

# Négociateur

la gestion prévisionnelle  
des emplois et des compétences



*La Vie à Défendre*

[www.cftc.fr](http://www.cftc.fr)

# Avant propos

« Anticiper les évolutions pour mieux - le moment venu - les gérer... économiquement, socialement, humainement, c'est **être pleinement responsable**. [...]

Encore méconnue et souvent controversée parce que détournée de son objectif initial, la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est avant tout un outil d'anticipation qui peut - si l'on en fait bon usage - **concilier besoins de performance des entreprises, aspirations des salariés et sécurisation de l'emploi... »**

Extrait de l'étude CFTC/IRES **GPEC, Concilier performance de l'entreprise et aspirations des salariés**, de Sylvia Le Goff.

Dans le contexte actuel de mutations importantes et de forte mobilité, la CFTC souhaite **donner aux salariés les moyens de construire leurs parcours professionnels**. Pour cela, il est essentiel d'accompagner les mutations économiques et technologiques en anticipant les évolutions des métiers et en proposant aux salariés des possibilités d'adaptation et d'évolution de leur emploi.

Négocier une GPEC doit permettre aux salariés de rester dans leur emploi, d'évoluer dans l'entreprise ou de retrouver rapidement un emploi en cas de licenciement.

Un accord GPEC doit accompagner la vision stratégique à moyen et long terme de l'entreprise et faire évoluer la carrière des salariés, à travers la formation et la politique salariale.

Pour le négociateur CFTC, la GPEC doit être un moyen de **concilier pérennisation de l'emploi dans l'entreprise, évolution des qualifications et exigences de l'entreprise**.

La GPEC est l'occasion de créer une nouvelle dynamique conduisant les représentants des salariés à peser (davantage) sur les choix stratégiques de l'entreprise.

La GPEC apparaît alors comme un axe important d'une **action syndicale de terrain au service des salariés de l'ensemble des entreprises**, grandes ou petites.

**Jean-Pierre Therry**  
Secrétaire confédéral en charge  
de la formation professionnelle

# Sommaire

<b>Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)</b>	<b>p. 2</b>
Un dossier prioritaire pour la CFTC	p. 2
Les obligations légales et au-delà	p. 4
Les acteurs de la GPEC	p. 7
<b>Les grands principes de la négociation collective</b>	<b>p. 9</b>
<b>Négocier une gestion prévisionnelle des emplois et compétences</b>	<b>p. 13</b>
<b>Avant la négociation : s'informer et définir une stratégie</b>	<b>p. 13</b>
• se procurer les documents stratégiques	p. 13
• se rapprocher des intéressés et des experts	p. 13
• réaliser un état des lieux	p. 13
• élaborer une stratégie	p. 14
• Conseils	p. 14
• Négocier et signer un accord : pourquoi ?	p. 14
• Attention ! Les écueils à éviter impérativement !	p. 15
<b>Pendant la négociation : débattre du contenu de l'accord</b>	<b>p. 16</b>
• Les 6 sujets incontournables que doit aborder l'accord GPEC	p. 16
• Ce que défend la CFTC	p. 20
<b>Focus : la GPEC territoriale pour les TPE/PME</b>	<b>p. 23</b>
• La GPEC territoriale, c'est quoi ?	p. 23
• Une GPEC territoriale, par qui ?	p. 23
• Une GPEC territoriale, où ?	p. 23
• Une GPEC territoriale, quand ?	p. 24
• Une GPEC territoriale, comment ?	p. 24
• La GPEC territoriale, une opportunité à développer pour la CFTC	p. 24
• Proposition : prendre l'initiative d'une négociation sur la GPEC territoriale !	p. 25
<b>Après la négociation : veiller à la mise en œuvre de l'accord et assurer le suivi</b>	<b>p. 27</b>
• formalités et communication	p. 27
• mise en œuvre de l'accord : pilotage et suivi	p. 28
• bilan de l'application de l'accord	p. 29
<b>Annexes</b>	<b>p. 30</b>
<b>Pour aller plus loin</b>	<b>p. 30</b>
<b>Principaux sigles</b>	<b>p. 31</b>
<b>Glossaire</b>	<b>p. 32</b>

## Un dossier prioritaire pour la CFTC

« La finalité de la GPEC est d'anticiper les évolutions prévisibles des emplois et des métiers, des compétences et des qualifications, liées aux mutations économiques, démographiques et technologiques prévisibles, au regard des stratégies des entreprises, pour permettre à celles-ci de renforcer leur dynamisme et leur compétitivité et aux salariés de disposer des informations et des outils dont ils ont besoin pour être les acteurs de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise ou dans le cadre d'une mobilité externe. » (Introduction de l'Accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 sur la GPEC).

La GPEC permet de **concevoir, anticiper et mettre en œuvre** des plans d'action visant à réduire les écarts entre les besoins et les ressources humaines d'une entreprise à une échéance donnée en fonction d'un plan stratégique et d'objectifs. Démarche impliquant les salariés dans un projet d'évolution professionnelle, la GPEC vise donc à concilier **les préoccupations des salariés, les contraintes des entreprises et l'évolution de la société** (voir ci-après, « **Négocier et signer un accord : Pourquoi ?** », pp. XX).

La CFTC préconise depuis longtemps déjà une GPEC **dans toutes les entreprises, dès-lors qu'elles disposent d'un comité d'entreprise (entreprises d'au moins 50 salariés)**, afin d'anticiper les évolutions (ruptures technologiques, disparition de métiers, contexte économique défavorable, ...) et trouver les solutions les plus adaptées pour les salariés concernés.

Pour favoriser une bonne GPEC, les entreprises doivent clairement exprimer à l'avance le contenu de leurs orientations stratégiques. Aujourd'hui, l'aspect préventif de la GPEC est parfois négligé – au risque de dérives vers une GPEC « à chaud » majoritairement négociée en amont des licenciements économiques. Le risque étant de faire l'amalgame entre GPEC et Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Alors qu'au contraire, l'objectif est de faire de la GPEC un outil **d'anticipation et de prévention** des risques d'employabilité.

Pour la CFTC, il faudrait donc mieux exploiter la GPEC sous l'angle d'une meilleure anticipation des emplois, des compétences et des qualifications pour notamment : élaborer un référentiel des métiers ; construire une cartographie des compétences ; identifier les métiers émergents ; ...

### Négocier la GPEC : 3 possibilités

- **à froid** : anticipation des mutations/mobilités (sur 2 à 5 ans) ;
- **à tiède** : anticipation de projets de restructuration (sur 1,5 à 2 ans) ; les éventuels licenciements doivent se faire sur la base du volontariat uniquement ;
- **à chaud** : restructuration avec des mesures de licenciements (sur 6 mois à 1 an).

Pour la CFTC, la GPEC est un moyen pour garantir l'emploi des salariés en leur permettant de **construire un projet professionnel individualisé** (évolutions de carrière internes ou externes), dans le respect du projet de société CFTC du Statut du Travailleur.

# Les obligations légales et au-delà

## Une obligation triennale de négocier pour :

- **les entreprises et les groupes d'au moins 300 salariés en France ;**
- **les groupes d'au moins 150 salariés en France et de plus de 1 000 salariés en Europe ;**
  - ▶ Code du travail (art. L. 2242-15 à 20 C. trav.)
- **les branches professionnelles**
  - ▶ Accord national interprofessionnel (ANI) du 14 novembre 2008 sur la GPEC (articles 4 ; 4.1 ; 4.2 ; 4.3) et Code du travail (art. L. 2241-4 C. trav.)

## Pas d'obligation de négocier pour les entreprises de moins de 300 salariés

**Idée CFTC :** contacter le négociateur CFTC de votre branche pour connaître les accords en cours et / ou pour consulter les études prospectives en matière d'évolution des emplois et des métiers.

## Une incitation à l'ouverture d'une négociation pour les PME TPE

- ▶ ANI du 14 novembre 2008 sur la GPEC (articles 4 ; 4.1 ; 4.2 ; 4.3)

**Idée CFTC :** analyser les accords signés dans l'entreprise (accord formation professionnelle, accord égalité homme femme...), afin de déterminer s'ils contribuent ou non à suivre l'évolution des métiers et des compétences. Le constat doit justifier la pertinence d'une négociation GPEC.

## Une possible négociation au niveau du bassin d'emploi

- ▶ ANI du 14 novembre 2008 sur la GPEC (articles 5 ; 5.1 ; 5.2 ; 5.3)

**Idée CFTC :** imaginer une GPEC simplifiée via une « démarche compétences » (entretiens professionnels, référentiels emploi & compétences par branche ou territoire).

**Important !** En cas de non-respect de l'obligation triennale de négocier, l'entreprise n'encourt pas de sanction pénale, contrairement aux négociations annuelles obligatoires. Une sanction est néanmoins envisageable sur le fondement du **délit d'entrave à l'activité syndicale** visé à l'article L. 2146-1 du Code du travail. D'autre part, l'employeur peut être condamné au versement de **dommages et intérêts** alloués aux organisations syndicales (sanction civile) pour non respect de l'ouverture des négociations sur la GPEC.

## Focus : Les réformes récentes (2013-14)

Pour être un outil d'anticipation des mutations économiques et de prévention des risques d'employabilité encore plus efficace, la GPEC a été complétée par la **loi du 01/03/2013 sur le contrat de génération** qui favorise l'embauche et le maintien dans l'emploi des jeunes et des seniors, par la **loi du 14/06/2013 relative à la sécurisation de l'emploi** qui a enrichi la négociation triennale sur la GPEC de nouveaux thèmes de négociation et renforcé l'articulation entre la GPEC et la politique de formation, et par la **loi du 05/03/2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale** qui a renforcé la place de la formation au sein de la négociation GPEC.

### 6 sujets incontournables

- La mise en place d'un dispositif de gestion des emplois et des compétences et mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, d'abondement du compte personnel 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 dans une autre entreprise (autres que celles prévues aux articles L. 2242-21 et L. 2242-22 qui visent la mobilité interne à l'entreprise).
- Le cas échéant, les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique **interne à l'entreprise** (mobilité prévue aux articles L. 2242-21 et L. 2242-22).
- Les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de formation, en particulier les catégories de salariés et d'emplois auxquels ce dernier est consacré en priorité, les compétences et qualifications à acquérir pour les trois années de validité de l'accord ainsi que les critères et modalités d'abondement par l'employeur du compte personnel de formation.
- Les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages, ainsi que les moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires dans l'entreprise 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, l'emploi et les compétences.
- Le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales (art. L. 2242-20 C. trav.).

**Quelques points facultatifs** (art. L. 2242-16, L. 2242-19, L. 2242-21, L. 1233-22, L. 1233-77 et L. 1233-78 C. trav.)

- L'accord de méthode pour fixer les conditions dans lesquelles le CE est informé de la situation économique et financière de l'entreprise, formuler des propositions alternatives à un éventuel projet de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), anticiper et faciliter le reclassement des salariés (art. L. 1233-21 et L. 1233-22).

- Le congé de mobilité pris pendant le préavis : pour favoriser le retour à un emploi stable par des mesures d'accompagnement, des actions de formation et des périodes de travail sur un autre poste au sein ou en dehors de l'entreprise qui a proposé le congé (art. L. 1233-77 et L. 1233-78 C. trav.).
- La qualification des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques (art. L. 2242-16 C. trav.).
- Les modalités de l'association des entreprises sous-traitantes au dispositif de GPEC (art. L. 2242-16 C. trav.).
- Les conditions dans lesquelles l'entreprise participe aux actions de GPEC mises en œuvre à l'échelle des territoires où elle est implantée (art. L. 2242-16 C. trav.).
- La gestion des âges et des salariés qui ont une grande ancienneté.
- La santé au travail et les conditions de travail.
- Le contrat de génération : embauches de jeunes et de seniors, et embauches et maintien dans l'emploi de seniors (art. L. 2242-19 et L. 5121-6 à 21 C. trav.).

**Toute négociation GPEC doit prendre en compte la notion de parcours évolutif (satisfaction de vie).**

**Le salarié doit être placé au cœur de la problématique GPEC.**



# Les acteurs de la GPEC

## Les acteurs dans l'entreprise

### La direction générale

Elle met en œuvre la démarche GPEC. Elle donne l'orientation, précise les enjeux, valide les informations à transmettre aux acteurs de la négociation. Elle initialise la démarche GPEC relative à la stratégie qu'elle a arrêtée.

### La direction des ressources humaines

Elle assume un rôle de conseil. Elle communique les informations. Elle rédige le référentiel métiers et compétences.

### Les partenaires sociaux

Acteurs de la négociation GPEC, ils assurent la fonction de régulateur social en faveur des salariés.

### Les managers

Ils participent à la description des métiers et des compétences associées et évaluent les salariés.

### Le comité d'entreprise (CE)

Il est consulté chaque année sur les orientations stratégiques de l'entreprise et sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages (art. L. 2323-7-1 C. trav.).

Le CE émet un avis sur ces orientations stratégiques et peut proposer des orientations alternatives.

La base de données unique (art. L. 2323-7-2 C. trav.) est le support de préparation de cette consultation.

Le CE peut se faire assister de l'expert-comptable de son choix en vue de l'examen des orientations stratégiques de l'entreprise.

De plus, en cas d'échec de la négociation de l'accord, le CE est consulté sur les thèmes suivants : GPEC ; mobilité des salariés ; formation professionnelle ; moyens pour diminuer le recours aux emplois précaires ; information des entreprises sous-traitantes sur les orientations stratégiques de l'entreprise (art. L. 2242-15 C. trav.).

### La commission GPEC (hors CE)

Elle est chargée de concevoir les plans d'action de la GPEC et d'en piloter la mise en œuvre.

## Les acteurs externes

### **Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ)**

Ils permettent aux branches professionnelles – ainsi qu'aux entreprises qui s'y rattachent – de définir et d'adapter leur politique de formation via des études qualitatives et quantitatives.

### **Les COPAREF (conseils paritaires interprofessionnels régionaux pour l'emploi et la formation)**

Ce sont des lieux d'étude et d'information sur l'évolution de l'emploi dans les branches et dans les régions / territoires.

## Le réseau CFTC

La CFTC a un **réseau de Coordonnateurs FPC / GPEC et des services techniques confédéraux**.

Le coordonnateur formation professionnelle coordonne l'activité des représentants CFTC, de sa région ou de sa fédération, désignés dans des structures traitant de GPEC et de formation professionnelle. Il assure le circuit des informations et des dispositions prises au sein de sa région ou de sa fédération en matière de GPEC ou de formation professionnelle et des informations/dispositions prises par la Confédération. Il fait remonter à la Confédération toutes les informations sur la politique menée par la région ou par la fédération en matière de GPEC ou de formation professionnelle ainsi que les informations concernant la gestion paritaire des fonds de la formation professionnelle. En relation avec le secteur FPC/GPEC confédéral, il s'assure de la formation des représentants de sa compétence. Il informe et conseille les militants dans la négociation d'accords FPC et GPEC au niveau de sa structure (UD / UR / Fédération).

# Les grands principes de la négociation collective

La négociation d'un accord de GPEC obéit aux règles de droit commun de la négociation collective<sup>1</sup>, dont les grands principes sont synthétisés ci-dessous. Seules sont énoncées ici les règles de négociation dans l'entreprise ou le groupe d'entreprises.

## Niveau de la négociation

Le législateur ne précise pas le niveau de négociation (entreprise ou groupe) qui doit être favorisé.

Si un accord est conclu au niveau du groupe, il exonère l'ensemble des entreprises qui entrent dans le périmètre de l'accord de l'obligation de négociation triennale sur ces sujets (art. L 2242-18 du Code du travail).

En revanche, l'échec de la négociation de groupe impose à l'inverse d'ouvrir des négociations entreprise par entreprise, pour celles atteignant le seuil d'effectif rendant obligatoire l'engagement de cette négociation triennale.

## Moment de la négociation

C'est à l'employeur (ou au responsable de l'entreprise dominante si la négociation a lieu au niveau du groupe) que revient l'initiative de convoquer les parties à la négociation tous les trois ans.

C'est la date de la première invitation lancée par l'employeur aux organisations syndicales représentatives qui fixe le moment auquel, tous les trois ans, les convocations aux réunions de négociation devront leur être adressées.

## Parties à la négociation

### ... pour un accord d'entreprise

En principe, les accords d'entreprise sont négociés entre l'employeur et les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise (art. L 2232-16 du Code du travail). Ils peuvent, par dérogation et sous certaines conditions, être négociés par le représentant de la section syndicale (RSS), en l'absence de délégué syndical (DS) dans l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Pour plus de détails sur les règles applicables à la négociation collective, se reporter au « Guide pratique de la négociation collective ».

**Délégation patronale :** l'employeur peut lui-même négocier ou être représenté par l'un de ses collaborateurs à qui il a délégué ses pouvoirs (le directeur des ressources humaines par exemple).

### **Délégation salariale :**

- **dans les entreprises pourvues de DS**, seules les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise ont le droit de participer aux négociations ; elles doivent en outre avoir désigné au moins un DS.

#### **Rappel !**

Les syndicats représentatifs sont ceux qui ont recueilli au moins 10% des voix au 1<sup>er</sup> tour des titulaires des dernières élections professionnelles (comité d'entreprise, délégation unique du personnel ou, à défaut, délégués du personnel), quel que soit le nombre de votants.

Si le syndicat obtient bien au moins 10% des voix au 1<sup>er</sup> tour des élections, il peut désigner un DS qui doit être obligatoirement choisi parmi les candidats aux élections.

Pour pouvoir être désigné en qualité de DS, le candidat doit avoir recueilli sur son nom au moins 10% des voix au 1<sup>er</sup> tour des dernières élections du CE, de la DUP ou des DP, quel que soit le nombre de votants, dans le collège titulaire ou suppléant dans lequel il se présente (art. L. 2143-3 C. trav.).

**Composition de la délégation salariale :** la délégation de chacune des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise comprend (art. L 2232-17 du Code du travail) :

- obligatoirement le **délégué syndical** de l'organisation dans l'entreprise lorsque le syndicat n'en a désigné qu'un seul ou, en cas de pluralité de délégués, au moins deux délégués syndicaux ;
- des **salariés de l'entreprise**, en nombre limité ; ce nombre est fixé par accord entre les parties ; à défaut d'accord unanime entre l'employeur et l'ensemble des organisations syndicales parties à la négociation, le nombre des salariés pouvant participer à la délégation syndicale est au plus égal, par délégation, à celui des délégués syndicaux de la délégation ; toutefois, dans les entreprises n'ayant qu'un seul DS, la délégation peut comporter deux salariés en plus du DS (art. L 2232-17 du Code du travail).
- **dans les entreprises dépourvues de DS**, l'employeur peut, par dérogation, négocier avec le RSS si les quatre conditions suivantes sont réunies (art. L 2143-23 du Code du travail) :
  - l'entreprise emploie au moins 200 salariés ;
  - elle n'a pas de DS, absence constatée par un PV de carence au 1<sup>er</sup> tour des élections ;

- elle est dotée de représentants élus du personnel (CE ou DP) ;
  - elle n'est pas soumise à un accord de branche étendu qui lui permettrait de négocier avec les élus du personnel ou avec un salarié mandaté<sup>2</sup>.
- Le RSS doit par ailleurs avoir été mandaté pour négocier par le syndicat qui l'a désigné.

### ... pour un accord de groupe

La négociation peut également avoir lieu au niveau du groupe.

Dans ce cas, elle se déroule entre :

- l'employeur de l'entreprise dominante ou un ou plusieurs représentants mandatés à cet effet par les employeurs des entreprises concernées par la négociation ;
- et les organisations syndicales de salariés représentatives dans le groupe ou dans les entreprises concernées ; pour la négociation en cause, les organisations syndicales de salariés représentatives peuvent désigner un ou des coordonnateurs syndicaux de groupe choisis parmi les DS du groupe et habilités à négocier et à signer l'accord de groupe.

La représentativité des syndicats dans le groupe, et donc leur capacité à négocier, dépendra des résultats obtenus lors des élections professionnelles qui ont eu lieu depuis la réforme de la représentativité dans les entreprises du groupe (art. L 2122-4 du Code du travail). On ne pourra donc procéder à la mesure de la représentativité au sein du groupe qu'à l'issue d'un cycle électoral complet (une fois que toutes les entreprises auront procédé aux élections en application des nouvelles règles de représentativité).

## Déroulement de la négociation

La négociation doit être réelle et non pas formelle, ce qui implique notamment que l'ordre du jour et les revendications déposées par les organisations doivent être discutés de façon approfondie. Elle doit être loyale.

**Moyens !** Le crédit d'heures dont bénéficie la section syndicale pour négocier<sup>3</sup>, de même que le paiement du temps passé en réunion et l'indemnisation des frais occasionnés par la négociation sont détaillés dans le classeur « **La CFTC dans l'entreprise** » (2<sup>e</sup> partie, page 5).

## Issue de la négociation

### ... signature d'un accord

#### • accord d'entreprise de droit commun

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, la validité d'un accord d'entreprise ou d'établissement conclu avec un ou plusieurs DS est subordonnée à :

- sa signature par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives ayant recueilli au moins 30% des suffrages exprimés au 1<sup>er</sup> tour des dernières élections des titulaires au CE ou de la DUP ou, à défaut, des DP,

<sup>2</sup>Attention, la GPEC ne constitue pas une mesure dont la mise en œuvre est subordonnée par la loi à un accord : elle ne peut donc être négociée par un élu du personnel ou un salarié mandaté, sauf accord de branche étendu autorisant ce mode de négociation dérogatoire et à la condition que la GPEC fasse partie des thèmes ouverts à la négociation par l'accord de branche.

<sup>3</sup>10 heures/an dans les entreprises d'au moins 500 salariés ; 15 heures/an dans les entreprises d'au moins 1000 salariés (art. L 2143-16 du Code du travail).

quel que soit le nombre de votants ;

- et à l'absence d'opposition écrite et motivée, dans un délai de 8 jours, d'une ou de plusieurs organisations syndicales représentatives ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés au 1<sup>er</sup> tour des dernières élections des titulaires au CE ou de la DUP (à défaut des DP) quel que soit le nombre de votants (c'est-à-dire ceux qui ont recueilli plus de 50% des suffrages au 1<sup>er</sup> tour des dernières élections du CE).

L'opposition régulière entraîne la nullité de l'accord.

#### • accord négocié et signé par un représentant de section syndicale

L'accord signé par un RSS doit avoir été approuvé par le personnel à la majorité des suffrages exprimés, dans les mêmes conditions que l'accord conclu par un salarié mandaté. Faute d'approbation, l'accord est réputé non écrit (art. L 2232-14 du Code du travail).

L'accord d'entreprise ou d'établissement signé par le RSS doit être déposé auprès de la DIRECCTE, au même titre que les autres accords collectifs.

#### • accord de groupe

L'accord de groupe est soumis aux mêmes conditions de validité que les accords d'entreprise ou d'établissement.

Il doit donc être signé par des syndicats totalisant au moins 30% des suffrages au 1<sup>er</sup> tour des élections professionnelles et ne pas faire l'objet d'une opposition par des syndicats représentant la majorité des suffrages au premier tour des mêmes élections.

Cette règle doit être adaptée au périmètre de l'accord : seuls les suffrages obtenus dans les entreprises entrant dans le champ d'application de l'accord sont pris en compte pour déterminer le poids électoral des syndicats signataires ou celui des syndicats qui font opposition (art. L 2232-34 du Code du travail).

### ... ou échec des négociations

En cas d'échec de la négociation obligatoire sur la GPEC, celui-ci doit être officiellement constaté. Un procès-verbal de désaccord doit être dressé. Celui-ci doit être établi par les parties intéressées, en l'occurrence l'ensemble des partenaires sociaux, une partie d'entre eux ou à défaut l'employeur.

Ce document doit notamment indiquer :

- l'objet de la négociation obligatoire,
- l'historique des négociations et le nombre de réunions qui y ont été consacrées,
- les propositions respectives des organisations syndicales et de l'employeur en leur dernier état,
- les mesures que l'employeur entend appliquer unilatéralement.

Ce procès-verbal doit donner lieu à un dépôt dans les conditions et formes prévues par les accords d'entreprise.

**Rappel ! Le comité d'entreprise doit être consulté** concomitamment à l'ouverture de la négociation et, au plus tard, avant la signature de l'accord. Le défaut de consultation du CE constitue un délit d'entrave. Cependant, le défaut de consultation n'a pas pour effet d'entraîner la nullité de l'accord collectif. L'accord collectif peut donc entrer en vigueur normalement.

## Avant la négociation : s'informer et définir une stratégie

**Se procurer les documents stratégiques suivants** auprès de l'employeur ou du service des ressources humaines :

- **le bilan social** pour un diagnostic emploi ;
- **la stratégie de l'entreprise** ;  
conseil : mettre en place **une commission d'anticipation des métiers et qualifications** (direction, DS, CE, ...) qui interviendra en appui au CE pour l'étude de la stratégie ; important ! ce partenariat, entre la Commission et le CE doit être maintenu tout au long de la mise en œuvre de l'accord GPEC ;
- le cas échéant, **l'accord sur le contrat de génération** ;
- **le référentiel Entreprise des emplois/métiers** ;
- **le référentiel Entreprise des compétences** ;
- **la cartographie Entreprise métiers compétences** ;
- **l'observatoire des métiers et des qualifications** (métiers sensibles / métiers en tension / métiers émergents) au niveau de la branche ;
- plans de mobilité, recrutement, actions de formation, bilan de compétences, VAE.

### Se rapprocher des intéressés et des experts

- des salariés pour connaître leurs besoins et attentes (convergence / écart attentes des salariés et projet de l'entreprise) ;  
proposition : s'appuyer sur un questionnaire, engager le débat, ...
- de la médecine du travail et du CHSCT ;
- du réseau de coordonnateurs FPC/GPEC (contacter la FD ou l'UR) ;
- des experts CFTC au sein des organismes spécialisés (OPCA, ...) ;
- des autres DS et négociateurs CFTC ayant déjà négocié un accord GPEC.

### Réaliser un état des lieux permettant

- de connaître la **situation de l'entreprise**, (obligations légales, informations quantitatives, avis d'experts et d'opérationnels) ;
- et d'identifier le **contexte de la négociation** : respect de la loi, réflexion sur mobilité interne (formations, VAE, bilan de compétences), développement des compétences et de l'employabilité des salariés, amélioration de la productivité, mobilisation des salariés, ...

**Important !** Cet état des lieux est déterminant pour connaître la santé de l'entreprise et entamer les négociations GPEC sereinement. La CFTC souhaite privilégier les réflexions menées par des experts, les avis des opérationnels et les remontées de terrain.

## Élaborer une stratégie

- **S'imprégner des valeurs et positionnements CFTC.**
- **Se fixer des objectifs ambitieux mais réalistes. Préciser la marge de manœuvre** (les points incontournables et ceux sur lesquels on peut céder).  
L'objectif premier d'un accord GPEC est :
  - d'anticiper les conséquences des choix stratégiques de l'entreprise sur l'évolution de ses métiers ;
  - de décliner les plans d'action au niveau collectif et individuel pour résorber l'écart entre les besoins en emploi / compétences et les compétences actuellement disponibles dans le groupe / entreprise ;
  - de faciliter l'émergence de projets professionnels et de donner aux salariés les moyens de construire leur parcours professionnel.
- **Identifier le positionnement des autres négociateurs** (dirigeants et OS).
- **Communiquer dès la négociation engagée** : informer les salariés dès le début de la négociation afin de les sensibiliser et de les mobiliser.  
Proposition : rédiger un tract ou un édito (pensez à consulter l'espace adhérents du site internet de la CFTC, [www.cftc.fr](http://www.cftc.fr) et à vous rapprocher de vos structures).

**À savoir !** Les entreprises de moins de 300 salariés ont la possibilité d'obtenir une aide dans l'élaboration d'un dispositif de GPEC, l'État prenant en charge une partie de coûts liés au recours à un conseil extérieur à l'entreprise (art. L. 5121-3 et D. 5121-6 C. trav.).

## Conseils

- Impliquez l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans le démarche GPEC.
- Mettez vous préalablement d'accord sur la définition des mots et des concepts et adoptez un lexique commun (clarifiez la définition de termes généralement utilisés pendant une négociation GPEC : employabilité, mobilité, compétences, emplois sensibles...).
- Demandez une formation sur la GPEC (pour les négociateurs).
- Rapprochez vous de la Confédération, de votre fédération, ou de votre union régionale.

## Négocier et signer un accord : pourquoi ?

L'accord GPEC doit permettre de :

- préparer l'entreprise et ses collaborateurs à leur avenir ;
- sécuriser l'emploi dans l'entreprise ;
- garantir l'employabilité ;
- gérer les mobilités ;
- accompagner les fins de carrières ;
- améliorer les modalités et l'accompagnement des éventuelles réorganisations ;
- réduire des difficultés de recrutement ;



- faire face à un problème de pyramide des âges ;
- résoudre une situation de sureffectif ;
- optimiser les dispositifs de formation ;
- développer la qualification des salariés tout en valorisant leurs compétences ;
- accompagner des changements dans l'organisation du travail et de la production ;
- anticiper l'adaptation des compétences aux emplois ;
- maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques ;
- améliorer la gestion des carrières ;
- ...

## Attention ! Les écueils à éviter impérativement !

La GPEC ne doit pas être :

- un moyen habile de licencier sans trop de dégâts ;
- le traitement à chaud de restructurations accompagnées de licenciements et/ou de mobilités subies ;
- l'antichambre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) ;
- la panacée des solutions aux problèmes d'organisation ;
- le fruit d'une négociation non loyale ou d'une vision uniquement juridique.

### Important ! Les 3 critères pour qu'un accord GPEC tienne la route !

- Le salarié est acteur de sa vie professionnelle – via une mobilité choisie par exemple ; son parcours est sécurisé grâce à une continuité de droits (rémunération, formation, protection sociale, retraite, ...) qui sont transférables idéalement tout au long de sa vie professionnelle ; un accompagnement personnalisé lui est proposé ; les droits et les devoirs du salarié sont organisés collectivement, c'est-à-dire qu'ils ont été négociés pour tous les salariés de la même manière par les organisations syndicales – et non de gré à gré entre l'employeur et le salarié/ou son représentant.
- L'entreprise joue pleinement le jeu de la responsabilité sociale ; l'engagement social de l'entreprise est réel et sa démarche éthique ; les besoins des salariés sont pris en compte ; l'entreprise va au-delà de la simple obligation économique et légale ;
- Il existe une vraie coopération entre les parties prenantes du projet d'accord ou de la démarche (entreprise, État, collectivités territoriales, bassin d'emploi, ...) ; ils œuvrent ensemble dans la même direction pour assurer une pérennisation de l'entreprise et de l'emploi.

# Pendant la négociation : débattre du contenu de l'accord

L'objectif premier de la négociation doit être l'élaboration d'un plan stratégique sur 3 à 5 ans précisant les besoins en compétences, identifiant les écarts situation présente/situation envisagée, et détaillant les moyens permettant de combler cet écart (plans de formation, recrutement, mobilité, ...).

**Important ! Affirmez tout au long de la négociation les orientations politiques de la CFTC. Il faut convaincre les directions mais également les salariés.**

## Les 6 sujets incontournables que doit aborder l'accord GPEC

Tous les 3 ans, l'employeur engage, notamment sur le fondement des orientations stratégiques de l'entreprise et de leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages, une négociation portant sur :

**1. La mise en place d'un dispositif de gestion des emplois et des compétences et les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, d'abondement du compte personnel de formation (CPF), de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés** dans une autre entreprise (à noter : ces mesures se distinguent de celles négociées dans le cadre d'un accord de mobilité interne lesquelles sont collectives et relatives à l'organisation courante sans projet de réduction d'effectifs).

Il s'agit de détailler le contenu de la mise en place du dispositif GPEC, autrement dit l'ensemble des mesures qui vont concourir à faire évoluer l'emploi et les compétences en fonction des besoins prévisibles de l'entreprise (employabilité et gestion des carrières, anticipation des réorganisations, prévision des évolutions, intégration des jeunes, accompagnement de la mobilité interne, promotions, parcours professionnels, formation professionnelle, critères et modalités d'abondement du CPF ...).

L'idée est de formaliser dans un document toutes les démarches et actions envisagées en s'appuyant notamment sur les pratiques et politiques de recrutement / formation / mobilité qui préexistent dans l'entreprise.

**Pour la CFTC, cette démarche permet de faciliter l'émergence de projets professionnels et de donner aux salariés les moyens de construire leur parcours professionnel.**

L'accord GPEC doit accompagner la vision stratégique à moyen et long terme de l'entreprise et faire évoluer la carrière des salariés, à travers la formation et la politique salariale :

- Négocier les conditions de travail, la GPEC et la prise en compte de la pénibilité au travail ;
- Déterminer les publics et les actions prioritaires : bas niveaux de qualification ; salariés n'ayant pas bénéficié d'une formation depuis plusieurs années ; salariés menacés par une restructuration ou une fermeture de site ; salariés occupant des métiers en tension ; lutte contre l'illettrisme ...

De plus, les grandes orientations de la formation et le plan de formation doivent tenir compte et être en cohérence avec ce que prévoit l'accord GPEC

**Pour rappel !** Chaque année le CE est consulté sur les orientations stratégiques de l'entreprise et sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages (art. L. 2323-7-1 C. trav.).

**Important !** Une attention particulière doit être portée aux métiers émergents et aux métiers à risque (métiers appelés à disparaître ou susceptibles de connaître de profondes mutations au regard des objectifs décidés par l'entreprise).

#### **Propositions CFTC :**

- demander à intégrer dans la négociation GPEC une partie sur les métiers en tension ou susceptibles de disparaître ;
- demander la **création d'un observatoire d'entreprise** dont les missions principales seraient de pratiquer une veille externe sur les évolutions de compétences liées aux innovations, de produire des études sur les nouveaux métiers et d'éclairer ainsi les salariés sur leur avenir professionnel ; cet observatoire d'entreprise serait composé de représentants de l'entreprise et de représentants des organisations syndicales ;
- demander la **création d'une commission GPEC** (hors CE) chargée de concevoir les plans d'action de la GPEC et d'en piloter la mise en œuvre.

**2. Le cas échéant, les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise** (mobilité prévue à l'article L. 2242-21 du Code du travail)

**3. Les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de formation, en particulier les catégories de salariés et d'emplois auxquels ce dernier est consacré en priorité, les compétences et qualifications à acquérir pour les trois années de validité de**

**l'accord ainsi que les critères et modalités d'abondement par l'employeur du compte personnel de formation.**

**4. Les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages, ainsi que les moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires dans l'entreprise au profit des contrats à durée indéterminée.**

**5. Les conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise ayant un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences.**

**6. Le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales** (art. L. 2242-20 C. trav.).

**L'accord peut également aborder les points suivants :**

**1. Le contrat de génération :** embauche de jeunes et de seniors, maintien dans l'emploi des seniors, accès à la formation professionnelle, prévention de la pénibilité, amélioration des conditions de travail des seniors.

Dans ce cas, l'accord GPEC conclu vaut accord sur le contrat de génération (art. L. 2242-19 et L. 5121-11 C. trav.) ([voir le guide CFTC Négociateur sur l'emploi des jeunes et des seniors - Le contrat de génération, disponible sur le site \[www.cftc.fr\]\(http://www.cftc.fr\)](#)).

Certains accords GPEC traitent de l'emploi des salariés âgés en prévoyant en général des modalités de retraits anticipés du marché du travail (préretraites maison, rachat par l'entreprise des trimestres de cotisations pour avoir une retraite à taux plein plus tôt, dispositifs de volontariat pour des mises à disposition sans activité permanente, passage à temps partiel avant la retraite...).

D'autres accords (notamment FPC et GPEC) comprennent des mesures sur le tutorat fondé sur le volontariat. L'accord peut faire de ces seniors des formateurs internes ou mettre en place, dans les emplois concernés, des binômes intergénérationnels.

L'enjeu est de dépasser la gestion actuelle par l'âge (préretraite) et de s'engager dans une gestion des parcours tout au long de la vie professionnelle. L'objectif est de se confronter au défi suivant : nécessité macroéconomique de différer le départ à la retraite et tentation constante des entreprises de se séparer de leurs salariés âgés.

Pour la CFTC, il est essentiel de négocier sur la mise en place d'outils de maintien dans l'emploi et de seconde partie de carrière. L'accord GPEC doit permettre d'anticiper les ajustements nécessaires pour les personnes atteignant un certain âge et d'intégrer des mesures favorisant le maintien de leur employabilité et une adaptation des conditions de travail, tenant compte des problèmes de pénibilité.

### **Propositions CFTC :**

- généraliser la pratique des entretiens professionnels ;
- adapter les postes et les conditions de travail afin d'en réduire la pénibilité (éventuellement un aménagement des horaires de travail en limitant l'impact de cet aménagement sur les revenus) ;
- évoluer vers des métiers plus adaptés aux problèmes liés au vieillissement ;
- développer des outils répondant aux besoins de formation des salariés de plus de 45 ans (possibilité de réaliser un bilan de compétences ; information sur l'accès à la VAE...).

**2. L'accord de méthode pour fixer les conditions dans lesquelles le CE est informé de la situation économique et financière de l'entreprise, formuler des propositions alternatives à un éventuel projet de plan de sauvegarde de l'emploi** (licenciements économiques d'au moins 10 salariés sur une même période de 30 jours), anticiper et faciliter le reclassement des salariés (art. L. 1233-21 et L. 1233-22 C. trav.).

**3. le congé de mobilité** - dispositif de reclassement externe - pris pendant le préavis pour favoriser le retour à un emploi stable en permettant aux salariés menacés de licenciement économique (entreprises d'au moins 1000 salariés) de bénéficier de mesures d'accompagnement, d'actions de formation et d'effectuer des missions à l'extérieur de l'entreprise ou sur un autre poste, (art. L. 1233-77 et L. 1233-78 C. trav.).

**À noter !** Le congé de mobilité ne peut exister que si l'accord GPEC le prévoit.

**4. La qualification des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques** (art. L. 2242-16 C. trav.).

**5. Les modalités de l'association des entreprises sous-traitantes au dispositif de GPEC** (art. L. 2242-16 C. trav.).

**6. Les conditions dans lesquelles l'entreprise participe aux actions de GPEC mises en œuvre à l'échelle des territoires où elle est implantée** (art. L. 2242-16 C. trav.).

**7. La gestion des âges** et des salariés qui ont une grande ancienneté.

**8. La santé au travail, la pénibilité et les conditions de travail.**

**Conseil ! Prévoir un préambule explicite** qui donne du sens et présente ce que partagent les parties prenantes (direction et syndicats) sur les contraintes de l'environnement, les choix stratégiques de l'entreprise.

**Important !** Ne pas oublier de prévoir dans la négociation **les moyens nécessaires à la mise en œuvre effective de l'accord GPEC** (reporting, commission de suivi, moyens d'action en cas de non application de l'accord).

- **L'anticipation des évolutions des emplois et des compétences**

**Proposition CFTC :** mettre en place une **commission d'anticipation des métiers** et des qualifications afin d'élaborer un référentiel des métiers ; construire une cartographie des compétences ; identifier les métiers sensibles, en émergence, en tension ; penser la gestion des âges et les problèmes de fin de carrière ; mettre en place des actions de formation pour les membres de cette commission et veiller à ce qu'ils disposent de suffisamment de temps pour l'accomplissement de leur mission.

- **La libre expression des projets professionnels des salariés**

**Proposition CFTC :** penser à un **dispositif de mobilité professionnelle**.

**Informier chaque salarié sur ses droits en matière de développement professionnel :** mettre en place dans l'entreprise un « espace métiers / qualifications » (lieu au sein de l'entreprise où le salarié peut consulter les postes vacants, en plus de ceux affichés et indiqués sur intranet, et se renseigner sur les métiers et les qualifications propres à sa branche ainsi que sur les dispositifs de formation continue), une « cellule mobilité professionnelle ».

**Développer les entretiens individuels annuels et professionnels** permettant aux salariés d'évoquer leur avenir / projet professionnel et les mesures d'accompagnement nécessaires à cette évolution ;

- favoriser la **mobilité interne volontaire** (mobilité choisie et non subie) ;
- soutenir la **mobilité professionnelle géographique volontaire** (au sein du même groupe) : accompagnement pendant la période de transition entre deux postes, aide pour trouver un nouveau logement, pour le déménagement, pour l'achat éventuel d'un nouveau véhicule, pour trouver un nouvel emploi au conjoint, pour les formalités administratives, ...
  - ▶ sécurisation des parcours professionnels : possibilité pour les salariés de réintégrer leur ancien poste/entreprise en cas d'expérience non concluante ;
- accompagner la **mobilité professionnelle externe** pour les salariés désireux de prendre des congés spéciaux (création d'entreprise, sabbatique, concrétisation de projets personnels) ou demandeurs de formations spécifiques (CIF, CPF en remplacement du DIF, ...) ;
  - ▶ les DS doivent être informés des mobilités professionnelles internes et géographiques.

**Impliquer le management de proximité :** l'encadrement doit être informé des objectifs de la direction en matière de GPEC et formé sur la démarche de négociation.

**Gérer la seconde partie de carrière des seniors** en s'appuyant notamment sur l'entretien professionnel, le bilan de compétences et la période de professionnalisation.

- penser également au tutorat (volontariat, possibilité de bénéficier d'une formation avant sa prise de fonction et prise en compte de la fonction de tuteur dans l'évolution de carrière du salarié) ;
- suggérer une nouvelle organisation du travail (temps partiel, télétravail) ;
  - ▶ possibilité de négocier un abondement de l'entreprise pour compenser la perte de salaire dans le cas d'un passage à temps partiel ;
- proposer éventuellement un départ anticipé à la retraite ;
  - ▶ attention au calcul des trimestres pour les droits à la retraite ;
  - ▶ possibilité pour l'entreprise de racheter, à la place du salarié, des trimestres d'assurance vieillesse correspondant à des années d'études ou des années incomplètes.

### • **L'amélioration et la reconnaissance des compétences**

**Proposition CFTC** : renvoyer au **dispositif de formation professionnelle continue (FPC) adapté aux besoins des salariés et à la stratégie de l'entreprise/groupe.**

**Faire apparaître dans l'accord les orientations données aux outils de formation** suivants : plan de formation, compte personnel de formation (CPF), bilan de compétences, congé individuel de formation (CIF), validation des acquis de l'expérience (VAE), période de professionnalisation, contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage, tutorat, entretien professionnel, passeport orientation et formation mis à disposition des salariés.

**Mettre en avant la transférabilité des compétences** (reconnaissance aptitudes et savoirs) et développer les passerelles entre métiers ;

- déterminer au préalable les publics prioritaires : bas niveaux de qualification, personnes handicapées, salariés occupant des métiers en tension ou revenant après accident ou longue maladie, respect des diversités, égalité d'accès H/F ;
- penser aux DS, RSS, représentants syndicaux et représentants du personnel qui, pendant ou à l'issue de leur mandat électif ou syndical, doivent bénéficier d'actions de formation pour leur permettre une évolution de carrière, une réadaptation à leur poste de travail, une réorientation professionnelle, ...

### **Concilier vie professionnelle/mandat syndical, GPEC/activité syndicale et VAE/activité syndicale**

- Un accord d'entreprise (GPEC ou sur le droit syndical) doit déterminer les mesures à mettre en œuvre pour concilier la vie professionnelle avec la carrière syndicale et pour prendre en compte l'expérience acquise, dans le cadre de l'exercice de mandats, par les représentants du personnel, désignés ou élus dans leur évolution professionnelle (art. L. 2141-5 C. trav.).  
Ex : l'accord Arkema (industries chimiques) prévoit une formation pour les représentants du personnel à la fin de leur mandat ou un bilan professionnel, notamment s'ils ont exercé leur mandat pendant 6 ans.
- L'accord GPEC doit porter sur le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions (art. L. 2242-20 C. trav.).
- Pour tenir compte de l'expérience des salariés élus ou désignés, la VAE permet à toute personne engagée dans la vie active, de faire valider les acquis de son expérience liée à l'exercice de responsabilités syndicales (art. L. 6111-1 C. trav.).

#### **Important !**

Il existe une obligation générale pour l'employeur d'adaptation de tout salarié à son poste de travail et de maintien de ses capacités à occuper un emploi au regard notamment de l'évolution des emplois, des nouvelles technologies et organisations de travail (art. L. 6321-1 C. trav.).

La formation professionnelle participe à la sécurisation des parcours de vie professionnelle. En négociant un accord GPEC, le négociateur doit s'inspirer des accords conclus en matière de FPC. Formation professionnelle, plan de formation et GPEC doivent s'articuler et ainsi permettre une meilleure adéquation/cohérence entre les travaux des commissions formation et la stratégie de l'entreprise.

#### **Rappel ! Pensez à communiquer tout au long de la négociation avec les salariés pour les informer et les impliquer.**

Négocier un accord GPEC est une opportunité de renforcer le rôle des organisations syndicales, d'assurer la visibilité de la CFTC dans l'entreprise, pour les salariés.



# Focus : la GPEC territoriale pour les TPE/PME

L'ANI du 14/12/13 et la loi du 05/03/14 offrent la possibilité de décliner la négociation triennale sur la GPEC à l'échelle territoriale en s'appuyant sur les travaux de l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications (OPMQ) mis en place par la commission paritaire nationale de l'emploi (CPNE) de chaque branche tout en veillant à l'objectif de mixité des métiers. Cet observatoire porte par ailleurs une attention particulière aux mutations professionnelles liées aux filières et aux métiers de la transition écologique et énergétique.

Pour la CFTC, la GPEC territoriale (croisement des politiques de branches et territoriales) doit permettre de sauver/préserver de nombreux emplois pour les salariés des PME/TPE.

La CFTC souhaite que les entreprises de moins de 300 salariés puissent négocier des accords GPEC dès lors qu'elles disposent d'un comité d'entreprise.

## La GPEC territoriale, c'est quoi ?

- soutenir le développement des PME/PMI de moins de 300 salariés qui ne sont pas dans l'obligation légale de négocier et qui ne disposent pas des moyens humains et financiers pour s'engager dans une démarche GPEC ;
- mettre en place, si nécessaire, un système de passerelles entre les branches professionnelles au sein d'un même bassin d'emploi ;
- soutenir une région spécialisée dans une mono-activité en passe de devenir obsolète ;
- soutenir le développement économique d'une région.

## Une GPEC territoriale, par qui ?

- les partenaires sociaux ;
- les organismes de formation et les organismes paritaires collecteurs agréés (Agefos PME, AFPA, Greta, ...) ;
- Pôle Emploi, Maisons de l'emploi, représentants de l'État et des collectivités locales, ...

## Une GPEC territoriale, où ?

- **un territoire dominé par une mono-activité en passe de devenir obsolète** (exemple des anciens bassins miniers de Lorraine)  
**proposition** : actions de formation (plan, période de professionnalisation, VAE, CIF, bilans de compétences, ...) pour adapter/réorienter les salariés sur les activités existantes ou en émergence sur le bassin d'emploi, aide à la mobilité professionnelle/géographique, ...
- **une région à l'activité professionnelle très faible** (exemple de la Creuse)  
**proposition** : actions de formation ciblées sur les activités en émergence (périodes de professionnalisation, CIF, VAE, ...), aide à la mobilité professionnelle, ...

- **un pôle de compétitivité** (exemple du Pôle de mobilité de Grenoble)  
**proposition** : pôles de mobilité régionaux (accroître les compétences et l'employabilité), observatoire des métiers (étudier l'évolution quantitative et qualitative des emplois et des différents métiers à moyen terme), référentiel de métiers et compétences (passerelles possibles et compétences clés), ...
- **un bassin d'emploi comprenant très peu d'entreprises de plus de 300 salariés** et que l'on souhaite développer (exemple des Ardennes)  
**proposition** : création d'une cellule GPEC grâce à la coopération de l'ensemble des acteurs (partenaires sociaux, organismes de formation, représentants de l'État) afin de monter un projet interentreprises.

## Une GPEC territoriale, quand ?

La GPEC territoriale doit se mettre en place au plus vite. Il y va de l'intérêt des petites entreprises et de leurs salariés à pouvoir anticiper toutes les évolutions - économiques, managériales, sociétales, technologiques, ...

## Une GPEC territoriale, comment ?

La coopération des acteurs est souvent le moyen le plus efficace pour donner aux petites entreprises les outils nécessaires en matière d'évaluation des besoins en emploi, formation et en accompagnement pour d'éventuels reclassements.

La conclusion d'accords GPEC au niveau interentreprises permet aux petites entreprises de s'inscrire dans une GPEC élaborée à leur niveau local.

## La GPEC territoriale, une opportunité à développer pour la CFTC

La majorité du tissu économique français se compose de PME/TPE. Et les salariés de ces entreprises - non soumises à l'obligation triennale de négocier sur la GPEC - sont également concernés par la nécessité de s'adapter aux évolutions de l'environnement et de leurs entreprises.

Certes, ces petites entreprises peuvent s'orienter vers la formation professionnelle continue, l'instauration effective de l'entretien professionnel, le développement des possibilités de formation liées au compte personnel de formation (CPF), ... mais une GPEC territoriale nous semble plus prometteuse d'espoir de développement.

La philosophie du statut du travailleur - qui repose en grande partie sur la sécurisation des parcours de vie - apporte des réponses concrètes à la délicate problématique de la GPEC territoriale.

**Rappel !** Bien que non concernées par l'obligation triennale de négocier, les entreprises de moins de 300 salariés sont malgré tout soumises à l'obligation d'anticiper sur les évolutions de l'emploi et d'informer le comité d'entreprise sur ces questions.

## **Proposition : prendre l'initiative d'une négociation sur la GPEC territoriale !**

**À noter !** Dans l'attente de la mise en place de l'acte III de décentralisation au 1.01.15, notamment avec l'action des conseils régionaux, via les CREFOP et le contenu des futurs CPRDFOP pouvant être déclinés à l'échelle territoriale (le concept de GPECT fait donc son chemin !).

### **Conseils**

- Prendre en compte toute une série d'éléments afin de correspondre parfaitement à la réalité économique du bassin d'emploi : croisement entre les accords d'entreprises, les conclusions des CHSCT, les accords de branches, les résultats des observatoires des métiers et qualifications, ...
  - Bien déterminer les objectifs/stratégies du bassin d'emploi.
  - Mettre en place une commission d'anticipation (emplois et compétences) pour le bassin d'emploi.
  - Donner aux salariés les moyens de bâtir leurs projets professionnels : mise en place sur le bassin d'emploi d'un espace métiers/compétences, actions de formation continue pour les salariés et les demandeurs d'emploi, entretiens de professionnalisation, bilans de compétences, ...
- Cela fera l'objet des CPRDFOP ... ils pourront être déclinés par bassin d'emploi.

### **L'implication des branches professionnelles dans l'accompagnement et la promotion de la GPEC**

Les branches doivent s'attacher à :

- la construction d'outils simples, pratiques, adaptés aux caractéristiques et à la taille des entreprises ;
- faire connaître aux PME et aux TPE les outils et dispositifs existants susceptibles d'être mobilisés pour faciliter la mise en place d'un plan de GPEC adapté à leur taille ;
- faire connaître et rendre accessible aux salariés et aux entreprises les résultats des travaux des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications mis en place par les branches professionnelles ;
- mettre en place des commissions paritaires de suivi de la GPEC.

## Trois niveaux de GPEC pourraient ainsi être mis en place :

- **Entreprises d'au moins 300 salariés : cadre de la loi de cohésion sociale du 18/01/05 dite « Loi Borloo »** (obligation d'ouvrir des négociations sur la GPEC, sans pour autant avoir l'obligation d'aboutir à un accord).  
La CFTC propose qu'en plus de l'obligation d'ouvrir des négociations sur la GPEC, il y ait une obligation de conclure un accord sous peine de sanctions fiscales.
- **Entreprises de 50 à moins de 300 salariés : cadre de l'ANI du 14/11/08 sur la GPEC** (les branches professionnelles doivent inciter les PME/TPE à l'ouverture d'une négociation sur la GPEC).  
La CFTC propose une obligation d'ouvrir des négociations sur la GPEC et/ou, à défaut d'aboutir à un accord, de définir un plan d'actions sur 4 ou 5 points précis, sorte de GPEC simplifiée via une démarche de compétences (entretiens professionnels, référentiels emploi et compétences par branche ou territoire, ...).
- **Entreprises de moins de 50 salariés :** la CFTC propose la mise en œuvre d'une GPEC territoriale.

# Après la négociation : veiller à la mise en œuvre de l'accord et assurer le suivi

## Formalités

### En cas d'échec de la négociation

En cas de non conclusion de l'accord GPEC, le CE doit être consulté sur tous les thèmes abordés au cours de la négociation sur la GPEC (L 2242-15) :

- GPEC ;
- mobilité des salariés ;
- formation professionnelle ;
- qualité de l'emploi (moyens pour diminuer le recours aux contrats précaires) ;
- information des sous-traitants sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

### En cas de signature d'un accord

Une fois l'accord négocié et signé, il doit être déposé en deux exemplaires (version papier et version électronique) auprès de la Direction générale du Travail, s'il s'agit d'un accord de branche, et auprès du préfet concerné (DIRECCTE), s'il s'agit d'un accord de groupe ou d'établissement (art. L. 2231-6, D. 2231-2 et 4 C. trav.).

Un exemplaire de l'accord doit également être remis au greffe du Conseil de prud'hommes du lieu de conclusion de l'accord.

## Communication en interne

Communiquez sur l'accord qui vient d'être signé dans l'entreprise.

Exploitez tous les supports de communication internes à l'entreprise (intranet, newsletter, journal interne ...).

Mettez à disposition l'intégralité du texte de l'accord et réalisez une plaquette qui présente de façon synthétique les grandes lignes de l'accord.

Sensibilisez managers, représentants du personnel, ensemble des salariés à la problématique GPEC via des témoignages ou des fiches de bonnes pratiques.

**Rappel !** Rapprochez vous de votre FD et/ou de votre UR, et/ou du réseau de coordonnateurs FPC/GPEC.

## ... en externe

Faites connaître la politique GPEC de l'entreprise auprès de tout organisme susceptible d'accompagner l'entreprise dans la réalisation de cet accord, auprès des médias pour sensibiliser à la problématique GPEC et valoriser l'image de l'entreprise.

**Important : cette communication revient à la commission de suivi mais doit être spécifiquement relayée par le DS CFTC !**

### ... communication CFTC

Pensez également à :

- tenir au courant l'UR et la fédération des résultats ;
- informer le coordonnateur FPC/GPEC ;

### Mise en œuvre de l'accord : pilotage et suivi

C'est à la **commission de suivi** que revient la responsabilité de veiller à la bonne mise en œuvre de l'accord signé.

Cette commission (paritaire) est généralement composée des représentants des organisations syndicales signataires (ou non) de l'accord, des représentants de la direction, des représentants du CHSCT et, le cas échéant, des représentants du comité d'entreprise, de la médecine du travail, du service social (tous ces éléments doivent être précisés dans l'accord GPEC).

Cette commission (pilotage et suivi) a pour objectif de suivre le degré de réalisation des plans d'actions retenus, d'informer les acteurs concernés de leur avancement, et enfin de réajuster les actions programmées en fonction des résultats annuels.

**Rappel !** Les modalités de suivi doivent être clairement inscrites dans l'accord.

#### **Quelques attributions de la commission :**

- veiller à ce que chaque nouveau projet de transformation soit adapté aux contextes et aux emplois concernés ; tout salarié concerné par une transformation, collective ou individuelle, peut éventuellement saisir cette commission pour bénéficier de l'étude de son dossier ;
- rechercher des solutions à toutes les difficultés susceptibles de surgir au cours de l'application du présent accord et donner un conseil éclairé aux salariés ;
- convenir d'un rythme de réunion de l'observatoire de l'emploi.

#### **Rappel : quelques conseils pour optimiser les chances de concrétiser l'accord :**

- impliquer la direction générale et les responsables des ressources humaines, facteurs essentiels de légitimité et d'impulsion de la dynamique ;
- désigner un référent, voire une mission GPEC qui pilote et dynamise l'accord ;
- désigner un correspondant/relais dans chaque entreprise ou établissement qui met en œuvre l'accord en tenant compte des caractéristiques locales ;
- mobiliser les compétences (médecin du travail, service formation, service social ...) mais également celles des IRP et des délégués syndicaux qui ont négocié l'accord.

**À noter !** L'employeur doit respecter les engagements qu'il a souscrits dans un accord GPEC (Cass. soc. 18/06/2014, n°12-18589 : dans cette affaire, l'employeur s'était engagé à maintenir les effectifs pendant 3 ans ; n'ayant pas tenu son engagement, il a été condamné à indemniser les salariés lésés).

## Bilan de l'application de l'accord, renouvellement, révision

### **Bilan**

Un bilan est réalisé tous les ans par la commission de suivi de l'accord GPEC.

### **Révision**

Les accords peuvent être modifiés et complétés par voie d'avenants et d'annexes.

### **Renouvellement**

Les accords sont agréés pour une durée déterminée et ne peuvent être prolongés par tacite reconduction. La décision de renouveler un accord et le contenu du nouvel accord doivent être fondés sur un bilan quantitatif et qualitatif du précédent accord.

## Pour aller plus loin

Le Goff Sylvia. **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : Concilier performance de l'entreprise et aspirations des salariés.** Etude CFTC/IRES, mars 2007. Collection Arguments, n°32.

ROUILLEAULT Henri. **Anticiper et concerter les mutations. L'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.** Paris : La Documentation française, juillet 2007. Collection des rapports officiels.

### Sites internet

- [www.emploi.gouv.fr](http://www.emploi.gouv.fr) (rubrique GPEC)
- [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

### Textes juridiques de référence

- Loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 ayant institué l'article L. 2242-15 du Code du travail (instaure l'obligation triennale de négocier pour les entreprises d'au moins 300 salariés et groupes de dimension communautaire employant au moins 150 salariés en France).
- Accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail, article 9 « La gestion prévisionnelle des emplois et compétences ».
- Accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Loi du 01/03/2013 sur le contrat de génération (favorise l'embauche et le maintien dans l'emploi des jeunes et des seniors).
- Loi du 14/06/2013 relative à la sécurisation de l'emploi (enrichit la négociation triennale sur la GPEC de nouveaux thèmes de négociation et renforce l'articulation entre la GPEC et la politique de formation).
- Loi du 05/03/2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale (renforce la place de la formation au sein de la négociation GPEC).



# Principaux sigles

<b>CCE</b>	Comité Central d'Établissement
<b>CE</b>	Comité d'Entreprise
<b>CHSCT</b>	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
<b>CIF</b>	Congé Individuel de Formation
<b>CPF</b>	Compte personnel de formation
<b>CPNE</b>	Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi
<b>CPRDFOP</b>	Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles
<b>COPIRE</b>	Commission Paritaire Interprofessionnelle Régionale pour l'Emploi
<b>CREFOP</b>	Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle
<b>DIRECCTE</b>	Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence et de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
<b>DP</b>	Délégué du Personnel
<b>DS</b>	Délégué Syndical
<b>FPC</b>	Formation Professionnelle Continue
<b>GPEC</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
<b>IRP</b>	Institution Représentative du Personnel
<b>OPMQ</b>	Observatoire prospectif des métiers et des qualifications
<b>OPCA</b>	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
<b>PSE</b>	Plan de Sauvegarde de l'Emploi
<b>VAE</b>	Validation des Acquis de l'Expérience

**Commission d'anticipation (métiers/qualifications)** : observatoire (paritaire) de veille qui, à partir de l'analyse de l'ensemble des facteurs ayant un impact sur l'évolution des emplois, a pour objet d'identifier les changements et de partager les diagnostics.

**Commission de suivi de l'accord GPEC** : elle veille à la bonne mise en place des dispositifs correspondants conformément à l'esprit du texte ; à ce que chaque nouveau projet de transformation soit adapté aux contextes et aux emplois concernés. Tout salarié concerné par une transformation, collective ou individuelle, peut saisir cette commission pour se faire conseiller. À noter : elle ne se substitue pas aux prérogatives des IRP.

**Compétence** : sorte de combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte professionnel et qui se constate au moment de la mise en œuvre. Ensemble de savoirs que l'on peut mettre en action, sans nouvel apprentissage et qui est toujours associé à une tâche concrète.

**Employabilité** : capacité à garder son emploi, à évoluer dans l'entreprise ou à obtenir rapidement un nouvel emploi. Dans un accord GPEC, l'employabilité doit être analysée à partir des anticipations concernant les évolutions des métiers et des compétences, en proposant aux salariés des moyens de faire évoluer leurs qualifications. L'employabilité s'analyse d'abord en interne, au niveau du poste, des évolutions concernant ce poste et éventuellement des possibilités d'évolution dans l'entreprise.

**Espace métiers/qualifications** : lieu où les salariés peuvent venir librement, et sur le temps de travail, consulter les offres d'emplois disponibles, se renseigner sur les possibilités d'évolution au sein du groupe, les passerelles entre les métiers, ...

**Mobilité** : possibilité d'évolution offerte aux salariés, répondant aux besoins de l'entreprise et correspondant aux souhaits du salarié. La mobilité professionnelle est un changement de poste qui s'accompagne d'un changement dans la nature de l'emploi. Elle est assortie d'une formation plus ou moins conséquente selon les différences de compétences mises en œuvre entre les deux postes. La mobilité doit être ascendante et permettre une valorisation du travail. Pour la CFTC, elle doit être choisie et acceptée par le salarié et non subie. La proposition de mobilité doit tenir compte des compétences de la personne mais aussi du contexte personnel et familial dans lequel elle vit.

**Observatoire des métiers de l'entreprise** : c'est une commission créée généralement en interne qui a pour but de réaliser l'inventaire des métiers présents dans l'entreprise et d'envisager les évolutions prévisibles de ces métiers. Il peut identifier des passerelles possibles entre les métiers pour favoriser la mobilité. Sa mise en place n'est pas obligatoire.

**Référentiel des métiers** : document qui rassemble de manière cohérente les informations relatives aux métiers et à leur évolution. Ce référentiel doit être une cartographie précise des métiers, l'identification des formations requises pour chaque poste, l'identification des métiers sensibles, l'identification des métiers pénibles. Cet outil permet à l'entreprise d'analyser plus facilement ses besoins en matière de personnel.

Document réalisé avec le soutien du Fongefor

**Rédaction :**

Marie-Laure BARBE

Philippe LEFLOCH

**Secrétariat de rédaction :**

Elise PAUVRET

Novembre 2014

**Imprimeur**

Imprimerie de La Centrale

62302 Lens

03 21 69 88 44

**Création graphique**

Céline Dulauroy - Angelart

37, rue d'Angiviller - 78000 Versailles

01 39 02 38 83

La CFTC, syndicat de construction sociale,  
est présente tous les jours à vos côtés pour défendre vos intérêts  
et vous conseiller dans vos démarches

128, avenue Jean Jaurès - 93697 Pantin Cedex Tél : 01 73 30 49 00

Une proposition de :   
*La Vie à Défendre*  
[www.cftc.fr](http://www.cftc.fr)