

# Introduction

« L'expérience prouve que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont changé, en même temps, la technologie, le contenu du travail et les rapports sociaux internes. »

Antoine Riboud

Dans toute gestion d'entreprise, l'élaboration de prévisions a toujours constitué une étape nécessaire, mais également complexe et incertaine. Or, depuis plusieurs années, le monde évolue de plus en plus vite, ce qui rend difficile le développement de prévisions, même à un horizon limité. Les cycles d'innovation de plus en plus courts, les départs massifs en retraite des baby-boomers, l'allongement de la durée d'activité suite à la réforme des retraites en 2003, la tension sur les recrutements avec la « guerre des talents », les activités qui s'accélèrent et s'internationalisent de plus en plus... La difficulté grandissante de prévoir et donc de gérer les risques marque paradoxalement le retour en force de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) au sein des entreprises. C'est en effet la nécessité d'anticiper ces risques non mesurés qui amène les entreprises à développer et à adapter les compétences de leurs hommes et de leurs femmes pour que ceux-ci puissent mieux rebondir face aux aléas de la gestion d'activité.

L'entreprise a toujours eu besoin de disposer qualitativement et quantitativement des effectifs et des compétences au moment nécessaire pour mettre en œuvre sa stratégie et atteindre ses objectifs. Cependant, de la théorie à la pratique, il existe un écart qui s'est traduit par une multiplicité des approches de gestion prévisionnelle sociale (tantôt appelée gestion préventive, gestion prévisionnelle des RH, etc.) avec des allers-retours en fonction des réussites ou des échecs de ces différentes approches. L'objectif de gestion prévisionnelle pour éviter les Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) n'a pu cependant être atteint : 1 270 PSE ont été

notifiés en 2005, après 1 250 en 2004 (étude de la DARES, ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, septembre 2006). Ainsi, dans un monde qui évolue, les changements, voire les fermetures d'entreprises ou d'établissements, constituent des événements inévitables. La mise en œuvre de PSE, qu'on le veuille ou pas, fait donc partie intégrante de la vie d'une entreprise.

La démarche retenue dans l'élaboration de cet ouvrage se veut véritablement pragmatique et concrète. Proposés par des opérationnels pour des opérationnels de l'entreprise, les méthodes, les outils et les schémas présentés dans ce livre constituent des réponses opératoires aux problématiques de terrain liées aux démarches de GPEC et de PSE. Ainsi, « comment construire ma politique de mobilité interne », « comment accompagner les salariés handicapés » ou encore « quelles mesures sociales mettre en œuvre pour accompagner mon PSE » sont autant d'exemples de questions auxquelles nous avons souhaité apporter des éléments de réponse concrets. Cet ouvrage s'adresse donc aussi bien aux praticiens RH de grands groupes qu'aux patrons de PME/PMI qui souhaitent transformer l'obligation de mise en œuvre d'une démarche GPEC en levier de performance pour leur entreprise ou qui doivent gérer l'application d'un PSE. En fonction des caractéristiques de son entreprise, chacun pourra y trouver des éléments différents pour l'aider à élaborer des réponses.

La première partie de l'ouvrage se focalise sur la mise en œuvre d'une démarche GPEC. Elle présente en effet les différents concepts de référentiels de compétences, les répertoires de métiers, la typologie des métiers sensibles ainsi que la méthodologie de la démarche GPEC. Une fois cette dernière définie, la structure d'un accord GPEC ainsi que les enjeux de négociation sont abordés. La deuxième partie de ce livre illustre la mise en œuvre de l'accord GPEC par les différentes actions de gestion des ressources humaines (GRH). Les actions qui relèvent de la gestion de l'emploi (des relations avec les écoles à l'intégration des salariés, des outils de la gestion de carrière aux plans de successions, etc.) sont d'abord présentées. Puis les outils de développement des compétences (droit individuel à la formation, validation des acquis de l'expérience, coaching, 360°, professionnalisation, etc.) sont expliqués, ainsi qu'une approche spécifique des populations sensibles au sein de l'entreprise (les jeunes, les femmes, les salariés handicapés, les quinquagénaires, etc.). Le pilotage et le suivi de la démarche GPEC sont ensuite présentés, avec le

passage d'une démarche GPEC à la mise en œuvre d'un PSE lorsque la GPEC ne suffit plus à résoudre les problématiques.

La gestion d'un PSE fait, elle, l'objet de la troisième partie. Celle-ci présente l'élaboration et la formalisation du projet économique et industriel (Livre IV du Code du travail, aussi appelé L4) et des mesures sociales d'accompagnement (Livre III du Code du travail, aussi appelé L3), expliquées et accompagnées de conseils de mise en œuvre. Les enjeux de la négociation et de la gestion éventuelle des conflits sociaux sont également examinés avec les réponses envisageables.

Quant à la quatrième et dernière partie, elle présente les différentes mesures sociales d'accompagnement des salariés, avec les avantages et les inconvénients de leur mise en œuvre. Cette partie expose ensuite les principales problématiques du pilotage de l'antenne emploi, de la recherche de solutions à la gestion des salariés licenciés. Enfin, la mise en œuvre d'une GPEC est préconisée afin d'accompagner les salariés « rescapés » du PSE : le cycle de la démarche GPEC redémarre alors, renvoyant ainsi le lecteur au premier chapitre de cet ouvrage.

Pour conclure, précisons que ce livre contient de nombreux tableaux, construits comme des outils pédagogiques et informatifs, permettant d'avoir une vue d'ensemble synthétique et complète des différents points abordés. Par ailleurs, une rubrique intitulée « À retenir » ponctue l'ouvrage pour vous offrir un résumé clair des points importants venant d'être présentés. Enfin, un lexique des abréviations (p.223) vous permettra de décrypter les nombreux sigles utilisés. Bonne lecture !

