



GEPPMM : COMMENT NÉGOCIER UN BON ACCORD ?

WEBINAIRE

10 MAI 2022

CONSEILLER ET ACCOMPAGNER LES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS

CABINET D'EXPERTISE POUR LES CSE

- Un cabinet au service des représentants des salariés, depuis près de 50 ans
- 350 experts engagés à vos côtés
- Des profils d'experts adaptés à vos besoins (économistes, ergonomes, experts comptables, psychologues du travail...) qui interviennent pour tous les secteurs d'activité
- Une présence de proximité, avec des équipes partout en France, y compris en Outre-mer
- Une société démocratique, organisée en Scop, où toutes les décisions sont prises par les salariés
- 2 100 interventions par an.



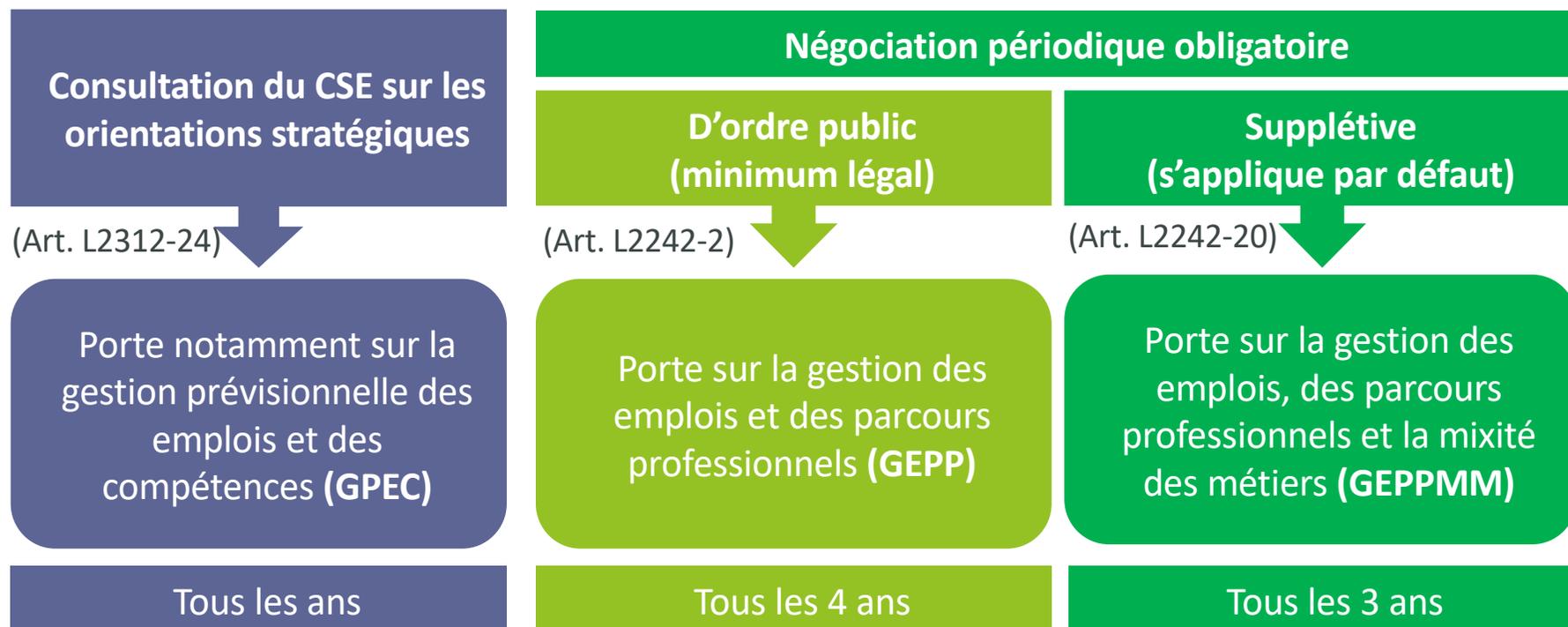
Impact
Full

#1 LE CADRE LÉGAL

chat

GPEC, GEPP, GEPPMM : MAIS DE QUOI S'AGIT-IL ?

► De nombreux acronymes coexistent... en lien avec le Code du Travail



On peut aussi parler de **SPP** : car il s'agit notamment de **sécuriser les parcours professionnels**, protéger les salariés.

SUR QUOI DOIT PORTER LA NÉGOCIATION SUPPLÉMENTAIRE (TOUS LES TROIS ANS) ?

Elle concerne les groupes de **plus de 300 salariés en France** (ou de plus de 150 salariés en France si le groupe est de dimension communautaire*)

THÈMES SYSTÉMATIQUES

- ▶ Mise en place d'un dispositif de **GPEC**
- ▶ Orientations de la **formation**, compétences et qualifications à acquérir, abondement du CPF
- ▶ Conditions de la **mobilité** dans un accord de performance collectif (le cas échéant)
- ▶ Perspectives de recours aux emplois **précaires**
- ▶ Information des **sous-traitants**
- ▶ Carrière des responsables **syndicaux**

THÈMES OPTIONNELS

- ▶ Modalités de consultation du CSE en cas de **licenciement économique** collectif
- ▶ Qualification des **catégories d'emplois menacés**
- ▶ Association des **sous-traitants** au dispositif de GPEC
- ▶ Participation à la GPEC **territoriale**
- ▶ Mise en place de **congés de mobilité**
- ▶ Insertion des **jeunes**, emploi des **salariés âgés**, **transmission** des savoirs

* qui emploie au moins 1000 salariés dans les Etats membres de la Communauté européenne ou de l'Espace économique européen et qui comporte au moins un établissement employant au moins 150 salariés dans au moins deux de ces Etats.

The background of the slide is a solid light pink color. Scattered across the surface are several surveying pins. Three of the pins have blue, arrow-shaped plastic heads and are inserted into light-colored wooden sticks. One pin has a red, arrow-shaped plastic head and is inserted into a metal rod. The pins are arranged in a loose, diagonal pattern from the bottom left towards the top right.

#2

PRÉPARER LE TERRAIN

LE PRÉALABLE : POSER UN DIAGNOSTIC (PARTAGÉ) DE LA SITUATION



- ▶ Comment vont évoluer l'environnement et les **marchés** de l'entreprise? Croissance, décroissance, mutation ?
- ▶ Qu'est-ce que la **direction** planifie (pour bénéficier des opportunités ou faire face aux risques) ?
- ▶ De quels **moyens** dispose-t-elle pour le faire ?
- ▶ **Quelles conséquences en attendre pour les emplois** ?
 - Des embauches? Des licenciements? Des mobilités ? Des besoins d'adaptation des compétences?

2 leviers
(complémentaires) pour
établir le diagnostic

La consultation annuelle du CSE sur les orientations stratégiques et la GPEC... et le droit à l'expertise associée !

Un diagnostic préalable à la négociation de l'accord (qui peut être cadré dans un accord de méthode prévoyant du temps et des moyens)

SE METTRE D'ACCORD SUR LES ENJEUX DANS LE PRÉAMBULE DU FUTUR ACCORD

- ▶ Le préambule doit permettre d'expliquer aux tiers (les salariés, la DREETS...) l'économie générale de l'accord et ses principales mesures.
- ▶ Le préambule doit expliquer clairement les données du problème, ce que l'accord doit résoudre (et comment), avec quels résultats attendus.
- ▶ *Il faut avoir à l'esprit qu'un juge pourra être conduit à lire l'accord collectif, voire à l'interpréter.*



EXEMPLES RÉELS NON EXHAUSTIFS INSCRITS AU PRÉAMBULE D'ACCORDS DE GEPPMM

- « Développer l'employabilité des salariés. »
- « Donner un cadre collectif à des gestions individualisées. »
- « Donner l'accès à la formation à des salariés qui en ont été éloignés. »
- « Reconnaître les compétences, les expériences et les parcours professionnels. »
- « Stopper la déqualification des métiers ou mettre un frein à la surqualification des recrutements. »
- « Apporter des réponses aux salariés les plus fragilisés ou les plus exposés à des risques sur l'emploi. »
- « Ouvrir les métiers de l'entreprise aux personnes éloignées de l'emploi. »

The background is a solid light pink color. Three pencils are arranged diagonally from the top left towards the bottom right. The pencil on the left is white with a purple and green pattern. The middle pencil is light green with a subtle pattern. The pencil on the right is light blue with yellow and white horizontal stripes. On the far left, there are several orange pencil shavings.

#3

**CONTENU DE L'ACCORD :
LES LEVIERS DE LA GEPP**

LA PALETTE D'OUTILS POUR SÉCURISER LES PARCOURS RELÈVE DE DIFFÉRENTES DIMENSION

De nombreux leviers peuvent permettre la mise en œuvre de la GPEC. Il s'agit de choisir ceux qui permettront d'atteindre l'objectif recherché.

-  Recrutement-intégration
-  Formation
-  Evaluation
-  Gestion de parcours
-  Pénibilité
-  Transmission des compétences
-  Mobilité professionnelle
-  Mobilité géographique
-  Responsabilité sociale

RECRUTER... ET CONSERVER !

Plan et dispositif de recrutement

- Combien de recrutements ?
- Sur quels profils ?

Dispositif d'intégration

- Comment s'assurer que les nouvelles recrues vont rester ?
- Quel parcours d'intégration leur garantir ?

Dispositif de transmission des compétences

- Combien de temps faut-il pour qu'une nouvelle recrue maîtrise le métier ?
- Comment la transmission des compétences est-elle organisée ?

DONNER DE LA VISIBILITÉ À L'ENSEMBLE DES SALARIÉS SUR LES PARCOURS POSSIBLES

Référentiels de métiers et de compétences

Fiches de postes

Parcours-types

Passerelles entre métiers

Offres internes d'emplois (avant de recruter en externe)

Journées de découverte des métiers de l'entreprise

Immersion temporaire dans un autre métier (« vis ma vie »)

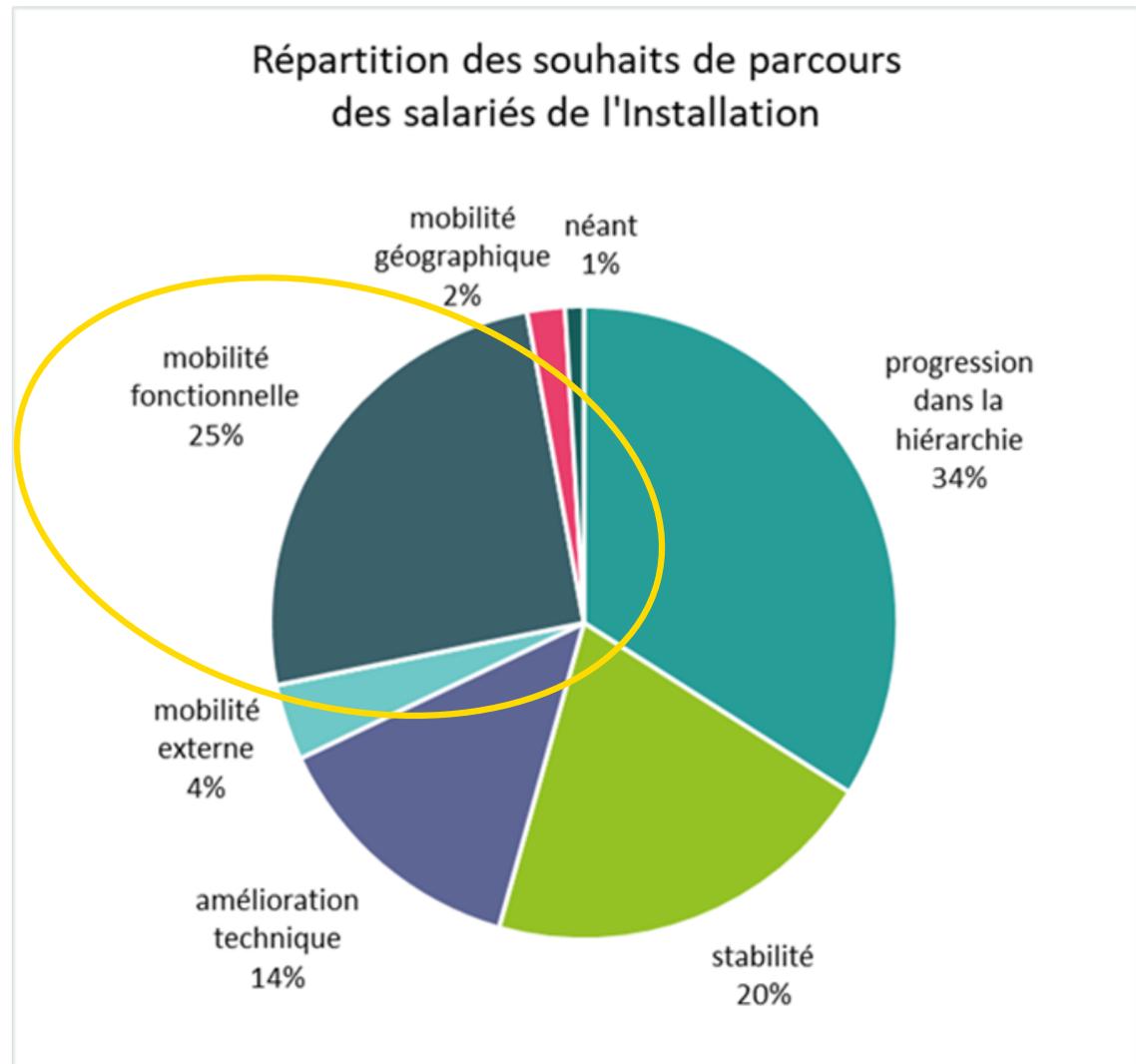


PRENDRE EN COMPTE LES ATTENTES DU SALARIÉ : L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

- ▶ Obligatoire depuis mars 2014, il se tient tous les deux ans en principe.
- ▶ Il ne se confond pas avec l'entretien annuel d'évaluation.
- ▶ Il est l'occasion pour le salarié et sa hiérarchie de prévoir un parcours professionnel et de planifier des formations.
- ▶ Son contenu peut-être un formidable outil pour mettre en adéquation les souhaits des salariés et les besoins de l'entreprise.
- ▶ Il est malheureusement trop souvent...
 - ... considéré comme une simple formalité légale,
 - conduit par des managers insuffisamment formés à ses enjeux,
 - et ses informations pas toujours exploitées.

ENTRETIEN PROFESSIONNEL: EXEMPLE TIRÉ D'UN CAS RÉEL

- ▶ Un quart des salariés veulent changer de métier !
- ▶ Et la direction l'ignorait, car elle n'exploitait pas les données issues des entretiens (sauf pour le plan de formation).
- ▶ Pourquoi ? Elle « manquait de temps pour le faire »...



FAIRE ÉVOLUER LES COMPÉTENCES : LA FORMATION

Orientations pluriannuelles de la formation

- Quelles priorités ? Avec quels moyens ?

Plan de développement des compétences annuel (PDC)

- Comment est-il construit ? Quel est son degré de souplesse ? Combien d'heures de formation par salarié ?

Bilan annuel de la formation

- Comment s'expliquent les écarts aux PDC ? Qui a le moins eu accès à la formation ?
- Proportion des formations qualifiantes, certifiantes, diplômantes ? des formations de reconversion ?

Compte personnel de formation (CPF)

- L'employeur abonde-t-il le CPF ? Oblige-t-il les salariés à se servir de leur CPF ?

ENCOURAGER ET FACILITER LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE ET/OU GÉOGRAPHIQUE

- ▶ Des périodes réservées aux ressources internes en cas de poste à pourvoir
- ▶ Des dispositifs d'intégration professionnelle et sociale au nouveau poste
- ▶ Des dispositifs pour faciliter et accompagner un éventuel déménagement
- ▶ Un droit au retour sur un poste « équivalent ».
- ▶ Un dispositif incitatif : primes incitatives ou maintien de primes indemnitaires, promotion ou maintien du niveau de classification, etc.)



Attention aux accords de performance collectifs (APC) qui peuvent contraindre un salarié à une mobilité non souhaitée même si son contrat de travail ne le prévoit pas.



#4

POINTS DE VIGILANCE

ATTENTION AUX OUTILS POUR FAIRE PARTIR LES SALARIÉS !



Dans certains cas, l'employeur souhaitera inclure dans l'accord des dispositifs pour faire partir certains salariés (par exemple, sur des activités en déclin...). Par exemple :

- Rupture conventionnelle collective
- Congé de mobilité



Il vous appartient de juger de l'opportunité de ces outils dans un accord de GEPPMM. Si tel est le cas, il faut bien les border dans l'accord :

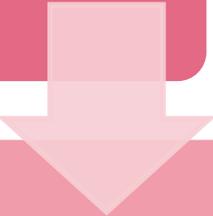
- Motifs de déclenchement ?
- Population concernée ?
- Respect du volontariat ?
- Contreparties équitables et justes ?
- Visibilité et contrôle par les représentants des salariés ?

DE NOMBREUX ACCORDS SONT UNIQUEMENT UN CATALOGUE D'OBLIGATIONS LÉGALES

La majorité des projets d'accords de GEPP(MM) proposés par les directions se contentent de rappeler l'existence d'obligations légales de l'employeur ou de droits que peut mobiliser chaque salarié.



Ces projets d'accords ne comportent pas d'objectifs, encore moins d'engagements, et ne mentionnent pas de moyens associés.



Au final, qu'ils soient signés ou non n'emporte aucune conséquence pour les salariés.



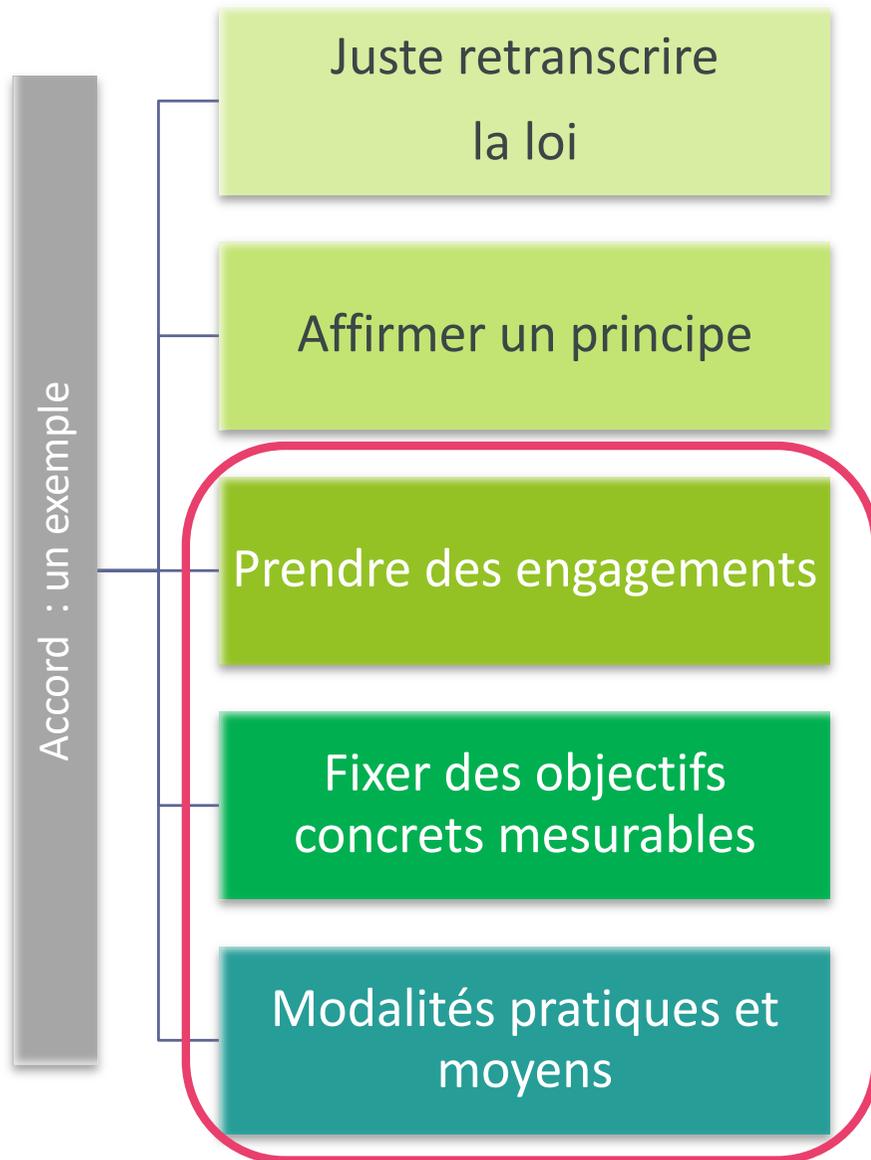
#4

**LES INGRÉDIENTS
D'UN BON ACCORD**

UN BON ACCORD DOIT PRENDRE DES ENGAGEMENTS CONCRETS ET MESURABLES...



Extraits de l'accord XXX:



« XXX s'engage à mettre en place des mesures d'accompagnement en matière de formation, de bilan de compétences... »

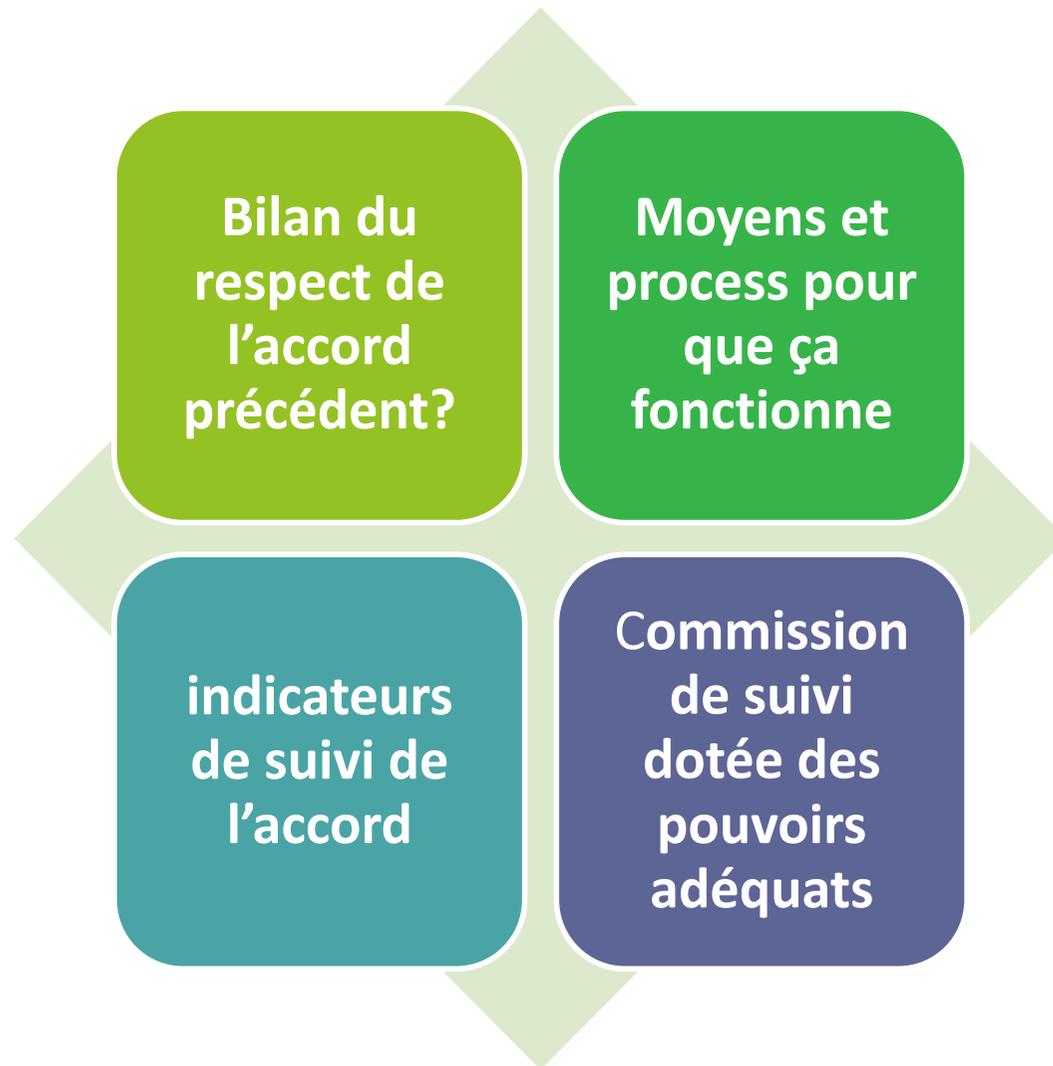
« Recrutements : ...maintenir les actions... en vue d'assurer la pérennisation des compétences... »

« XXX se fixe comme priorité durant la période de consacrer un effort de formation particulier pour les salariés positionnés sur les métiers en mutation »

« XXX se donne comme objectif de consacrer en moyenne x heures de formation par salarié de telle catégorie. Il suivra cet objectif à l'aide des indicateurs suivants : ... »

Pas de précision

... ET PRÉVOIR LES DISPOSITIFS POUR S'ASSURER QUE LES ENGAGEMENTS SERONT RESPECTÉS



SE FAIRE ACCOMPAGNER AVANT ET PENDANT LA NÉGOCIATION DE L'ACCORD

Se former en amont sur la GPEC et la GEPPMM :
par un organisme agréé

Recourir à un **appui-conseil technique** pour le diagnostic des enjeux, les bons outils à mettre en place : par exemple l'expert-comptable du CSE

Recourir à un **appui-conseil juridique** pour la rédaction et la relecture de l'accord : avocat du CSE, juristes de vos syndicats

Financement :
sur le budget du
CSE ou par
l'employeur
(négociable)



LE CALENDRIER ET LE PROCESSUS DE LA NÉGOCIATION DOIVENT ÊTRE ADAPTÉS AUX ENJEUX

- ▶ L'idéal est de tout prévoir dans un **accord de méthode** préalable.
- ▶ Les dates et les thèmes des réunions doivent être **planifiés**, tout de se donnant un peu de souplesse pour d'éventuels ajustements.
- ▶ Le nombre de réunions doit être **suffisant** pour traiter en profondeur les sujets.
- ▶ Les réunions doivent être suffisamment espacées (mais pas trop non plus !) pour vous permettre un travail et une **coordination** inter-réunions.
- ▶ La direction doit envoyer à l'avance les **documents** afin que vous puissiez préparer efficacement les réunions.



QUE FAIRE SI LA DIRECTION NE JOUE PAS LE JEU DE LA NÉGOCIATION ?

- ▶ **Le cadre légal oblige l'employeur** à ouvrir une négociation tous les trois ans (sous réserve du seuil d'effectif, cf supra). Si l'employeur refuse ou fait la sourde oreille, vous pouvez mobiliser l'Inspection du Travail, voire intenter une action au tribunal.
- ▶ Certes, cette négociation risque de rester purement formelle si l'employeur n'en voit pas l'intérêt ou ne joue pas le jeu.
- ▶ Il est donc nécessaire d'**avoir les arguments et les leviers pour convaincre l'employeur** qu'il est dans son intérêt :
 - d'anticiper les évolutions dans les emplois et les compétences
 - de réfléchir collégialement aux meilleurs dispositifs pour accompagner les changements. Des dispositifs qui font consensus avec les salariés et leurs représentants sont un gage de motivation pour les salariés et d'efficacité pour l'entreprise
 - Cela ne coûte pas forcément cher à l'employeur, bien au contraire.

RAPPEL : PRINCIPE DE LOYAUTÉ DE LA NÉGOCIATION

- ▶ C'est l'engagement de s'inscrire dans la négociation avec **l'intention d'aboutir à un accord**. Cela passe, pour l'employeur, par :
 - La remise d'informations pour négocier
 - L'apport de réponses motivées de la part de la Direction
 - La détermination du calendrier
 - La traçabilité des points de négociations
- ▶ Toute action relevant d'absence ou de manque de loyauté peut faire l'objet d'une **action judiciaire** (tribunal d'instance ou de grande instance).
 - Il faut établir les éléments de preuve de la faute (en quoi l'employeur démontre une mauvaise volonté) et du préjudice (en quoi cette mauvaise volonté empêche de négocier correctement).
- ▶ Le cas échéant, la **sanction** ne peut être que financière (dommages et intérêts) mais ne peut aboutir à la signature "forcée" d'un accord.

RÉSUMÉ : POUR NÉGOCIER UN BON ACCORD DE GEPPMM

- ▶ Commencer par **se former** sur le sujet si nécessaire
- ▶ Etablir avec l'employeur, avec l'aide de votre expert, un **diagnostic des enjeux sur l'avenir des emplois et des compétences** dans l'entreprise
- ▶ Donner à l'accord des **objectifs clairs**, à reprendre dans le préambule de l'accord
- ▶ Obtenir dans l'accord des **engagements précis, chiffrés et mesurables** de la part de l'employeur, sur les sujets importants pour sécuriser les parcours des salariés
- ▶ Prévoir dans l'accord des **outils, des moyens et des process** pour s'assurer que les engagements seront tenus
- ▶ Mettre en place une **commission de suivi pour** garantir la bonne mise en œuvre de l'accord



À VOUS LA PAROLE !





CONTACTS

Samuel PASQUIER

[*s.pasquier@syndex.fr*](mailto:s.pasquier@syndex.fr)

06 99 63 05 54

Pascal GABRIEL

[*p.gabriel@syndex.fr*](mailto:p.gabriel@syndex.fr)

06 61 20 01 19

Céline LEGRAND

[*c.legrand@syndex.fr*](mailto:c.legrand@syndex.fr)

06 78 00 95 73



**CONSEILLER
ET ACCOMPAGNER
LES REPRÉSENTANTS
DES SALARIÉS**

CABINET D'EXPERTISE
POUR LES CSE

**Suivez-nous sur
les réseaux sociaux**

syndex.fr //  // 