. L'enjeu de la GPEC est sur le moyen terme, il concerne dans ce cas les autres salariés, notamment pour éviter des difficultés à répétition sur l'emploi. Pour ceux concernés par le projet de

(1) Cf. Rouilleault H., Rochefort T., *op. cit.*, p. 107.

(2) Article L. 132-22 du Code du travail, récemment complété par l'article L. 132-27-2.

restructuration, il s'agit dans l'immédiat d'un plan de qualité sur la sauvegarde de l'emploi, mettant en place les moyens permettant de trouver des solutions collectives et individuelles pour tous.

Ces principes posés, on peut distinguer au moins quatre cas de figure quant à l'articulation entre négociation triennale et PSE.

- Premier cas : la négociation triennale est possible sans risque *a priori* de plans de fermeture partielle ou totale d'activité. Il paraît alors souhaitable de la commencer sans délai, le cas échéant comme on l'a suggéré plus haut par un accord sur le champ et les moyens de la négociation. La négociation permettra notamment de passer en revue ce qui existe et ce qu'il est possible d'améliorer en matière d'information sur la stratégie, de prospective des métiers, de prévisions sur l'emploi, de mesures et de pratiques d'accompagnements individuels des salariés. Certaines de ces améliorations seront mises en œuvre, qu'il y ait accord ou non ; d'autres mesures ainsi que des engagements conditionnés par l'absence de dégradation brutale du contexte, pourront être pris en cas d'accord, sous réserve bien sûr que l'entreprise soit en situation de les prendre.

- Deuxième cas opposé : un plan de sauvegarde est en cours dans un ou plusieurs établissements de l'entreprise ou sociétés du groupe. Il paraît alors souhaitable de dissocier les deux négociations, avec d'un côté une gestion de qualité du PSE, et de l'autre la négociation GPEC pour les sites et sociétés qui ne sont pas concernés par le PSE, dont le bénéfice sera étendu dans un second temps après restructuration aux sites et sociétés concernés par le PSE. Les deux négociations peuvent avoir lieu en parallèle ou successivement, selon l'ampleur de la restructuration (très localisée ou au contraire massive) et les relations sociales qui prévalent.

- Troisième cas intermédiaire, plus proche du second cas : une restructuration est envisagée sur une filiale ou un établissement sur les mois qui viennent, c'est-à-dire *a priori* pendant la négociation GPEC. Il paraît souhaitable là encore de dissocier les deux négociations. La direction engage alors la négociation GPEC par la recherche d'un accord sur les objectifs et les moyens de la négociation, tout en indiquant qu'il n'est pas exclu qu'elle ait à procéder pendant la période sur une partie de l'entreprise ou du groupe à des mesures de sauvegarde de la compétitivité et de l'emploi, mais que dans ce cas les moyens seraient renforcés, notamment en étendant l'expertise sur l'ensemble de la procédure livre IV et III.

- Quatrième cas intermédiaire, plus proche du premier cas : pendant la durée de vie de l'accord triennal envisagé, il est possible que la direction ait à décider des mesures de sauvegarde de la compétitivité et de l'emploi à l'intérieur du périmètre de l'accord. Il paraît alors souhaitable de négocier un accord GPEC L. 320-2 et un accord de méthode L 320-3 ou un accord en deux parties. Le premier accord indique alors que l'usage du second est possible, le second prévoit, à l'avance en cas de menaces fortes sur une activité ou une société, les modalités de déclenchement et le contenu de mesures d'adaptation de l'emploi par une gestion « active » basée sur le volontariat. « Le point le plus dur, c'est quand il y a mobilité externe avec rupture du contrat de travail, d'où l'intérêt quand on peut de privilégier le volontariat » DRH.

La clarté, la loyauté, des échanges en amont entre direction et organisations syndicales, sur le cas de figure dans lequel se trouve l'entreprise, sont essentielles. S'agissant de la négociation annuelle, dont les règles sont à ce jour plus précises que pour la négociation triennale, «tant que la négociation est en cours l'employeur ne peut dans les matières traitées arrêter de décisions unilatérales concernant la collectivité des salariés à moins que l'urgence ne le justifie¹».

6^e recommandation : un préambule explicite

L'intérêt du préambule de l'accord est de donner du sens : indiquer ce qui est partagé entre direction et syndicats signataires sur les contraintes de l'environnement et sur les choix stratégiques de l'entreprise ; parfois aussi les préoccupations respectives de la direction et des syndicats sont dans des paragraphes dédiés qui éclairent le compromis des logiques qui a été réalisé. Un préambule clair s'ancre dans les réalités de l'entreprise, en s'écartant des phrases standard issues de la loi ou d'autres accords.

Les organisations syndicales vont aussi souhaiter que l'entreprise s'engage, selon les cas, sur l'absence de PSE sur la période de trois ans, sur l'évolution des effectifs, un taux de remplacement des départs en retraite, des flux de mobilité vers les métiers en développement, l'ampleur des efforts de VAE, de formation qualifiante, l'absence d'externalisation importante... L'analyse des accords montre qu'il est parfois possible aux directions de prendre certains de ces engagements, qui ont alors une forte valeur symbolique et un effet de cohésion interne. Mais il n'est évidemment pas possible à toutes les entreprises de prendre de tels engagements, surtout de façon pluriannuelle.

Certaines, sans avoir de plan de restructuration d'ores et déjà décidé, savent qu'elles risquent d'être confrontées à des suppressions collectives d'emploi ou des fermetures de site. Il est alors souhaitable, pour éviter les déconvenues et désaccords d'interprétation, qu'elles indiquent aux syndicats, voire dans l'accord, que la démarche d'anticipation des évolutions des métiers n'est pas exclusive de telles situations.

D'autres ne peuvent prendre que des engagements conditionnés au fait que la conjoncture économique ne se détériore pas trop, que les nouveaux produits soient le succès escompté, que les démarches de gestion individuelle pour développer les compétences, fluidifier le marché du travail interne, soient un succès. Là encore, le dire est essentiel. La négociation triennale est un pari sur la montée en compétences et en responsabilité des acteurs. C'est aussi un pari sur leur capacité à échanger ensuite pendant la durée de vie de l'accord pour régler les inévitables dysfonctionnements que connaît la mise en place d'accords ambitieux. D'où l'importance des comités de suivi, en complément du fonctionnement usuel des IRP.

(1) Article L. 132-29. Ce principe ne peut être pris ici au pied de la lettre, compte tenu de la multiplicité des processus de gestion des ressources humaines concernés par la GPEC dans l'entreprise ou le groupe.

7^e recommandation : faire l'apprentissage d'une plus grande transparence et confidentialité sur la stratégie

Sur de très nombreux sujets, la direction peut tenir le même langage aux actionnaires, aux cadres et aux représentants du personnel. Partager l'information sur l'évolution de l'environnement, des clients, des marchés, des concurrents, donne du sens. L'environnement n'explique pas tout, mais il donne un principe de réalité : il n'y a jamais une seule stratégie possible, l'entreprise fait des choix, mais tout n'est pas possible.

Il est en revanche nécessaire que certaines informations restent confidentielles par rapport aux concurrents, le temps pour des produits nouveaux d'être mis sur le marché. Les intérêts convergent sur ce point plus facilement entre direction et syndicats, la direction peut tester un processus d'apprentissage progressif des règles de confidentialité. Certains tournants stratégiques ne peuvent être annoncés à l'avance par la direction : rachats d'autres entreprises, OPA, ventes de filiales ou de divisions. Ils ont un impact important pour les collectifs concernés. Quelles complémentarités en termes de marchés et de produits ? Quels doublons... ? Il faut sur ces sujets s'expliquer en amont et en aval.

S'agit-il dans ce contexte d'informer, de consulter, de négocier, sur la stratégie ? Mieux vaut rentrer par le sens que de trop s'enfermer d'emblée dans ces catégories¹ :

– dans l'entreprise, les intérêts des différents acteurs sont divergents pour partie et convergents pour partie, et en permanente interaction dynamique. La direction s'efforce de faire partager ses orientations de moyen terme à l'encadrement, aux représentants du personnel et aux salariés. Et il n'y a pas de partage possible de ces orientations sans que la direction prenne le risque que l'échange produise certains infléchissements des objectifs, des méthodes et des calendriers² ;

– plus l'horizon est long, plus on peut, sauf exception, parler des grandes orientations. Selon J. Bertherat³, « les directions sont tentées de peu dire ou de dire le plus tard possible, alors que paradoxalement plus on parle, mieux on est, à condition de ne pas s'enfermer dans des chiffres prévisionnels, mais de parler de l'évolution des marchés, des prix, de la concurrence, des innovations... ». Pour créer de la cohésion, il vaut mieux dire que taire la stratégie, dire la stratégie globale et pas seulement la stratégie industrielle et ses conséquences prévisibles

(1) D'autant que ces catégories ont plusieurs sens. Au sens de consultation en droit français, la direction doit informer sur la stratégie de l'entreprise et informer et consulter sur ses effets sur ses conséquences sur l'emploi. Au sens de consultation dans les directives communautaires, il a aussi consultation c'est-à-dire « échange de vues, établissement d'un dialogue... en vue de parvenir à un accord sur les décisions relevant des pouvoirs de l'employeur, en particulier sur les modifications de l'organisation du travail et des contrats de travail, ainsi que des projets de licenciements collectifs, de transfert d'entreprises ou de partie d'entreprises.

(2) Cf. Cézard B. et d'Herbemont O. (2004), « La stratégie du projet latéral : Comment réussir le changement quand les forces politiques et sociales doutent ou s'y opposent », et Rouilleault H. et Rochefort T., *op. cit.*, p. 107.

(3) Ancien DRH au sein du groupe Saint-Gobain et président de Développement et Emploi.

sur l'emploi, sauf s'il y a un risque élevé de mettre sur la place publique une information confidentielle ;

– un processus d'apprentissage est nécessaire quant au partage des différentes catégories d'informations stratégiques. Les plus difficiles à partager sont relatives *ex ante* au lancement des opérations d'acquisitions, de fusions ou de cessions¹. «Le risque pour la direction, c'est de dévoiler ses projets de restructuration ; celui pour les syndicats, c'est de s'asseoir à une table pour en discuter les modalités ; ils sont moindres que celui d'attendre» expert CE. L'information dans ce cas ne peut qu'être parallèle à celle des marchés. La stratégie et la gestion de l'emploi seront bouleversées en fonction des doublons, des synergies existantes... De la part des directions des deux groupes fusionnant, du repreneur d'une activité cédée, de la direction du groupe attaqué par OPA, de la société lançant une OPA hostile, une information de qualité sur le projet stratégique et l'emploi est nécessaire ;

– la confidentialité, les avocats, les experts, les consultants savent s'y astreindre par déontologie professionnelle. Les syndicats aussi, quand il s'agit d'informations à garder confidentielles vis-à-vis de la concurrence. C'est plus difficile pour eux quand l'emploi est en jeu et qu'il peut y avoir conflit d'intérêt vis-à-vis de leurs mandants. L'expérience montre cependant, qu'avec prudence là aussi, un processus d'apprentissage est possible, la crédibilité d'une démarche socialement responsable croissant, de façon à éviter les situations de double déni des difficultés et de tête-à-queue des décisions ;

– l'information sur la stratégie n'est pas seulement descendante, mais mise en débat. Pour un avocat des syndicats, T. Grumbach, «le pouvoir des syndicats, c'est l'information recherchée, pas seulement l'information transmise, l'information recherchée pour imaginer d'autres solutions que celles qui ont été imaginées par la direction ; on met ainsi en brèche le "monopole de l'expertise légitime"² des employeurs, avec un syndicalisme prenant le risque de la proposition et de l'engagement» ;

– le dialogue social sur la stratégie doit s'adapter à la mondialisation des firmes et de leur organisation interne fréquente en SBU (*Strategic Business Units*) mondiales, pour mettre si possible en face à face décideurs et représentants salariés au niveau pertinent selon les sujets traités ;

– en matière d'information sur la stratégie, «mieux vaut moins mais mieux» la qualité plutôt que la redondance dans une multiplicité d'instances (comité d'entreprise européen, comité de groupe, comités centraux d'entreprise et comités d'établissements) et la quantité. D'où l'intérêt d'accords de méthode au niveau européen sur le comité d'entreprise européen voire mondial et au niveau français sur les instances représentatives et de négociation, l'enjeu pour le personnel étant d'être informé en temps utile de façon à pouvoir peser avec un effet utile sur les solutions retenues par l'employeur ;

(1) C'est pourquoi selon l'article L. 431-5, la décision du chef d'entreprise est précédée par la consultation du CE, sauf en cas d'OPA où la réunion a lieu dans les deux jours suivant le lancement de l'offre sur le contenu de celle-ci et les conséquences sur l'emploi qu'elle est susceptible d'entraîner.

(2) Notion empruntée à Bauer M., Cohen E., Karpik L. (1981), *Qui gouverne les groupes industriels ?* éditions du Seuil.

- une étude de la Fondation européenne de Dublin¹ montre que si des alternatives d'origine syndicale sont retenues, elles portent généralement sur l'avenir de tout ou partie d'un site. Lorsqu'elles se veulent globales sur la stratégie de la firme, elles ont plus rarement jusqu'ici d'effet, sauf lorsque l'État est acteur non seulement comme garant de la cohésion sociale, mais aussi comme actionnaire ou client ;
- le débat sur la stratégie suppose une gouvernance et un périmètre de l'entreprise ou du groupe relativement stables. Quand ils changent, ou que changent les conditions de l'environnement, la stratégie change et il faut en débattre, il en va de même du processus permanent d'adaptation des ressources humaines visé par la GPEC.

8^e recommandation : un lieu d'échange sur la prospective des métiers

Le travail d'échange approfondi sur la prospective des métiers avec les organisations syndicales est rarement compatible avec le cadre classique des échanges en CE. Il repose sur des hypothèses, des scénarios, l'observation conjointe de ce qui se passe dans d'autres entreprises, le partage de certaines informations confidentielles... Selon la taille de l'entreprise ou du groupe et ses pratiques de dialogue social, la négociation peut mettre en place des lieux dédiés :

- des observatoires paritaires de métiers, des commissions de sites ou de métiers, rassemblant ou invitant en tant que de besoin directeurs opérationnels, fonction RH, syndicalistes et salariés des métiers concernés ;
- une commission avec les délégués syndicaux et les secrétaires de CCE et de CE, notamment dans les entreprises moyennes, pour mieux articuler les deux formes de la représentation du personnel, toutes deux impliquées sur ses sujets ;
- une commission de suivi de l'accord avec les organisations syndicales signataires.

L'enjeu est de distinguer les trois moments du partage de l'analyse, du management opérationnel, du dialogue entre direction et syndicats (revendication, négociation, suivi des accords).

Les deux variables les plus prévisibles sur les métiers, les emplois et les compétences sont :

- l'évolution prospective des métiers, à condition que les bons interlocuteurs opérationnels soient mobilisés dans un exercice d'abord qualitatif, avec un va-et-vient entre le niveau d'ensemble de l'entreprise ou du groupe et ses différentes activités ;
- les départs anticipés une fois pris en compte le turnover des salariés en CDI, la pyramide des âges et l'impact progressif des dispositions de la loi Fillon (40 années pour bénéficier d'une retraite à taux pleins et départs anticipés des carrières longues). La démographie est marquée par le temps long, souvent plus long que celui de la technologie, et *a fortiori* que celui de la conjoncture économique.

Il faut donc commencer par là, mettre de la visibilité et de la transparence sur ces deux variables, au sein de la direction comme avec les organisations syndicales.

(1) « *European Work Councils and transnational restructuring* », *op. cit.*, p. 26.

Les prévisions quantitatives sur l'emploi sont utiles, à condition d'être au clair sur leurs limites. Toutes les entreprises font des prévisions pour leurs actionnaires et leurs banquiers, un business plan à trois ans contient forcément une prévision sur la masse salariale et donc implicitement au moins sur le volume et la structure de l'emploi. Tout calcul sur la rentabilité prévisionnelle d'un investissement aussi, avec parfois une forte sensibilité aux hypothèses retenues. Il faut prendre des précautions de méthode :

- la maille d'analyse des métiers d'aujourd'hui est beaucoup plus fine que celle qui est utile pour réfléchir aux métiers de demain, la tentation de l'exhaustivité est l'ennemi de la réflexion prospective ;

- l'horizon des prévisions doit être adapté à la réalité de l'entreprise, quelques clients ou des centaines de milliers, quelques produits ou des dizaines d'activités... Mieux vaut dans certains cas dire son carnet de commandes à 12 ou 18 mois et son impact sur la valeur ajoutée et l'emploi que faire un « exercice scolaire » à trois ans, alors que dans d'autres cas, la prévision à trois ans a du sens. Si la négociation est triennale, le rendez-vous sur les prévisions avec le comité d'entreprise est annuel, avec un horizon de prévision à définir, à la fois ambitieux et réaliste ;

- dans un même cadre à déterminer (horizon et maille d'analyse), il faut mettre au clair le niveau prévisionnel de l'emploi, les départs anticipés et les recrutements qui seront *a priori* à opérer. Un métier en recul ne se gère pas de la même façon selon qu'il y a beaucoup de départs ou des sureffectifs prévisibles ; un métier en progression ne se gère pas de la même façon par une vague de recrutement ou par le développement de la mobilité interne... Il faut plus souvent mettre en évidence les besoins de recrutement qualitatifs et quantitatifs et pas se focaliser exclusivement sur les salariés en place ou susceptibles de partir.

Il n'y a pas de prévisions sans hypothèses sur l'évolution de l'environnement, de la demande, de la concurrence, des technologies et de l'offre de l'entreprise en nouveaux produits. La prévision vaut ce que valent les hypothèses et le modèle de raisonnement. Dans certains cas, il est prudent et pédagogique de faire des scénarios pessimistes et optimistes, fondés sur des variables d'environnement externe, ou fonction des choix de l'entreprise en matière d'investissement et de localisation des productions.

Sur toutes ces questions, il serait utile de renforcer le travail en réseau des cadres en charge des observatoires de métiers des grandes entreprises et de ceux des branches.

Il faut aussi dans la concertation avec les organisations syndicales bien distinguer prospective, prévision et engagement : commencer par la prospective, clarifier les hypothèses qui fondent les prévisions, ne pas les confondre avec des engagements, et s'il y a des engagements chiffrés, préciser leurs conditions de réalisation. Faire progresser en maturité le dialogue social en y intégrant l'incertitude est la condition pour non pas supprimer, mais réduire les situations de gestion de crise de l'emploi¹.

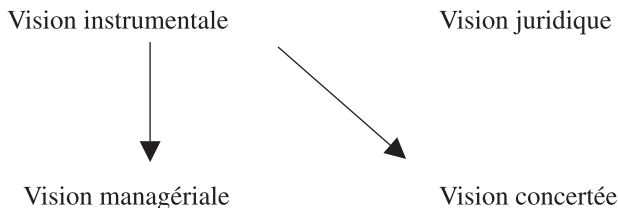
(1) « Pouvoir dire ce que l'on s'efforce d'éviter, mais qu'il n'y a pas de certitudes » ; « Tous les changements ne sont pas prévisibles » ; « Anticiper, c'est se préparer à des mutations de toutes natures, n'impliquant pas forcément des suppressions d'emploi ; l'enjeu, c'est de se préparer à la gestion du changement, même quand il est imprévisible » Consultants.

La négociation triennale sera l'occasion de faire le point sur les documents fournis en matière de stratégie et d'emploi, leur qualité, leur usage. Il est souvent possible pour la direction de donner davantage de visibilité, mais dans le même temps pour les syndicats mieux vaut moins mais mieux.

*
* *

Comme le soulignait le DRH d'un groupe de taille moyenne dans une réunion de l'ANDCP¹ organisée pour cette mission, il y a en définitive plusieurs enjeux : « On a vu quatre enjeux dans la GPEC, un enjeu business, un enjeu RH, un enjeu juridique et un enjeu dialogue social. On a commencé à travailler sur l'évolution des technologies, des organisations et des compétences avec l'encadrement, puis avec les organisations syndicales. » La façon de lier ces quatre enjeux est cruciale. Le développement de la GPEC échouera si prévaut une vision de conformité juridique de la GPEC. Il peut aussi échouer en cas de retour de la vision instrumentale de la GPEC du début des années quatre-vingt-dix, l'usine à gaz mise en place par certains consultants RH maintes fois critiquée pour son peu d'efficacité opérationnelle dans la durée. Le succès des démarches peut être au rendez-vous à deux conditions :

- en premier lieu, si prévaut une vision opérationnelle de la GPEC, centrée sur les besoins de l'entreprise, y intégrant les ressources humaines, construite avec les responsables opérationnels ;
- en second lieu, si cette vision managériale est liée à une vision concertée de la GPEC au double niveau collectif et individuel : en faisant un outil pour le dialogue social et pour la relation entre chaque salarié, son encadrement et la fonction RH. Un outil de gestion ne vit dans la durée que s'il sert à plusieurs acteurs au sein de l'organisation. Il en va bien sûr ainsi de la GPEC : une GPEC rénovée doit être simple et pratique, utile pour les différents acteurs.



9^e recommandation : partir des mesures d'accompagnement qui existent pour les améliorer, fixer des échéances régulières

Sur la mise en débat sur la stratégie et *a fortiori* les mesures d'accompagnement, les processus de gestion des ressources humaines, l'entreprise ne part pas de zéro avec la loi de cohésion sociale ! Contrairement à une lecture littérale du texte de loi, l'enjeu de la négociation triennale est rarement de « mettre en place » un dispositif GPEC, mais plutôt d'évaluer ensemble, de rendre plus

(1) Devenue ANDRH.

cohérent et d'améliorer ce qui existe de façon négociée. C'est d'ailleurs pour cela qu'il est prévu une négociation tous les trois ans.

Comme le souligne J. Barthélémy, «il s'agit de négocier sur le dispositif GPEC, pas de négocier la GPEC elle-même» en d'autres termes de s'entendre sur les processus de concertation et d'accompagnement individuel dans la durée, permettant à l'entreprise et aux salariés de réagir aux aléas sans figer l'organisation. La négociation triennale ne se confond pas avec l'information et la consultation annuelle, et en tant que de besoin, des instances sur la stratégie et la GPEC, mais la régule. Il vaut mieux fixer des échéances régulières plutôt que de céder à l'illusion du tout sur la table immédiatement. L'horizon des prévisions doit être choisi réaliste.

L'accord pourra mettre en place un examen annuel de prévisions triennales glissantes quand cela est possible, et à horizon de prévisions plus court sinon. Les activités de service et de production de biens de consommation courantes sont plutôt dans le premier cas, les industries dépendant de grosses commandes unitaires souvent dans le second, les industries produisant des biens de consommation durables en situation intermédiaire. L'exhaustivité est illusoire, c'est une demande logique de chaque site, de chaque métier, voire de chaque personne, mais la prospective qualitative, et *a fortiori* la prévision quantitative, supposent une maille large. «Le code et le degré de finesse des prévisions dépendent de l'entreprise. Ici des chiffres, là des flèches en hausse, en baisse, ou stable. L'important pour mettre en mouvement, c'est de faire apparaître la tendance» consultant. Une GPEC «remontante» depuis l'unité de travail comme le souhaitent parfois les syndicats est souvent illusoire.

Des processus de recrutement, d'entretiens professionnels, de formation, de mobilité interne existent, explicites ou implicites. L'enjeu de la négociation triennale est de les améliorer, de les mettre en cohérence, de leur donner davantage une orientation anticipative et préventive. L'accord stratégie et GPEC doit s'ajuster sur les autres négociations passées et envisagées au sein de l'entreprise et du groupe, ce qui n'est pas toujours sans paradoxe :

– «On a déjà signé depuis 2004 des accords sur la formation, la gestion individuelle et collective des restructurations, la mise en place d'un observatoire des métiers, avec peu de retours d'expérience encore. L'accord "stratégie et GPEC" portera donc à 80 % sur l'existant. On aurait mieux fait de le négocier comme un cadre il y a deux ans, cela nous aurait donné un programme de travail pour la suite» RH.

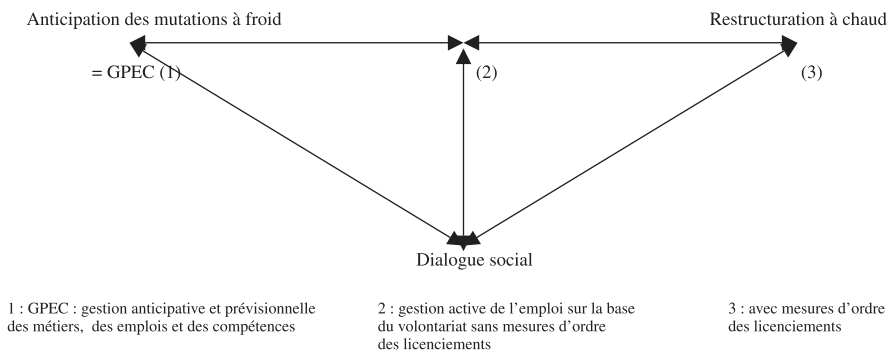
10^e recommandation : en cas de projet de restructuration, privilégier la gestion «à tiède»

«La question de la légitimité de la décision se pose toujours. Les intérêts sont différents, les tensions sont inévitables et le conflit est naturel. Il faut essayer que la légitimité de la décision soit partagée le plus largement possible et suffisamment vite. Dans les organisations pérennes, la façon de gérer les restructurations pèse sur la performance de l'organisation par la suite » J.-P. Aubert.

Au-delà de la clarté à faire sur la situation présente de l'entreprise quant aux différents modes de gestion de l'emploi dans la période, il est recommandé aux acteurs d'entreprise s'appuyant sur le nombre croissant des expériences en la matière :

- d'abord de privilégier un processus permanent de GPEC «à froid» pour anticiper les mutations ;
- ensuite, en cas de nécessité pour l'entreprise de compression des effectifs, de privilégier la gestion «à tiède» par des plans d'adaptation de l'emploi fondés sur le recours au volontariat ;
- sans écarter la nécessité de plan de sauvegarde de l'emploi «à chaud» dans des situations non anticipées.

Déjà présenté, le schéma suivant distingue les deux sens de la notion d'anticipation et les trois contextes de gestion de l'emploi, le processus permanent d'anticipation des mutations «à froid», l'anticipation souhaitable des projets de restructuration «à tiède», et la gestion de crise «à chaud» :



On l'a vu, ces trois situations correspondent en pratique à des instruments juridiques différents :

- 1) les accords triennaux L. 320-2 et leurs déclinaisons pour le processus d'anticipation des mutations et de prévention «à froid» de leurs effets qu'est la GPEC ;
- 2) les accords L. 320-3 (autonomes ou en complément d'un accord GPEC) organisant une gestion «à tiède» d'une restructuration, par un livre IV anticipé, apportant garanties collectives et mesures d'accompagnement du volontariat individuel¹ et évitant le traumatisme des listes nominatives ;
- 3) la gestion des réductions d'effectifs avec mesures d'ordre des licenciements, avec un accord de méthode L. 320-3 ou par les procédures ordinaires livre IV et livre III.

Il est recommandé de dissocier clairement la négociation des situations 1 et 3, et si un même accord traite des situations 1 et 2, que la GPEC comme processus permanent et les modalités de gestion précoce d'une restructuration soient clairement distinguées dans deux parties de l'accord.

(1) Souvent évoquée, la question des garanties devant entourer le volontariat (confidentialité...) mériterait d'être approfondie.

11^e recommandation : mettre les moyens nécessaires au suivi personnalisé des projets professionnels

« Ouvrir la boîte noire du passage du volet collectif au volet individuel de la GPEC » J. Igalens.

« Souligner davantage la place du salarié dans la GPEC » L. Laigo, CFDT.

La GPEC, comme la GRH dans son ensemble, a un volet collectif et un volet individuel. Il n'y a pas de volet individuel crédible sans :

- repenser la GRH comme une fonction partagée entre l'encadrement de proximité et la direction des ressources humaines, dans une relation triangulaire avec le salarié à expliciter ;
- définir clairement au plan collectif les règles du jeu des mesures d'accompagnement à la disposition des salariés individuellement, permettant à chaque salarié la négociation individuelle des particularités de son parcours ;
- mettre en place des outils, sur intranet notamment, et un accompagnement individuel permettant de rendre visible pour chaque salarié le lien entre les enjeux pour l'entreprise et les siens propres. « Il n'est pas nécessaire d'annoncer dans le détail la stratégie de l'entreprise et les évolutions envisagées. L'énoncé des grandes lignes suffit parfois à susciter la prise de conscience et à mettre en mouvement les salariés » Consultant ;
- optimiser et souvent accroître les moyens financiers en matière de formation, de bilans professionnels, d'accompagnement de la mobilité, d'aide à la définition des projets personnels. Les moyens nécessaires sont plus difficiles pour les DRH à négocier qu'à l'occasion des plans sociaux, mais pas moins nécessaires... ;
- tirer parti des droits individuels comme la VAE avec un appui collectif pour repérer les possibilités entre les diplômés de l'Éducation nationale, du ministère du Travail et des branches professionnelles, valider des acquis de l'expérience par mise en situation sur le lieu de travail (voir encadré ECCE *supra*)... ;
- analyser des questions relatives aux salariés âgés avec des outils de démographie du travail¹, et soient prises en compte dans leurs différentes dimensions, réduction de la pénibilité à tout âge, transfert de compétences entre les générations, dynamisation des parcours, aménagement des fins de carrière par le temps partiel, et pas seulement par des mesures d'âge ;
- faire des points de suivi régulier des dispositifs prévus par l'accord.

12^e recommandation : mieux lier la GPEC et le plan de formation

Si les outils collectifs de la GPEC, comme l'observatoire des métiers, apportent leurs fruits à moyen terme, ceux en matière de formation ou de mobilité commencent plus vite à produire leurs premiers effets.

(1) Cf. Molinié A.-F., Volkoff S., *op. cit.* p. 33 et les outils développés par le réseau ANACT.

Le comité d'entreprise est saisi des orientations prioritaires en matière de formation professionnelle, et annuellement et chaque fois qu'un changement important intervient, de deux sujets liés, les prévisions annuelles ou pluriannuelles d'activité et d'emploi¹. Il est donc recommandé de bien lier explicitement dans le temps et sur le fond la prospective des métiers et ces deux questions.

Les trois volets des obligations de l'employeur en matière de formation, tels qu'énoncés par l'article L. 930-1, sont visés. Le plus important pour notre propos est le second volet au-delà du premier, les formations d'adaptation au poste de travail, et à côté du troisième, les formations de développement des compétences. Ce second vise les formations visant « au maintien de leur capacité à occuper un emploi au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations », c'est-à-dire l'obligation de l'employeur à contribuer au maintien de l'employabilité² des salariés, à l'intérieur de l'entreprise et le cas échéant à l'extérieur.

Il est recommandé que la présentation annuelle du plan de formation soit l'occasion de faire le point entre direction et représentants du personnel sur le lien entre les prévisions annuelles ou pluriannuelles des besoins en emplois et en compétences, et les trois volets des obligations de formation de l'employeur³, ainsi que sur leur déclinaison individuelle.

13^e recommandation aux DRH : impliquer la ligne hiérarchique dans la mise en œuvre du volet individuel de la GPEC

Il y a, on l'a vu, un bon usage possible de la loi de cohésion sociale, à condition de « faire une GPEC sur mesure et pas un kit prêt à porter », un outil de gestion pour la direction permettant :

- de mieux gérer les ressources humaines ;
- d'échanger avec les syndicats sur la prospective des métiers et des emplois ;
- « d'expliquer à chacun des salariés l'évolution des métiers, les appuis possibles ».

La GPEC a un double volet, collectif et individuel, le premier doit éclairer le second. Sur le volet individuel, l'enjeu est que le salarié soit mieux à même d'être acteur de la construction de son parcours professionnel, avec les moyens mis à sa disposition par l'entreprise. Cela implique un double niveau de négociation : celui des règles collectives entre direction et syndicats, et celui des parcours individuels entre le salarié, son encadrant de proximité et la fonction RH.

(1) Articles L. 432-1-1 (1989), L. 934-1 (1990).

(2) Entendue dans ce sens la notion d'employabilité répond bien à la critique des syndicats qui craignent qu'elle ne signifie un report exclusif de la responsabilité du parcours professionnel sur le salarié.

(3) Comme cela est explicitement prévu au niveau de la branche, L. 934-2.

Au-delà du management opérationnel quotidien et de l'évaluation annuelle de performance, il s'agit en matière de gestion de carrière de rechercher un accord à trois¹ (entre le salarié, l'opérationnel et la RH).

Au-delà, tout au long de cette double négociation complexe, il faudra veiller sur la mobilisation de la ligne RH, sur l'échange régulier avec le management opérationnel, et sur l'information des salariés. L'enjeu de la GPEC est en effet à la fois collectif et individuel, l'implication des directions opérationnelles est la clé de la réussite du volet collectif, la mise en débat de la stratégie et de la prospective des métiers et des emplois.

L'implication de l'encadrement de proximité, au cœur des conflits d'objectifs et de la pression du court terme, sera la clé du succès dans la durée de la mise en œuvre du volet individuel qui ne saurait reposer sur la seule fonction RH² et ne pourra se faire sans l'implication des directions opérationnelles dans la démarche.

14^e recommandation : mettre en place un suivi paritaire du volet individuel de la GPEC

Il y a un lien étroit, on l'a vu, entre la gestion courante des organisations et des ressources humaines dans l'entreprise et la gestion de situations de restructuration. Les transitions professionnelles sont moins difficiles pour les salariés qui ont acquis de la polycompétence, bénéficié de formations, déjà eu l'expérience de la mobilité, réfléchi sur leur parcours professionnel au regard de l'évolution des technologies et des organisations comme de ses propres aspirations.

Éviter que certains salariés ne s'installent durablement dans des impasses à terme, aider chacun à être proactif dans la construction de son parcours, sont essentiels. L'entreprise doit apprendre à combiner le temps de la stratégie, celui de l'opérationnel, et celui des parcours des salariés, à respecter les différences de temporalité, à en tirer parti.

Dans une société en mouvement accéléré, il y a un champ à investir davantage pour le syndicalisme et le dialogue social, autour de la question des parcours professionnels, de façon à éviter que le changement ne prenne un caractère anxiogène en anticipant et en s'assurant d'un bon accompagnement dans la durée.

D'où la préconisation de transformer, dans les entreprises et les établissements, la commission spécialisée du CE sur la formation, obligatoire au-dessus de 200 salariés³, en « commission formation, VAE, mobilité et parcours professionnels ». Cette commission suivrait la mise en œuvre des règles collectives, de la situation des différents collectifs de travail au regard de l'évolution des

(1) Accord à distinguer de celui qui intervient parfois en cas de mobilité dans le groupe ou externe entre le salarié, le service ou la société accueillant, et celui qui cède.

(2) La fonction RH étant de façon générale en support de la ligne hiérarchique dans une relation triangulaire.

(3) Article L. 434-7.

emplois et des compétences, et traiterait des situations personnelles dans un cadre confidentiel approprié. L'extension suggérée des compétences de la commission spécialisée formation au-delà de la formation peut se faire par accord d'entreprise, notamment l'accord triennal.

Cette extension pourrait être généralisée au niveau national dans le cadre de la réflexion plus générale sur le rôle des IRP, qui devrait suivre l'évolution en négociation des règles du dialogue social¹.

15^e recommandation : associer les salariés et leurs représentants à la conduite des projets

La «GPEC rénovée» que nous appelons de nos vœux, c'est tout simplement la gestion des ressources humaines menée de façon anticipative et préventive. Elle n'a de chance de vivre dans la durée que si les représentants du personnel et les salariés eux-mêmes sont aussi acteurs de la conduite des projets de changement.

Nouveaux produits et services, investissements en machines ou logiciels, déménagements, réorganisation pour développer la polycompétence, mise en ligne ou en îlots les productions, démarches qualité, sécurité, environnement, sont des occasions essentielles pour améliorer la performance de l'entreprise, le contenu et le volume des emplois. C'est dans les conduites de projet de changement que se jouent à la fois l'évolution des métiers, la montée en compétences, mais aussi les risques d'exclusion, l'enrichissement des tâches et des responsabilités, mais aussi les risques de pertes de repères, l'intensification du travail, l'amélioration des relations de travail, mais aussi les tensions sociales.

L'objet de ce rapport est d'«anticiper les mutations et gérer les restructurations... oui mais ensemble». Il met au centre l'emploi et les compétences, mais ceux-ci sont liés à la performance et au travail. L'objectif ne sera atteint qu'en prenant en compte, en intégrant aux démarches, la performance et le travail, en le liant à : «Changer le travail... oui mais ensemble²». Le rapport d'Antoine Riboud de 1987, *Modernisation mode d'emploi*, n'a pas pris une ride à cet égard. Notre compétitivité, le développement de nos avantages comparatifs, reposent sur une modernisation à la fois économique et sociale, dont sont acteurs les directions et représentants du personnel dans les entreprises, ainsi que les partenaires sociaux dans les branches et les territoires, les collectivités territoriales et l'État.

(1) Pour les entreprises de moins de 200 salariés, cette réflexion devrait prendre en compte l'expérience de la délégation unique du personnel mis en place en 1993, à l'article L. 431-1-1, et qui rencontre un succès croissant.

(2) Rouilleault H. et Rochefort T. *op. cit.*, p. 107, préface de Gandois J. et postface de J.-C. Le Duigou.

Préconisations aux pouvoirs publics et recommandations aux partenaires sociaux nationaux

« L'Europe n'est pas confrontée à un déclin économique et social inexorable, mais à un défi non résolu, celui de l'anticipation et de la gestion du changement. » Commission européenne

« Attention aux interventions récurrentes du législateur et des tribunaux, il y a besoin de faire une pause pour faire un apprentissage paritaire de la GPEC. Il n'y a pas de raison d'être pessimiste sur le développement de la GPEC si on fait bien la différence avec les PSE. » C. Foulon, MEDEF

« La loi ne peut faire bouger les mentalités que de façon limitée. Pour que cela bouge concrètement, il ne faut pas s'arrêter là mais développer le partage d'expérience entre les acteurs. » Expert CE

Ce rapport sur la mise en place de l'obligation triennale de négocier sur le dispositif GPEC dans les entreprises et groupes d'au moins 300 salariés, créé par la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005, a été réalisé à la demande des ministres Jean-Louis Borloo et Gérard Larcher, conformément à la lettre de mission du 24 novembre 2006. Il est remis à Xavier Bertrand, ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, Jean-Louis Borloo puis Christine Lagarde, ministre de l'Économie des Finances et de l'Emploi, en juin 2007.

Entre-temps, sont intervenues l'élection du président de la République N. Sarkozy, la formation du Gouvernement du Premier ministre F. Fillon, les réunions de «délibération sociale» entre les partenaires sociaux et des réunions au plus haut niveau entre les pouvoirs publics et les partenaires sociaux pour convenir du nouvel agenda social, conclues par une lettre de F. Fillon aux partenaires sociaux du 31 mai 2007¹. La question de «sécurisation des parcours professionnels» dont l'anticipation des mutations et la gestion des restructurations constituent deux des volets, y tient une place importante, et fera l'objet d'une négociation interprofessionnelle. Le rapport vient à point nommé de ce fait, et en raison de la proximité de la première échéance de l'obligation d'engager la négociation triennale, le 20 janvier 2008.

Dans un contexte d'accélération des mutations économiques, technologiques, réglementaires, organisationnelles et démographiques, l'anticipation des mutations et la gestion concertée du changement sont plus que jamais nécessaires. Le développement de certaines compétences est stratégique dans bien des entreprises, de même que la transmission des compétences pour anticiper les départs en retraite. Ces préoccupations, que la France partage avec le reste de l'Union européenne, ne sont pas nouvelles. L'accord sur la sécurité de l'emploi de mars 1969 et la loi Soisson sur le licenciement économique d'août 1969, pour ne citer que ces deux points de repère essentiels, avaient déjà le souci de mettre en cohérence mutations de l'environnement, stratégie de l'entreprise, prévisions d'évolution des emplois, mesures d'adaptation par la formation et mobilité interne et externe. Explicitement parfois, implicitement souvent, se sont répandues les pratiques d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, c'est-à-dire d'une gestion des ressources humaines qui cherche à la fois à anticiper les besoins de l'entreprise et à prévenir les difficultés pour l'emploi des salariés.

Toutefois, des difficultés tenant pour partie aux méthodes et pour partie aux relations sociales prévalentes, ont freiné ce développement de la GPEC. Les directions ne souhaitent pas toujours dire leurs orientations stratégiques, et les syndicats ne sont pas toujours prêts à aborder les enjeux de façon proactive. L'anticipation des mutations est parfois confondue avec l'anticipation (au sens de l'annonce précoce) des restructurations, deux préoccupations nécessaires mais distinctes. Les salariés et leurs représentants craignent que la GPEC ne soit l'antichambre d'un plan de sauvegarde de l'emploi, ou au contraire, lui

(1) Concertation avant l'été sur des projets de loi sur le régime fiscal et social des heures supplémentaires et le service garanti dans les transports ; négociation interprofessionnelle à l'automne sur la modernisation du marché du travail (sécurisation des parcours professionnels, assurance chômage, contrat de travail) et le dialogue social ; trois conférences tripartites à la rentrée sur l'égalité professionnelle, les conditions de travail, l'emploi et le pouvoir d'achat.

demandant trop, souhaite qu'elle en soit l'antidote. La prospective des métiers doit prévaloir sur les prévisions d'emploi, fortement conditionnées par leurs hypothèses, et celles-ci ne sont pas des engagements. L'horizon de prévision et la maille d'analyse à retenir varient avec la nature des activités de l'entreprise.

Le volet collectif de la GPEC, liant la stratégie et la prospective métiers et emploi, doit impliquer les dirigeants et les responsables opérationnels et pas la seule filière RH ou les seuls responsables de site. Le volet individuel, visant à faire du salarié un acteur de son parcours professionnel, doit impliquer l'encadrement de proximité. Si l'on évite ces écueils, autrement dit familièrement de faire une « usine à gaz », directions et syndicats peuvent rentrer dans un processus d'apprentissage du dialogue en amont sur la gestion des métiers, des emplois et des compétences, qu'accompagne le développement d'un appui personnalisé aux trajectoires professionnelles des salariés.

La négociation triennale créée par la loi de cohésion sociale de janvier 2005 vise donc à évaluer périodiquement, à mettre en cohérence, et à améliorer ce qui existe en matière d'échange sur la stratégie, périodiquement et lorsqu'elle change, sur les métiers et les emplois, sur les dispositifs d'accompagnement. Après un démarrage lent (2 % des entreprises d'au moins 300 salariés étant parvenues à un accord en décembre 2006), la négociation se développe, parfois parce qu'elle est vue comme une opportunité de progrès, parfois simplement par légalisme, parfois enfin par crainte de décisions judiciaires suspendant une procédure de licenciement au préalable d'une négociation GPEC.

À cet égard, mélanger GPEC et PSE n'aidera pas au développement des pratiques d'anticipation. Le classement en 2005 de l'obligation triennale dans la partie du Code du travail relative au licenciement économique était à cet égard une erreur, corrigée depuis dans l'ordonnance de recodification. La GPEC concerne toutes les entreprises, que l'emploi y soit croissant ou décroissant, et s'inscrit dans la durée. C'est une procédure préventive autonome de celle, curative, des plans de réduction des effectifs qu'ont ponctuellement besoin de mettre en œuvre des entreprises pour répondre à des menaces réalisées ou probables.

Les jurisprudences des TGI et des cours d'appel étant de sens contraire, le rapport souhaite qu'une distinction claire soit faite à l'avenir progressivement par la Cour de cassation, à mesure des arrêts qui lui seront soumis, ou à défaut par la loi. La négociation GPEC vise à renforcer un dispositif d'anticipation et de prévention sur le moyen terme dans l'intérêt des entreprises et des salariés, elle n'a pas vocation à être un moyen pour allonger les procédures de licenciement. Négocier le dispositif de GPEC est en revanche un droit que les syndicats peuvent faire valoir à partir du 20 janvier 2008, et faire de la GPEC au plan collectif comme individuel un devoir de l'employeur, qu'il y ait ou non accord. Ceci du fait des dispositions demandant à l'employeur d'informer annuellement le CE sur les prévisions d'activité et d'emploi, de l'obligation de veiller au maintien de la capacité des salariés à exercer un emploi compte tenu de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations, et de ne licencier pour motif économique qu'en dernier recours après tous les efforts de formation et de reclassement.

Les préconisations aux pouvoirs publics, et aux partenaires sociaux nationaux, qui suivent, complètent les recommandations précédentes aux acteurs d'entreprise de la troisième partie du rapport. Elles sont marquées par le souci :

- d’une part, de faire vivre le développement de l’anticipation des mutations «à froid», c’est-à-dire le processus permanent de GPEC ;
- d’autre part, de façon distincte et complémentaire, lorsque des projets de restructuration réduisant les effectifs s’avèrent nécessaires, de développer une gestion «à tiède», fondée notamment sur le recours à une phase préalable de volontariat ;
- dans tous les cas, de stimuler des parcours professionnels qualifiants et de mieux protéger les transitions professionnelles ;
- dans tous les cas aussi, de renforcer la place de la négociation avec les syndicats, par rapport à d’autres formes du dialogue social comme le seul recueil d’avis motivé du CE.

Les deux premières préconisations portent sur le processus de concertation paritaire et tripartite sur l’anticipation des mutations et la gestion des restructurations, partie intégrante du chantier de la sécurisation des parcours professionnels. Il est suggéré qu’il produise non seulement des évolutions législatives et conventionnelles, mais aussi des recommandations pour le développement de bonnes pratiques d’entreprise.

Les préconisations 3 à 7 portent sur l’anticipation des mutations et la GPEC. Il est suggéré de donner du temps à la négociation triennale sur le dispositif de GPEC, et d’éviter la confusion en séparant bien cette démarche anticipative et préventive de la démarche curative des PSE, de développer la GPEC dans les PME, les branches, les territoires, et les trois fonctions publiques.

Les préconisations 8 et 9 portent sur l’évaluation nécessaire de l’encadrement législatif et conventionnel des mesures d’accompagnement en matière de formation et de VAE d’une part, et de mobilité externe de l’autre, pour faciliter les transitions professionnelles.

Les préconisations 10 et 11 portent sur la gestion des restructurations, d’abord pour encourager les démarches d’annonce précoce et de gestion «à tiède» pour limiter le recours aux mesures d’ordre des licenciements ; ensuite pour mieux reconnaître une place explicite à la négociation.

Les préconisations 12 et 13 portent sur deux évolutions possibles du droit de la négociation collective, pour une meilleure articulation entre CE et délégués syndicaux, et par le développement de la négociation de groupe.

Les préconisations 14 et 15 proposent de coordonner les moyens d’accompagnement des entreprises pour les démarches concertées de changement, et de faire vivre le développement de la négociation triennale et de l’appui-conseil GPEC avec des plates-formes de sensibilisation et de capitalisation, régionales et nationale.

1^{re} préconisation : ne modifier dans l'immédiat ni l'obligation triennale de négocier le dispositif de GPEC, ni le droit du licenciement économique, mais faire de l'anticipation des mutations et de la gestion des restructurations deux aspects de la négociation paritaire sur la «sécurisation des parcours professionnels»

Après trois modifications législatives sur la GPEC et quatre modifications législatives sur le licenciement économique en cinq ans (janvier 2002, mars 2003, janvier 2005 et décembre 2006 ; échec de la négociation d'un ANI en 2003-2004), il est préférable de ne pas se précipiter. Les entreprises ont besoin d'une plus grande stabilité de règles, condition plus souvent remplie quand ces règles émanent de la négociation collective.

Cela ne veut pas dire qu'il n'est pas actuellement souhaitable qu'interviennent des modifications normatives. Mais conformément à l'esprit de l'exposé des motifs de la loi du 4 mai 2004 et à la loi du 31 janvier 2007, celles-ci doivent être précédées par le partage du diagnostic des partenaires sociaux entre eux et avec les pouvoirs publics, et comme ces derniers le souhaitent par une nouvelle négociation interprofessionnelle.

L'anticipation des mutations et la gestion des restructurations sont par ailleurs deux des aspects d'un sujet plus vaste, la «sécurisation des parcours professionnels». Cette question est au centre des préoccupations des différentes confédérations syndicales et a été fortement soulignée lors de la campagne présidentielle. Elle présente différents aspects dont certains dépassent de très loin le cadre de ce rapport : la poursuite du rapprochement et l'évolution de la gouvernance de l'UNEDIC et de l'ANPE, la réforme des contrats de travail, le développement de la formation professionnelle et de la VAE tout au long de la vie professionnelle. Il appartient au Gouvernement et aux partenaires sociaux de déterminer, parmi les différents scénarios envisageables, la façon dont il convient de concerter et de négocier, ensemble ou séparément, sur ces différents sujets.

L'avantage de tenter, comme en 1986 avec succès, et en 2003-2004 sans succès, la voie de la négociation interprofessionnelle sur des sujets sensibles comme la GPEC et les licenciements économiques collectifs, est de rechercher un accord majoritaire de compromis, qui, transposé par la loi, aura toute chance d'être ressenti comme plus légitime et d'être plus durable que le passage direct par la loi. Pour citer un haut fonctionnaire proche de ce dossier depuis plus de trente ans, « quand on rentre au Parlement sur le droit du licenciement, on ne sait pas comment on en sortira », du fait de l'intensité des enjeux pour les parties, mais aussi du poids de l'actualité en cours de débat...

2^e préconisation : réaliser un séminaire des partenaires sociaux pour confronter le diagnostic sur la GPEC et sur les restructurations, élaborer des recommandations, et repérer les thèmes à négocier

En ce qui concerne l'anticipation des mutations par la GPEC et la gestion des restructurations, les deux questions distinctes et complémentaires au cœur de ce rapport, il est suggéré aux partenaires sociaux de faire précéder si possible, ou d'accompagner à défaut, la négociation d'éventuelles modifications normatives, d'un séminaire d'étude de cas d'entreprises, de branches et de territoires.

La méthode employée par l'UNICE¹ et la CES des séminaires conjoints procédant à l'étude d'une dizaine de cas d'entreprise, présentés à la fois par les directions et les syndicalistes, et le cas échéant en complément par des tiers acteurs, est très intéressante. Elle permet de forger un vocabulaire commun entre les parties, de partager autant que possible le diagnostic, de repérer les bonnes pratiques d'entreprise ; elle peut utilement déboucher à la fois sur le repérage de questions à négocier et l'élaboration de recommandations aux acteurs sans valeur normative mais leur donnant des points de repères.

Cette façon de faire fait une place nouvelle à la *soft law*², sans ignorer le besoin d'encadrement des pratiques de la *hard law*. Cette méthode pourrait utilement être reprise sur :

- l'anticipation des mutations par la GPEC, dans les différentes situations en matière d'emploi, son lien avec la stratégie de l'entreprise, la politique et le plan de formation, les mesures d'accompagnement ;
- le développement de gestion «à tiède» des restructurations, l'annonce précoce permettant de privilégier le recours au volontariat ;
- et, dans un second temps, l'accompagnement des projets de changement technique et organisationnel, moment privilégié de l'évolution des métiers.

Les recommandations faites, en quatrième partie de ce rapport, aux acteurs d'entreprises, directions et délégués syndicaux, ne manqueraient pas, avec d'autres questions, de revenir dans le débat :

- se saisir de l'opportunité de négocier sur les modalités de débat sur la stratégie et sur le dispositif GPEC ;
- échanger tôt sur les enjeux mutuels de la direction et des représentants et faire un premier accord sur leurs moyens pour la négociation ;
- disposer d'éclairages pluridisciplinaires (économie d'entreprise, gestion des ressources humaines, droit du travail...) pour préparer la négociation ;
- dissocier négociation du dispositif permanent de GPEC et restructurations ;
- négocier un préambule de l'accord explicite sur les enjeux communs et respectifs ;

(1) Désormais appelée Business Europe.

(2) Recommandation incitative par opposition à régulation normative.

- faire l'apprentissage d'échanges de qualité sur la stratégie entre direction et syndicats ;
- créer un lieu d'échanges sur la prospective des métiers, de type observatoire des métiers ;
- partir de l'existant et améliorer les mesures d'accompagnement sur la formation et la mobilité ;
- privilégier la gestion « à tiède » des projets de restructurations ;
- impliquer la ligne hiérarchique sur les volets collectifs et individuels de la GPEC ;
- mieux lier la GPEC avec les orientations et le plan de formation ;
- transformer la commission formation du CE en commission formation, VAE et parcours professionnels, pour un suivi paritaire des situations individuelles ;
- mettre les moyens humains et financiers nécessaires sur le volet individuel ;
- associer les salariés et leurs représentants à la conduite des projets de réorganisation qui impactent les métiers et le volume de l'emploi...

3^e préconisation : respecter la temporalité de la négociation triennale GPEC

En décembre 2006, 2 % seulement des entreprises concernées avaient conclu un accord (concernant un pourcentage plus élevé de salariés), d'autres avaient engagé cette négociation qui prend fréquemment trois à neuf mois. Une accélération est observée, mais la situation des entreprises et des groupes au regard de l'obligation de négocier sera très diverse au 20 janvier 2008, première échéance de la loi de cohésion sociale : accords, accords partiels, négociations en cours, constats de désaccords...

Il importe de donner le temps à la négociation et pour cela de bien rappeler le sens de l'échéance dans l'obligation légale : la négociation doit être engagée le 20 janvier 2008, et pas forcément conclue, que ce soit par un accord ou par un relevé des points d'accords et de désaccords. Ce qui implique pour la direction d'avoir au moins tenu une première rencontre avec les organisations syndicales pour commencer à clarifier le niveau de la négociation (groupe ou entreprise), le contenu de la négociation, son calendrier prévisionnel, les moyens mis à disposition des organisations syndicales¹.

Il sera utile, au second semestre, que les ministres et les services déconcentrés rappellent l'échéance et sa signification. En même temps, il sera utile de rappeler, d'une part que la négociation GPEC est un droit à la demande des syndicats à partir du 20 janvier 2008. À défaut de l'obtenir directement, ce qui est évidemment souhaitable, les syndicats peuvent solliciter l'appui de l'administration, et en dernier recours faire reconnaître par le juge « l'obligation de faire », c'est-à-dire de négocier, de l'employeur. D'autre part, que mettre en place un dispositif de GPEC et chercher à maintenir l'employabilité des salariés sont des obligations de l'employeur, qu'il s'agisse du volet collectif comme du

(1) Certains partenaires s'interrogent même sur l'utilité de reculer l'échéance, ce qui ne sera pas nécessaire si la sensibilisation sur l'intérêt et les démarches GPEC pour les entreprises et les salariés, sont suffisamment développées.

volet individuel de la GPEC (voir *supra* les différentes dispositions concernées). Un constat de désaccord lors de la négociation triennale n'en dispense pas et une négociation de bonne foi s'impose.

4^e préconisation : donner le maximum de sérénité à la négociation triennale, en réaffirmant l'autonomie de la démarche de GPEC et des PSE

Comme on l'a vu plus haut, la volonté de prévenir les difficultés en matière d'emploi est une des dimensions de la GPEC avec l'anticipation des besoins de l'entreprise. La concertation nécessaire sur l'anticipation des mutations et la prospective des métiers a dès lors souvent été prônée à l'occasion de débats sur le licenciement économique, et parfois été confondue avec l'anticipation des restructurations (au sens d'annonce précoce des projets de compression d'emplois des entreprises).

Lier information, consultation et négociation sur le dispositif GPEC et information, consultation sur les plans de sauvegarde de l'emploi, comme le font aujourd'hui certains TGI et une cour d'appel, est en revanche facteur de confusion et à ce titre contre-productif quant à la volonté de développer la concertation sur l'anticipation des mutations. La GPEC est une démarche permanente visant à donner à la gestion des ressources humaines une dimension anticipative et préventive, au-delà de la pression du court terme de l'activité et des résultats. Les PSE sont des démarches curatives pour éviter ou limiter le nombre des licenciements lors de projets de restructuration visant à réduire les effectifs. Faire de la négociation GPEC la première étape de la procédure de licenciement collectif, avant le livre IV et le livre III, n'est ni dans la lettre ni dans l'esprit de la loi de cohésion sociale, et reviendrait à allonger sans objet la procédure. Quand il y a restructuration d'un site ou d'une activité, le PSE vise les personnels concernés pour limiter les licenciements et à défaut assurer le reclassement, et la GPEC les autres pour prévenir des difficultés à répétition dans l'entreprise.

TGI et cours d'appel ayant jugé en sens contraire, la Cour de cassation sera saisie. Il est souhaitable qu'elle établisse une ligne de partage claire entre la démarche de GPEC et celle des PSE ; à défaut, la question devrait être reprise par la négociation interprofessionnelle, puis par la loi. Dans la période intermédiaire, la jurisprudence de la Cour de cassation se forgeant progressivement à partir des arrêts qui lui sont soumis, il sera essentiel que les ministres et leurs services (DGEFP, DGT, DRTEFP et DDTEFP) affirment clairement cette autonomie entre la démarche permanente de GPEC, qui concerne toutes les entreprises, et les PSE qui concernent ponctuellement certaines d'entre elles.

5^e préconisation : développer la GPEC dans les branches professionnelles et favoriser leur regroupement

La prospective des métiers dans les branches professionnelles permet d'une part de stimuler la GPEC dans les entreprises petites et moyennes, en fonction de leur spécificité à chacune, et d'autre part d'optimiser l'usage des moyens mutualisés de la branche.

On suggérera deux pistes d'améliorations :

- d'abord, un renforcement du travail en réseau des observatoires de branche, et quand ils existent des observatoires d'entreprise, pour développer l'échange d'expériences entre les partenaires sociaux d'une part, entre les équipes des observatoires et les prestataires d'étude d'autre part. Cela suppose que les partenaires sociaux conviennent d'un dispositif léger en la matière, le cas échéant avec l'appui technique du CEREQ et l'appui financier de la DGEFP ;
- ensuite, que les partenaires sociaux s'attellent à un chantier de regroupement des branches professionnelles d'une part, et des OPCA d'autre part. Il existe aujourd'hui près de 300 branches professionnelles et plus d'une centaine d'OPCA de branches et régionaux. Certaines branches ont une vie contractuelle peu développée et ne sont trop petites pour territorialiser leur dialogue social. Certains OPCA pourraient en se regroupant développer davantage de formations sur un spectre favorisant la mobilité externe des salariés et territorialiser leurs services aux entreprises. Le regroupement en un petit nombre de branches n'est pas impossible, il a été réalisé, il y a quelques années, en Allemagne. De nombreux intérêts divergents existent en ce domaine au sein des organisations patronales comme syndicales. La piste suggérée est dans ce contexte que les partenaires sociaux conviennent de stimuler un processus volontaire de regroupement en remontant le seuil de constitution des OPCA (100 MF depuis 1993, soit 15 millions d'euros) et de créer un seuil en nombre de salariés pour les branches.

6^e préconisation : développer la GPEC dans les régions et les territoires

Les DRTEFP ont un rôle à jouer, avec leurs partenaires des DRIRE et des SGAR, et avec les collectivités territoriales, sur les différentes dimensions temporelles de la gestion de l'emploi pour :

- développer, avec les régions et les partenaires sociaux, les pratiques de GPEC en amont pour anticiper les mutations «à froid» ;
- favoriser, avec les élus locaux des agglomérations et pays concernés, le traitement «à tiède» des projets de restructurations, combinant annonce suffisamment tôt, expertise CE dès l'amont, recherche des alternatives, recours prioritaire au volontariat, et appui renforcé aux salariés concernés pour la mobilité interne et externe ;
- pousser les entreprises à traiter au mieux les salariés dans les restructurations «à chaud» qu'elles n'ont pu anticiper, domaine où l'intervention des DRTEFP est incontournable.

Pour le premier volet, la GPEC en amont, l'État et les Régions se sont dotés de différents outils communs généralement dans les différentes générations de CPER dont les récents contrats de projet 2007-2013 :

- ils administrent et cofinancent les OREF, pour développer les travaux d'études de prospective des emplois et des compétences dans les territoires, et éclairer leurs décisions en matière de formation, et des autres déterminants de l'attractivité des territoires, recherche, logement, transports... Leur travail en réseau des OREF d'ores et déjà amorcé, doit être facilité. Le scénario proposé est celui d'une animation du réseau des OREF, et des travaux de GPEC de bassins d'emploi, par le CEREQ avec l'appui de la DGEFP ;
- ils cofinancent les ARACT gérées par les partenaires sociaux qui ont un important savoir-faire pour le développement du changement concerté dans les entreprises et la conduite en partenariat d'actions collectives de branches et territoriales, notamment en matière de GPEC, et capitalisent en réseau avec l'ANACT.

Au niveau des bassins d'emploi et de vie, différents acteurs cherchent à développer des pratiques de GPEC territoriale, comme les maisons de l'emploi, où le rôle des élus et du service public de l'emploi est déterminant, les comités de bassin d'emploi, où le rôle des partenaires sociaux est essentiel, et les groupements d'employeurs. La DGEFP au niveau national et les services déconcentrés peuvent renforcer et fédérer ces efforts.

7^e préconisation : concerter davantage sur la GPEC dans les fonctions publiques

Les trois fonctions publiques ne sont pas dans le champ du Code du travail et de l'obligation triennale, mais elles ont aussi de forts enjeux de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Leur contexte est toutefois différent du secteur privé avec la garantie de l'emploi des fonctionnaires¹, et entre les trois fonctions publiques quant à la gouvernance. Un important travail de construction d'outils de GPEC² et de concertation avec les syndicats a été engagé autour de l'Observatoire de l'emploi public.

En ce qui concerne la fonction publique de l'État, le président de la République, nouvellement élu, s'est engagé à ne pas remplacer un départ en retraite sur deux entre 2007 et 2012, pour dégager d'importants gains de productivité, à partager entre la réduction de la dette publique et l'amélioration des rémunérations.

Dans chaque ministère, directions et EPA, en fonction des évolutions souhaitées de ses missions, des programmes de la LOLF dont il a la charge, et de sa pyramide des âges, devront être conciliés un taux spécifique de remplacement des départs en retraite et d'amélioration des gains de productivité, la qualité des services rendus aux usagers, les conditions de travail et de rémunérations des agents, le développement de la mobilité... Cette conciliation ne va pas de soi, elle

(1) Mais pas des contractuels publics.

(2) Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

suppose notamment de faire évoluer significativement les organisations. Réussir cette conciliation suppose, au-delà des efforts déjà entrepris, de faire évoluer le dialogue social pour sortir du blocage de principe fréquent sur la question des moyens.

Des démarches de GPEEC ont déjà été engagées à des degrés divers dans plusieurs administrations et ont parfois donné lieu à de premiers échanges, voire à des accords. À titre d'exemple, le ministère de l'Intérieur a conclu en 2006 un accord avec plusieurs organisations syndicales représentatives des personnels des préfectures, accord fondé sur un scénario d'évolution des missions et des emplois à trois ou cinq ans avec, en contrepartie, des mesures statutaires, et un plan de requalification et de promotion interne financé pour l'essentiel par les économies attendues de l'évolution des emplois.

Il est souhaitable d'amplifier la démarche. La DGAFP a mis en place des conférences annuelles de gestion prévisionnelle des ressources humaines avec les ministères et relancé le processus de GPEEC pour instituer un véritable dialogue de gestion stratégique. Après cinq années de travaux sur la transparence de l'emploi public et l'approfondissement de la méthodologie, il est apparu judicieux de recentrer l'approche GPEEC sur les spécificités de l'organisation, des missions et des enjeux de politique publique de chacun des ministères. La projection pluriannuelle des besoins en compétences des ministères devrait déboucher sur des processus de concertation avec les organisations syndicales et sur des accords, dont la mise en œuvre ferait l'objet d'un suivi régulier.

Malgré les spécificités de l'organisation du dialogue social dans la fonction publique, l'État gagnerait à organiser, tant à l'échelon des ministères que dans un cadre interministériel, un véritable dialogue sur la GPEEC et sur les stratégies permettant d'opérer les redéploiements et réallocations d'effectifs rendus nécessaires par les réformes de ses structures (fusions de corps, requalifications, gestion des compétences, aides à la mobilité...). Ce dialogue passe par la négociation d'accords pluriannuels permettant aux services et à leurs agents de disposer d'une meilleure vision de leur avenir et des modalités de reconnaissance des efforts collectifs et individuels d'adaptation.

C'est un effort considérable de modernisation de l'administration – liant stratégie de réforme, organisations et prospective des ressources humaines – et de modernisation du dialogue social en son sein – faisant place à la négociation collective –, qui est devant nous. Le recours, au niveau des CTP des ministères et des EPA ou d'observatoires des métiers, à des experts désignés par la parité syndicale, ou conjointement, pourrait aider à objectiver les échanges sur les conséquences des stratégies de réforme, la GPEC, la conduite des projets de changements organisationnels, leur impact dans les territoires...

8^e préconisation : évaluer le mode d'usage puis améliorer certains dispositifs conventionnels et législatifs d'accompagnement des parcours professionnels

Développer la GPEC, c'est-à-dire une gestion des ressources humaines dynamique, anticipative des besoins en compétences, et préventive des difficultés pour l'emploi, passe par la mise en cohérence de l'usage d'un ensemble de mesures sur la formation, la VAE, la mobilité interne et externe, le recrutement, les fins de carrière, visant selon les cas l'ensemble des salariés, les emplois sensibles, les activités en restructuration...

Un travail d'évaluation sur le lien entre le volet collectif de la GPEC (le lien entre la stratégie et les prévisions en matière d'emplois et de compétences) et le volet individuel de la GPEC (les mesures d'accompagnement et leur mise en œuvre) est particulièrement nécessaire à l'élaboration de recommandations pratiques. Il devrait se faire par enquête sur le terrain dans un panel d'entreprises de différentes tailles et secteurs d'activité ayant signé des accords GPEC par entretiens auprès des différents acteurs concernés, directions, syndicats, encadrant de proximité, salariés de différents âges et positions, fonction RH, tiers intervenants. Sous le pilotage des partenaires sociaux et de la DGEFP, un appel d'offres pourrait être lancé, avec un appui technique du CEREQ et de l'ANACT, auprès de consultants et de chercheurs.

Les mesures d'accompagnement mises en œuvre par les entreprises s'appuient notamment sur différents dispositifs construits depuis quelques années par l'État et/ou par les partenaires sociaux.

Le souhait largement partagé d'une plus grande sécurisation des parcours professionnels supposera d'évaluer ces dispositifs selon les cas de façon paritaire ou tripartite. Il en va notamment de la mise en œuvre :

- du DIF, pour faire vivre l'objectif qu'aucun salarié ne soit exclu d'une formation utile, dans ou hors le plan de formation, sans engendrer un surcoût de 2 % de la masse salariale, et discuter sur cette base des conditions de sa transférabilité éventuelle...;
- des bonnes pratiques en matière de VAE, pour en réduire le coût et les délais, pour l'intégrer à des démarches collectives avec validation des acquis en situation de travail, et pour stimuler des validations transversales facilitant la mobilité externe¹.

Cette évaluation, prévue d'ici fin 2008 par l'ANI sur la formation professionnelle, devrait, en tant que de besoin, être suivie de la négociation d'un avenant ou de l'élaboration de recommandations.

(1) « Il y a des obstacles multiples à la mobilité géographique, c'est d'autant plus important que la branche n'enferme pas » Consultant.

9^e préconisation : expérimenter des « agences de transition » pour faciliter les reclassements lors des plans de compression des effectifs

Pour faciliter les transitions professionnelles, plusieurs dispositifs ont été créés par la négociation interprofessionnelle et par la loi¹. L'annexe 3 rappelle les principales caractéristiques du congé de reclassement, du contrat de transition professionnelle, convention de reclassement personnalisé, et du congé de mobilité créé en décembre 2006. Ils diffèrent selon la taille de l'entreprise, selon que le salarié est en mobilité volontaire ou en reclassement contraint par un licenciement, selon la durée, le niveau de rémunération, les modalités d'accompagnement, et le moment de la rupture du contrat de travail.

Ces dispositifs récents devront être évalués au plan de l'efficacité et de l'efficience, puis, en tant que de besoin pour certains, améliorés au cours de la négociation sur la sécurisation des parcours professionnels. L'évaluation des expérimentations du CTP mis en place en avril 2006 pour des salariés licenciés d'entreprises ou de groupes de moins de 1 000 salariés dans sept bassins d'emploi² sera importante dans ce cadre. Au 15 mai 2007, 2 000 salariés étaient entrés dans ce dispositif, soit 75 % de ceux à qui il a été proposé et qui y ont adhéré. Après un premier état des lieux, un rapport de l'IGAS et de la DARES en préparation y contribuera.

L'observation des pratiques en matière de mobilité externe et de reclassement, chez nos partenaires de l'Union européenne comme en France, permet de repérer, outre le recours très général à des antennes emploi-mobilité appuyant les démarches des salariés concernés avec des équipes internes, de cabinets spécialisés, ou mixtes, différentes expériences innovantes de ce qu'on peut appeler des « agences de transition ».

Celles-ci portent, pendant une durée limitée, les contrats de travail des salariés concernés, qui effectuent en tant que de besoin des démarches de bilan de compétences, de construction de leur projet professionnel, des formations, du travail pour une période déterminée au sein du groupe, sur d'autres activités, ou dans d'autres entreprises du bassin d'emploi, des mobilités à l'essai...

Selon la taille des entreprises, leur situation et l'ampleur des licenciements, il peut s'agir d'une filiale dédiée d'un grand groupe³, d'une filiale spécialisée de l'AFPA comme pour l'expérimentation des CTP, d'une structure commune à plusieurs entreprises. Il pourrait aussi s'agir, pour renforcer l'implication des acteurs locaux, d'une émanation du comité de bassin d'emploi⁴, ou d'un nouveau rôle pour un groupement d'employeurs...

(1) Dans le prolongement du congé de conversion et de la convention de conversion, qui avaient été mis en place au milieu des années 80.

(2) Charleville-Mézières, Montbéliard, Morlaix, Saint-Dié, Toulon, Valenciennes, Vitry.

(3) Cf. d'autres exemples : l'encadré sur Arcelor H&E, entreprise d'insertion interne pour des salariés et fin de carrière, et dans www.mire-restructuration.eu (bibliothèque de documents), le cas de la filiale d'Ericsson en Suède dédiée à la transition du personnel en sureffectif.

(4) Cf. encadré sur les expériences et les projets du comité de bassin d'emploi de Bressuire.

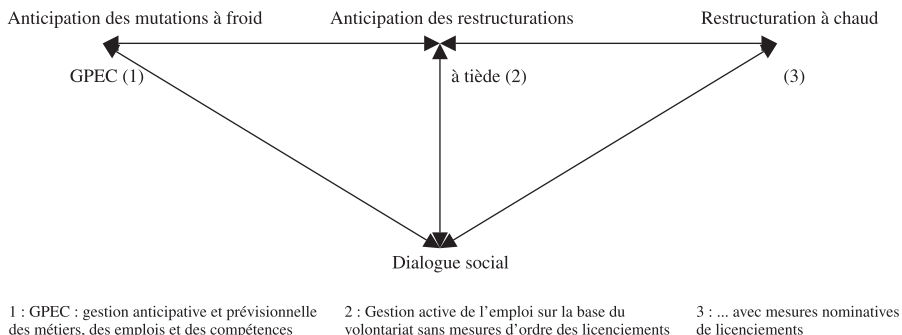
Il paraît important, après évaluation de ces expérimentations, de contribuer à leur fertilisation croisée, de favoriser le développement d'autres expérimentations, et de capitaliser les méthodes.

On recommandera également :

- de recenser et évaluer les expériences existantes en matière d'accompagnement psychologique et médical des salariés concernés par des compressions d'emploi menées « à chaud » ou « à tiède ». Il est paradoxal que ce soit au moment où les salariés sont les plus fragilisés par l'annonce d'un plan de réduction d'emploi, la liste nominative, le licenciement et la perte du collectif de travail, que l'accompagnement se réduise en la matière¹ ;
- d'améliorer le suivi statistique des trajectoires des salariés à l'occasion des restructurations « à chaud », des plans d'adaptation « à tiède », et de la GPEC « à froid » pour les emplois menacés (accès à un CDI ou un CDD de plus de six mois...). Il est souhaitable pour faciliter la diffusion des bonnes pratiques qu'il y ait plus de transparence entre directions, syndicats, service public de l'emploi et élus locaux.

10^e préconisation : en cas de projet de compression des effectifs, privilégier la gestion de l'emploi « à tiède »

On rappellera le schéma présenté des trois modalités de gestion de l'emploi, la démarche permanente de GPEC « à froid », et la gestion des plans de restructurations « à tiède » et « à chaud ».



Plusieurs pratiques d'entreprise et accords présentés plus haut² privilégient, lorsque la direction projette de réduire les effectifs, dans une fonction, une activité, ou un site, pour sauvegarder la compétitivité, l'annonce suffisamment

(1) « La santé et les compétences jouent pour les possibilités de mobilité, la santé en premier lieu » DRH.
 (2) Cf. encadrés Thalès, Rhodia, Peugeot...

tôt de cette intention¹. Il y a alors, pendant une durée limitée, ce qu'on pourrait appeler un « plan d'adaptation de l'emploi » :

- un appel au volontariat pour la mobilité à l'intérieur de l'entreprise, ou du groupe, et à la mobilité externe ;
- un appui renforcé à tous les salariés concernés, sans discrimination, par une antenne mobilité (bilan de compétences, formation, VAE, aides à la mobilité, droit de retour pendant la période d'essai, prime de mobilité externe une fois l'emploi consolidé...);
- la possibilité de recours du CE à un expert dès l'amont, notamment pour rechercher toutes les formes d'alternatives collectives possibles, interne, par reprise d'activité par un repreneur ou une partie des salariés, ou par revitalisation du site ;
- la possibilité d'un nombre limité de recrutements pour des compétences nouvelles critiques ou pour assurer la pérennité de l'entreprise dans un contexte de pyramide des âges très déséquilibrée, à l'inverse des mesures d'ordre des licenciements qui touchent par priorité les plus jeunes ;
- au terme de la période prévue, et au cas où le recours au volontariat s'avérerait insuffisant, le recours à des mesures nominatives de licenciements économiques avec de nouveaux appuis au reclassement dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE).

Cette gestion « à tiède » des plans de compression des effectifs permet d'accompagner les transitions des salariés concernés en évitant le choc de la liste nominative des licenciements et le passage par le chômage. Il est possible et souhaitable d'y recourir davantage, même si toutes les entreprises n'ont pas le temps, ni les ressources financières, ni le contexte, pour procéder ainsi. Il serait donc souhaitable que les partenaires sociaux nationaux examinent ensemble ces expériences, et conviennent entre eux et avec l'État de stimuler leur diffusion.

Il est par ailleurs souhaitable de renforcer la sécurité juridique de ces pratiques. Certains des accords de méthode L. 320-3 y contribuent en mettant en place une procédure livre IV d'anticipation, le livre III n'intervenant que pour régulariser les départs intervenus vers un nouvel emploi.

Se pose aussi dans ce contexte la question d'une meilleure reconnaissance juridique souhaitable du troisième mode de rupture du contrat de travail existant dans la réalité : à côté de la démission et du licenciement, la rupture d'un commun accord. On connaît les réticences liées aux questions posées quant au besoin de garanties juridiques et quant aux droits au chômage. Il n'en va pas de même pour la mobilité « à froid » de salariés étant sur des « emplois menacés » ou concernés par un plan de restructuration « à tiède » où l'entreprise accompagne des salariés volontaires vers un nouvel emploi jusqu'à, y compris, la fin de la période d'essai.

(1) « Cinq ans avant, on ne peut annoncer une fermeture, on n'en est pas sûr, mais à 18 mois, c'est possible. Il y a besoin d'un horizon intermédiaire entre le long terme et la gestion de crise » Délégué aux restructurations Défense.

11^e préconisation : même en cas de projet de compression d'emplois «à chaud», faire une place explicite à la négociation

L'articulation entre les droits du CE à l'information et à la consultation d'une part, et les droits des syndicats à la négociation, d'autre part, est très spécifique à notre pays. Quant au fond, cette articulation est nécessaire : il n'y a pas de bonne négociation sans échange d'information préalable, et pas de consultation sérieuse sans que les projets de l'employeur ne puissent évoluer. Comme au sens européen du droit de la consultation, l'enjeu est de «rechercher un accord sur des questions qui relèvent du pouvoir de l'employeur», c'est-à-dire de négocier sur les possibilités d'éviter ou de réduire les licenciements et les mesures de reclassement¹.

Le droit français privilégiait depuis 1945 le droit à l'information et à la consultation des CE, la consultation étant comprise comme un avis motivé des élus. Le rôle de la négociation avec les délégués syndicaux s'accroît depuis peu dans les différentes situations de gestion de l'emploi :

- la négociation triennale L. 320-2 en janvier 2005 renforce les droits du CE en matière d'information et de consultation sur les prévisions datant de 1989 ;
- la possibilité depuis décembre 2006 que les accords de GPEC L. 320-2 comportent des dispositions spécifiques pour la mobilité externe volontaire des salariés qui sont sur des emplois menacés ;
- les accords de méthode L. 320-3 visent par ailleurs à apporter une plus grande sécurité juridique lors d'un PSE projeté ou possible.

On peut se demander s'il ne convient pas, aussi, de renforcer explicitement, en cas de projet de suppression d'emplois «à chaud», le poids de la négociation avec les organisations syndicales :

- cette situation donne lieu, sous différentes formes, à la négociation dans de nombreux pays européens ;
- dans le même temps, des négociations interviennent en pratique avec les délégués syndicaux lors des projets de restructuration ;
- «Ce que j'ai vu faire en entreprise : la direction informe d'abord les délégués syndicaux du projet de restructuration, puis le comité d'entreprise, négocie ensuite en parallèle avec les délégués syndicaux, enfin consulte le comité d'entreprise» A. Lecanu (CFE-CGC) ;
- «Le canal du CE a l'avantage d'acter les décisions, le canal syndical de désamorcer, de rapprocher les points de vue» ; «On informe les délégués syndicaux centraux avant le CCE, c'est eux les chefs !» DRS.

Ces pratiques raisonnables du point de vue de la qualité du dialogue social encourent cependant le risque de délit d'entrave aux droits du CE, dans un contexte où représentants élus et représentants désignés sont pour partie seulement les mêmes.

La possibilité de négociation en cas de suppression collective d'emplois existe d'ores et déjà, le MEDEF souhaitant qu'elle soit entourée

(1) Cf. en ce sens l'arrêt du 27 janvier 2005 de la CJCE, affaire C-188/03.

du maximum de garanties juridiques vis-à-vis des procédures concomitantes d'information-consultation.

Quant à la généralisation de la négociation en ce cas, des craintes légitimes existent des deux côtés : réalisme insuffisant des syndicats et crainte de délais supplémentaires pour les uns, souci de ne pas cautionner certains plans de la direction pour les autres.

La préconisation soumise ici à la réflexion des partenaires sociaux et de l'État prend en compte ce contexte et repose sur l'idée de s'inspirer davantage du droit de la consultation des directives européennes, ainsi que de la convention n° 154 de l'OIT (article 3) qui retient, au cas où comme en France existent les deux modes de représentation du personnel, la prévalence aux prérogatives des syndicats sur celles des élus.

La démarche pourrait être la suivante, sans modifier les délais légaux des réunions pour l'information et consultation du CE des livres IV et III :

- information préalable des délégués syndicaux ;
- réunion d'information du CE sur le projet de la direction ;
- transmission du projet à la DDTEFP ;
- désignation d'un expert-comptable par le CE s'il le souhaite, qui serait également à disposition des délégués syndicaux, de même que d'éventuels experts techniques ;
- réunion de négociation avec les délégués syndicaux ;
- le cas échéant, réunion du CE autour du rapport de l'expert ;
- le cas échéant, suggestions de la DDTEFP sur le projet ;
- réunion de consultation du CE autour, selon les cas, de l'accord négocié, du projet initial de la direction, ou du projet modifié.

Cette proposition officialise les « bonnes pratiques » sur le terrain basées sur la complémentarité des deux canaux de représentation. Elle vise à accroître le rôle de la négociation lors des projets de restructuration et à réduire le risque de contentieux. Elles s'inscrivent aussi dans le pari d'une plus grande maturité du dialogue social dans notre pays, à l'instar notamment des pratiques en vigueur en Europe du Nord ou en Italie.

Le droit nouveau qui serait reconnu à des organisations syndicales majoritaires conduirait à rechercher en contrepartie la prise en compte sous des formes à négocier de différentes préoccupations fréquemment exprimées par les DRH :

- l'accord majoritaire peut-il prévaloir sur le contrat de travail individuel comme en Allemagne sauf pour un nombre limité de dispositions ?
- les syndicats signataires pourraient-ils dans ce cadre renoncer aux procédures judiciaires collectives et à intervenir dans les recours individuels, tandis que les syndicats non signataires disposeraient d'un délai de trois jours pour un éventuel référé ?
- l'information préalable des délégués syndicaux (centraux et de l'établissement) et de l'encadrement ne serait plus une entrave au fonctionnement du CE puisque la porte de la négociation serait ouverte.

12^e préconisation : mieux articuler le comité d'entreprise et les délégués syndicaux

Dans toutes les configurations de gestion de l'emploi, de la GPEC en amont aux restructurations « à chaud », il apparaît souhaitable de mieux articuler le rôle des CE et celui des DS¹. Cette préconisation explore plus généralement la question du lien entre droit des CE et des syndicats.

Différentes propositions existent en la matière, émanant selon les cas de DRH, de syndicalistes, de juristes, ou de consultants. On en citera quatre qui méritent réflexion :

- la proposition de J. Barthélémy de donner un statut explicite à l'instance de négociation rassemblant la direction de l'entreprise et les délégués syndicaux, à charge de celle-ci de définir par accord de méthode ses règles de fonctionnement ;
- l'instauration du cumul des fonctions de délégué syndical et de représentant syndical au CE ;
- celle de J.-C. Quentin de la CGT-FO de séparer les attributions sociales et culturelles du CE et ses attributions économiques et professionnelles, qui permettrait de rapprocher les secondes du droit des syndicats à la négociation ;
- celle que les délégués syndicaux, choisis par les syndicats, soient (au-delà de la période électorale) des élus au CE, aux DP, ou à l'instance unique.

L'enjeu, en la matière, est de renforcer la fréquence de la séquence information/négociation/consultation, par rapport au rituel information/consultation pour avis/passage en force malgré l'avis.

On ajoutera sur ce dossier important que les évolutions souhaitables en la matière sont liées aux compromis qui interviendront sur la représentativité syndicale et la présomption irréfragable des cinq confédérations et, le cas échéant, après évaluation de la loi de 2004 sur l'accord majoritaire². Les relations entre CE et DS se trouveront modifiées dans ce cas, puisqu'il est vraisemblable que dans une majorité des cas dans les entreprises pourvues d'une représentation syndicale, la majorité au CE et la majorité des signataires d'un accord seront proches ou coïncideront.

(1) On sait qu'en Italie, cette question a été résolue par la création de la « représentation syndicale unifiée » dont trois quarts des représentants sont élus et le dernier désigné par les trois confédérations. Mais il n'y a que trois confédérations et elles pratiquent un pluralisme plus coopératif qu'en France...

(2) Les points de vue sont très contrastés sur ces questions, non seulement entre les partenaires sociaux nationaux, mais aussi entre les acteurs de terrain : « L'accord majoritaire, c'est la fin de la négociation collective » DRH ; « Pour favoriser un syndicalisme d'engagement, nous avons signé un accord nous contraignant à ne passer que des accords majoritaires » DRH.

13^e préconisation : favoriser la négociation de groupe

Pour l'obligation triennale de négocier, on a vu que la négociation de groupe valait négociation d'entreprise. C'est une première qui prolonge la création des comités de groupe en 1982, et la reconnaissance de la négociation de groupe en 2004. Cette mesure prend acte du développement rapide des groupes d'entreprise¹. Elle était d'autant plus souhaitable pour la négociation du dispositif GPEC que les possibilités de mobilité interne sont souvent plus importantes dans le cadre du groupe que de l'entreprise, et du souhait commun de beaucoup de DRH de groupe et d'organisations syndicales d'une plus grande homogénéité des mesures d'accompagnement au sein du groupe.

Qui dit négociation dit négociateurs. On pourrait prévoir que soit de droit à leur demande pour chaque organisation syndicale la désignation d'un délégué syndical de groupe parmi les délégués syndicaux à l'intérieur du groupe. Un accord complémentaire sur les moyens des DS de groupe pourrait aussi contenir des dispositions articulant les différents niveaux du dialogue social dans le groupe (comité d'entreprise européen, comité de groupe, CCE, comités d'établissements) en fonction de ses spécificités.

Un effort important a par ailleurs été fait par l'INSEE pour connaître la réalité des groupes d'entreprises en France. Un effort comparable doit être poursuivi en partenariat pour la connaissance des groupes de dimension européenne (effectifs dans les différents pays européens notamment), cette notion jouant un rôle de plus en plus important dans les directives européennes et dans la loi française².

14^e préconisation : coordonner les moyens sur les parcours professionnels et la qualité de la vie au travail

De façon opérationnelle, les trois niveaux des services déconcentrés du ministère en charge du travail et de l'emploi, la direction régionale, les directions départementales, et les sections d'inspection du travail, sont concernés par la GPEC. Le premier est plutôt centré sur l'anticipation des mutations en amont et la prévention de leurs effets, en partenariat avec les unions régionales d'employeurs et de salariés, le second sur la gestion des restructurations, et le troisième sur le contrôle de la législation du travail. Loin de s'ignorer, ces différentes entrées doivent, par souci d'efficacité, être combinées, ce à quoi s'efforcent le pôle « entreprises et branches » au sein des DRTEFP.

Au niveau national, la DGEFP et la DGT sont toutes deux concernées respectivement au titre de la gestion de l'emploi et de son encadrement juridique. Elles gèrent respectivement le programme 3 de la LOLF sur l'accompagnement

(1) Cf. les données en introduction de ce rapport.

(2) Seuils de 1 000 et de 300 salariés par exemple.

des mutations et la formation professionnelle et le programme 4 sur les relations du travail et la santé au travail. Il est souhaitable que ces deux directions poursuivent leur coopération sur ces sujets.

Les compétences, l'employabilité, la santé au travail se construisent dans la durée, en interaction, et d'autant mieux que les relations du travail dans l'entreprise sont bonnes. C'est leur ensemble qui fait la «qualité de vie au travail» en d'autres termes de l'amélioration des conditions de travail tout au long de la vie professionnelle.

15^e préconisation : faire vivre le développement de la GPEC au niveau régional et national

Les premiers accords triennaux L. 320-2 ont pour l'essentiel concerné de grands groupes et leurs filiales. Les entreprises moyennes sont moins dotées en équipes RH pour aborder la négociation en surmontant les difficultés de méthodes et de relations sociales au développement des pratiques de GPEC. Elles devront être encouragées au second semestre 2007 et pendant l'année 2008, c'est-à-dire avant et après la première échéance du 20 janvier 2008 pour engager la négociation triennale. Comme souligné en exergue de ce chapitre, la loi ne peut faire bouger les mentalités que de façon limitée, il faut développer le partage d'expérience entre les acteurs.

On fera à cet égard trois propositions.

- Mieux faire connaître pour des entreprises de taille moyenne (dont l'effectif est compris entre 300 et 1 000 salariés) la possibilité de recours à l'appui-conseil GPEC, pour autant que cela soit en association avec une ou plusieurs autres entreprises du bassin d'emploi, et prévoir l'information du CE et des délégués syndicaux en amont et en aval du plan de GPEC.

- Mettre en place des plates-formes régionales pour la négociation triennale et l'appui-conseil GPEC. Les ARACT, et différents acteurs relais, sont déjà conventionnés pour la sensibilisation des PME sur l'appui-conseil GPEC. Il est suggéré de compléter ce dispositif en l'élargissant à la sensibilisation sur la négociation triennale, l'échange sur les pratiques existantes et la diffusion des bonnes pratiques en matière de GPEC dans les entreprises et établissements de toute taille de la région. Le financement proviendrait de l'État, et le cas échéant de la région. La maîtrise d'ouvrage pourrait être confiée aux partenaires sociaux de la COPIRE. L'équipe opérationnelle, de taille réduite, serait constituée d'intervenants de l'ARACT, et de consultants et des experts d'IRP choisis par les partenaires sociaux et la DRTEFP. Elle serait en charge de développer les actions de sensibilisation, d'échange au sein de chaque groupe d'acteurs, directions, représentants du personnel, tiers acteurs du conseil et de la formation, et en mixant les publics, de retour d'expérience, d'évaluation et de capitalisation.

• Au-delà des moyens existants comme le site internet de l'ANACT sur les accords GPEC¹, ou en préparation comme le guide DGEFP-DGT sur la négociation GPEC, mettre en place dans une logique de projet pour le second semestre 2007 et l'année 2008 une mission nationale GPEC. Cette mission, basée au sein de la DGEFP :

- travaillerait en partenariat avec la DGT, le COE et les partenaires sociaux ;
- regrouperait un à trois intervenants de différentes origines (consultants, experts d'IRP, etc.), à temps plein et à temps partiel ;
- réaliserait une newsletter GPEC du ministère sur la négociation triennale et l'appui-conseil ;
- animerait le réseau des plates-formes régionales ;
- contribuerait à la demande aux événements organisés par les partenaires sociaux, les consultants, les juristes, et les plates-formes régionales, animerait la diffusion des travaux de capitalisation des bonnes pratiques...

Au-delà de 2008, elle serait dissoute ou intégrée au dispositif permanent à mettre en place pour animer les observatoires de métiers de branche et régionaux.

(1) <http://www.anact.fr> (rubrique « accords GPEC »).

Encadrés

Alcan : mise en place du comité de groupe européen et du comité de groupe France	92
Air France : modalités d'information-consultation dans l'accord	95
ECCE : Le développement de l'employabilité par la VAE	102
Damart : des reconversions avec l'appui du groupe	103
La Mondiale : un accord sur l'emploi des seniors	107
Michelin Bourges : restructuration de l'activité du site	108
Les accords Thalès et Thalès Air Défense et la GAE	113
Les accords Rhodia : L'anticipation des mutations et la gestion des suppressions d'effectifs	115
PSA Peugeot Citroën : l'anticipation des mutations et gestion socialement responsable des adaptations d'effectifs	117
Fonderies : une action collective d'anticipation dans les PME d'une branche	144
Bassin d'emploi de Bressuire : l'accompagnement des transitions professionnelles par les partenaires sociaux	158
CAP Compétences : l'entreprise étendue s'adapte aux variations d'activité	159
Les groupements d'employeurs en Poitou-Charentes	162
Arcelor Hommes et Emplois : une entreprise à l'envers	165
Accord Lu France (groupe Danone) : d'une restructuration difficile à la GPEC dans les territoires autour de quatre acteurs	167
Pôle de mobilité régionale Isère : une mutualisation de moyens interentreprises	169

Annexes

Personnalités rencontrées

Administrations d'État et collectivités territoriales

Cabinets : V. Chriqui, A. Dupuy, T. Michelon

Conseil d'analyse stratégique : S. Boissard, Y. Chassard

Conseil d'État et Conseil de la formation tout au long de la vie : D. Balmay

Conseil d'orientation de l'emploi : E. Aubry

DARES : A. Maniez, M. Reynaud

Défense : J.-P. Aubert, C. Castelnau

DGE : S. Donne (PIPAME), J.-P. Le Pesteur, M. Soulier

DGEFP : R. Becuwe-Jacquinet, F. Bouygard, I. Eynaud-Chevalier,
J. Gaeremynck, P. Geiger, P. Romain

DGT : J. Blondel, J.-D. Combrexelle, E. Frichet-Thirion, B. Zago-Koch

DIACT : L. Fiscus, J.-F. Robinet, M. They

DRIRE : P. Épicier (Pays de la Loire)

DRTEFP, DDTEFP : M. Ameil, C. Blancat, M. Blazy, M. Conseil, W. Vasse (Pays de la Loire); M.-L. Balmés, C. Coulanges, P. Dingeon, J.-L. Lebœuf, P. Marquay, J. Nowaczik, F.-H. Prevost (Nord-Pas-de-Calais); B. Dupuy (Savoie); C. Pelissou, J.-P. Ultsch (Haute-Savoie)

IGAS : P.-L. Rémy

Ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion professionnelle des jeunes :
G. Larcher

Région Pays de la Loire : L. Périnel

Région Rhône-Alpes : C. Ville

Union européenne

Commission européenne : J.-F. Lebrun, F. Vasquez

Fondation de Dublin : W. Buschak, B. Gerstenberger, J. Karppinen

Organisations d'employeurs et de salariés

CFDT : C. Collot, M. Grignard, L. Laigo, D. Olivier, J.-M. Martin

CFE-CGC : A. Lecanu

CFTC : J. Dintinger, G. Simon

CGPME : G. Tissié, J.-F. Veysset

CGT : R. Bagorski, F. Blanche, P.-Y. Chaunu, P. Masson

CGT-FO : J.-C. Quentin

MEDEF : D. Gauthier-Sauvagnac, D. Tellier, C. Foulon

UNSA : C. Dupuis, J. Mairé, B. Guinois

Conseil économique et social : B. Quintreau (CFDT)

UIMM : D. de Calan

ANFA : Y. Terral

Fonderies de France : A. Robert-Dehault, O. Ducru

Syndicat de la PQR : B. Lainé

ANDCP devenue ANDRH : C. Duda (Stream International), P.-Y. Poulain

Participants de la réunion nationale CGT sur la GPEC

ARACT Centre : M. Godet, M. Lallier (MEDEF) ; J.-C. Péron (CGT) ; D. Remy (CFTC) ; J.-F. Laleuf (CGC)

ARACT Poitou-Charentes : F. Dumasdelage (MEDEF), P. Bodet (CFDT)

COPIRE Nord-Pas-de-Calais : S. Bonder, A. Bontron (MEDEF) ; Y. LE Douget (CGPME) ; C. Becquet, M. Beugin (CGT), J.-P. Lavieville (CGT-FO), P. Duriez (CFDT), J. Laporterie (CFTC)

CGT-FO Rhône-Alpes : G. Clément

Entreprises

Aigle : A. Salcedo

Air France : J.-F. Colin, F. Mataillet

Alcan : P. Meynard

Arcelor H&E : G. Hans

AREVA : P. Vivien

Auchan : J. Guilbert

BNP-Paribas : F. Lavenir

Cap Gemini : M.-A. Armand
Damart : A. Colin, A. Godelle, C. Soto
Danone : C. Acoca, B. Queffelec
Dassault Systèmes : M. Pénicaud
EADS : F. Agenet
EDF : A. Cuenca, G. Gateau
Hewlett Packard : M. Scheid
La Mondiale : C. Catry, D. Debaissieux, A. Quatannens
Lazard : M. Pigasse
Michelin : D. Baldo, F. Bléhaut, A. Braud, C. Julienne
Mittal-Arcelor : D. Atlan
PSA Peugeot Citroën : P. Dorges, J.-L. Vergne
Radio France : P. Papet, C. Sauret
Renault : J.-M. Kerebel, M. de Virville
Rhodia : M. Matta
Saint-Gobain Développement : G. Sabart
Saint-Gobain : E. Friot
Schneider : C. Gonzalès
SEB : R. Descosse, H. Touret
SFR : S. Roussel
ST Micro : E. Berthet, E. Bertheas, T. Denjean, M. Donnadiou
Thalès : Y. Barou, X. Broseta, A. de Ravaran
Veolia : A. Keller, V. Merle, V. Razaud

Délégués syndicaux

Thalès Air Défense devenu Air Systems : M. Talon, C. Maligne (CFDT);
H. Chabord (CFE-CGC); A. Culnard, J. Viéra (CGT)
Despature (groupe Damart) : S. Waymel (CFTC), F. Leman (CFE-CGC),
L. Vanmark (CGT), L. Maton (Autonomes)
Air France : G. Nicoli, A. Bouzara, M. Rabussier (CFDT)
Lu France : B. Fournet (CFDT)
Michelin : DS CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO, SUD participant à la
réunion de négociation du 12 juillet
ST Micro : M. Derouich (CFTC); M. Glatigny, J.-M. Sovignet (CFE-CGC)

Rhodia : M. Ngo (CGT); P. Buc (CFE-CGC)

CAP Gemini : S. Barizet, G. Michoud (CFTC)

Le rapporteur a aussi bénéficié d'exposés d'autres DRH, dans le cadre de réunions organisées par Altedia, BPI, le groupe Alpha, *Liaisons sociales*, l'École de Paris, *Semaine sociale Lamy*, *Les Échos*, l'ANACT, et l'ANDCP à Paris et Bordeaux, l'université de Montpellier :

Alcatel-Lucent : Beretti; *Alstom* : N. Huret; *Areva P.* Vivien; *ASF* : I. Barde; *Bosch* : D. Olivier; *Caisses d'Épargne* : I. Welcomme; *Carrefour* : J.-L. Delenne; *Delphi* : P. Vivant; *IBM France* : T. Stevens; *Johnson Diversey* : P. Verdavaine; *Marseillaise de Crédit* : S. Béclin; *Nestlé* : J.-P. Carli; *Saur* : M. Bournat; *SEB* : B. Galopin; *Thomson* : D. Langlois; *Software AG* : S. Le Galy; *Sodexho IdF* : B. Delamotte; *Valeo* : Shoumaker; *Sacpa* : D. Jarzaguet; *Ceva* : V. Freyre; *Vinci* : N. Soobrayen; *Marie Brizard* : C. Marquis; *Sud Ouest* : L. Jean; *EDF-SO* : F. Fournier; *Cofinoga* : S. Martin; *Gaz Bordeaux* : E. Boda; *Sodexho S-O* : D. Durandeu; *Colas S-O* : P. Christian; *Clinique Saint Martin* : M.-J. Couret

Consultants, chercheurs

Algoe : J.-F. Carrara, E. Déon, D. Gaudron, B. Ventron

Altedia : C. Barthélemy, B. Chauvadra, B. Krynen, X. Lacoste, R. Soubie

ANACT : F. Chappert, S. Grillet, F. Loasil, N. Mathis, M. Parlier, N. Raoult, T. Rochefort, P. Therry, M. Weill, F. Yahiaoui

ARACT : F. Cloarec (Aquitaine), B. Jansen (Nord), P. Laur (Centre), Y.-M. Nalbandian (PACA), P. Sagory (Poitou-Charentes)

BPI : C. Alezra, B. Brunhes, D. Rannou, J.-L. Verreaux

CEREQ : B. Hillau, M. Quéré, M. Thery

Clava : C. Parmentier

D. K. conseil : Kaisergruber

Développement et Emploi : J.-M. Bergère, J. Bertherat

DS&O : M. Lepetit, J.-M. Pillard

EM Reims : R. Beaujolin

Entreprise et personnel : M. Le Boulaire

Europe et Société : J. Moreau, P. Rué, P. Vanlerenberghe

France Initiative : A. Chateaufort

Geste : A. Chataigner, R. Eksl

Groupe Alpha : F. Cathus, P. Ferracci, P. Gervais, A. Petitjean, M. Richer

IAE Paris : P. Gilbert

IDRH : N. Bourgeois, T. Gérard, T. Morabito, F. Petitbon

IRES : M. Raveyre

Liaisons sociales : D. Boissard

RDS : J.-P. Guillot

Syndex : K. Bangoura, F. Bruggeman, D. Fruleux, P. Magnant, M. Merceron, N. Neyrand, D. Paucard, J. Thomin, P. Raccaud

UET : C.-E. Triomphe

Observatoires de branche et régionaux

Assurance : G. Lobjeois

Bassin d'emploi de Bressuire : J.-C. Barbier (DDTEFP), J. Brosso (mission locale), A. Hérault, B. Giret (CFDT), C. Lenne (président CBE), H. Pain (président du pays), P. Rivon (ANPE), A. Robin (directeur CBE)

Chercheurs, élus, syndicalistes, acteurs publics intervenants de la journée RDSL : M. Bielher (DRTEFP), L. Gwiardiski, F. Herbreteau, J.-P. Grenon (CGT), A. Jobert, J. Rastoul (CFDT), J.-J. Régent, (Agglomération de Nantes), F. Rey, P. De Roo, R. Ruols, P. Veltz, V. Xhaufleur

Emploi public : P. Clergeot

Groupements d'employeurs : C. Dérosier (UGEF); T. Chevallereau (directeur CRGE); F. Joubert (CFDT, président CRGE), J.-M. Banlier (président GE Adéquat, Niort), P. Métais (directrice); X. Langlet (président GE Mode d'Emploi, Châtelleraut), A. Carré et A. Dufraud, (salariées); membres du CA du Centre de ressources des groupements d'employeurs Poitou-Charentes

OREF : A. du Crest (Pays de la Loire)

Juristes

Avocats : C. Barthélémy, G. Bélier, P. Bouaziz, E. Brochier, D. Celice, H. Flichy, J.-J. Gatineau, B. Gauriau, T. Grumbach, S. Guedes da Costa, H.-J. Legrand, A. Lyon-Caen, H. Masse, P. Mazanovic, M. Plet

Professeurs : P.-H. Antonmattéi, E. Dockés, F. Favenec-Héry, A. Jemmaud, P.-E. Ray

Magistrats : P. Bailly, J.-M. Béraud, M.-F. Mazars, M.-L. Morin

Semaine sociale Lamy : F. Champeaux

Principaux articles cités¹

Négociation obligatoire en entreprise. Négociation triennale. Gestion des emplois et prévention des conséquences des mutations économiques

Article L. 2242-15 (anciennement L. 320-2 de la loi du 18 janvier 2005, modifié les 21 et 30 décembre 2006)

Dans les entreprises et les groupes d'entreprises [...] de 300 salariés et plus, ainsi que dans les entreprises et groupes d'entreprises de dimension communautaire [...] comportant au moins un établissement ou une entreprise de 150 salariés en France, l'employeur est tenu d'engager 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 et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires ;

2° la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur laquelle le comité d'entreprise est informé, ainsi que sur les modalités d'accompagnement susceptibles de lui être associés, 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.

Article L. 2242-16 (anciennement L. 320-2 de la loi du 18 janvier 2005, modifié les 21 et 30 décembre 2006)

La négociation [...] peut porter également

1° sur les matières mentionnées aux articles L. 1233-21 et L. 1233-22 ;

2° sur la qualification des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques.

Article L. 2242-17 (anciennement L. 320-2 de la loi du 18 janvier 2005, modifié les 21 et 30 décembre 2006)

Les indemnités de départ volontaires versées dans le cadre de l'accord collectif résultant de la négociation mentionnée au 2° de l'article L. 2242-16

(1) Extraits de la rédaction de l'ordonnance de recodification du Code du travail (avec mention des anciens numéros).

bénéficient des dispositions du 5° du 1 de l'article 80 *duodecies* du Code général des impôts lorsque les conditions suivantes sont remplies :

1° l'autorité administrative ne s'est pas opposée à la qualification d'emplois menacés retenue par l'accord collectif;

2° le salarié dont le contrat de travail est rompu occupait effectivement un emploi classé dans une catégorie d'emplois menacés définie par l'accord collectif et a retrouvé un emploi stable à la date de la rupture de son contrat de travail;

3° un comité de suivi a été mis en place par l'accord collectif et ce comité a reconnu la stabilité de l'emploi de reclassement mentionné au 2°.

Article L. 2242-18 (anciennement L. 320-2 de la loi du 18 janvier 2005)

Si un accord de groupe est conclu sur les thèmes inclus dans le champ de la négociation triennale mentionnée à l'article L. 2242-15, les entreprises comprises dans le périmètre de l'accord de groupe sont réputées avoir satisfait aux obligations de négociier prévues par ce même article.

Article L. 2242-19 (anciennement L. 132-27)

Dans les entreprises de 300 salariés et plus [...], la négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et la prévention des conséquences des mutations économiques [...] portent également sur les conditions de retour et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle.

Comité d'entreprise. Attributions économiques. Entreprises de 300 salariés et plus. Information annuelle

Article 2323-56 (anciennement L. 432-1-1, loi du 2 août 1989)

Chaque année, dans les entreprises de 300 salariés et plus [...], le comité d'entreprise est informé et consulté sur :

1° l'évolution de l'emploi et des qualifications dans l'entreprise au cours de l'année écoulée;

2° les prévisions annuelles ou pluriannuelles et les actions, notamment de prévention et de formation, que l'employeur envisage de mettre en œuvre compte tenu de ces prévisions, particulièrement au bénéfice des salariés âgés ou présentant des caractéristiques sociales ou de qualification les exposant, plus que d'autres, aux conséquences de l'évolution économique ou technologique.

L'employeur apporte toutes explications sur les écarts éventuellement constatés entre les prévisions et l'évolution effective de l'emploi, ainsi que sur les conditions d'exécution des actions prévues au titre de l'année écoulée.

Préalablement à la réunion de consultation, les membres du comité reçoivent un rapport écrit comportant toutes les informations utiles sur la situation de l'entreprise [...].

Domaines et périodicité de la négociation obligatoire. Négociation de branche

Article L. 2241-4 (anciennement L. 132-12-2)

Les organisations liées par une convention de branche [...] se réunissent au moins une fois tous les 3 ans [...] pour négocier sur les conditions de travail, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences des salariés âgés et sur la prise en compte de la pénibilité du travail. Par ailleurs, elles se réunissent tous les trois ans pour négocier sur les matières définies aux articles L. 2242-15 et L. 2242-16.

Formation professionnelle continue. Obligations de l'employeur et plan de formation

Article L. 6321-1 (anciennement L. 930-1)

L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail.

Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.

Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences, ainsi qu'à la lutte contre l'illettrisme.

Les actions de formation mises en œuvre à ces fins sont prévues, le cas échéant, dans le plan de formation [...].

Comité d'entreprise. Attributions économiques. Information et consultation en matière de formation professionnelle

Article L. 2327-33 (anciennement L. 934-1)

Chaque année, le comité d'entreprise est consulté sur les orientations de la formation professionnelle dans l'entreprise en fonction des perspectives économiques et de l'évolution de l'emploi, des investissements et des technologies dans l'entreprise.

Article 2323-35 (anciennement 934-4 alinéa 1)

Chaque année, au cours de deux réunions spécifiques, le comité d'entreprise émet un avis sur l'exécution du plan de formation du personnel de l'année précédente et sur le projet de plan pour l'année à venir.

Rupture du CDI. Licenciement pour motif économique. Obligations d'adaptation et de reclassement

Article L. 1233-4 (anciennement L. 321-1 alinéa 3)

Le licenciement pour motif économique ne peut intervenir que lorsque tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés et que le reclassement de l'intéressé ne peut être opéré dans l'entreprise ou dans les entreprises du groupe auquel l'entreprise appartient. Le reclassement s'effectue sur un emploi relevant de la même catégorie que celui qu'il occupe ou sur un emploi équivalent. À défaut, et sous réserve de l'accord exprès du salarié, le reclassement s'effectue sur un emploi d'une catégorie inférieure. [...]

Licenciement pour motif économique. De 10 salariés ou plus sur une même période de 30 jours

Article L. 1233-21 (anciennement L. 320-3)

Un accord d'entreprise, de groupe, ou de branche peut fixer par dérogation aux règles de consultation des instances représentatives du personnel prévues par le présent titre et par le livre III de la deuxième partie, les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise applicables lorsque l'employeur envisage de prononcer le licenciement économique de 10 salariés ou plus sur une même période de 30 jours.

Article L. 1233-22 (anciennement L. 320-3)

L'accord [...] fixe les conditions dans lesquelles le comité d'entreprise :

- 1° est réuni et informé de la situation de l'entreprise ;
 - 2° peut formuler des propositions alternatives au projet économique à l'origine d'une restructuration ayant des incidences sur l'emploi et obtenir une réponse motivée de l'employeur à ses propositions.
- [...].

L'accord peut organiser les conditions dans lesquelles le plan de sauvegarde de l'emploi [...] fait l'objet d'un accord et anticiper le contenu de celui-ci.

Article L. 1233-24 (anciennement L. 320-3)

L'accord [...] ne peut déroger :
1° à l'obligation de formation, d'adaptation et de reclassement incombant à l'employeur [...];

- 2° aux règles générales d'information et de consultation du comité d'entreprise¹ [...];
- 3° à la communication aux représentants du personnel des renseignements prévus² [...];
- 4° aux règles de consultation prévues lors d'un redressement ou d'une liquidation judiciaire [...].

Comité d'entreprise. Attributions économiques. Information et consultation sur l'organisation et la marche de l'entreprise

Article L. 2323-6 (anciennement L. 432-1 alinéa 1)

Le comité d'entreprise est informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche de l'entreprise et notamment sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail, les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle.

Article L. 2323-15 (anciennement L. 432-1 alinéa 2)

Le comité d'entreprise est saisi en temps utile des projets de restructuration et de compression des effectifs. Il émet un avis sur l'opération projetée et ses modalités d'application. Cet avis est transmis à l'autorité administrative.

Licenciements de dix salariés ou plus dans une même période de 30 jours. Procédure de consultation des représentants des personnels

Article L. 1233-28 (anciennement L. 321-3)

L'employeur qui envisage de procéder à un licenciement collectif pour motif économique de 10 salariés ou plus dans une même période de 30 jours réunit et consulte [...] le comité d'entreprise [...]

Article L. 1233-30 (anciennement L. 321-3)

Dans les entreprises ou établissements employant habituellement 50 salariés et plus, l'employeur réunit et consulte le comité d'entreprise.

Il peut procéder à ces opérations concomitamment à la mise en œuvre de la procédure de consultation prévue par l'article L. 2323-15.

(1) Les décisions sont précédées de la consultation du CE sauf OPA ; pour formuler un avis, le CE dispose d'informations précises [...], d'un délai d'examen suffisant et de la réponse motivée à ses propres observations...

(2) Raisons économiques, nombre de licenciements envisagés, critère d'ordre, calendrier... ; pour les entreprises de 50 salariés et plus, un plan de sauvegarde de l'emploi pour éviter les licenciements où en limiter le nombre.

Le comité d'entreprise tient 2 réunions séparées par un délai qui ne peut être supérieur à :

1° 14 jours lorsque le nombre des licenciements est inférieur à 100 ;

2° 21 jours lorsque le nombre des licenciements est au moins égal à 100 et inférieur à 250 ;

3° 28 jours lorsque le nombre des licenciements est au moins égal à 250.

Article L. 1233-35 (anciennement L. 321-7-1)

Lorsqu'il recourt à un expert-comptable, le comité d'entreprise tient une seconde réunion au plus tôt le 20^e et au plus tard le 22^e jour après la première.

Il tient une troisième réunion dans un délai [...] ne peut être supérieur à :

1° 14 jours lorsque le nombre des licenciements est inférieur à 100 ;

2° 21 jours lorsque le nombre des licenciements est au moins égal à 100 et inférieur à 250 ;

3° 28 jours lorsque le nombre des licenciements est au moins égal à 250.

Plan de sauvegarde de l'emploi

Article L. 1233-61 (anciennement L)

Dans les entreprises de 50 salariés et plus, lorsque le projet de licenciement concerne 10 salariés ou plus dans une même période de 30 jours, l'employeur établit et met en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi pour éviter les licenciements ou en limiter le nombre.

Ce plan intègre un plan de reclassement [...].

Article L. 1235-10

Dans les entreprises de 50 salariés et plus, lorsque le projet de licenciement concerne 10 salariés ou plus dans une même période de 30 jours, la procédure de licenciement est nulle tant que le plan de reclassement [...] n'est pas présenté par l'employeur aux représentants du personnel [...].

La validité du PSE est appréciée au regard des moyens dont dispose l'entreprise, l'UES, ou le groupe.

Revitalisation des bassins d'emploi

Article L. 1233-84

Lorsqu'elles procèdent à un licenciement collectif affectant par son ampleur l'équilibre du ou des bassins d'emploi dans lesquels ils sont implantés, les entreprises¹ sont tenues de contribuer à la création d'activités et au

(1) Entreprises de 1 000 salariés au moins ou appartenant à un groupe de 1000 salariés au moins.

développement des emplois et d'atténuer les effets du licenciement envisagé sur les autres entreprises dans le ou les bassins d'emploi. [...]

Diversité des contrats aménageant les transitions professionnelles

	Congé de reclassement	Contrat de transition professionnelle	Convention de reclassement personnalisé	Congé de mobilité
Champ d'application	Entreprise de plus de 1 000 salariés, ou appartenant à un groupe de plus de 1 000 salariés, ou de dimension européenne	Entreprise non soumise au congé de reclassement à titre expérimental en lieu et place de la CRP sur 7 bassins d'emploi	Entreprise non soumise au congé de reclassement	Même champ d'application que le congé de reclassement
Durée	De 4 à 9 mois	12 mois	8 mois	Déterminée par l'accord GPEC ; pas de durée minimale ni de durée maximale
Rémunération	65 % de la rémunération mensuelle brute moyenne soumise aux contributions au titre des 12 derniers mois, avec 85 % du SMIC minimum	80 % de la rémunération mensuelle brute moyenne antérieure	80 % de la rémunération brute les trois premiers mois, 70 % les cinq mois suivants si plus de 2 ans d'ancienneté	Au minimum le même montant que l'allocation versée pendant le congé de reclassement
Modalités	Le salarié est informé lors de l'entretien préalable, 8 jours de réflexion à compter de la notification de la lettre de licenciement	Délai de réflexion de 21 jours, avec renoncement au préavis	Délai de réflexion de 14 jours, avec renoncement au préavis	Volontariat dans le cadre de l'accord GPEC, Avec possibilité d'exercer de nouveaux métiers dans et hors entreprise
Rupture du contrat de travail	Rupture à l'issue du congé	Rupture amiable dès l'expiration du délai de réflexion si adhésion*	Rupture amiable dès l'expiration du délai de réflexion si adhésion ¹	Rupture amiable à l'issue du congé

* Rupture amiable particulière, car l'application d'une jurisprudence ancienne de la Cour de cassation sur les conventions de conversion ouvre la possibilité au salarié ayant adhéré de contester le motif de la rupture, même s'il a choisi d'adhérer à la CRP ou au CTP.

Source : DGEFP.

Dispositif applicable	Entreprise appartenant à un groupe de plus de 1 000 salariés	Entreprise n'appartenant pas à un groupe de plus de 1 000 salariés
Volontariat dans le cadre d'un accord d'anticipation de l'emploi	Congé de mobilité	
Licenciement dans une entreprise in bonis	Congé de reclassement	CRP/CTP
Licenciement dans une entreprise en redressement ou liquidation judiciaire	CRP/CTP	CRP/CTP

Source : DGEFP.

Glossaire des termes économiques ou juridiques utilisés

Accord de méthode

La notion d'accord de méthode a désormais deux sens qu'il convient de distinguer :

- accord sur la méthode, c'est-à-dire accord définissant un objet à traiter et la façon de le faire, dans l'entreprise entre direction et syndicats, ou dans un cadre plus général entre organisations d'employeurs et de salariés. L'accord est procédural, annonçant la négociation d'un accord substantiel sur le contenu ;
- accord de méthode, depuis la loi Fillon de 2003 suspendant la loi de modernisation sociale accord dérogatoire possible sur la procédure d'information et de consultation sur un PSE, décidé ou éventuel, et les mesures d'accompagnement qui seront alors retenues.

Anticipation

Le terme a deux sens dans les propos des acteurs et dans ce rapport :

- anticipation des mutations qu'elles soient technologiques, organisationnelles, réglementaires ou démographiques, et de leurs conséquences prévisibles sur les métiers, les emplois et les compétences. Il n'y a pas de décision de compression d'effectifs à ce stade mais une approche des métiers en progression, stables ou en déclin, de l'impact de la pyramide des âges, des mesures à prendre concernant les recrutements, les salariés en place, les départs probables. Cette approche est caractéristique de la GPEC, elle vise à fluidifier le marché du travail interne, par la formation et la mobilité professionnelle et géographique, et en tant que de besoin à faciliter ;
- anticipation des restructurations, au sens d'annonce précoce d'une décision de compression des effectifs ou de fermeture, qui vise à maximiser les possibilités d'éviter des licenciements secs sans reclassement interne ou externe.

Changement organisationnel

Voir réorganisation.

Compétences¹

La notion de compétence(s) s'est progressivement imposée, à côté et en complément de celle de qualification reconnue, dans un contexte d'accélération du changement et de diversification des produits et services.

Par compétence d'un salarié, on entend sa capacité à mettre en œuvre en situation de travail un ensemble de connaissances, de savoir-faire techniques et relationnels, pour parvenir au résultat attendu.

La compétence du salarié passe par la détention de différentes compétences, qu'on peut nommer (« être capable de »), apprendre par le compagnonnage et la formalisation, et pour partie transférer à d'autres situations.

Les compétences sont individuelles, mais on peut aussi évoquer les compétences d'un collectif qui sont plus que l'addition des compétences individuelles, et les compétences de l'entreprise qui constituent un actif spécifique et un avantage comparatif par rapport à ses concurrents.

Les démarches compétences visent au développement et à la reconnaissance de celles-ci, en lien avec celui de la performance des organisations.

Compétitivité, productivité, rentabilité, performance

Les économistes distinguent trois dimensions de la performance :

- la productivité, rapport entre la valeur ajoutée et un input, le travail ou le capital, ou l'ensemble de ceux-ci. Les mesures physiques du type tonnage produit par heure de travail ou nombre d'heures pour produire un véhicule doivent être corrigées du taux d'intégration (valeur ajoutée/chiffre d'affaires) et des effets de composition du panier de biens sur les prix ;
- la compétitivité, qui détermine l'évolution des parts de marché par rapport à la concurrence, résulte des coûts unitaires relatifs, salariaux et non salariaux, et de façon croissante par d'autres déterminants comme la qualité, les délais, et la capacité d'innovation ;
- la rentabilité qui rapporte les profits (réinvestis ou distribués) aux capitaux propres et s'apprécie à court terme ou à moyen-long terme, selon que prédomine un capitalisme financier ou un capitalisme industriel à l'actionnariat stable.

Les trois notions interagissent de façon complexe à analyser au cas par cas, les économies d'échelle et les gains de productivité réduisent les coûts unitaires, les parts de marchés résultent d'arbitrages entre volumes et marges...

Conduite de changement²

Dans un environnement en mutation permanente, et en fonction de sa stratégie, l'entreprise doit conduire différents projets de changement. Ceux-ci peuvent être à dominante technique (nouveaux produits, nouveaux équipements, nouveaux logiciels, nouveaux locaux), à dominante organisationnelle (voir réorganisation) ou en ressources humaines (démarche compétences, refonte de la classification). Dans tous les cas, c'est la cohérence entre le projet et l'entreprise, entre stratégie, organisation et compétences, des projets entre eux, qui fait l'efficacité.

(1) Cf. Rouilleault H., Rochefort T., chapitre 11, *op. cit.*, p. 107.

(2) Cf. Rouilleault H., Rochefort T., chapitre 10, *op. cit.*, p. 107.

Consultation

Le terme n'a pas le même sens en droit français ou européen :

- en droit français, la consultation est un avis motivé des représentants du personnel au comité d'entreprise (ou dans une autre instance) sur un projet de la direction, après qu'ils en aient été informés, qu'ils aient obtenu des explications complémentaires et réponses aux contre-propositions élaborées le cas échéant avec l'appui d'experts désignés par eux. L'employeur peut ou non tenir compte de cet avis ;
- en droit européen, la consultation vise la recherche d'un accord sur des sujets qui relèvent des prérogatives de l'employeur. Elle a dès lors un enjeu explicite de négociation.

Dialogue social

La notion de dialogue social est polysémique :

- l'expression désigne d'abord toutes les formes d'échange, de dialogue, de la direction avec les représentants du personnel, élus ou désignés par leurs organisations syndicales : information, consultation, négociation, et toute autre forme de concertation avec les représentants du personnel et plus généralement les salariés concernés ;
- au plan des branches ou au plan interprofessionnel, elle vise l'échange direct entre représentants des employeurs et des salariés, par opposition à la concertation tripartite avec les pouvoirs publics ;
- au plan territorial, l'expression vise la aussi le dialogue entre représentants des employeurs et des salariés, sur des objets d'intérêt et de compétences communs, dialogue en tant que de besoin étendu à d'autres acteurs, élus, associations...

Délocalisation¹

La délocalisation se définit par la fermeture d'une unité de production en France suivie de sa réouverture à l'étranger, ou de l'externalisation à un sous-traitant étranger, en vue de réimporter sur le territoire national ou de fournir à moindre coût des pays tiers.

L'investissement direct à l'étranger pour servir les marchés locaux n'est pas assimilable à une délocalisation.

Désindustrialisation

Désindustrialisation désigne la baisse de la part de l'industrie dans la valeur ajoutée totale de l'économie et de façon beaucoup plus sensible, compte tenu des écarts de gains de productivité, dans l'emploi total. Les externalisations de certaines fonctions n'appartenant pas au cœur de métier peuvent renforcer l'ampleur du phénomène qui ne doit pas faire oublier le rôle structurant de l'industrie dans le tissu économique.

Emplois menacés

Le repérage des « emplois menacés » apparaît à titre facultatif dans l'obligation triennale de négocier en décembre 2006 associée à des mesures comme l'indemnité de départ volontaire. Cette notion est liée à la préoccupation

(1) Fontagné L., Lorenzi J-H. (2005), « Désindustrialisation, délocalisations » Documentation Française, collection Conseil d'analyse économique. [http : //www.cae.gouv.fr/rapports/055.htm](http://www.cae.gouv.fr/rapports/055.htm)

de prévention au cœur de la GPEC, mais l'expression n'était pas utilisée dans les accords. Cette qualification sera à préciser au cas par cas par la négociation. *A priori*, les emplois menacés peuvent être liés à certains métiers ou certaines activités. La menace peut être liée à des mutations économiques, technologiques, organisationnelles, ou à des choix stratégiques. Par ailleurs, emplois menacés ne signifie pas emplois supprimés.

Emplois sensibles

Fréquemment utilisée dans les accords, l'expression d'emploi sensible n'est pas stabilisée. Dans le cadre du dispositif GPEC, différentes catégories d'emploi sont à détecter en vue d'actions spécifiques :

- emplois stratégiques pour le développement de l'entreprise, à pourvoir par le recrutement et la mobilité ;
- emplois connaissant un fort renouvellement du fait de la pyramide des âges, avec un enjeu de transfert des compétences entre les générations ;
- emplois nécessitant une évolution sensible des compétences requises, du fait des mutations technologiques et organisationnelles présentant le cas échéant des difficultés pour une partie des salariés ;
- emplois devant connaître une forte attrition numérique et, en cas d'insuffisance des départs en retraite et de la mobilité interne ou externe, des sureffectifs ;
- emplois situés dans des activités sensibles du fait de leur faible croissance, de leur faible rentabilité ou de leur situation à l'extérieur du cœur de métier de l'entreprise ou du groupe...

Employabilité

Capacité du salarié à occuper un emploi au regard de l'évolution des technologies et des organisations, qui se maintient par la formation, le développement des compétences et la mobilité. Cette capacité, au maintien duquel l'employeur doit veiller, est à distinguer de la stabilité sur le poste occupé ou dans l'entreprise d'appartenance.

GPEC

La notion de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est mal stabilisée. On parle parfois de gestion prospective ou anticipative plutôt que prévisionnelle, l'accent étant alors plus sur le qualitatif que sur le quantitatif des évolutions. On ajoute parfois à prévisionnelle, la dimension préventive. L'objet porte selon les cas sur les métiers, les emplois, les effectifs, les compétences, les qualifications. Le terme de gestion a par ailleurs une portée différente selon qu'il s'agit de l'entreprise, de la branche ou du territoire.

Vingt années après les premières expériences de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, deux ans après leur relance par l'obligation triennale de négocier, et à la lumière du débat interdisciplinaire sur ce thème, on peut actualiser la définition de la GPEC par D. Thierry et C. Sauret (la plus courante à la fin des années quatre-vingt) et définir la GPEC comme :

- une gestion anticipative et préventive des ressources humaines ;
- visant à détecter et à résoudre en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences ;
- fonction des contraintes de l'environnement de l'entreprise, ou du groupe, et de ses choix stratégiques ;

- adaptée aux spécificités de l’entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources ;
- outil de gestion impliquant les responsables opérationnels et l’encadrement de proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel ;
- dispositif comportant un volet collectif sur la prospective des métiers, des emplois et des compétences, et la définition des règles et moyens facilitant l’ajustement des besoins et ressources, et un volet individuel pour aider chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel ;
- mettant en cohérence de différents processus de gestion des ressources humaines (échanges avec les syndicats et les IRP, formation, mobilité, recrutement...), avec des rendez-vous annuels ou à la demande, et des moyens dédiés pour l’ensemble des salariés ou pour certaines catégories d’activités et d’emplois (en développement, fragilisés, avec un enjeu de transmission des compétences...);
- démarche permanente d’anticipation des besoins et de prévention des risques, distincte des plans de sauvegarde de l’emploi, qui sont ponctuellement mis en place de façon curative par les directions face à des menaces avérées ou proches, et dont elle ne constitue ni l’antichambre ni l’antidote.

Mutations

Mutations est un terme générique qui englobe les mutations technologiques comme le développement des technologies de l’information et de la communication, les mutations économiques, comme l’accroissement de la concurrence, les mutations organisationnelles sur la chaîne de valeur de la conception au client final, les mutations réglementaires de toute origine, et les mutations démographiques internes et externes. Ces mutations sont des tendances lourdes de l’environnement. On les distinguera des choix stratégiques et des décisions opérationnelles qu’elles conditionnent, pour partie seulement car dans un même environnement, les ressources et les choix des acteurs diffèrent.

Le terme de mutations économiques est parfois confondu avec celui de restructurations au sens de décision ponctuelle de réduction d’effectif ou de fermeture.

Mobilité, reclassement

La mobilité peut être interne à l’entreprise, interne au groupe ou externe. Elle est professionnelle et/ou géographique. Le reclassement intervient dans un cadre contraint pour éviter un licenciement pour motif économique.

Négociation

Il s’agit de la recherche d’un accord, formel (négociation au sens juridique), parfois aussi informel (négociation au sens sociologique).

Dans le cas général, un accord d’entreprise doit être signé par au moins l’une des cinq organisations syndicales représentatives au niveau national et ne pas faire l’objet du droit d’opposition d’une ou plusieurs organisations représentant depuis mai 2004 au moins 50 % des suffrages exprimés.

Partenaires sociaux

L’expression a elle aussi deux sens communs :
 – une direction pourra désigner ainsi ses interlocuteurs syndicaux dans l’entreprise ;

– on désigne aussi par ce terme les représentants des deux collèges, employeurs et salariés, dans les organismes paritaires qu'ils gèrent (protection sociale, assurance chômage, organismes collecteurs de formation, organismes de prévention...), et comme interlocuteurs des négociations interprofessionnelles et de branche.

Parler de partenaires, c'est donc désigner des acteurs représentant des intérêts légitimement différents, mais qui peuvent rentrer en interaction mutuellement gagnante.

Plan social, PSE

Le plan de sauvegarde de l'emploi, PSE, est depuis la loi de modernisation sociale de 2002, le nouveau nom d'un plan social, notion datant de 1974. C'est l'ensemble des mesures prises à l'occasion d'un projet de restructuration (compression des effectifs ou fermeture de site), pour éviter ou réduire le nombre des licenciements collectifs. Il est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés lorsque interviennent, sur une période de 30 jours, 10 licenciements ou autres formes de rupture du contrat de travail.

Réorganisation

Réorganisation est synonyme de changement organisationnel, et plus large que restructuration. Une réorganisation peut prendre de nombreuses formes, concerner l'un ou l'autre ou les trois niveaux d'une organisation¹, organisation de l'entreprise, organisation de la production, et organisation du travail :

- une restructuration financière, fusion, acquisition, scission, conduit à une réorganisation plus ou moins poussée des différentes fonctions et responsabilités de l'entreprise qui a des incidences sur le travail et l'emploi ;
- la mise en place d'une organisation matricielle par projet, la mise en ligne des flux en juste à temps, une démarche qualité, la mise en îlots des productions, le passage d'une gestion par les procédures à celle d'un portefeuille clients, sont autant de réorganisations de la production qui ont des incidences sur le travail et l'emploi ;
- les démarches de développement de la polyvalence entre plusieurs postes et de la polyvalence par adjonction de tâches de maintenance, de contrôle de la qualité, de gestion des flux, l'aménagement du temps de travail, le développement de la résolution des dysfonctionnements, l'évolution des rôles de l'encadrement de proximité engendrent des réorganisations du travail.

Une réorganisation n'a pas forcément d'impact sur l'emploi. L'innovation sur les processus réduit généralement l'emploi, l'innovation sur les produits et services l'accroît.

Restructuration

La notion de restructuration, rupture dans la structure du capital ou de la main-d'œuvre, a au moins trois sens dans la littérature :

- restructuration du capital par fusion, acquisition amicale ou hostile, ou cession. Une fusion ou acquisition entraîne forcément une redéfinition de la stratégie, à

(1) Cf. Rouilleault H., Rochefort T., chapitre 2, op. cit. p. 107.

partir des complémentarités de produits ou géographiques, et des synergies possibles par économies d'échelle. Une cession entraîne la redéfinition du modèle de développement de la société cédée, qu'elle soit autonome ou intégrée à un nouveau groupe. Les conséquences prévisibles sur l'emploi sont à examiner avec soin avec la nouvelle direction. Il en va de même des conséquences sur les grilles de rémunération, la durée du travail, les avantages sociaux dans la société fusionnée. Enfin, le dialogue social s'exerce entre de nouveaux acteurs, il y a fusion ou division aussi pour les acteurs syndicaux, et nécessité de redéfinir les règles du jeu ;

– restructuration au sens de compression de personnel, de fermeture totale ou partielle de site. C'est le sens commun, et celui qui est privilégié dans ce rapport. Se posent alors les questions de la motivation du projet de la direction, des alternatives collectives possibles, et des mesures individuelles de reclassement ;

– restructuration au sens de l'accord interprofessionnel de mars 1969 au sens de réorganisation d'une certaine ampleur affectant l'emploi positivement ou négativement. La création d'une nouvelle usine, qui pose de toutes autres questions en termes de management des ressources humaines et de dialogue social, sera également prise en compte. C'est également le sens retenu par l'ERM, observatoire européen des restructurations¹.

Stratégie²

D'origine militaire, la notion de stratégie a été introduite dans la littérature managériale depuis les années 1960. La stratégie concerne les orientations de long terme de l'entreprise. Elle concerne l'adaptation aux opportunités et contraintes de l'environnement, le périmètre de l'activité, la construction d'avantages concurrentiels, l'allocation des ressources. Elle est élaborée par les managers en prenant en compte la gouvernance de l'entreprise, l'équilibre entre les parties prenantes (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, territoires...).

Le management stratégique inclut le diagnostic, les choix et le déploiement. La stratégie intervient en effet à plusieurs niveaux, la stratégie de l'entreprise, par grand domaine d'activité et des unités opérationnelles. Construite avec une approche globale, dans un contexte incertain et complexe, elle influence par le choix des priorités et des leviers les décisions opérationnelles courantes et les choix tactiques. Elle est affaire de méthode, d'apprentissage et d'innovation.

(1) *European Restructuring Monitor*, www.eurofound.europa.eu

(2) Cf. G. Johnson *et al.* (2005), *Stratégique*, 7^e édition, Pearson.

Liste des abréviations

AgirE	Anticiper pour une gestion innovante des restructurations en Europe
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANI	Accord national interprofessionnel
ARACT	Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail
CATS	Cessation d'activité de certains travailleurs salariés
CCE	Comité central d'entreprise
CCREFP	Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle
CE	Comité d'entreprise
CEE	Comité d'entreprise européen
CEREQ	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CESR	Conseil économique et social régional
COE	Conseil d'orientation pour l'emploi
COPIRE	Commission paritaire interprofessionnelle régionale pour l'emploi
CQP	Certificat de qualification professionnelle
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DDTEFP	Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DGT	Direction générale du travail
DIACT	Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (ex-DATAR)
DIF	Droit individuel à la formation
DRIRE	Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement
EMCC	<i>The European Monitoring Centre on Change</i>

FNE	Fonds national de l'emploi
GAE	Gestion active de l'emploi
GAMEC	Gestion anticipée des métiers, des emplois et des compétences
GE	Groupement d'employeurs
GEIQ	Groupement des employeurs pour l'insertion et la qualification
GPEC	Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences
GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
IRES	Institut de recherches économiques et sociales
IRP	Institution représentative du personnel
MIRE	<i>Monitoring Innovative Restructuring in Europe</i>
OFCE	Observatoire français des conjonctures économiques
OREF	Observatoire régional de l'emploi et de la formation
PSE	Plan de sauvegarde de l'emploi
VAE	Validation des acquis de l'expérience

Table des matières

Sommaire	3
Préface	7
Avant-propos	9
Remerciements	11
Introduction - Des questions liminaires	13
Qui est concerné ?	13
Cette obligation est-elle nouvelle ?	15
Quelles sont ses différentes dimensions ?	16
Première partie	
Une obligation qui vient de loin	19
L'émergence de la préoccupation du dialogue social sur les restructurations et la prévention des licenciements	22
Cette préoccupation se heurte à la montée du chômage de masse	24
Un compromis après la suppression de l'autorisation administrative de licenciement qui fait place à la gestion prévisionnelle	25
De la gestion prévisionnelle aux démarches compétences	27
Où il est de nouveau question de GPEC et de réforme du droit au licenciement	30
Accord majoritaire et élections de représentativité	34
L'Union européenne, l'anticipation des mutations et le licenciement économique	37
Expériences d'anticipation des mutations en Europe	43
La prospective nationale des métiers et des qualifications	47

Deuxième partie	
Négociation triennale, les enseignements de l'observation	53
Les employeurs entre attente, crainte et respect de l'obligation	55
Une claire conscience de la rapidité des mutations en cours	56
La négociation triennale, une opportunité ou une contrainte	58
Informer réellement sur la stratégie mais ne pas la cogérer	59
De la perplexité sur la capacité des syndicats à respecter la confidentialité	62
Un accord de principe pour une GRH anticipative et concertée	63
Des interrogations sur la capacité à faire des prévisions	66
La crainte que les prévisions soient prises pour des engagements	68
La satisfaction des DRH ayant négocié des accords GPEC	69
Des points de vue contrastés sur le moment d'annoncer les restructurations	70
Une inquiétude sur l'insécurité juridique	73
Des points de vue contrastés sur le bon niveau de négociation	73
Les organisations syndicales, proactives ou ambivalentes	75
Une conscience partagée de la rapidité des mutations	76
De l'intérêt pour l'anticipation des mutations et des restructurations	77
Mieux lier stratégie et ressources humaines	79
Besoin de prévisions quantitatives, au-delà des indications de tendance	80
La conscience de leur propre ambivalence	81
Et la confidentialité ?	81
Des points de vue différents sur l'usage à faire de la loi de cohésion sociale	82
La crainte que la GPEC soit une gestion prévisionnelle des PSE	83
Les alternatives économiques, c'est possible	84
La volonté de sécuriser les parcours professionnels	85
Des besoins d'expertise et d'accompagnement	86
Le contenu des accords négociés	87
Des accords sur la méthodologie de négociation	89
Préambules et engagements majeurs	90
Modalités de mise en débat de la stratégie de l'entreprise	92
Modalités d'information-consultation sur les conséquences prévisibles sur l'emploi	94
Modalités d'information-consultation sur les conséquences prévisibles sur les salaires	96

Mise en place ou renforcement d'un dispositif de GPEC	96
Mesures d'accompagnement	97
<i>Le droit individuel à la formation</i>	101
<i>La validation des acquis de l'expérience</i>	102
<i>Les aides à la mobilité</i>	104
Le cas des salariés âgés	105
L'accompagnement des projets de changement	110
Le lien éventuel avec un accord de méthode de sauvegarde de l'emploi	111
Étendre le dispositif GPEC hors de France ?	119
Le conseil et le devoir d'inventaire sur la GPEC	119
Qu'entendre par stratégie ?	120
Qu'entendre par anticipation et restructuration ?	121
Qu'entendre par GPEC ?	123
Quelles différences, quelle « bonne distance » entre GPEC et PSE ?	124
Les juges et l'obligation triennale de négocier	126
La GPEC est-elle un préalable à la présentation d'un PSE ?	128
L'ouverture d'une négociation GPEC à la demande des organisations syndicales est-elle de droit ?	131
Quelles conséquences d'une mise en œuvre insuffisante d'un accord de GPEC ?	132
Y a-t-il obligation pour l'entreprise de faire de la GPEC et de mettre en œuvre des mesures d'accompagnement même en l'absence d'accord ?	132
Quel sens donner à l'expression « gestion prévisionnelle défailante » ?	134
Quelle sera la sanction du non-respect de l'obligation de négocier ?	135
Quelle sera la frontière entre GPEC et PSE pour les entreprises qui utiliseront les nouvelles dispositions de décembre 2006 ?	135
Quel pourra être l'impact éventuel de la GPEC sur la cause réelle et sérieuse du licenciement économique ?	136
L'obligation triennale est-elle codifiée dans le bon livre du Code du travail ?	138

Troisième partie

Au-delà de l'obligation triennale, la GPEC dans les PME, les branches et les territoires

139

La GPEC en PME, une « question technocratique » ou l'opportunité de progrès concrets ?

141

L'émergence de la GPEC dans les branches professionnelles	148
La GPEC dans les territoires, difficultés et bonnes pratiques	152
Le niveau régional pour l'anticipation et l'animation	153
Le niveau opérationnel des bassins d'emploi	156
L'inscription des grandes entreprises dans les territoires	163
Le rôle des services de l'État	171

Quatrième partie

Recommandations aux acteurs d'entreprise pour la négociation triennale GPEC **173**

1 ^{re} recommandation aux DRH : concevoir la négociation triennale comme une opportunité, impliquer l'ensemble de la direction	177
2 ^e recommandation aux délégués syndicaux : se saisir de l'opportunité de la négociation triennale	178
3 ^e recommandation : échanger tôt sur les enjeux, envisager un premier accord sur les moyens de la négociation...	179
4 ^e recommandation : disposer d'éclairages multiples pour préparer la négociation GPEC	181
5 ^e recommandation : dissocier la négociation GPEC et les restructurations	182
6 ^e recommandation : un préambule explicite	184
7 ^e recommandation : faire l'apprentissage d'une plus grande transparence et confidentialité sur la stratégie	185
8 ^e recommandation : un lieu d'échange sur la prospective des métiers	187
9 ^e recommandation : partir des mesures d'accompagnement qui existent pour les améliorer, fixer des échéances régulières	189
10 ^e recommandation : en cas de projet de restructuration, privilégier la gestion « à tiède »	190
11 ^e recommandation : mettre les moyens nécessaires au suivi personnalisé des projets professionnels	192
12 ^e recommandation : mieux lier la GPEC et le plan de formation	192
13 ^e recommandation aux DRH : impliquer la ligne hiérarchique dans la mise en œuvre du volet individuel de la GPEC	193
14 ^e recommandation : mettre en place un suivi paritaire du volet individuel de la GPEC	194
15 ^e recommandation : associer les salariés et leurs représentants à la conduite des projets	195

Cinquième partie	
Préconisations aux pouvoirs publics et recommandations aux partenaires sociaux nationaux	197
1 ^{re} préconisation : ne modifier dans l'immédiat ni l'obligation triennale de négocier le dispositif de GPEC, ni le droit du licenciement économique, mais faire de l'anticipation des mutations et de la gestion des restructurations deux aspects de la négociation	202
2 ^e préconisation : réaliser un séminaire des partenaires sociaux pour confronter le diagnostic sur la GPEC et sur les restructurations, élaborer des recommandations, et repérer les thèmes à négocier	203
3 ^e préconisation : respecter la temporalité de la négociation triennale GPEC	204
4 ^e préconisation : donner le maximum de sérénité à la négociation triennale, en réaffirmant l'autonomie de la démarche de GPEC et des PSE	205
5 ^e préconisation : développer la GPEC dans les branches professionnelles et favoriser leur regroupement	206
6 ^e préconisation : développer la GPEC dans les régions et les territoires	206
7 ^e préconisation : concerter davantage sur la GPEC dans les fonctions publiques	207
8 ^e préconisation : évaluer le mode d'usage puis améliorer certains dispositifs conventionnels et législatifs d'accompagnement des parcours professionnels	209
9 ^e préconisation : expérimenter des « agences de transition » pour faciliter les reclassements lors des plans de compression des effectifs	210
10 ^e préconisation : en cas de projet de compression des effectifs, privilégier la gestion de l'emploi « à tiède »	211
11 ^e préconisation : même en cas de projet de compression d'emplois « à chaud », faire une place explicite à la négociation	213
12 ^e préconisation : mieux articuler le comité d'entreprise et les délégués syndicaux	215
13 ^e préconisation : favoriser la négociation de groupe	216
14 ^e préconisation : coordonner les moyens sur les parcours professionnels et la qualité de la vie au travail	216
15 ^e préconisation : faire vivre le développement de la GPEC au niveau régional et national	217
Annexes	221
Annexe 1	
Personnalités rencontré	223

Annexe 2	
Principaux articles cités	229
Annexe 3	
Diversité des contrats aménageant les transitions professionnelles	237
Annexe 4	
Glossaire des termes économiques ou juridiques utilisés	239
Annexe 5	
Liste des abréviations	247