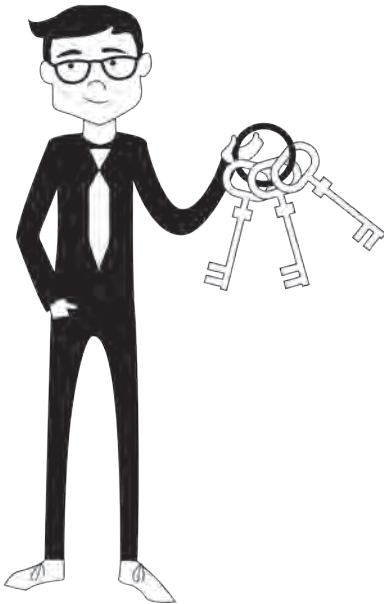


ÉTAPE 1

MAÎTRISER LES CONCEPTS CLÉS AVANT DE SE LANCER



- 1.1 - Une GEPP pour quoi faire ?
- 1.2 - Identifier les enjeux de la GEPP et le rôle des différents acteurs
- 1.3 - Définir la GEPP : un projet stratégique à 4 dimensions
- 1.4 - Connaître le cadre légal et la négociation et les points clés d'un accord GEPP

*« Tout est changement,
non pas pour ne plus être,
mais pour devenir
ce qui n'est pas encore. »*

ÉPICTÈTE, PHILOSOPHE GREC

Avant même de se lancer dans ce projet, il convient de se poser les bonnes questions pour anticiper les écueils et être efficace :

- Pour quelles raisons mettre en place une démarche GEPP ? Quels seront les bénéfices attendus ?
- Le contexte est-il favorable ? Qui est moteur sur le projet ? Quels sont les freins possibles ?
- Qui sont les acteurs ? Quels seront les enjeux pour chacun ?
- Quelles sont les obligations légales ? Suis-je concerné ?
- Quelles sont les étapes du projet ? Comment s'y prendre ?
- Suis-je formé et compétent sur la question ?

1.1 – Une GEPP pour quoi faire ?

Une bonne question à se poser dès le départ. Qu'est-ce qui vous amène à déployer cette démarche ?

Cette question sera importante à clarifier pour communiquer en interne et donner du sens à cette action.

La décision de mettre en place une démarche de GEPP peut se faire pour différentes raisons :

- Les raisons peuvent être d'ordre **externe** : mutations technologiques qui impactent les métiers, évolution de la concurrence, du marché de l'emploi (métiers en tension et difficultés de recrutement), pression des clients pour mettre en place des normes et certifications. Mais également le cadre légal et réglementaire, notamment si l'entreprise a un effectif égal ou supérieur à 300 salariés (cf. cadre légal 1.2).
- Les facteurs déclencheurs peuvent être également d'ordre **interne** et liés à des choix stratégiques ou des constats : contexte de fusion, acquisition, réorganisation, recherche d'une meilleure productivité ou changements d'outils de travail, déséquilibre de pyramide des âges, départs à la retraite massifs, manque de qualifications internes, climat social tendu, turnover élevé, etc.

Au-delà de votre contexte, nombreux sont les atouts et bénéfices apportés par la mise en place de cette démarche qui peut contribuer à :

- Accompagner la stratégie de l'entreprise pour maintenir sa compétitivité.
- Impliquer les managers et les outiller dans la gestion des RH.

- Favoriser une meilleure cohérence de la gestion des ressources humaines en articulant les différentes politiques autour d'objectifs à moyen terme.
- Agir pour développer la mobilité interne*.
- Optimiser les recrutements par une approche « compétence ».
- Être un argument pour attirer et fidéliser les talents.
- Mieux définir les besoins de formation et optimiser les budgets.
- Développer le dialogue social.
- Améliorer la gestion des âges : l'intergénérationnel.

Et bien sûr, rappelons que l'objectif de la GEPP est de prévenir les décalages d'effectifs et de compétences et donc d'éviter les PSE.

La GEPP est donc essentielle dans un environnement socio-économique en pleine mutation. Ces mutations s'accroissent, notamment avec la digitalisation du monde du travail.

C'est un outil de gestion des risques pour l'entreprise et les salariés, un outil pour ajuster les compétences et préserver l'employabilité. Les grands enjeux sont donc la sécurisation des compétences, la bonne santé de l'entreprise et la RSE (responsabilité sociétale des entreprises).

Élaborer une GEPP agile !

Quelques points clés à intégrer au démarrage et tout au long de la démarche :

- Simplifier les processus RH de gestion des compétences : formation, recrutement, mobilité.
- Penser les outils de manière simple, pratique, sans exhaustivité (description des tâches, référentiels très détaillés, pesée de postes, etc.), en impliquant les acteurs.
- Développer l'autonomie des managers et des collaborateurs pour prendre en charge leur employabilité.
- Développer la mobilité interne horizontale.
- Faciliter l'autonomie dans les parcours de formation et de carrière, la mise à jour des compétences par les collaborateurs eux-mêmes.
- Assouplir l'entretien annuel pour des feed-back plus réguliers et constructifs ou de type 360°.
- Communiquer avec les utilisateurs, les écouter pour adapter la GEPP à leurs besoins.
- Ajuster régulièrement les référentiels pour les adapter aux évolutions.

1.2 - Identifier les enjeux de la GEPP et le rôle des différents acteurs

La GEPP est une démarche qui implique différents acteurs. Quels sont les enjeux ou objectifs pour la direction, les managers, les collaborateurs et les représentants sociaux ?

Ces enjeux sont à identifier dès le début pour pouvoir en faire un levier de communication interne et donner du sens à la démarche. Il conviendra aussi de communiquer sur leurs rôles respectifs.

Les différents acteurs, leurs enjeux et leurs rôles

Acteurs	Enjeux	Rôle
<p>Initiateur</p> <p>Direction</p>	<p>Économiques (performance)</p> <p>Sociaux</p> <p>Stratégiques</p> <p>Dialogue social</p> <p>Maintien et évolution des compétences</p> <p>Marque employeur*/recrutement</p> <p>Gestion des âges</p>	<p>Initier la démarche</p> <p>Piloter et communiquer sur la démarche</p> <p>Définir la stratégie</p> <p>Élaborer et clarifier les processus et outils, les mettre à jour régulièrement</p> <p>Définir les plans d'action préventifs</p> <p>Arbitrer les décisions</p>
<p>Relais</p> <p>Managers</p>	<p>Évaluation des équipes</p> <p>Optimisation et fiabilisation du recrutement</p> <p>Identification des besoins de formation</p> <p>Pilotage des activités tourné vers la performance</p> <p>Maintien et développement des compétences</p> <p>Polyvalence</p>	<p>Relais de la démarche</p> <p>Relayer l'information auprès des équipes</p> <p>Utiliser les outils mis à disposition pour objectiver leur management</p> <p>Accompagner les équipes dans leur développement professionnel</p> <p>Participer à l'élaboration des outils</p>

Acteurs	Enjeux	Rôle
<p>Acteur</p> <p>Collaborateurs</p>	<p>Développement professionnel</p> <p>Maintien de l'employabilité</p> <p>Reconnaissance des compétences</p> <p>Visibilité sur les parcours et les évolutions</p> <p>Motivation</p>	<p>Acteurs de la démarche</p> <p>Utiliser les outils mis à disposition pour leur développement professionnel</p> <p>Optimiser la préparation des entretiens avec managers et RH</p> <p>Connaître ses droits à la formation</p> <p>Anticiper son avenir professionnel</p>
<p>Régulateur</p> <p>Partenaires sociaux</p>	<p>Sécurisation des emplois et des compétences</p> <p>Clarification de la stratégie</p> <p>Dialogue social</p> <p>Visibilité sur les parcours et les évolutions</p>	<p>Régulateur social</p> <p>Partenaire de négociation (si accord)</p> <p>Relais d'informations en interne</p> <p>Avis sur la démarche et outils</p>

Même si nous constatons des différences d'intérêt pour chaque acteur, ils sont finalement intimement liés en reflet les uns des autres. Tout l'enjeu de la démarche sera de partager ces intérêts pour une approche gagnant-gagnant. En effet, tout salarié pourra combler ses propres intérêts : qualité de vie au travail, équilibre de vie professionnelle et privée, employabilité, développement de ses compétences, dans une entreprise pérenne, en bonne santé malgré un environnement concurrentiel et des enjeux économiques et sociaux forts.

1.3 - Définir la GEPP

Quelques définitions

Il n'est pas toujours simple d'expliquer à vos interlocuteurs ce qu'est la GEPP, sans se perdre dans des définitions longues et abstraites.

De manière synthétique, la GEPP est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

Citons la définition de Dominique Thierry en 1993, qui est toujours d'actualité :
« La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et 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 son plan stratégique ou d'objectifs à moyen terme bien identifiés.
- Et en impliquant chaque salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. »

La GEPP est donc une démarche **prévisionnelle** et **opérationnelle** qui est loin de se résumer à la mise en place d'outils de type fiche de poste. C'est un outil d'aide à la décision.

Si l'on reprend l'acronyme, chaque lettre peut être définie ainsi :

Gestion	<ul style="list-style-type: none">• Agir• Optimiser• Mener des actions
Emplois	<ul style="list-style-type: none">• Quantifier et qualifier les évolutions
Parcours	<ul style="list-style-type: none">• Identifier les passerelles entre les emplois
Professionnels	<ul style="list-style-type: none">• Prévoir les évolutions à 2 ou 3 ans

Un projet à 4 dimensions

Au regard de sa définition, la démarche GEPP se caractérise donc par 4 dimensions, ce qui en fait sa complexité et son efficacité.

Les quatre dimensions de la GEPP



- Une dimension **collective** → Prévoir l'évolution de l'**ensemble** des emplois et des compétences et l'impact sur l'ensemble des salariés d'une entreprise.
- Une dimension **individuelle** → Les évolutions et les plans d'action impactent **chaque salarié** ; l'entretien professionnel* sera la clef de voûte pour que chacun se projette dans l'avenir en fonction de ses souhaits personnels et des possibilités de l'entreprise.
- Une dimension **quantitative** → Faire l'état des lieux des **effectifs** et de leur projection dans le futur.
- Une dimension **qualitative** → Identifier les écarts de **compétences** entre les ressources (les hommes et les femmes) et les emplois, et leurs évolutions futures.

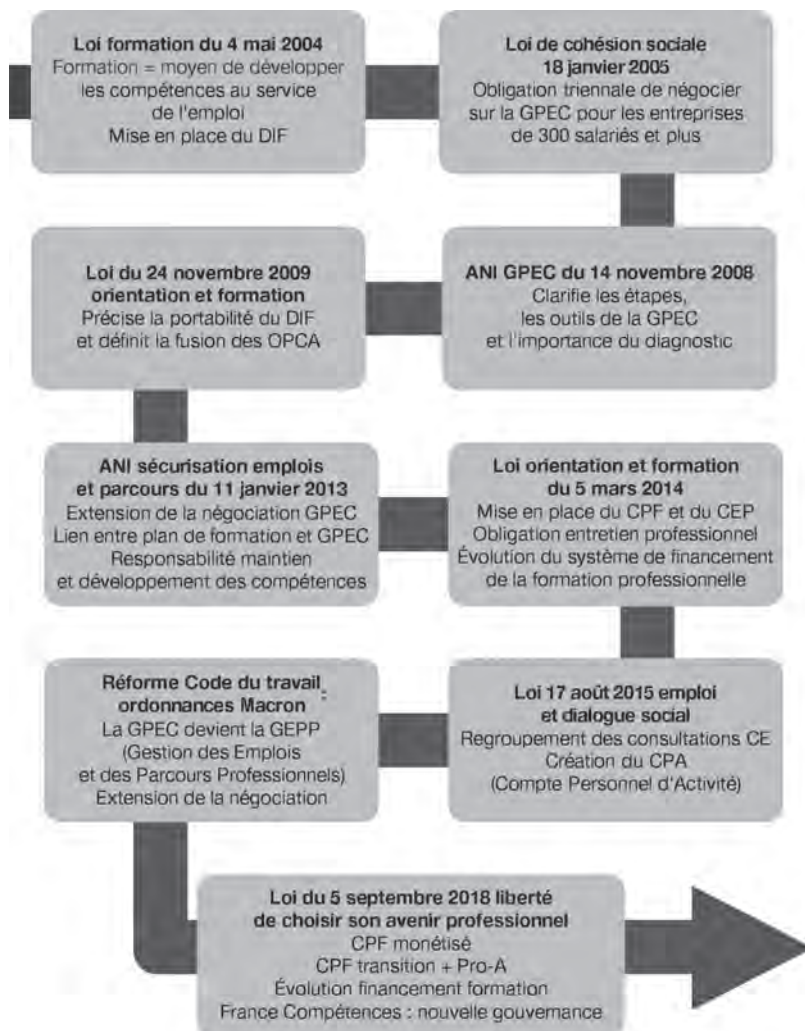
En résumé, la GEPP est une démarche permanente qui consiste à élaborer des plans d'action prévisionnels pour ajuster les besoins futurs de l'entreprise à ses ressources actuelles, en fonction de ses choix stratégiques.

1.4 - Connaître le cadre légal

Il est nécessaire de bien comprendre les évolutions du cadre légal pour intégrer le cadre de référence et les différentes lois qui ont jalonné la GPEC puis la GEPP et la formation professionnelle, domaines intimement liés. Citons-les

dans l'ordre chronologique, en terminant par les points clés d'un accord GEPP qui intègre toujours la notion de GPEC dans le contenu de l'accord.

Évolution du cadre légal GEPP



Pour plus d'informations, reportez-vous à la fiche pratique 1 : « Évolution du cadre légal GEPP », page 168.

Focus sur deux lois principales :

- **La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005**, dite « Loi Borloo », a fixé une obligation triennale de négocier pour les entreprises de plus de 300 salariés sur 3 volets :
 - Les modalités d'information et de consultation du CE sur la stratégie de l'entreprise et les effets prévisibles sur l'emploi des salariés.
 - La mise en place d'un dispositif de GEPP, ainsi que les mesures d'accompagnement associées, en particulier en matière de formation, VAE*, bilan de compétences, mobilité professionnelle et géographique des salariés.
 - Les conditions d'accès et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et leur accès à la formation professionnelle.
 - L'obligation étant de négocier et non de conclure. La négociation ne porte pas sur la stratégie de l'entreprise mais sur le contenu des documents transmis au CSE (anciennement CE), la périodicité de cette transmission, l'horizon de prévision et les conditions de confidentialité requises.

Il n'est pas nécessaire d'avoir atteint l'effectif de 300 salariés pour mettre en place une démarche GEPP.

L'anticipation de l'évolution des emplois et des compétences est utile pour toute organisation car elle lui permet de mieux recruter, former et gérer les compétences. Elle assure sa pérennité dans un contexte où la digitalisation transforme les emplois en profondeur de manière accélérée.

- **La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel** : cette loi vise à sécuriser les parcours professionnels pour prévenir et lutter contre le chômage. Elle s'inscrit dans le programme de travail du gouvernement visant à rénover le modèle social et complète la réforme du droit du travail de septembre 2017. En voici les différentes mesures résumées :
 - **Le CPF* est monétisé** : 500 euros/an et par salarié (plafond 5 000 euros) ou 800 euros/an pour les actifs n'ayant pas un niveau V de qualification (plafond 8 000 euros).
Liste universelle de qualifications pour tous les usagers. Application mobile proposée au second semestre 2019 par la Caisse des dépôts et consignations.
 - **Le CPF de transition** : remplace le CIF (congé individuel de formation). Ouvert à tous les salariés (CDD, CDI et intérim) avec des conditions

d'ancienneté. Sa prise en charge est totale ou partielle par la CPIR (commission paritaire interprofessionnelle régionale).

- **Le plan de développement des compétences* (PDC)** : remplace le plan de formation. Il couvre 4 types d'actions : actions de formation, bilans de compétences, VAE, apprentissage au bénéfice des salariés pendant ou hors temps de travail. Pas de limite de durée de formation. Prise en charge par l'entreprise.
- **La Pro-A*** est un nouveau dispositif, ouverte aux salariés en CDI dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies ou de l'organisation du travail. C'est un dispositif de reconversion ou de promotion par l'alternance qui permettra aux salariés de conserver leur contrat de travail et leur rémunération tout en accédant à une formation qualifiante par alternance. Diplômes ou titres à finalité professionnelle inscrits au RNCP + CQP et qualification reconnues par une CCN (convention collective* nationale). Pendant ou hors temps de travail.
- **Le CEP* (conseil en évolution professionnelle)** : son rôle est renforcé pour accompagner les projets de transition professionnelle. Les conseils agréés sont à définir et seront développés en nombre.
- **La VAE** : expérimentation jusqu'au 31 décembre 2021 sur l'acquisition d'un ou plusieurs blocs de compétences et non d'une certification professionnelle inscrite au RNCP (défini par arrêté ministériel). La VAE reste accessible à travers le CPF.
- **Alternance** : l'âge limite passe de 26 ans à 30 ans pour les contrats d'apprentissage.

La durée du contrat de professionnalisation est portée de 24 à 36 mois.

- **L'entretien professionnel** : il comporte des informations relatives à l'activation du CPF par le salarié, aux abondements que l'employeur est susceptible de financer sur le CPF, et au conseil en évolution professionnelle (CEP).

Un abondement/sanction du CPF est prévu si le salarié n'a pas bénéficié d'entretien pendant les 6 ans, et au moins d'une action de formation non obligatoire.

La périodicité de l'entretien peut être changée par accord d'entreprise ou de branche, et il peut se tenir à l'initiative du salarié avant sa reprise de poste s'il s'est absenté pendant une longue période.

Un accord professionnel peut définir le cadre des objectifs et critères collectifs d'abondement par l'employeur du CPF des salariés.

- **Le financement de la formation professionnelle** : mise en place d'une contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance. Collecte par les URSSAF.

- **Gouvernance de la formation** : création de France Compétences pour participer au financement de la formation professionnelle.
Remplacement des OPCA par des OPCO* (opérateurs de compétences) pour être recentrés sur des missions de conseil et de financement de l'alternance.
- **Information et consultation du CSE** : la GEPP portera sur le plan de développement des compétences.
Les informations sur la mise en œuvre des entretiens professionnels doivent être données au CSE.

L'ensemble de ces dispositifs de formation est abordé en détail à l'étape 8.2 : « Optimiser la formation et le développement des compétences », page 131.

Cf. fiche pratique 2 : « Les 8 dispositifs de formation professionnelle », page 172.

Négociation d'un accord GEPP

Qui est concerné ?

- Les entreprises de 300 salariés et plus dotées d'une ou plusieurs sections syndicales d'organisation représentatives
- Les groupes d'entreprises dont le siège social est en France, astreints à l'obligation de mise en place d'un comité de groupe, dès lors que l'effectif cumulé des entreprises appartenant à ce groupe est d'au moins 300 salariés.
- Les entreprises ou groupes d'entreprises de dimension communautaire comportant au moins un établissement ou une entreprise de 150 salariés en France.

Quand doit-elle avoir lieu ?

Le Code du travail impose aux entreprises concernées de négocier tous les 3 ans avec les partenaires sociaux. La périodicité peut néanmoins être inférieure à cette durée légale.

Quels sont les thèmes abordés ?

Basée sur les orientations stratégiques de l'entreprise la négociation porte sur :

- La mise en place d'un dispositif de GPEC ainsi que des mesures d'accompagnement associées, notamment l'abondement du CPF, la VAE, le bilan de compétences, l'accompagnement à la mobilité.

- Les conditions de mobilité professionnelle ou géographique.
- Les grandes orientations à 3 ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de développement des compétences, en particulier les catégories de salariés et d'emplois prioritaires et les qualifications à acquérir pendant la période de validité de l'accord ; les critères et modalités d'abondement du CPF.
- Les perspectives de recours aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages et les moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires au profit des contrats à durée indéterminée.
- Les conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise ayant un effet sur leurs métiers, emplois et compétences.
- Le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions.

Possibilité depuis le 22 septembre 2017 de négocier sur :

- La mise en place de congés de mobilité.
- La formation et l'insertion durable des jeunes dans l'emploi.
- L'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences.
- Les perspectives de développement de l'alternance.
- Les modalités d'accueil des alternants et des stagiaires.
- L'amélioration des conditions de travail des salariés âgés.

Si un accord de groupe est conclu ?

Les entreprises comprises dans le périmètre de l'accord de groupe sont dispensées d'engager une négociation.

Et si la négociation n'aboutit pas ?

L'obligation est de négocier et non de conclure. Si aucun accord n'est conclu, un procès-verbal de désaccord est établi, dans lequel sont consignées les propositions respectives des parties et les mesures de GEPP que l'employeur entend appliquer unilatéralement.

La GEPP est-elle obligatoire en cas de licenciement économique ?

Non. Un projet de licenciement économique n'est pas subordonné à la conclusion d'un accord GEPP. Cependant la finalité de la GEPP est d'éviter ou anticiper les PSE (plan de sauvegarde de l'emploi).

Les points clés à retenir

La gestion des emplois et des parcours professionnels est une démarche permanente d'anticipation pour ajuster les besoins de demain et les ressources humaines actuelles, à travers des plans d'action RH pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Elle concerne les entreprises de plus de 300 salariés car elles sont soumises à l'obligation d'un accord.

Pendant, les autres entreprises, quel que soit leur effectif peuvent avoir également intérêt à lancer cette démarche, par le biais d'un accord (sans obligation d'aborder les thèmes obligatoires par la loi) ou d'un plan d'action.

Elles peuvent d'ailleurs bénéficier d'une aide financière de l'État pour être accompagnée.

La GEPP répond à différents enjeux pour l'entreprise, les managers, les salariés et les partenaires sociaux. Elle est multidimensionnelle car elle conjugue une approche à la fois collective et individuelle ; quantitative et qualitative.

Elle s'inscrit dans un processus logique et permanent pour assurer une démarche préventive des compétences qui évoluent sans cesse.

Les risques de cette démarche sont nombreux et notamment de tomber dans un dispositif lourd, détaillé, rigide administratif et non adapté.

Une **GEPP agile** vise à **développer l'autonomie** des collaborateurs et des managers dans leurs parcours professionnels en s'appuyant sur un concept concerté, simple et mis à jour en permanence.