

Après avoir planté le décor de la GPEC dans notre dernier numéro, nous revenons maintenant sur le contenu de cet accord, pour aborder les différentes mesures qu'il peut prévoir.

## Connaître les outils de la GPEC

L'accord de GPEC mobilise tous les outils des ressources humaines pour anticiper la gestion des compétences et des emplois. À partir d'un référentiel de métiers, il organise la mobilité interne des salariés, qui est le cœur même de la GPEC, en utilisant tous les outils de la formation, ainsi que la mobilité externe et l'emploi des seniors. C'est sur ces mesures que nous revenons aujourd'hui en les illustrant avec des exemples d'accords de GPEC que nous avons sélectionnés.

### CONNAÎTRE LES MÉTIERS

#### Repérer les métiers du groupe ou de l'entreprise

Les accords prévoient toujours « un référentiel des métiers » pour donner une vision globale des différents métiers qui peuvent s'exercer dans l'entreprise, afin d'identifier les possibilités qui y sont offertes et distinguer ceux qui sont en péril de ceux qui sont en plein essor.

Ils sont donc en général classés par catégorie : en augmentation ou développement, difficiles à recruter, ou à évolution significative de compétences à savoir les métiers sensibles (Areva, Carrefour...). En plus de ces grandes catégories, l'accord peut établir quels sont les métiers existants en les regroupant par branche, et en distinguant au sein de chacune les filières métiers, avec détails de tous les postes possibles



par

Marie-Charlotte Tual  
Rédactrice en chef adjointe

dans chaque filière (Cofiroute) ou encore lister les fonctions repères (achat, marketing...) comme chez Schneider Electric. Cette cartographie peut déjà exister ou l'accord peut tout simplement charger l'Observatoire des métiers de l'établir (Air France).

### Assurer le suivi des métiers

**Observatoires de métiers** – Des « *Observatoires des métiers* » chargés d'étudier les évolutions des métiers et des compétences tant sur le plan quantitatif que qualitatif, d'identifier, les mesures à prendre pour assurer l'adaptation des salariés aux différents métiers, ainsi que les passerelles entre les métiers, ou encore pour faire évoluer le référentiel possibles sont mis en place dans ces accords (Areva, Air France...).

**Commission GPEC** – Parfois l'accord prévoit la création d'une commission GPEC, chargée d'émettre un avis sur les priorités et les axes de la GPEC pour l'année à venir ainsi que sur les métiers présentés comme sensibles. Ainsi la « *Commission GPEC* » créée par l'accord Saica Vezinel, composée d'un représentant de la direction, du DRH, des DS, d'un membre du CE, d'un DP et de 3 salariés ne faisant pas partie des IRP et désignés par la commission.

Autre exemple : le Comité « *Emploi et GPEC* » chez Carrefour, composé du représentant du groupe, des DRH du Groupe, ainsi que de 4 représentants titulaires et de 2 suppléants pour chaque syndicat représentatif au niveau du groupe.

**Rôle à jouer pour les IRP** – Le CE peut aussi jouer un rôle dans le suivi des métiers sensibles. Par exemple dans l'accord Saica Vezinel, « *dès lors que le métier est reconnu comme sensible, le CE doit être informé et la commission GPEC doit tout mettre en œuvre pour trouver des solutions éventuelles de reclassement* » ou encore dans l'accord Carrefour : « *La direction informe les membres du CE ou du CCE concerné de la qualification d'un métier en métier sensible.* »

## LA MOBILITÉ INTERNE

La mobilité interne, c'est le cœur même de l'accord de GPEC.

### Des mesures pour favoriser la mobilité interne

**Priorité aux ressources internes** – La priorité sur les postes libres est en général donnée aux salariés de l'entreprise ou à ceux qui en ont le plus besoin en interne (Areva, Arkema, Suez, PSA, Air France...). Il se peut même que l'accord précise qu'à compétences égales, « *les candidatures internes de salariés appartenant aux métiers sensibles sont privilégiées* » (Carrefour).

**Entretiens, pour faire le point** – Un des outils-clés de la GPEC est la mise en place d'entretiens professionnels pour évaluer les salariés. L'accord définit généralement sa périodicité : tous les 2 ans chez Air France, avec un engagement de l'employeur que chaque salarié ait un entretien pendant la durée de l'accord.

L'accord peut instaurer un entretien professionnel en plus de l'entretien annuel (Generali) ou plusieurs entretiens étalés dans le temps comme chez PSA : un entretien de progrès (qui a lieu tous les ans), un entretien en cours de carrière qui doit avoir lieu au bout de 10 ans ou 10 ans avant la fin de sa carrière, et enfin le bilan professionnel ouvert aux ouvriers et ETAM pour leur évolution sur proposition de l'employeur. Chez Cofiroute, il y a un entretien de carrière pour ceux qui n'ont pas beaucoup changé de poste (les cadres de moins de 35 ans qui ont le même emploi depuis 3 ans, les cadres et agents de maîtrise de plus de 35 ans qui occupent le même poste depuis 5 ans), ou qui reviennent après une absence de plus de 6 mois...

**Bilan de compétences** – Le bilan de compétences permet d'identifier des potentiels qui ne seraient pas nécessairement découverts, et peut être très utile pour des salariés en perte de motivation, ou n'ayant pas évolué professionnellement depuis plusieurs années. Parfois l'accord en restreint l'accès à ceux qui en ont le plus besoin, comme les seniors. Chez PSA, il n'y a aucune condition pour en bénéficier : c'est sur simple demande du salarié avec accord de l'entreprise ou l'inverse. Chez Air France aussi : tout salarié peut en demander un lors de son entretien.

**Promotion interne** – Un mécanisme de promotion interne peut exister comme chez Arkema qui en fait un élément important de la GPEC, ou Schneider Electric qui considère que cela peut faire progresser les salariés en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

**Conseillers individuels, diagnostic mobilité** – Generali met à disposition des salariés des conseillers individuels. Il prévoit aussi le « *bilan d'orientation* » pour ceux qui n'ont pas d'idée précise d'orientation pour les aider à construire un projet professionnel correspondant aux besoins de l'entreprise, mais aussi le « *diagnostic mobilité* » pour le salarié qui a une idée plus précise de changement de métier et/ou de formation longue durée, les deux étant intégralement pris en charge par l'entreprise. Quant aux salariés qui sont sur des métiers sensibles, ils sont reçus individuellement par leur manager et conseiller pour faire le point.

**Aides et incitations** – On trouve quasiment toujours des dispositifs d'aides aux salariés qui changeraient de lieu de travail dans le cadre d'une mobilité interne géographique : une aide à la prise de décision avec l'octroi de congés en plus et une prise en charge des frais de déplacement pour se rendre sur les lieux ; prise en charge des frais de recherche de logement ; aide à la recherche d'emploi du conjoint ; versement d'une indemnité due au titre des frais de changement de domicile (remboursement de frais d'agence, de notaire, avance sur frais de caution). Ces aides varient parfois selon le statut du salarié marié ou célibataire. L'accord peut également créer une aide pour inciter à la mobilité comme ●●●

••• chez Generali qui prévoit que si le salarié change de catégorie professionnelle, pour passer au niveau supérieur, il bénéficie d'une augmentation de 3 % à l'issue de la période probatoire, et s'il ne change pas, d'une prime de 2 % de son salaire annuel brut.

Généralement l'accord instaure des mesures pour accompagner la mobilité : formation spécifique pour être adapté au poste visé, accueil des nouveaux arrivés par un responsable du site, bilan plus tard de la prise du nouveau poste (dans les 6 mois chez Arkema ou 3 mois chez Areva et IBM). Chez PSA il n'y a pas de période d'essai lors de la prise de fonction dans le cadre d'une mobilité dans le groupe.

Chez Carrefour, le salarié en mobilité interne a droit à la reprise de l'ancienneté et au versement d'une indemnité destinée à compenser sur 24 mois la différence de salaire.

## Des moyens pour connaître les emplois libres

Les accords de GPEC prévoient pratiquement toujours une bourse de l'emploi qui liste les postes disponibles au sein de l'entreprise ou du groupe.

Les informations sont accessibles de différentes façons : affichage, hiérarchie, responsables RH, multimédia... (Carrefour). Chez PSA, les postes disponibles sont publics sur Net RH et leur consultation est anonyme. Chez Schneider, les salariés peuvent consulter les postes à pourvoir soit sur l'intranet du groupe soit dans le catalogue publié par la revue interne dont les bases doivent être mises à jour dès qu'un poste n'est plus vacant.

## Des « Espaces » pour informer sur les métiers

Certains accords prévoient des espaces d'échanges sur les métiers, appelés « espaces mobilité » comme par exemple, Generali qui crée un « Espace Métiers », lieu d'information sur les métiers et leurs évolutions, l'orientation, la mobilité, la formation ainsi que les différents dispositifs en vigueur. Les salariés peuvent s'y rendre sur leur temps de travail. L'accord d'Air France met à disposition des conseillers qui accompagnent le salarié dans la recherche d'informations sur les différents métiers de l'entreprise et organise des sessions d'information. Chez Cofiroute, cet espace de mobilité est créé sur l'intranet de l'entreprise. Chez Areva, il est animé par les équipes RH.

## LA MOBILITÉ EXTERNE

L'accord GPEC prévoit des mesures d'aide aux salariés qui souhaiteraient mener d'autres projets en dehors de l'entreprise.

**Aide à la création ou à la reprise d'entreprise** – Chez Air France, la direction confie à un cabinet spécialisé la mission de proposer un accompagnement aux salariés souhaitant créer ou reprendre une entreprise avec un soutien personnalisé, et cela, jusqu'à la fin du premier exercice. L'accord peut limiter l'accès à ces aides en spécifiant qui peut en bénéficier comme chez Rhodia où le dispositif est ouvert aux

salariés dont l'emploi a été identifié comme pouvant être à terme supprimé et qui projettent une création ou une reprise d'entreprise, ou chez Generali, où ils doivent bénéficier d'une ancienneté de minimum 5 ans dans l'entreprise. Parfois l'accord prend bien le soin de préciser que ces activités « ne doivent pas être concurrentes avec les activités de l'entreprise » (accord Generali).

**Congés exceptionnels** – Les congés exceptionnels sont une bonne solution pour dégager du temps à la réalisation d'un projet personnel. Ainsi Generali prévoit d'augmenter les congés sabbatiques (normalement d'une durée de 6 à 11 mois) et de création d'entreprise (normalement de 1 an, renouvelable 1 an) de 1 à 2 ans pour réaliser un projet personnel. Et au terme de cette suspension de contrat, soit le salarié le rompt, soit l'entreprise le réintègre dans son emploi ou dans un emploi similaire avec une rémunération équivalente et sur son site d'origine ! Dans le même sens, PSA favorise ces congés de longue durée avec le versement d'une indemnité d'incitation en fonction de la durée du congé (2 mois de salaire pour un congé de 2 ans, ou 3 mois pour un congé de 3 ans).

**Prêt et aide financière** – L'accord PSA prévoit un prêt remboursable de maximum 15 000 euros à taux « 0 » ou une aide pour l'achat d'un véhicule. Cofiroute s'engage de son côté à verser une indemnité de 10 000 euros sur présentation d'un extrait de Kbis dans les 6 mois suivant le départ. Chez Saica Vezinel, pour favoriser le départ volontaire, une indemnité est versée en complément de l'indemnité conventionnelle, qui varie en fonction de l'ancienneté et est majorée de 10 % pour chaque enfant à charge. Chez Generali, il est possible de demander une aide financière forfaitaire variant de 6 à 18 mois de salaire brut en fonction de son ancienneté (de 5 à 20 ans).

**Congé de mobilité** – Cette possibilité ouverte aux entreprises d'au moins 1 000 salariés qui ont signé un accord de GPEC, vise le retour à l'emploi stable par des mesures d'accompagnement, des actions de formation et des périodes de travail organisées par l'employeur au sein ou en dehors de l'entreprise d'origine (C. trav., art. L. 1233-77 à L. 1233-83). Saica Vezinel le prévoit : un congé de 9 mois ouvert uniquement aux salariés dont le métier est qualifié de sensible.

**Détachements temporaires** – Chez PSA, des détachements temporaires entre filiales du groupe ou auprès de prestataires extérieurs sont possibles. Le salarié conserve pendant toute la durée de son détachement, le maintien de son statut, de son salaire, de ses avantages liés à son ancienneté, etc. À l'issue de cette période, soit il y a mutation concertée (avec reprise de l'ancienneté) soit signature d'un nouveau contrat et la rupture de l'ancien (avec versement des indemnités conventionnelles de licenciement). Thalès ouvre la convention de mutation aux salariés qui souhaiteraient poursuivre leur évolution à l'extérieur du groupe. Elle est signée entre la société

d'origine, d'accueil et le collaborateur et précise sa mutation, la possibilité de le réintégrer dans la société d'accueil aux conditions antérieures pendant une période de 12 mois, et versement d'une prime d'incitation à la mobilité externe s'il est confirmé dans son poste au bout de 6 mois.

## POLITIQUE DE FORMATION

L'accord de GPEC mobilise généralement tous les outils de la formation pour une gestion optimale des compétences.

**Identification des défauts de formation** – Cofiroute organise un recensement des personnes n'ayant pas suivi d'action de formation depuis plus de 3 ans, pour qu'elles puissent bénéficier dans les 6 mois d'une formation en rapport avec le poste occupé ou envisagé.

**Système d'autoévaluation et plan individuel** – Chez IBM il existe un système d'autoévaluation de ses compétences qui est accessible sur intranet : chaque salarié peut vérifier quelles sont celles qui lui manquent pour chaque métier. Un « *plan individuel de développement* », le PID, est établi à partir des aspirations du salarié, lequel plan identifie les écarts entre les compétences actuelles et celles nécessaires à l'évolution. Les salariés ont un site internet sur lequel ils peuvent consulter les formations. Chez Arkema, un « *plan individuel de formation* » est établi et défini avec chaque salarié notamment au cours de l'entretien individuel annuel.

**Passeport Formation** – L'accord GPEC crée parfois pour chaque salarié, un passeport formation, sorte de tableau de bord qui recense les formations du salarié, initiales ou acquises dans l'entreprise. Il relève généralement de la responsabilité du salarié, et est utile auprès de son manager ou de son conseiller individuel en cas de mobilité. Chez Cofiroute, sur demande du salarié, le RRH l'établit et le met à jour en reprenant l'historique des formations suivies. Même solution par exemple chez Generali ou PSA.

**DIF** – Les accords GPEC incluent toujours le DIF dans les dispositifs de formation, soit en reprenant les dispositions légales, soit en l'aménageant. Par exemple chez Cofiroute, il est possible de demander une anticipation de 20 heures de son DIF. L'accord énumère les formations éligibles au DIF comme, par exemple, les formations destinées à acquérir des compétences (anglais, bureautique)... L'entre-

prise verse un abondement de 30 % au DIF des salariés prioritaires dans la limite de 120 heures.

**VAE** – L'accord mentionne généralement la possibilité d'utiliser la Validation des acquis de l'expérience (VAE) là encore en reprenant le dispositif légal ou en prévoyant des mesures plus favorables. Par exemple, Generali souhaite ouvrir la VAE à tous les salariés sans condition. Elle crée pour cela une cellule VAE au sein de l'Espace métier. Quand le projet est en lien avec les métiers dont Generali a besoin, la DRH examine les possibilités de prise en charge partielle ou totale des dépenses liées à la VAE. En cas de succès, il verra comment mettre en œuvre son projet avec le DRH et obtient une gratification. Dès que la formation sollicitée s'inscrit dans le plan de formation, elle est automatiquement accordée et pris sur le temps de travail.

**Périodes de professionnalisation** – Ces « périodes » sont ouvertes en général aux salariés dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution technologique et de l'organisation de l'entreprise. Elles permettent d'alterner périodes de formation et exercices d'activités professionnelles en lien avec l'activité visée. Generali les ouvre aux salariés qui reviennent d'une longue absence, ou dont la qualification est insuffisante, veulent reprendre une entreprise, ont une certaine ancienneté, etc.

PSA prévoit de telles périodes de professionnalisation pour ceux qui doivent connaître une évolution dans le groupe et ceux qui ne disposent pas d'un premier niveau de qualification.

## GÉRER L'EMPLOI DES SENIORS

Des outils d'anticipation pour assurer le maintien dans l'emploi de salariés plus âgés et éviter la perte de leurs savoirs sont en général prévus par les accords GPEC.

**Entretien de 2<sup>e</sup> partie de carrière** – L'accord de GPEC instaure systématiquement un entretien spécifique pour les seniors, distinct de l'entretien annuel, l'âge des seniors variant selon les entreprises entre 45 et 50 ans... Chez Arkema, cet entretien s'impose au salarié ayant 5 ans d'ancienneté à compter de son 45<sup>e</sup> anniversaire puis tous les 5 ans. Même condition chez Schneider Electric ou IBM. Chez Generali, il faut avoir 45 ans ou plus ou avoir 15 ans d'ancienneté dans l'entreprise ou le groupe, et ce bilan a lieu tous les 5 ans sauf si le salarié demande à ramener ce délai à 3 ans. ●●●

## LA CARRIÈRE DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Le déroulement de carrière et l'exercice des fonctions des salariés exerçant des responsabilités syndicales doit désormais être intégré dans les thèmes de négociation de la GPEC (C. trav., art. L. 2242-20). Car lorsque

l'on est représentant du personnel (RP), sa carrière peut à un moment ou un autre en pâtir ou nécessiter des aménagements individuel et collectif. Les prochains accords de GPEC devront ainsi prévoir des mesures sur

ces questions comme par exemple ce que prévoit l'accord Arkema, à savoir une formation pour les RP à la fin de leur mandat ou encore un bilan professionnel notamment s'ils ont exercé leur mandat pendant 6 ans.

●●● **Tutorat/compagnonnage** – Pratiquement tous les accords prévoient des mesures de tutorat pour les seniors afin de faire bénéficier l'entreprise de leurs compétences. Chez Arkema, il est confié aux volontaires, ayant été formés et préparés, pour des salariés qui en ont besoin, et les compétences acquises à ce titre sont prises en compte dans leur évolution professionnelle. Chez Air France, ce tutorat doit être mené auprès des jeunes en alternance, en renfort, auprès des salariés qui opèrent une reconversion professionnelle, pour animer des forums métiers ou des journées, ou encore pour représenter l'entreprise à l'extérieur dans des salons emploi par exemple. Chez PSA, l'accord souhaite développer des missions et fonctions de conseils et de formateurs internes pour les seniors, qui interviennent à la place de cabinets extérieurs.

**Bilan de compétences** – Généralement, ce sont les seniors qui bénéficient en priorité des bilans de compétences, avec des conditions plus ou moins strictes. Chez Arkema, c'est dès lors que les salariés ont 45 ans, 20 ans d'activité professionnelle et 1 an d'ancienneté dans une des sociétés du groupe. Chez Carrefour, les salariés doivent être âgés de 45 ans et plus et aussi appartenir aux métiers sensibles.

**Conditions et temps de travail** – Plusieurs mesures visent à aménager le temps de travail des seniors. Chez Air France il est envisagé de faciliter le passage à temps partiel pour les salariés âgés de 57 ans qui peuvent prétendre à une retraite à taux plein avant la fin de l'accord. Chez Generali, il est ouvert aux salariés ayant débuté relativement jeunes leur carrière et se trouvant dans une période charnière d'arbitrage entre activité professionnelle et aspirations personnelles. L'accord permet aussi à ces mêmes salariés de cotiser à la retraite sur une base mensuelle avec prise en charge par l'entreprise de 60 % des cotisations salariales supplémentaires. Chez IBM, il y a une surveillance des conditions de travail : lorsqu'un problème d'adaptation au poste lié à l'âge est mis en évidence par le salarié ou une organisation habilitée à intervenir dans ce domaine (CHSCT, médecin du travail), une analyse approfondie doit être faite. Saica Vezinel prévoit un aménagement du temps de travail à temps partiel sur plusieurs années, la mise en place du travail à temps partagé et la cotisation pour les temps partiel sur la base d'un temps plein pour leur retraite.

**Mobilité et formation** – Air France souhaite assurer que les plus de 45 ans aient autant de formation que les 40/45 ans et crée un indicateur pour comparer le taux de mobilité des 45 ans et plus par rapport à ces derniers. Chez Carrefour, les salariés âgés de 45 ans et plus appartenant aux métiers sensibles et ayant une ancienneté d'un an peuvent bénéficier de périodes de détachements dans des métiers accessibles pour développer leur employabilité. Ils peuvent aussi demander un abondement du DIF de 35 heures s'il souhaite une remise à niveau de leurs com-

pétences, et bénéficier d'une priorité en cas de pluralité de candidatures sur un poste, avec formation, le cas échéant.

**Rachat de trimestres** – Air France prévoit une aide de 2 000 € par trimestre d'assurance vieillesse pour années d'études ou années incomplètes racheté par les salariés qui, grâce à ce rachat, anticiperaient leur départ, ou dont le départ ne donnerait pas lieu à un remplacement (dans la limite de 6).

**CET** – Saica Vezinel met en place un CET avec inopposabilité du délai de 5 ans de blocage pour le salarié qui a plus de 50 ans et souhaite cesser son activité de manière progressive ou totale. Chez Generali, il existe un « CET Fin de carrière » ouvert aux salariés ayant au moins 50 ans et une ancienneté de 15 ans minimum au sein du Groupe, qui a pour objet de permettre aux salariés bénéficiaires d'une réduction de leur activité en fin de carrière ou d'un arrêt anticipé de leur activité avant leur départ à la retraite, d'affecter 15 jours par an dans la limite de 20 jours par an pour les deux CET confondus. L'employeur abonde quant à lui de 15 % des jours capitalisés.

**Préparation à la retraite** – Chez Air France il existe un module de préparation à la retraite ouvert à tous les salariés qui, dans 3 ans, partent en retraite (formation éligible au DIF). Saica Vezinel prévoit une anticipation de la fin de carrière avec la mise en place d'un bilan de retraite pour les salariés dont le parcours professionnel est complexe, afin qu'ils puissent reconstituer leur carrière, déterminer la date de départ intéressante, etc.

## TRAVAIL DE SUIVI AVEC LES IRP

L'accord de GPEC prévoit parfois une information spécifique du CE sur son évolution. Ainsi Areva indique qu'un travail en commun sera assuré avec les IRP dans le cadre de leurs prérogatives légales et au travers de réunions d'échanges organisées spécifiquement si besoin. De même que les comités d'établissement, à travers les commissions formation, devront être des « instances privilégiées » en la matière. L'entreprise peut aussi doter le CE d'une commission GPEC supplémentaire, qui se réunit au moins une fois par an pour analyser de manière globale les dispositifs mis en œuvre en la matière (Cofiroute). Tous les ans, à l'issue de ses travaux, le CE émet un avis sur l'évolution de l'emploi. Cette commission se compose des représentants syndicaux au CE, d'un membre au CE par organisation syndicale ayant au moins un élu, d'un membre du CHSCT, et de 6 représentants de la Direction. Le CHSCT peut lui aussi être associé à la GPEC, à l'image de cet accord de Cofiroute qui prévoit que les CHSCT recevront annuellement communication des documents et comptes rendus de la commission GPEC. ■

L'Ani du 14 novembre 2008 sur la GPEC étant actuellement ouvert à la signature des partenaires sociaux, nous y reviendrons quand il sera applicable.