

Observatoire des Métiers des Professions Libérales

**Journée GPEC**  
**vendredi 23 janvier 2009**  
**Maison des Arts et Métiers - 75016 Paris**

- *Actes de la journée* -

## **Sommaire**

I. Le cadre légal de la GPEC et les évolutions en cours.....	3
II. Concept et définitions relatifs à la GPEC .....	6
III. La démarche GPEC et ses enjeux pour les branches adhérentes à l'OMPL .....	7
IV. La GPEC et la place de la formation professionnelle .....	14
V. Table ronde : expériences des cabinets de géomètres-experts et des entreprises d'architecture .....	20
VI. La GPEC appliquée aux branches professionnelles.....	26

## Michel PARINET, CFTC, président de l'OMPL

L'OMPL a été créé par la volonté des partenaires sociaux. Sa mission est de mettre à disposition des différentes Commissions Paritaires Nationales de l'Emploi et de la Formation professionnelle (CPNEFP), un outil qui leur permet de disposer des données qualitatives et quantitatives dont elles ont besoin, dans le cadre de l'élaboration de leur stratégie emploi-formation.

Deux années consacrées au recueil et à l'organisation des données statistiques éparses ont permis l'élaboration de portraits statistiques de branche. Ces documents de cadrage permettent d'identifier, pour chacune des branches adhérentes à l'OMPL, les types d'entreprises et d'emplois, les modalités d'accès à la formation continue et, au-delà des branches, l'entreprise libérale type.

Ces travaux ont été un pas essentiel pour la connaissance des branches professionnelles, mais insuffisants pour l'élaboration d'une stratégie emploi-formation. L'OMPL est un outil au service des CPNEFP. Pour cela, il se doit d'être leur interlocuteur et de prendre en compte leurs besoins. C'est dans cet esprit que l'année 2008 a été consacrée à des rencontres avec les différents représentants des branches professionnelles pour recueillir leurs besoins spécifiques, tout en conduisant en parallèle des études sur le turn-over, les trajectoires professionnelles des salariés, l'évolution prospective, qui vous seront présentées plus en détail cette après-midi.

Au cours de ces rencontres, il nous est rapidement apparu que la préoccupation principale des partenaires sociaux était d'apporter aux entreprises et aux salariés les informations qui leur permettraient de pérenniser leur activité dans les années à venir. La réponse à cette préoccupation passe notamment par la connaissance de la situation socio-économique actuelle et l'élaboration d'hypothèses d'évolution de cette situation. Il nous est d'ailleurs communément demandé d'apporter aux partenaires sociaux des éléments de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La GPEC est aujourd'hui, encore plus au regard de la situation économique, une démarche au cœur de tous les débats.

Différents textes actuellement soumis à signature en sont l'illustration : l'accord sur la GPEC, l'accord interprofessionnel sur la formation professionnelle. Textes dont la traduction en texte de loi devrait intervenir prochainement.

Parler sécurisation des parcours professionnels, de formation initiale et continue, de pérennisation des emplois et des entreprises risque de n'être qu'un terme creux si, par ailleurs, nous n'avons pas de carte de navigation permettant d'identifier le point de départ, le point d'arrivée et la route à emprunter. Ce travail de navigation, que les branches professionnelles doivent réaliser pour poursuivre leur route sans trop d'embûche, est le propre d'une GPEC.

Travailler sur cette GPEC nécessite d'en connaître les fondements, les outils et les modes d'actions. Cette journée, différente de celles organisées précédemment par l'OMPL, se veut être un outil au service des branches professionnelles, afin qu'elles puissent s'engager dans l'élaboration de leurs futurs accords en toute connaissance de cause.

## I. Le cadre légal de la GPEC et les évolutions en cours

---

**Marie-Hélène MICHAL - Centre INFFO -**

### **- Les origines de la GPEC**

Nous avons déjà des textes en 1969 sur ce que l'on appelait la GPE (gestion prévisionnelle de l'emploi). Ces textes tentaient de prévenir les problèmes économiques et les moments où les entreprises doivent se séparer de certains salariés.

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003 a renforcé ces premiers textes notamment en introduisant l'idée de la gestion des publics sensibles.

Les seniors font partie de ces publics, mais aussi tous ceux qui à un moment donné se trouvent coupés du monde du travail, que ce soit pour un congé de maternité ou parental, un arrêt maladie ou un accident du travail. Ces situations demandent au niveau de l'entreprise, un reclassement obligatoire. Ces publics sont notamment ciblés par la période de professionnalisation, imaginée par les partenaires sociaux dans l'accord général du 5 décembre 2003.

Plus proche de nous, la loi Borloo du 5 janvier 2005 oblige les entreprises de 300 salariés et plus à négocier, dans les 3 ans, un accord de GPEC.

Le problème est de savoir s'il faut lier les accords GPEC à tous les problèmes de licenciement. Cette question n'est toujours pas tranchée à ce jour. La jurisprudence est assez partagée à ce sujet.

Aujourd'hui, l'accord national interprofessionnel, du 14 novembre 2008, ouvert à la signature est le premier accord GPEC. Cet accord prévoit un bilan d'étape professionnel pour les salariés à réaliser tous les cinq ans environ. Nous ne savons pas si cet accord sera signé par l'ensemble des partenaires, s'il se traduira par une loi, mais son existence montre que les partenaires sociaux ont repris à leur compte tous ces éléments de GPEC.

Cet accord est lié à celui de la formation professionnelle du 7 janvier 2009, qui vient également d'être ouvert à la signature. Il est évident que l'on ne peut pas parler de GPEC sans parler de formation professionnelle.

## **- Qu'est-ce que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?**

Il n'existe pas de définition de la GPEC dans le code du travail. Le concept donné en 1993 par Dominique Thierry de l'Institut du développement et de l'emploi est communément admis :

*« La conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise ».*

Cela signifie qu'il faut réfléchir, non seulement en termes quantitatifs, mais également en termes qualitatifs, en termes de contenu : les effectifs et les compétences. Pour cela, l'entreprise doit savoir dans quelle direction elle avance, en fonction de son plan stratégique. Ce qui peut se résumer à une question simple : est-ce que, oui ou non, j'embauche un collaborateur supplémentaire ? Un autre point, sans doute le plus délicat, concerne la manière d'impliquer les salariés dans cette stratégie, dans cette route à prendre ?

Au niveau des sources, nous avons deux points d'appui : la législation et les partenaires sociaux qui discutent.

D'un côté la législation : la loi, les décrets, les circulaires, peut-être aussi la jurisprudence pour préciser un certain nombre de choses.

De l'autre, des partenaires sociaux qui, au niveau national, vont rédiger des ANI (accords nationaux interprofessionnels), et les branches professionnelles qui, par accord de branche, précisent des points particuliers sur le droit individuel, la période de professionnalisation et les contrats de professionnalisation.

A ces deux points, il convient d'ajouter celui relatif au contrat de travail qui lie l'entreprise et le salarié. Il y a notamment un point excessivement important depuis 2003 : le poste de travail. La loi, de par la volonté des partenaires sociaux, fait obligation de former les salariés pour leur adaptation au poste de travail.

Le nouvel accord du 7 janvier a repris les mêmes termes : poste de travail, maintien et évolution dans l'emploi. « Maintien et évolution », suppose de faire de la GPEC.

Et tout cela doit passer par une formulation écrite entre le salarié et l'entreprise. Une demande spécifique du salarié, impose un écrit de sa part et une réponse écrite de la part de l'employeur. Notamment pour tout ce qui est hors temps de travail, comme le droit individuel à la formation (DIF).

Je voudrais maintenant vous montrer ce qui existe en matière de GPEC sur des entités qui sont sans doute très éloignées de vous, les 300 et plus. Car, cela permettra de situer le contexte et ensuite de s'intéresser aux entreprises de moins de 300 salariés.

L'obligation d'accord pour les entreprises de 300 et plus émane de la loi Borloo, de janvier 2005.

Cette loi a pour objectif d'obliger les entreprises, qui négocient des accords, à tenir compte de la gestion pour l'emploi dans l'entreprise. On l'a imaginée pour éviter les restructurations, les plans sociaux, mais pas uniquement car elle est, à la base, déconnectée du chapitre licenciement.

## ***La GPEC a sa place, qu'il y ait ou pas licenciement !***

L'esprit de la loi est malgré tout une approche globale de l'emploi, qu'il y ait ou non restructuration. On ne va pas se mettre autour de la table et négocier uniquement s'il y a des problèmes. Il faut le faire avant.

La loi prévoit des contenus de négociation, des thèmes obligatoires, des thèmes facultatifs. Les thèmes obligatoires sont l'information et la consultation du comité d'entreprise, qui existe dans les entreprises de plus de 50 salariés.

Ainsi, les partenaires sociaux sont partie prenante de cette réflexion en amont. La mission du comité d'entreprise est une mission économique et bien évidemment l'emploi et la formation en font partie.

Par conséquent, il s'agit de marcher ensemble pour créer une dynamique. Depuis 2003, ces textes ciblent particulièrement « les salariés âgés ». Pour l'instant il n'existe pas de définition du salarié âgé. En tout cas, il s'agit de travailler plus longtemps, nous l'avons très bien compris !

Il existe des éléments facultatifs dans cette négociation, comme la procédure applicable en cas de licenciement collectif (car elle ne concerne pas toutes les entreprises) et l'institution d'un congé mobilité, qui concerne les entreprises dont l'effectif se rapproche de 1 000 salariés.

Ce qui peut en revanche intéresser toutes les entreprises, c'est la qualification des emplois menacés.

Dans les thèmes de négociation, et après l'analyse qui en a été faite, pour ceux qui ont réussi à signer des accords, on s'aperçoit que le plus difficile pour une entreprise est d'avoir des objectifs, de savoir dans quel sens elle avance. Cette connaissance peut être apportée par les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications et par des spécialistes qui vont établir un diagnostic, avoir du recul.

## ***- Quelle est la place des entreprises de moins de 300 salariés ?***

Les entreprises de plus de 50 salariés ont obligation de consulter le comité d'entreprise sur les sujets relatifs à l'économie, l'emploi, la formation, la qualification et l'introduction de nouvelles technologies.

A défaut de comité d'entreprise, ce sont les délégués du personnel qui en tiennent lieu. Mais il est vrai que dans les TPE, il n'existe ni comité d'entreprise ni délégués du personnel.

Le Tribunal de grande instance de Créteil a précisé les choses : négocier n'est pas une obligation à la base, mais si l'employeur s'y engage, il doit aller au bout de l'engagement.

Pour les moins de 300 salariés, la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DTEFP) apporte des aides au travers de la convention d'appui.

L'employeur doit préciser ses motifs pour s'engager dans une démarche de GPEC. S'il y a des délégués du personnel et un comité d'entreprise, leur avis doit être joint à la convention d'appui.

L'entreprise bénéficie d'une aide au conseil en amont, car une entreprise de moins de 300 salariés n'a pas forcément les moyens de s'offrir un conseil, qui est indispensable avant de s'engager dans une GPEC. A cet effet, l'Etat a débloqué des crédits qui peuvent couvrir la moitié du coût de la prestation de diagnostic : 12 500 à 15 000 € au maximum.

## II. Concept et définitions relatifs à la GPEC

---

**Anne-Lise ULMANN - Centre National des Arts et Métiers -**

La GPEC n'est effectivement pas une affaire complètement nouvelle. Ce qui est nouveau, c'est que la GPEC s'est souvent mise en place dans des contextes de crise qui ont donné lieu à une préoccupation forte de régulation et de prévision des besoins. Cela s'est souvent traduit par des méthodes un peu technocratiques qui ont fait que la GPEC a été, pendant un certain nombre d'années, qualifiée « d'usine à gaz ». Ce qui en a occulté tout l'intérêt.

La logique est aujourd'hui toute autre. Il nous paraît important de mettre en avant la logique de trajectoire professionnelle et la question de la compétence. Ce terme connaît aujourd'hui plusieurs définitions, qui ne font pas toutes l'objet de consensus. Lorsque l'on parle de GPEC, y compris dans les toutes petites structures, il faut penser les espaces de mobilité professionnelle comme une progression dans un parcours, et non comme une reconversion.

Ceci interroge le couple travail-qualification qui est en train d'être substitué par le couple travail-compétence. La compétence étant ce que l'on demande à un salarié pour qu'une performance soit atteinte. Un des points important également lié à la compétence est celui de l'usure professionnelle. Ceci est un enjeu fort, y compris pour les toutes petites structures.

Une démarche de gestion prévisionnelle remet en question des visions un peu tayloriennes du travail, où la question de la prévision, tout à fait fondamentale, ne peut simplement découler de ce que l'on appelle le carnet de commandes : ce qu'il y aurait à faire, les prévisions concrètes de la production de l'entreprise.

Par conséquent, la GPEC mobilise forcément l'innovation et les capacités d'adaptation des personnes. Nous préconisons aujourd'hui qu'une démarche d'anticipation soit une démarche centrée sur les compétences – et non pas un exercice comptable – qui implique de regarder le travail dans toutes ses dimensions, en trouvant la juste maille.

Un des risques est de regarder le travail beaucoup trop finement et de s'enliser dans les complexités du travail. De ce fait, se posent deux questions : faut-il anticiper ou prévoir ? Les deux vont être nécessaires, mais l'anticipation ne doit pas précéder la prévision.

L'important, dans un premier temps, est de prévoir les compétences de demain, c'est-à-dire faire de la prospective. La prospective nécessite une bonne connaissance de l'environnement et bien sûr de sa propre stratégie.

Si on parle de démarches de GPEC en tant que telles, il faut, pour qu'elles soient rigoureuses, tenir compte de 4 points importants :

- 1) Prévoir des temps de prospective. Il est impossible de faire l'économie de la prospective dans une démarche de GPEC.
- 2) Réaliser des scénarios pour effectuer des prévisions. La construction de scénarios est importante, des aides peuvent être mobilisées.
- 3) Mobiliser les acteurs. C'est compliqué, surtout dans les toutes petites structures où l'on est finalement assez vite happé par ce qu'il y a à faire car on n'a pas forcément pensé à mobiliser tout le monde sur ces questions.
- 4) Avoir des engagements clairs. Des engagements qui soient assortis des conditions de réalisation de ce que l'on veut mettre en place. Dans les accords et dans les expériences antérieures, l'un des risques est d'avoir des engagements qui n'ont aucune validité concrète, qui ne représentent rien pour les salariés, qui se sont enlisés par le fait même d'être trop généraux.

Ces démarches sont longues et imposent de tenir un cap pour en apprécier les résultats - On ne fait pas de GPEC tout de suite et en deux mois - Elles se construisent en amont et il faut éviter de revenir en arrière. Si l'on est dans l'obligation de réajuster à plusieurs reprises la démarche, cela veut dire que la prospective a mal été enclenchée. Le défaut de prospective implique que l'on recommence sans arrêt et que l'on ait le sentiment de ne pas avancer.

### III. La démarche GPEC et ses enjeux pour les branches adhérentes à l'OMPL

---

#### **Djamel TESKOUK, CGT - Administrateur OMPL -**

Je suis conseiller confédéral CGT, je vais donc parler au nom de la CGT de la négociation sur la GPEC qui a commencé le 2 juillet et s'est achevée le 14 novembre 2008. L'accord est actuellement ouvert à la signature. Cette négociation était prévue dans l'article 9 de l'accord de janvier 2008, sur la modernisation du marché du travail. La CGT n'a pas signé cet accord parce qu'il y avait des dispositions que nous considérons comme négatives, qui étaient directement applicables, et que tous les éléments positifs n'étaient que déclaratifs et devaient être soumis à négociation. C'est d'ailleurs pour cela que nous nous sommes engagés dans cette négociation GPEC avec l'idée d'arriver à construire quelque chose de réellement favorable pour les salariés.

Cette négociation s'est engagée dans un contexte particulier. Il y avait la perspective des élections prud'homales, cela a créé quelques tensions parmi les organisations syndicales, mais également patronales.

Il y avait la montée en puissance et l'explosion de la crise financière. Il y avait un élément encore plus conjoncturel, la crise au sein du Medef, ce que l'on a appelé la crise de l'UIMM, avec un responsable de la délégation patronale qui n'était plus de l'UIMM, comme traditionnellement, mais issu du secteur bancaire en pleine crise financière. Cela a créé un climat très particulier.

Enfin – et c'est assez rare pour le signaler – il n'y avait pas d'injonction gouvernementale sur cette négociation, alors que sur les autres négociations, le gouvernement n'arrêtait pas de s'exprimer, de dire qu'il fallait aller dans tel sens, plus vite, qu'il fallait bouleverser tout, faire la révolution. Et sur la GPEC, il n'a rien dit !

La négociation commence en général par un premier tour de table, puis par un texte du patronat. C'est ainsi en France, je ne sais pas comment cela se passe ailleurs.

Nous avons, je parle au nom de l'ensemble des organisations syndicales, rapidement identifié les objectifs de la délégation patronale.

Premier objectif : casser ou du moins affaiblir la jurisprudence en voie de stabilisation qui fait qu'un plan de suppression d'emplois – ce que l'on appelle par un euphémisme un plan social – est invalidé par les tribunaux si une négociation GPEC n'a pas été entreprise avant le début de la consultation sur les suppressions d'emplois prévues par l'entreprise. Des premiers jugements devant les tribunaux ont récemment eu lieu. Les suppressions d'emplois prévues par l'accord Cap Gémini ont été cassées le 15 janvier.

Deuxième objectif de la délégation patronale : il ne faut plus parler de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mais parler dorénavant de gestion anticipative des compétences et des qualifications. Un mot a sauté : le mot « emploi ».

On nous demandait d'oublier que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devait traiter des qualifications, mais également de la situation de l'emploi. On nous

demandait de renoncer à traiter de l'emploi. Le texte patronal de départ ne visait que la GPEC pour les entreprises de 300 salariés et plus. Cependant, c'est une ambition un peu courte. Si l'on ne vise que les entreprises de 300 salariés et plus, c'est une proportion importante du salariat dans notre pays, mais ce n'est pas suffisamment important pour changer la manière dont sont traitées ces questions dans l'économie du pays.

Une parenthèse par rapport à la présentation qui a été faite : la loi fait obligation de négocier dans les entreprises de 300 salariés et plus. Mais si l'on regarde plus précisément les entreprises concernées par la GPEC, du fait qu'elles appartiennent à des groupes européens ou internationaux, cela concerne pratiquement 50 % du salariat français. La GPEC, du point de vue de la loi, touche plus de personnes qu'elle ne le semble.

Pour nous, il était bien entendu question de traiter la GPEC avec l'obligation de négocier dans les entreprises importantes, mais la GPEC devait également toucher l'ensemble du tissu industriel et économique français, à savoir les petites et moyennes entreprises.

Un autre objectif, qui apparaissait clairement dans le texte patronal, était le refus de traiter la relation donneur d'ordre/sous-traitant. Or, c'est une des clés du climat social en France, parce que des petites et des très petites entreprises sont très souvent dans une relation de dépendance extrêmement forte vis-à-vis du donneur d'ordre : certains chefs d'entreprise nous ont dit, dans des entretiens : « Notre visibilité est à 2-3 mois, pas plus. On ne sait pas ce que va nous dire notre donneur d'ordre. »

Dernier élément qui apparaissait très clairement – et il y a peut-être là une différence d'interprétation entre les organisations syndicales : une volonté de remise en cause du bilan de compétences et du DIF, parce qu'ils sont considérés – en le disant gentiment – comme échappant trop aux liens de subordination. Ce sont des dispositifs qui sont trop autonomes par rapport au pouvoir de décision du chef d'entreprise. C'était perçu ainsi, et c'est ainsi que nous l'avons analysé. Je vise par-là le bilan d'étape professionnel inscrit de fait comme se substituant ou subordonnant le bilan de compétences au bilan d'étape professionnel.

Pour la CGT, la GPEC est un élément de réponse extrêmement important à des questions essentielles. Il s'agit de répondre à des défis structurants qui sont et qui vont devenir de plus en plus structurants dans l'avenir. Il y a un défi démographique dont tout le monde parle, en termes de compétences disponibles dans les entreprises, mais également en termes de transmission des entreprises.

Dans le secteur des professions libérales, c'est un sujet particulièrement sensible. Et il y a bien sûr le défi technologique, le défi de compétitivité. Résoudre ces défis, nous le croyons à la CGT, exige un dialogue social de qualité. Ce dialogue social doit exister dans les entreprises, dans les formes adaptées à la dimension et aux modes de fonctionnement des entreprises. Il doit exister dans les branches professionnelles et dans les territoires. Pour se donner les moyens de construire ce dialogue social d'un type un peu nouveau, la GPEC est un élément de ce dialogue social.

Construire les outils qui permettent de mener une GPEC à tous les niveaux de la branche et du territoire devrait devenir un objectif majeur de l'évolution du droit social en France. A la CGT, nous avons l'ambition que tous les salariés du pays, quels que soient leur secteur d'activité et la taille de leur entreprise, puissent bénéficier d'une GPEC. Il faut pour cela s'appuyer sur les branches.

- Lorsqu'il s'agit de petites entreprises, on n'a pas d'autre moyen : c'est un point d'appui essentiel. Et il faut s'appuyer sur les territoires. Que peut-on mettre ensemble ? Nous avons, dans cette négociation, l'ambition de proposer des choses plus concrètes pour rendre possible une GPEC pour les très petites entreprises, pour les artisans. Afin de pouvoir avancer dans la négociation dans cet esprit, il fallait que les entreprises ne soient pas soumises aux décisions des donneurs d'ordre, que les salariés précaires, en particulier les intérimaires, ne continuent pas à être les premières victimes désignées à chaque aléa



économique, et que les salariés de bas niveau de qualification et les salariés dits âgés ne soient plus les exclus de toutes les politiques de formation.

Vous savez que la CGT a mis en avant un concept qui a été repris avec des contenus différents, y compris par le président de la République : la sécurité sociale professionnelle. C'est l'idée qu'un salarié n'est pas quelque chose que l'on presse comme un citron et que l'on jette quand on n'en a plus besoin, c'est une personne qui a sa dignité et qui doit la préserver à travers sa capacité à subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille, mais également sa capacité à se projeter dans l'avenir et à garder le sentiment de son utilité dans la société.

### **Ce que nous considérons avoir bougé positivement dans la négociation.**

La GPEC dans les branches et les territoires : nous – le « nous » collectif, ce n'est pas la CGT – avons réussi à ce qu'il y ait une obligation d'information des entreprises qui soit inscrite dans l'accord. Les obligations des branches en la matière ont également été précisées. Les données et études des CPNEFP et des observatoires sont rendues accessibles aux IRP, ce qui n'était pas dit aussi explicitement avant. Pour la première fois, il y a une reconnaissance, au moins déclarative, de l'interdépendance entre entreprises d'un même territoire, quelle que soit la branche professionnelle.

Est obtenu également – même si nous sommes toujours dans le déclaratif, il n'y a pas de disposition précise mise en œuvre – un cadre national susceptible d'encourager des expérimentations déjà engagées et de permettre de démarrer des expérimentations de GPEC, là où rien n'est encore fait. Dans notre esprit, c'est un point d'appui pour une extension de l'accord sur le dialogue social de l'UPA. Il crée un cadre et donne des moyens pour qu'il y ait un dialogue social réel dans des entreprises extrêmement petites, où les IRP n'existent pas, par définition. Il est bien évident que nous étions dans le cadre d'une négociation avec ce que l'on appelle le champ (dans le jargon de la formation professionnelle), c'est-à-dire le champ des entreprises qui relèvent du Medef, de la CGPME et de l'UPA. A ce titre, l'accord précise qu'il fallait s'appuyer sur une des instances de ce champ, au niveau territorial, qui est la COPIR. Bien entendu, à ma connaissance, l'UNAPL n'est pas membre de la COPIR. Cela fait partie des choses qui, nous l'espérons, vont changer dans les années à venir.

Sur la responsabilité donneur d'ordre/sous-traitant, il y a dans le texte un début de la prise en compte de la problématique « sous-traitance ». Les branches et organisations territoriales professionnelles devront maintenant rechercher, dans toute la mesure du possible, la mise à disposition des informations communes aux entreprises ayant des relations industrielles, y compris de sous-traitance, afin de permettre aux entreprises concernées d'en tenir compte dans leur démarche : c'est l'article 5.1.

En ce qui concerne la GPEC dans les petites entreprises, l'obligation triennale de négocier ne s'appliquant qu'aux entreprises et groupes de 300 salariés et plus – je passe sur la définition –, il est affirmé dans le préambule que les autres entreprises doivent être « incitées et aidées à s'engager dans une démarche de GPEC ». Pour celles qui s'y engagent, le suivi des dispositifs sera assuré par les commissions Formation. Quand les entreprises ont une taille de 200 salariés et plus, elles ont l'obligation d'avoir une commission Formation.

Nous avons réussi à introduire l'idée que ces commissions Formation, dans les entreprises de 200 à 300, soient investies des prérogatives des commissions de suivi de la GPEC.

Pour les entreprises de moins de 200 salariés, c'est le comité d'entreprise qui aura un certain nombre de prérogatives en termes d'information et de consultation sur les questions qui concernent la GPEC. Pour nous, c'est un premier pas vers l'accès d'une GPEC à une plus grande partie du salariat.

Pour conclure, je voudrais dire que la CGT n'est pas une « fan » du paritarisme. Nous essayons d'y jouer notre rôle de la façon la plus constructive qui soit. Je voudrais saluer ici la

qualité du travail qui est fait dans le secteur des professions libérales. J'ai quelques expériences dans d'autres secteurs. Je crois qu'ici, ce n'est pas un paritarisme de façade, il y a une volonté régulièrement mise en œuvre pour que le paritarisme réponde à son objet, à savoir que les informations nécessaires parviennent dans les formes qui conviennent aux représentants des salariés, et que leurs paroles soient réellement écoutées. Je voulais terminer sur cela. Merci.

### **Marie-Françoise GONDARD, UNAPL, vice-présidente de l'OMPL**

Je voulais remercier M. Teskouk de son aide appuyée. Vous qui n'êtes pas « fan » du paritarisme, vous vous retrouvez peut-être dans les professions libérales pour la bonne et simple raison que ce sont les professions qui traitent de l'humain. Elles mettent l'humain au cœur du problème, et c'est peut-être sur ce point que l'on se retrouve sur des problématiques.

Ce matin, on vous a beaucoup parlé de GPEC, d'entreprises de 300 salariés, de 50, de 200. Vous vous dites : « Nous là-dedans, modestes TPE, comment peut-on réfléchir à une GPEC ? ».

Il y a sûrement des choses à faire, parce que nous sommes tous conscients des problèmes qui nous touchent tous les jours. Cela commence déjà par des constats qui nous sont apportés par les études qui ont été faites au sein de l'Observatoire, qui peuvent susciter quelques réflexions. Je voudrais vous donner quelques-uns de ces constats, car c'est peut-être la base et le point de départ de cette GPEC que nous devons réglementairement engager pour nos entreprises et pour nos salariés.

Que remarque-t-on au niveau de nos TPE ? C'est que nous sommes effectivement de très petites entreprises et que la problématique de la GPEC sur des entreprises qui regroupent en moyenne 3,4 salariés paraît difficile. Mais comme vous l'a dit Mme Ulman tout à l'heure, la stratégie n'est peut-être pas aussi incompatible avec une très petite entreprise. Il faut y réfléchir.

Il existe aussi dans les professions libérales des secteurs qui sont fortement féminisés, particulièrement dans la santé et dans le domaine du droit. Nous constatons également que nous avons tout de même des entreprises qui emploient et celles-ci sont réparties tout à fait inégalement sur le territoire. Pourquoi ? Parce qu'on les retrouve sur les secteurs ou dans les zones comme l'Île-de-France ou Rhône-Alpes, où on a de fortes proportions d'entreprises de service. Nous retrouvons aussi des diversités de salariés et des statuts différents.

Nous avons dans les professions libérales des différences notables : des secteurs avec un nombre important de salariés cadres (entreprises du cadre de vie et d'expertise automobiles), et dans le secteur de la santé très peu de cadres. Nous avons également des points communs constatés avec les études de l'OMPL : une progression globale de l'emploi, mais avec la crise économique ce paysage risque de changer, et un différentiel d'âge qui existe à des degrés divers et variés entre employeurs et salariés.

Globalement, les salariés sont plus jeunes que les chefs d'entreprise. Cela posera à terme le problème, à la fois en cas de transmission, et surtout en cas de non-transmission, de la pérennité de l'emploi, du maintien et du reclassement, et de la mobilité.

Ces constats faits, on peut se poser la question des raisons d'engager une démarche de GPEC, et de ses enjeux. Il ne faut pas oublier que le législateur l'a prévu, en disant aux branches professionnelles : il faut négocier. Tous les accords, et même l'ANI du mois de novembre 2008, nous disent que pour les TPE, la branche est le niveau privilégié de la négociation d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La branche est le niveau pertinent. Cela suscite des réflexions et des interrogations. L'accord UNAPL de 2005 prévoyait déjà un cadre de GPEC et identifiait la branche et les CPNE

comme les interlocuteurs référents pour mettre en place cette politique. Les branches ont une importance fondamentale. Elles doivent prévoir l'évolution des métiers. C'est facile à dire, mais beaucoup plus difficile à mettre en place. J'en veux pour preuve un rapport qui préconise la mise en place d'une grande profession du droit. Cela interpelle les branches sur le devenir des entreprises et des métiers. Il y a aussi l'obligation transcrite dans la constitution d'obliger l'entreprise et l'employeur à adapter son salarié à son poste de travail pour maintenir et développer l'emploi, si possible.

Nous devons aussi garder à l'esprit le fait que les salariés – et c'est un droit – doivent avoir une vision de leur avenir professionnel.

Ce qui implique une sécurisation des parcours dans le secteur et dans la branche. Nous devons réfléchir au niveau des professions libérales, parce que nous avons sûrement des transversalités à développer. Ce que les professions libérales ont fait en mettant en place le secrétariat technique qui va permettre à un certain nombre de salariés de bénéficier d'une réelle mobilité professionnelle. Parce que des compétences acquises dans un secteur peuvent être transférables dans un autre domaine avec une adaptation. Ceci est très important parce que dans nos entreprises libérales le niveau général des qualifications est élevé, mais également très spécialisé. Cette spécialisation peut être aussi une difficulté au reclassement et à la mobilité, même à l'intérieur d'un territoire.

Chez nous, encore plus qu'ailleurs, il y a un enjeu de taille parce que nous avons parfois l'impression de former des salariés qui partent dans des structures plus importantes en raison des avantages que nous ne pouvons pas leur offrir. Nous sommes donc confrontés à un problème de perte de compétences.

Dans le contexte économique actuel, nous devons être plus créatifs pour garder plus de compétences. C'est une nécessité, mais c'est aussi une formidable opportunité de travailler sur les compétences et sur la formation pour répondre à la fois à la pérennité de l'entreprise et à la sécurisation des parcours des salariés. Pour cela, la mise en place de l'Observatoire au sein des professions libérales est un geste fort dans le cadre de l'accord sur la formation professionnelle. Nous avons la volonté de donner des outils à nos branches pour qu'elles puissent engager des réflexions, construire des stratégies.

Il démontre que la construction d'une GPEC, c'est la connaissance des entreprises, des compétences actuelles certes, mais aussi la réflexion sur les besoins de renouvellement des emplois pour les années à venir et l'évolution de la qualité des emplois. Ce qui veut dire connaître le présent, avoir une vision de l'avenir, tricoter les fils qui vont permettre de relier tout cela dans un contexte réglementaire

Cette évolution suppose de mobiliser des compétences et des ajustements qui demandent presque des grands écarts. Ce n'est quand même pas la voie royale, ce n'est pas facile, mais ce n'est pas décourageant, au contraire, on peut le vivre comme un formidable défi pour que les professions libérales continuent d'exister et aient toute leur place.

Nous avons des enjeux extrêmement importants, dans un contexte labile, qui bouge, qui est incertain. Il nous faut penser macro et appliquer micro. Il nous faut cerner les problématiques actuelles et futures pour permettre aux branches de mener la réflexion, l'amener dans les entreprises, leur donner envie de réfléchir et de mettre en place un certain nombre d'outils.

Offrir aux entreprises un accord qui leur soit adapté, cela veut dire qu'il nous faut une très grande connaissance du terrain. Elaborer un plan d'actions qui permette de construire les compétences, qui contribueront à la pérennité de nos entreprises. Et aussi un grand rôle de diffusion de l'information.

Tout le monde parle de la GPEC. Tout le monde fait de la GPEC comme Monsieur Jourdain faisait de la prose. Mais diffuser l'information pour pouvoir donner envie aux branches et donner les moyens aux entreprises de notre secteur de se saisir de ce problème de gestion des compétences et de pérennité de leur entreprise est fondamental.

Les branches professionnelles sont évidemment impliquées et de fait les partenaires sociaux. Les entreprises libérales ont cette particularité de la complémentarité employeur-salarié, garante de la pérennité de l'entreprise par les compétences qui y sont développées. Nous croyons aussi à la nécessité d'un dialogue social constructif, où chacun mesure bien les enjeux : réussir une GPEC bien construite pour engager les nécessaires mutations que nous impose le contexte macro-économique et réglementaire. Un dialogue social que l'OMPL comme d'autres outils peuvent contribuer à développer.

Nous avons réalisé des études, mais nous avons besoin au niveau de l'OMPL de l'apport des branches pour qu'elles nous fassent remonter tous leurs besoins et leurs problématiques. Nous pouvons vous donner les bons outils, pour pouvoir réfléchir et travailler sur une GPEC qui permettra à tous d'avancer dans un cadre un peu délicat en ce moment. Mais nous avons, je crois, partenaires sociaux de ces branches et partenaires sociaux au niveau de l'UNAPL, conscience du besoin d'avancer pour que le secteur libéral prenne toute sa place car nous avons des emplois à offrir, des compétences à développer. Et je crois qu'il faut que l'on puisse le faire savoir.

### **Marie-Hélène MICHAL - Centre Inffo -**

Nous parlons depuis le début de cette séance de la démarche de GPEC, mais il faudrait aussi s'entendre sur ce qu'est la GPEC. On l'a dit à un moment donné : c'est très long en termes de démarrage. Est-ce que finalement, on n'en fait pas déjà un peu d'une manière ou d'une autre ? La GPEC est un grand terme. En fait, on est vraiment sur des outils que l'on connaît bien les uns et les autres.

A titre d'exemple, les référentiels métiers font partie de ces outils, et vous avez déjà démarré leur élaboration. Vous êtes donc déjà dans une démarche de GPEC qui est en fait une mise en musique d'un certain nombre d'éléments. Madame Gondard l'a très bien dit, il va falloir réunir un peu tous les fils pour que l'on arrive à faire quelque chose qui se tient. Mais vous avez les outils. En fait, il y a déjà des éléments qui existent, même s'ils ne sont pas complètement ordonnés.

### **Participant – Représentant CFDT**

Je n'appartiens pas au secteur des professions libérales, mais je tiens à dire que le travail réalisé dans ce secteur d'activité est très intéressant et important compte tenu des 25 conventions collectives qu'il réunit. Le travail d'analyse, à la fois par branche et en transversal, sur les métiers du cadre de vie, les professions de santé, sur les évolutions de l'emploi, engagé depuis 2 ans a été conséquent.

Ailleurs, on voit bien qu'il est très difficilement engagé de par le nombre de conventions collectives et de situations. Je pense que c'est un élément important qui anticipe sur la GPEC.

Dans plusieurs secteurs comme les professions libérales, la production agricole ou l'artisanat, on est confronté à des départs massifs de salariés, des pertes de compétences et des difficultés de transmissions d'entreprises qui ont des conséquences importantes sur l'emploi. Le travail engagé par les professions libérales est certainement le meilleur moyen d'aborder, voire d'anticiper la question de l'évolution de l'emploi.

L'ANI prévoit des moyens supplémentaires en matière de GPEC pour les branches, mais aussi des moyens d'évaluation. Ce qui est très important, car aujourd'hui même ce que font les grandes entreprises dans ce domaine est difficile à évaluer. Il est donc nécessaire que les travaux déjà engagés tiennent compte aussi de cet aspect. Par ailleurs, je pense qu'il est également essentiel de s'appuyer sur la proximité territoriale professionnelle et multi-professionnelle, c'est-à-dire impliquer les salariés à la réflexion de savoir ce que seront leurs emplois demain.

## Participant

J'appartiens à la branche des géomètres experts qui a déjà engagé une démarche de GPEC. On se rend compte que cette démarche peut mettre à bas des équilibres sociaux. Par exemple, une réflexion sur la GPEC va entraîner pour nous une remise en cause de la grille de classifications. Cette conséquence peut être un frein, une peur du dialogue, de la négociation et des difficultés que cela peut engendrer, ou des blocages sociaux qui peuvent se mettre en place ?

### **Djamel TESKOUK, CGT - Administrateur OMPL -**

Dans la présentation qui a été faite de façon complémentaire, un élément qui n'a pas été assez mis en valeur et qui pour nous a une grande importance, c'est ce que dit la loi Borloo : « La négociation dans l'entreprise doit porter sur deux thèmes : les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les compétences ».

Je vous demande de mesurer l'importance du terme : « information et consultation sur la stratégie de l'entreprise ». Imaginez dans une grande entreprise ce que c'est pour l'employeur d'accepter d'informer et de recevoir l'avis des représentants des salariés sur la stratégie de l'entreprise. C'est assez nouveau et je pense qu'il faut en prendre toute la mesure. Ensuite, la GPEC, ce sont toutes les mesures d'accompagnement. Mais il y a cet aspect important.

Pourquoi j'entre par ce point ? C'est parce que lorsque l'on regarde les négociations qui ont eu lieu sur la GPEC, on se rend compte que les branches se sont très peu engagées. Il y a plusieurs accords d'entreprise et une démarche accords d'entreprise-GPEC, mais très peu d'accords de branches. Une hypothèse : est que justement le fait que la GPEC engage et oblige à mettre sur le tapis les questions de stratégie pose un problème au niveau des branches, parce qu'il y a des problèmes de concurrence, tout simplement.

Les grosses entreprises, sont-elles réellement disposées à mettre en débat leur stratégie ? C'est un point qui nous préoccupe et nous ne savons pas encore très bien comment y répondre. Ce n'est peut-être pas le cas dans des branches où il y a un grand nombre de petites entreprises. C'est juste une problématique que je souhaitais vous exposer.

### **Patrick GUEBELS - CPNEFP des géomètres-experts - Trésorier de l'OMPL -**

Je pense que pour compléter ce que vient de dire Monsieur Teskouk, il faut préciser que nos professions regroupent multitudes de métiers, même au sein d'une même profession. La concurrence existe, certes, au sein de nos sociétés, mais les entreprises ne font pas toutes les mêmes métiers. La question, c'est d'identifier les métiers, les compétences de chaque métier, les compétences transverses, celles qui ne le sont pas. Et à partir de ces éléments, mettre en place une GPEC qui tienne la route. On peut définir la stratégie d'une branche. Mais dans ce cas, il n'y a plus de concurrence puisque c'est toute la branche qui a la même stratégie.

### **Djamel TESKOUK - CGT - Administrateur OMPL -**

Je ne veux pas contredire ce qui vient d'être dit, mais dans la négociation sur la GPEC l'un des points qui a fait obstacle, c'est que le texte de la délégation patronale voulait introduire l'idée qu'il devait y avoir une clause de confidentialité. C'est bien, me semble-t-il, parce que les questions de stratégie sont extrêmement sensibles.

## IV. La GPEC et la place de la formation professionnelle

---

### Marie-Hélène MICHAL - Centre Inffo -

En dehors de la GPEC obligatoire pour les grandes entreprises, il y a d'autres dispositifs qui s'imposent :

- L'embauche de personnes handicapées dans les entreprises de 20 salariés et plus.
- La non-discrimination.
- L'obligation pour les grandes entreprises d'avoir un certain nombre de personnes en alternance.
- L'accord senior dont le décret est quasiment prêt.
- L'Egalité homme-femme.
- Les enjeux de la réforme de la formation avec l'ANI 2003 et celui du 7 janvier 2009 ouvert à la signature qui impactent toutes les entreprises.
- La place de la formation avec un taux minimal de cotisations de 0,55 % pour les entreprises de moins de 10 salariés sur lesquels se sont accordés les partenaires sociaux, et repris dans la loi, dont 0,40 % va être dédié à la politique de l'entreprise et qui concerne le plan de formation, le droit individuel, l'allocation de formation hors temps de travail. Le 0,15 % restant étant mutualisé.

Une partie de cette mutualisation est destinée à la période et au contrat de professionnalisation.

Rappelons ici que la période de professionnalisation dont l'objectif est le maintien et l'évolution dans l'emploi concerne principalement des publics dits « sensibles », que nous avons déjà évoqué, comme les seniors expérimentés, les handicapés, tous ceux qui interrompent momentanément leur activité : congé maternité, congé maladie ou congé parental. Mais également les actions de formation liées à la Création et reprise d'entreprise.

Les statistiques nous prouvent que nombre d'entreprises de moins de 10 vont être à reprendre ou à créer dans les années à venir. Plusieurs scénarios seront alors possibles et il faut d'ores et déjà y réfléchir. Avoir recours à la professionnalisation via les fonds mutualisés peut être une piste.

Vos salariés peuvent aussi avoir leur propre parcours, au travers d'un congé bilan de compétence, d'un congé de VAE ou bien encore CIF. Dans ce cas de figure, vous ferez plutôt appel à l'Opacif et au Fongecif régional, qui finance ces dispositifs.

L'entreprise, quant à elle, dispose également de plusieurs outils qui, le plus souvent, peuvent se combiner et permettre de mettre en place une véritable stratégie au niveau de l'emploi, comme l'entretien professionnel, la professionnalisation, le plan de formation, le Droit individuel à la formation, etc.

Il existe donc un éventail infini de possibilités qui, enchaînées les unes aux autres, permettent de créer de véritables parcours professionnels tout en bénéficiant d'aides financières.

Je voulais vous parler d'exemples concrets. Des exemples d'entreprises avec une bonne santé économique, qui ont un carnet de commandes rempli et qui n'envisagent pas de licenciement. Alors, pourquoi diable veulent-elles faire une GPEC ?

Le premier exemple concerne une fonderie de 50 salariés qui est confrontée à la problématique du vieillissement de ses salariés et qui, de surcroît, se trouve dans une zone

géographique dénuée de transports et de logements proches. La difficulté est d'attirer de nouvelles recrues.

Comment et pourquoi feraient-elles ce choix ? L'entreprise décide de faire un diagnostic cofinancé par la Direction département du travail et de l'emploi.

Pour embaucher, il faut avant tout connaître les compétences dont on a besoin. Faire ce travail permet de voir véritablement les manques à court et moyen terme, par rapport au personnel. Il s'agit aussi de motiver le personnel en place pour qu'il transmette son savoir-faire aux nouveaux salariés. Grâce à ce travail, qui a permis d'avoir un message clair vis-à-vis des futurs embauchés en ayant réfléchi à comment aider les jeunes à venir jusque chez eux, l'entreprise a réussi sans problème, à recruter, et même au-delà de ses espérances, parce qu'elle avait un message clair à délivrer, en termes d'embauche et d'opportunité d'évolution dans l'entreprise.

Deuxième exemple dans une PME de 30 salariés du secteur de la téléphonie, donc des services. Cette PME envisageait une fusion avec une autre entreprise de 30 salariés. Elle a, elle aussi, eu recours à un conseil en diagnostic via la Direction départementale. Le travail à consister à mettre à plat ce qui se faisait dans les 2 PME.

La PME qui envisageait la fusion a invité un certain nombre de salariés de l'autre PME à venir réfléchir sur les éléments de compétences et de classification. Mais la fusion ne s'est pas réalisée. Un petit plan social a été mise en œuvre pour garder les salariés et obtenir quelques aides. Non seulement l'entreprise n'a pas été déstabilisée par cette « non fusion », mais elle a intégré les salariés de l'autre entreprise qui avaient participer au travail de réflexion autour de la compétence.

Autre exemple : une PME de 50 salariés en pleine expansion du secteur des cosmétiques, avec le projet d'ici 2010 de passer de 50 à 100 salariés.

Après un premier travail sur les différentes compétences dont elle avait besoin, en ayant recours à une aide au diagnostic et d'accompagnement, sa croissance a été plus rapide que prévue puisque son effectif était déjà de 80 salariés fin 2007. Ces résultats ont amené cette PME à décider de poursuivre l'accompagnement. La GPEC nécessite du temps. il peut y avoir plusieurs étapes. C'est pour cette raison qu'elle a choisi de s'autofinancer un deuxième diagnostic et son accompagnement pour travailler sur tous les risques auxquels pourraient être exposés les salariés : les maladies, les TMS, tout ce qui est musculo squelettique... Par ce choix, non seulement elle recrute de nouveaux salariés, mais elle les fidélise.

Pour réussir une GPEC, certaines entreprises n'hésitent à se regrouper. C'est ce qu'on fait des entreprises de l'Isère, comme Radial, Micro-électronique, pour proposer d'autres horizons professionnels à leurs salariés, sous la forme du volontariat, via un espace d'information commun animé par 4 consultants. La règle de confidentialité ayant été fixée, les salariés sont informés de l'existence de cet espace. Ils peuvent s'y rendre quand ils le souhaitent pour s'informer et poser leurs questions. Si je devais créer et reprendre une entreprise, que se passerait-il ? Si j'avais envie de me reconverter, que pourrais-je faire ? Le bilan de compétences, est-ce utile pour moi ? Et la VAE, comment ça marche ? Les branches professionnelles et les organisations territoriales ont participé à cette aventure, notamment sur l'aspect mobilité interprofessionnelle. En un an et demi 81 salariés ont consulté ce pôle d'information. Les frontières de l'entreprise ont en quelque sorte été franchies pour ouvrir les esprits. Par ailleurs, des partenariats ont été mis en place avec des universités, des institutions qui ont fait des études économiques sur la région, des observatoires et d'anciens salariés qui avaient eux-mêmes créé leur structure. Une plateforme a été mise à disposition de ceux qui voulaient se lancer dans une nouvelle activité. Pour finir, l'accord GPEC de ces entreprises a prévu un chapitre concernant la mobilité régionale en tant que telle.

Enfin, l'exemple de Bayard Presse est également intéressant. Bayard, comme vous l'imaginez, regroupe plusieurs métiers. Le métier de « secrétariat » y tient une large place,

mais on se demande parfois, surtout avec les évolutions de ces quinze dernières années, ce que ce mot recouvre. Il existe différentes secrétaires ou assistantes, avec des charges et des responsabilités totalement différentes. Comment faire pour mobiliser la personne et qu'elle y trouve son intérêt ? La démarche a consisté à réunir plusieurs secrétaires afin qu'elles réfléchissent ensemble sur leur métier. Résultat : une liste impressionnante de compétences, non-identifiées jusqu'alors, qui a mis en exergue la richesse de ce que ces salariés pouvaient faire, de ce qu'elles savaient faire, de ce que l'on aurait pu leur demander. Elles ont ensuite travaillé sur les bonnes pratiques. Celles-ci ont été rapidement appliquées dans l'entreprise et ont permis de mettre en place plus de polyvalence.

Aujourd'hui par exemple le développement de la presse en ligne, qui est aussi une presse internationale, nécessite de nouvelles compétences. Des passerelles ont donc été créées pour permettre l'accès à ces nouveaux métiers aux secrétaires et assistantes. Suite à cette première expérience, les managers ont voulu aussi réfléchir sur leur métier.

### **Catherine BISSEY, déléguée Recherche et Développement de l'OPCA PL**

Vous nous avez présenté un modèle qui est celui pour les 300 et plus. Vous nous avez ensuite présenté une kyrielle de dispositifs de formation, que l'on maîtrise relativement bien dans les professions libérales, en tout cas à l'OPCA PL et l'ensemble des partenaires sociaux qui sont ici. Cela donne l'impression d'une accumulation d'outils dans lesquels on va piocher. Mais vous venez de le dire et cela m'a rassurée : ce n'est qu'un éclairage par rapport à la GPEC. Mes questions, sont les suivantes : quelles sont les pistes que vous avez à nous donner pour inventer ce modèle ? Quel modèle particulier pour les TPE ? Parce qu'aujourd'hui, ce n'est pas possible de le faire. Vous avez parlé de Bayard. On a déjà fait des tas de référentiels de compétences. Je suis très contente de savoir que Bayard fait comme nous, mais cela fait une dizaine d'années que nous avons fait des référentiels Métier. On a même anticipé l'accord qui est en cours de signature, puisqu'il invente le CQP interprofessionnelle, et nous, nous avons construit un titre interprofessionnel. Cela veut dire que nous avons bien identifié tous ces éléments. Mais la question qui m'intéresse en particulier, c'est que deviennent dans les cinq à dix ans les professions ? Que deviennent les organisations ? Comment évoluent les systèmes économiques ? Marie-Françoise Gondard a rappelé le contexte de la réglementation qui est quand même une contrainte. Les professions libérales ont parfois à subir une sorte d'injonction paradoxale : faire de la GPEC quand, de fait, l'Etat a décidé que les avoués ne travailleraient plus, que c'était fini... On est dans des situations très étranges.

Vous nous avez présenté le panorama qui existe mais pourriez-vous nous apporter des petits bouts de piste. Ce qu'il faut, c'est inventer un modèle. Par exemple, on sait bien que le modèle plan de formation dans nos TPE n'a aucun sens. Cela fait longtemps que l'on a dit et écrit : on ne passe pas par cela pour réfléchir à la compétence. Dans une TPE, où il y a un employeur et un salarié, on ne travaille pas sur le plan de formation. On essaie de réinventer des modèles et je pense que cela fonctionne relativement bien. En GPEC, c'est cela qu'il faut aussi que l'on mette en place. J'ai bien aimé l'image qui a été présentée tout à l'heure à la tribune, de cette espèce de tricotage à faire entre le macro, qui est celui de la branche, qui est celui aussi de l'OMPL, puisque l'OMPL, c'est encore plus ambitieux que la branche, ce sont les croisements de branches, la dimension interbranches. Entre ce macro et l'employeur et son salarié, comment fait-on les liens ?

### **Sophie BIDAUD - CBA Architecture -**

Nous sommes 25 actuellement, mais quand nous avons débuté nous étions 2. Même à 5 ou 7, nous avons toujours la tête dans le guidon, il fallait faire du chiffre ! Il était impossible de prendre le temps pour se poser toutes ces questions. C'est seulement depuis 2 ans que nous arrivons à prendre du recul et à réfléchir à ce sujet.



### **Patrick GUEBELS - CPNEFP des géomètres-experts - Trésorier de l'OMPL -**

Il nous faut créer notre type, notre mode de GPEC et peut-être nos modes de GPEC en fonction des professions et des branches. On ne peut pas donner aujourd'hui d'exemples sur des GPEC « professions libérales » qui ne sont qu'en cours de mise en place et qui balbutient. C'est pour cela que nous essayons à l'OMPL de fédérer toutes les idées qui peuvent venir des différentes branches, que ce soit des branches de santé, du cadre de vie, du droit, etc. C'est pour cela que nous rencontrons toutes les CPNE, que nous écoutons toutes leurs idées, tous leurs problèmes, pour essayer de rentrer vraiment dans notre volet prospectif et analyser comment seront les entreprises de telle et telle branche dans cinq ou dix ans, comment il faut leur permettre d'évoluer et ce qu'il faut mettre en place comme GPEC et après comme formation, et comme grille de salaire, etc. Nous ne prétendons pas aujourd'hui vous présenter un travail fini. Nous prétendons aujourd'hui expliquer ce qu'est la GPEC et un peu plus tard, cet après-midi, nous allons vous expliquer pourquoi nous souhaitons mettre en place des GPEC de branche. Elles n'existent pas encore, les GPEC de branche, il faut être clair.

### **Henri ROUILLEAULT - Animateur de la journée - auteur du rapport "Anticiper et concerter les mutations"**

Il faut se méfier un peu des mots. Quand on dit GPEC de branche et GPEC d'entreprise, on emploie le même mot, mais en réalité on ne désigne pas les mêmes choses. Quand il s'agit de la branche, ce qui est souligné, c'est la dimension prospective des métiers. Ce qui est souligné après, ce sont les besoins communs en termes de formation, de difficultés de recrutement, etc. Le G de gestion, c'est d'abord le G de l'entreprise. C'est d'abord l'entreprise qui fait des choix : je recrute ou pas, j'ai une politique de formation ambitieuse, ou au contraire je suis très prudent en la matière, etc. Il faut bien faire attention que derrière l'apparente symétrie, il n'y a pas la même chose. Le chef d'entreprise a des responsabilités, des leviers qui ne sont pas les mêmes que ceux dont dispose la branche. Par contre, la branche a un rôle très important d'éclairage qui permet une prise de décisions mieux instruites. C'est le premier point.

Deuxième point. La GPEC fait peur. Pas dans les grandes entreprises : quand on rencontre un DRH de 300 ou 500 personnes, il a déjà lu beaucoup de choses dans Liaisons sociales magazine, dans toute une série d'autres publications spécialisées. Quand il s'agit de TPE, on a l'impression que l'on ne sait pas de quoi il s'agit, qu'il y a une certaine crainte. Je pense au contraire que c'est très simple, que c'est fondamentalement de la gestion des ressources humaines. De la gestion des ressources humaines dans laquelle on ne s'intéresse pas seulement aux besoins immédiats, mais aussi aux besoins futurs. Par exemple, un chef d'entreprise de 55 ou 57 ans sait qu'un renouvellement d'entreprise va être nécessaire. Ou s'il doit remplacer un salarié très compétent qui va partir : est-ce qu'il va embaucher tout de suite un jeune ? ou le former en tutorat ? est-ce qu'il va attendre le départ du salarié âgé, au risque de perdre des compétences ? La GPEC, c'est savoir aller au-delà de la gestion quotidienne.

### **Sophie BIDAUD - CBA Architecture -**

Par rapport à vos interventions, ce que vous montrez par vos exemples, c'est que chaque entreprise a sa spécificité et son problème. On ne peut pas calquer au niveau d'une branche les problèmes que chacun va rencontrer au travers de sa propre expérience.

## Participant

Ce que l'on peut faire au niveau d'une branche, c'est proposer... N'oublions pas que les dernières lois sur la formation professionnelle ont mis au centre de la formation le salarié et non l'employeur, ce qui peut lui poser des problèmes et on le comprend (je suis employeur). Mais ce que nous ne pouvons pas faire dans nos petites entreprises individuelles, nous pouvons le faire au niveau d'une branche. Si quelqu'un se trouve dans un petit cabinet où il ne peut pas évoluer, il peut dans la branche, par le biais de la GPEC de branche, trouver ailleurs, dans un cabinet plus important, ce qu'il ne trouve pas dans son poste actuel. Aujourd'hui, que se passe-t-il ? Les gens qui sont dans cette situation ont tendance à quitter la branche, et bien souvent à quitter une profession libérale. Et nous souhaiterions resserrer les liens transversalement entre les professions libérales et entre les différents métiers. Je ne veux pas dire que nous faisons fi de l'employeur, mais nous voulons raisonner au niveau de la branche. Ce qui nous intéresse, c'est que les gens restent dans la branche, ou en tout cas qu'ils restent, dans le domaine des professions libérales.

## Participant

Vous dites à juste titre que le problème, si vous devez embaucher ou au contraire transmettre votre entreprise, est totalement personnel, qu'il appartient à l'entreprise. Vous avez raison. Mais malgré tout, ce sont toujours les grands thèmes qui reviennent. On les connaît : vieillissement, remplacement ou bien transmission. Si on peut arriver à connaître au moins les bonnes pratiques, voir un peu ce qui s'est passé à tel ou tel endroit, c'est-à-dire pouvoir faire partager à d'autres et leur dire : ne vous inquiétez pas, les angoisses sont partagées par d'autres aussi. Certains ont pratiqué ainsi, d'autres autrement. Peut-être que cela n'est pas exactement votre solution, mais qu'entre les deux vous allez trouver la voie médiane qui conviendra à votre problématique.

## **Marie-Françoise GONDARD, UNAPL, vice-présidente de l'OMPL -**

Nous avons besoin dans nos professions, d'un modèle, donc d'une méthode, qui n'est pas forcément la méthode des 300, des 50, mais que nous devons inventer pour nos petits employeurs qui n'ont pas le temps de prendre du recul. Quelquefois, il n'y a pas forcément de stratégie. Un employeur peut se dire : je vais devoir un jour transmettre une entreprise, avec des salariés que je vais être obligé de licencier. Est-ce que j'ai les moyens de licencier ? C'est ainsi qu'il raisonne. Nous, la branche, devons leur dire : pour anticiper sur le sujet, on peut vous apporter un certain nombre de choses. C'est notre rôle. Pour les partenaires sociaux d'une branche, c'est vraiment un enjeu fondamental.

Nous avons une responsabilité vis-à-vis de nos entreprises, que nous soyons représentant salarié ou représentant patronal. Nous avons la responsabilité de dire : nous sommes là parce qu'il y a des entreprises et des salariés dans la branche. Si nous existons, c'est bien grâce à eux. Ce sont des questions qu'il faut se poser tous les matins : pour assurer la pérennité de nos entreprises, nos compétences, garder nos emplois, notre existence sur l'ensemble du territoire, il nous faut créer notre propre modèle. Sur un certain nombre de sujets, nous pouvons trouver des éléments communs et ensuite, nous pourrions les décliner par branche.

## Djamel TESKOUK, CGT - Administrateur OMPL -

En ce qui concerne les branches, on était plutôt dans la prospective, et la gestion c'était plutôt l'entreprise. Ne pourrait-on pas dire un peu la même chose, mais avec un petit décalage, à savoir que l'Observatoire, c'est la prospective, le temps long. Ce n'est pas encore ce que font les observatoires aujourd'hui qui existent, ce n'est pas encore tout à fait ce que fait l'OMPL, même s'il a l'intention d'y aller. Les observatoires aujourd'hui essaient d'avoir une vision de la réalité. J'espère que progressivement, nous allons construire ces scénarios du futur de façon à donner les moyens de se projeter dans l'avenir. Si les observatoires sont dans le domaine de la prospective, la GPEC est, elle, dans le domaine du prévisionnel. Elle est sur le court et le moyen terme. L'analyse que vous faisiez est juste. Je pense qu'elle s'applique à deux choses un peu différentes. Les observatoires doivent nous donner les moyens d'avoir une idée de ce que pourrait être l'avenir, en allant chercher des éléments qui ne sont pas tout à fait sûrs, qui sont des indices sur ce que peut devenir l'avenir. Nous ne sommes pas dans la science, nous sommes dans le prospectif. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit permettre de donner des outils de visibilité à court et à moyen terme. C'est possible pour les entreprises de construire cela, pour les TPE comme beaucoup d'entreprises des professions libérales et de l'artisanat. C'est avoir un cadre qui soit croisé entre ce que peuvent construire les branches en termes de visibilité à court et moyen terme, et ce que peut offrir le territoire.

### Participant

Ce qui vient d'être dit est tout à fait judicieux. Le volet prospectif de l'OMPL doit aller à cinq ou dix ans. Mais l'OMPL a besoin de données pour réaliser ce travail, même s'il en a déjà recueilli un certain nombre. Comment définir une orientation long terme, si on ne connaît pas celle à 2 ou 3 ans. C'est la raison pour laquelle, pour le moment, on sensibilise les branches à la GPEC pour obtenir le maximum d'informations.

### Participant

Nous devons en parallèle avec le milieu agricole développer notre propre manière d'exister. Un de nos buts permanents, c'est exister complètement dans le concert socio-économique parce que nous avons des spécificités, des manières de vivre, des manières d'aborder les problèmes qui nous sont propres. Maintenant, par rapport à la majorité des interventions qui viennent de se dérouler, j'y retrouve la notion de continuum. Il ne faut surtout pas penser que quelque phénomène humain qu'il soit, il soit à un moment donné en position de rupture vraie. Non, il y a un continuum de l'entreprise, dans la branche, du salarié à l'employeur, il y a cette notion de continuum. Et notre rôle, à mon sens, en tant que responsables, c'est de trouver les moyens de cette continuité, de cette philosophie, de tissu humain, qui doit être notamment celle des professions libérales. Parce que notre fondement, c'est de conseiller, de soigner, d'aider, de consulter les gens qui viennent nous voir. Mais cette notion de conseil que nous avons va de pair avec la continuité. Et j'ai été ravi d'entendre que la majorité des intervenants abordaient avec des armes différentes cette notion de continuum, que je crois primordiale.

## V. Table ronde : expériences des cabinets de géomètres-experts et des entreprises d'architecture

---

**Henri ROUILLEAULT** - Animateur de la journée -  
auteur du rapport "Anticiper et concerter les mutations"

Je me présente rapidement, je suis l'ancien directeur général de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) et je suis l'auteur d'un rapport sur la GPEC, réalisé à la demande de Mme Lagarde et de M. Bertrand mais initialisé par MM. Larcher et Borloo. Certaines parties concernent plutôt les grandes entreprises, d'autres les dynamiques de branches, de territoires et les TPE.

Plusieurs représentants de vos branches vont vous présenter leur expérience en matière de GPEC : un représentant des architectes et deux représentants des géomètres, puisqu'ils ont décidé de se partager la tâche.

**François CHESNAIS**, Président de la CPNEFP des entreprises d'architecture

Pour notre profession, la GPEC est une préoccupation qui date d'un an. Nous avons réfléchi à la façon de la mettre en place, ses objectifs pour la branche professionnelle et les services que l'on pouvait rendre aux entreprises d'architecture.

L'idée première est de dire : il faut que l'on ait des éléments de connaissance de la branche. Nous avons mis en place une sous-commission qui a commencé à travailler sur le sujet, en disant : « Il faut des statistiques », parce que nous n'avons pas beaucoup d'éléments. Nous avons donc réalisé un outil statistique récurrent qui va être géré par l'association de gestion de la branche professionnelle, l'APGP.

Nous avons fait un appel d'offres et conclu avec le cabinet Force sociale qui vient de nous rendre son rapport.

Nous avons demandé à ce cabinet de réaliser une étude sur l'impact de la formation professionnelle, l'évolution des carrières dans le cadre de la formation professionnelle, et une analyse de la population, employeurs et salariés.

Pour nous, la GPEC doit être un élément de gestion des compétences et notamment dans la situation actuelle de crise que nous traversons. Depuis 6 ans, la branche a augmenté d'environ 25 % sa population salariée et des licenciements vont certainement intervenir. Nous voudrions minimiser l'impact de la crise sur la branche, car comme toutes les branches dont l'activité est liée au bâtiment, celle-ci est cyclique, pour ne pas dire cyclothymique.

Ces salariés, que la branche professionnelle a recruté depuis 6-7 ans, ont été formés et ont connu des développements de compétences et de carrière. Il serait vraiment dommage qu'ils partent et que nous recrutions ensuite de nouveau salariés qu'il faudra à nouveau former. Ce n'est pas de la bonne gestion.

Pour cette raison, nous parlons de gestion au niveau de la branche. C'est une gestion que je qualifierai de macro-économique de la population d'actifs de la branche professionnelle.

L'idée est de dire : essayons de former plutôt que licencier. Nous réfléchissons, aujourd'hui, à la mise en place des fonds sociaux dédiés – nous avons des excédents sur la prévoyance qui sont confinés dans la branche professionnelle –, Il faut essayer d'utiliser cet argent pour aider les entreprises qui vont s'engager à ne pas licencier.

Nous avons également la volonté de faire en sorte que la GPEC permette de réintégrer des métiers et des compétences qui ont disparu. Ceci suppose une politique de formation, une politique prospective sur le devenir de notre métier. Nous avons externalisé, car nous n'avions anticipé ni les départs en retraite ni une crise économique. Il nous faut aujourd'hui investir sur la formation parce que nos moyens de production ce sont les salariés.

### **Patrick GUEBELS, CPNEFP des géomètres-experts, Trésorier de l'OMPL**

Je vais commencer par vous expliquer pourquoi nous avons choisi la GPEC. Je passerai ensuite la parole à Benoît Martin-Gousset, président de la CPNEFP des géomètres qui suit la mise en œuvre du projet.

Depuis 3 ou 4 ans, nous parlons de GPEC, mais nous avons été mobilisés par des dossiers plus urgents. Nous nous sommes notamment rendu compte que la pyramide des âges posait des problèmes, qu'il allait falloir renouveler une grande partie de notre personnel. Je rappelle que dans notre profession, la moyenne par cabinet est de 8 salariés, mais la moitié des cabinets comporte moins de 5 salariés. Les autres ont entre 10 et 20 salariés, 20 et 50, voire pour certains plus de 100.

La convention collective signée en 2006 a repris les termes des lois intervenues précédemment – loi Fillon, etc. – et elle a été assez novatrice en intégrant toutes les mesures sociales existantes.

Seule la grille des qualifications et des salaires n'a pas été rénovée. Paritairement, nous avons accepté de signer une convention collective toute neuve, avec une grille ancienne et inadaptée, nous le savions tous ; salariés et employeurs.

Pourquoi ?

Pour prendre en compte les problèmes de pyramide des âges que nous rencontrons, de conservation et de développement des compétences dont nous avons besoin au sein de notre profession, nous devons revoir complètement notre politique de formation qui n'était pas adaptée.

Celle-ci était axée sur le plan, avec des petites formations courtes de 2 ou 3 jours. La professionnalisation était peu utilisée, parce qu'elle avait été votée en 2004 avec la loi Fillon et, à l'époque, nous étions très pris par la CCN. Il nous fallait mettre entièrement en place la professionnalisation.

L'Education Nationale nous lâchait plus ou moins, nous avons des difficultés à maintenir les BTS et nous n'avons pas de Bac pro. Nous avons un brevet de technicien désuet et un certain nombre de formations qui n'étaient plus au goût du jour. Nous avons entrepris de modifier complètement notre système de formation. Mais sans avoir une vision finalisée des changements à opérer.

Notre profession est composée d'une multiplicité de métiers que nous sommes en train de recenser. Nous intervenons dans les copropriétés, dans la gestion immobilière, les syndicats, pour la délimitation, le bornage des propriétés, pour la topographie, etc.

Pour exercer ces métiers nous avons besoin de compétences et nous devons remplacer petit à petit les salariés qui partent en retraite ou quittent la branche. Nous avons un réel problème de turn-over, nous formons de nombreux salariés qui s'en allaient rapidement dans le bâtiment et les travaux publics, notamment. Nous devenions donc les Shadocks qui pompaient, qui formaient, qui formaient, qui formaient et tout le monde s'en allait ailleurs.

De plus, nous sommes une petite profession, avec 1 400 cabinets et 10 000 à 12 000 salariés.

Tout ceci nous a amenés à réfléchir à la manière de fidéliser nos salariés, en leur offrant des possibilités de développement de compétences, de plan de carrière, d'assurance en termes de garantie de l'emploi.... Il nous fallait tout remettre à plat.

Benoît Martin-Gousset s'est mobilisé auprès de l'Education nationale pour créer les Bacs pro, les BTS par l'apprentissage. Nous sommes au point en formation initiale.

Ensuite, nous souhaitons attaquer la nouvelle formation continue, mais nous nous sommes rendu compte que nous n'avions pas les éléments nécessaires. Nous n'avions pas identifié nos métiers, ni leurs compétences, nous ne connaissions pas les compétences communes à plusieurs métiers etc. Bâtir des formations pour vendre des formations, ce n'était pas une solution. Il nous fallait d'abord identifier les compétences dont nous avons besoin pour ensuite mettre en place les formations et les professionnalisations. Nous tenons à la professionnalisation qui est nécessaire au bon développement de nos entreprises et surtout à la fidélisation de nos salariés.

Voilà pourquoi nous avons choisi, un peu dans la douleur tout de même, parce que nous avons discuté, pendant 2 ans au moins, de l'opportunité ou pas de s'orienter vers la GPEC. Et le comité directeur de notre profession a décidé de se lancer dans cette opération GPEC début 2008.

### **Benoît MARTIN-GOUSSET, Président de la CPNEFP des cabinets de géomètres-experts -**

Au niveau de la CPNEFP, nous devons, suite à la signature de la convention collective, prendre en compte deux objectifs importants.

Le premier objectif est le développement de la formation qualifiante, puisque les portraits de branche nous montraient que 70 à 80 % des actions de formation dans la branche étaient de l'adaptation au poste de travail, et très rarement du développement de compétences. Donc, premier problème : à partir du moment où l'on a bâti une convention collective qui prône une augmentation des compétences, c'est-à-dire un intéressement du collaborateur vers du développement de compétences, comment inverse-t-on la machine entre 70 % d'actions de formation sur le développement et l'adaptation au poste de travail et 20 à 30 % sur la formation qualifiante ? C'est le premier problème qu'il nous a semblé important de résoudre.

Le deuxième objectif est la fluidification de l'offre de formation. Dans nos branches, l'employeur est prêt à laisser partir les salariés en formation 1, 2 ou 3 jours. Et dans les enquêtes que nous avons pu faire, l'employeur disait : « Je ne peux pas libérer » ou « C'est compliqué » ou « C'est loin ».

Fluidifier, c'est, d'une part, rapprocher la formation des entreprises et, d'autre part, la favoriser en la rendant lisible. Ceci suppose une cartographie complète des métiers et des compétences.

A partir de cette réflexion-là, on a décidé de conduire une GPEC.

Nous avons monté un groupe de pilotage, choisi un prestataire et nous travaillons actuellement sur la Cartographie des métiers. Suite à la cartographie des métiers, élaborée avec les professionnels dans le cadre d'un tour de France en régions, nous formaliserons le recensement de l'ensemble des activités pour chaque métier.

Puis, pour chaque métier, chaque activité, nous identifierons les compétences requises. Après cette étape, il y aura des négociations au niveau de la CPNEFP, puis avec les partenaires sociaux pour valider tout ce travail.

L'objectif à venir est la formalisation des actions de formation correspondant aux compétences identifiées. Nous voulons normaliser ces compétences pour que les organismes de formation, qui interviennent dans notre branche, travaillent sur nos référentiels. Ceci nous permettra de proposer des programmes cohérents.

Par rapport à l'objectif de développement des compétences nous souhaitons organiser des formations plus longues mais modularisées. Le développement de compétences peut impliquer au minimum 150 heures, voire 200 heures de formation pour changer de classification, par exemple. Notre objectif, avec la modularisation, est de faciliter les parcours de formation, qui permettront d'acquérir, dans le temps, une nouvelle classification.

Pour aboutir à une fluidification de l'offre, à partir de la cartographie des métiers, nous normaliserons nos référentiels de formation. Nous pourrions ensuite favoriser l'offre en montant « des universités » de collaborateurs. A terme, nous prévoyons un tour de France d'actions de formation. Dix ou 15 modules de formation, qui correspondent à des compétences liées à des activités et à une future classification pour le collaborateur, seront proposés sur une semaine sur quatre territoires. Nous prévoyons une participation de 100 à 150 salariés.

Dans le cadre de la cartographie, il y a eu ce tour de France qui a donné lieu à une prise de contact avec les employeurs et les salariés dans le cadre des CPR (commissions paritaires régionales).

La deuxième phase est l'envoi de questionnaires, directement aux salariés, pour éviter le filtre de l'employeur dans l'accès par le salarié à l'information.

La troisième phase consistera en des entretiens individuels avec des salariés référencés dans chaque métier, pour bien préciser les activités.

#### **Patrick GUEBELS, CPNEFP des cabinets de géomètres-experts -Trésorier de l'OMPL -**

Une fois ce travail réalisé, nous pourrions reprendre la fameuse grille de classification et de salaires que nous avons volontairement laissée de côté à la création de la CCN, pour mettre les qualifications, les classifications et les salaires en corrélation avec ce que nous aurons monté au niveau de la GPEC et de la formation.

#### **Vincent VIEILLE, Syndicat des Avocats de France, Administrateur OPCA PL -**

Je suis avocat et représentant du SAF à l'OPCA PL et au FIF-PL. Il y a quelques années, les professions libérales se sont dotées de la possibilité de faire appel à des collaborateurs libéraux.

Cette collaboration libérale, qui pose des problèmes dans la profession d'avocat et qui en posera certainement dans les autres professions, me fait penser que le mandat de l'Observatoire des métiers des professions libérales ne peut pas se contenter de l'analyse du devenir des salariés des professions libérales, mais doit aussi examiner l'évolution de l'ensemble des statuts dans l'ensemble des professions.

#### **Marie-Françoise GONDARD, UNAPL, vice-présidente de l'OMPL -**

Un des objectifs de l'OMPL, pour 2009, est de nouer un partenariat avec l'organisme qui s'appelle ONEPL, qui est, si l'on peut dire, un observatoire de l'UNAPL sur les entreprises. Dans ce champ-là, nous retrouvons donc effectivement les collaborateurs libéraux.

Quant aux statuts ils ne relèvent pas du domaine de compétences de l'observatoire et des partenaires sociaux, puisque les statuts dans les professions réglementées relèvent des ordres. C'est un peu délicat, mais cela ne nous empêche pas sur la partie formation et sur la partie que nous aurons à développer en collaboration avec l'UNAPL, de travailler sur ce sujet pour que les branches aient en leur possession tous les indicateurs pour mener au mieux une gestion des entreprises et des emplois.

#### **Participant**

Comment a été identifiée et retenue l'option de passer de formations d'adaptation à l'évolution des compétences. Y a-t-il une traduction en termes de salaires ?

### **Benoît MARTIN-GOUSSET, Président de la CPNEFP des cabinets de géomètres-experts -**

Il faut bien comprendre que la genèse est la négociation de la convention collective. Dans ce cadre, nous avons négocié avec les partenaires sociaux, la suppression de la prime d'ancienneté. L'idée que nous avons débattue avec les partenaires sociaux était de dire : Ce n'est pas parce que je reste longtemps dans une entreprise que je dois avoir un avantage salarial, mais bien parce que je développe mes compétences.

L'élément moteur a été cet accord où, par rapport au chapitre formation, nous avons donné un volet très fort sur le développement des compétences.

Il est vrai que nous avons un portrait de branche fait par l'OMPL. L'OPCA PL nous donnaient régulièrement les tendances de formation qui étaient exclusivement liées à l'adaptation au poste parce : on avait un nouveau logiciel, donc on formait la personne ; on avait un nouvel outil, une nouvelle instrumentation, on formait la personne. Mais il n'y avait pas de vision de parcours professionnel du salarié.

Face à ce constat, nous avons fait une étude nationale par questionnaire, via l'organisme de prévoyance IONIS, auprès des 12 000 salariés.

Ce questionnaire a démontré que les salariés voulaient se former sur certaines thématiques, mais qu'il n'y avait pas de communication entre le salarié et l'employeur, ce dernier avait des réticences à envoyer son personnel en formation.

Par ailleurs, notre accord conventionnel précisait qu'il faut faire de la formation qualifiante, alors que les définitions des métiers n'était pas bonnes et notre cartographie était incohérente.

Face à ces éléments, il nous a semblé important de mettre en place un auto-évaluateur en ligne pour identifier les compétences liées aux différents métiers et activités inscrits sur la grille de classification. Cet outil sera à disposition des salariés et des employeurs, notamment pour alimenter l'entretien professionnel.

Pour fluidifier l'offre, le salarié pourra formaliser son choix, puisqu'il verra bien que, par rapport à la cartographie des métiers, il y a des domaines de compétences qu'il ne connaît pas. Deuxième chose : il peut y avoir des passages sur d'autres spécialités. Cet outil permettra au salarié d'identifier des compétences dans des métiers connexes proches, pour pouvoir formaliser une action de formation.

### **Participant**

Vous avez dit qu'il y avait des réticences parmi les employeurs à débloquer des formations pour les salariés. Comment avez-vous pu progresser sur ce point ?

### **Benoît MARTIN-GOUSSET, Président de la CPNEFP des cabinets de géomètres-experts -**

Il est indéniable qu'un effort de communication doit être fait sur ce thème, tant au niveau des salariés que des employeurs. Dans le cadre de la GPEC, nous avons besoin de faire cette cartographie des métiers et, avec le bureau d'études, nous nous rendons compte qu'il y a un travail de communication préalable pour expliquer ce qu'est une GPEC auprès des employeurs qui sont présents, avant de pouvoir travailler sur le matériau même.

### **Patrick GUEBELS, CPNEFP des cabinets de géomètres-experts -Trésorier de l'OMPL -**

Dans la branche Architectes, c'était un peu la même chose. Il y a 8 ans de cela, nous dépensions 60 % de notre budget formation, et aujourd'hui nous utilisons plus de 100 % du budget collecté, en tenant compte des fonds mutualisés de l'OPCA PL. Ce qui démontre qu'en rénovant l'offre de formation, en l'adaptant aux réels besoins de la profession, la formation se développe.



Quand une offre de formation n'est pas adaptée aux besoins des entreprises, le problème n'est pas la réticence des employeurs, c'est l'absence d'offre. Nous avons également augmenté le taux de prise en charge de la formation pour la rendre incitative, notamment sur les formations prioritaires de la branche.

**Barbara BINDNER, Fédération générale agroalimentaire CFDT -**

Je représente la branche des cabinets et cliniques vétérinaires. Vous avez parlé d'une commission paritaire régionale. Je voulais savoir comment vous aviez fonctionné ? Auriez-vous pu fonctionner autrement ou est-ce un outil indispensable pour déployer cette politique nationale ?

Comment fait-on pour passer du national vers les entreprises, d'autant que nous avons peu d'entreprises dans lesquelles il y a des représentants de salariés ?

**Benoît MARTIN-GOUSSET, Président de la CPNEFP des cabinets de géomètres-experts -**

Une commission paritaire régionale a été mise en place dans la convention collective. Il nous a semblé intéressant que la GPEC soit étendue géographiquement, que les politiques nationales puissent prendre sur le terrain régional. La volonté des partenaires sociaux est d'associer les CPR au travail du national.

**François CHESNAIS, Président de la CPNEFP des entreprises d'architecture -**

Il faut préciser que les conventions collectives des Géomètre-experts et des Architectes sont très proches, car les négociateurs salariés étaient à peu près les mêmes.

Nous avons toujours eu des CPR, même avant qu'elles soient instaurées dans la convention collective, parce que les valeurs de point sont négociées régionalement, voire au niveau du département. Cela incite donc les représentants à y participer.

La nouvelle convention collective a souhaité élargir la mission des CPR, notamment en matière de formation. De plus, nous disposons pôles de compétences régionaux initiés par les conseils régionaux. Les CPR sont maintenant membres de droit de ces pôles régionaux de compétences. Des synergies se créent entre la demande de formation et l'offre qui est sur place, c'est-à-dire les écoles d'architecture.

**Henri ROUILLEAULT - Animateur de la journée -  
auteur du rapport "Anticiper et concerter les mutations"**

Pour terminer ce premier tour de table, je voudrais juste revenir sur quelques points qui me semble importants.

Le premier : des statistiques sont nécessaires pour savoir de quoi on parle. Soit, elles existent soit, il faut les créer.

Deuxième point : on a des enjeux. Vous avez, les uns et les autres, parlé de fidélisation et du vieillissement de la population active.

Troisième point : il y a des dimensions économiques que l'on a vu apparaître sous plusieurs aspects – des aspects frontière de la branche, les métiers que l'on externalisait ou que l'on peut réinternaliser ; des dimensions grille de classifications et de rémunérations. On voit bien que, derrière ces aspects, parmi les leviers, certains sont évidemment d'ordre économique.

Quatrième point : cela n'a pas été repris dans la discussion ; moi, j'étais très intéressé par ce que nous a dit M. Chesnais sur la phase de crise dans laquelle on se trouve, et le fait qu'il faut essayer d'apporter des réponses aux difficultés conjoncturelles. D'où l'idée par exemple d'essayer d'utiliser cette période pour garder un certain nombre de salariés et les faire

bénéficiaire de formations plus qualifiantes en utilisant le creux conjoncturel. Je crois que c'est une idée très importante et qui peut servir à beaucoup de branches.

Cinquième point : la démarche de branche seule ne suffit pas. Pour que les choses changent réellement sur le terrain, il faut arriver à ce que chaque TPE se sente concernée. Il faut donc se rapprocher du terrain. Les ministères du Travail et de l'Emploi disposent de financements pour développer des actions collectives sur le plan territorial. Elles permettent par exemple aux chefs d'entreprise de se rencontrer, de parler de leurs difficultés et des solutions qu'ils ont expérimentées, et de diffuser les bonnes méthodes.

Cette préoccupation de la mise en mouvement et du passage du niveau de la branche au niveau du terrain et des chefs d'entreprise est fondamentale.

Voilà ce que j'ai retenu de ce premier tour de table. Je vous propose que nous en ayons un second.

## VI. La GPEC appliquée aux branches professionnelles

---

### Florence CHAPPERT - ANACT

Depuis deux ans, L'ANACT, a accompagné les partenaires sociaux de plusieurs entreprises, dans le cadre de la négociation d'accords de GPEC ou de la mise en œuvre d'outils de GPEC comme les observatoires des Métiers dans les entreprises. Ces expériences permettent de tirer quelques enseignements de l'analyse des dispositifs négociés dans les accords, de deux accords de branches et des premiers résultats d'une étude sur cinq observatoires de branche.

#### GPEC d'entreprise et GPEC de branche : similitudes, différences et enseignements.

- ↪ Un accord d'entreprise a en aval un objectif de mise en œuvre, d'application, d'efficacité immédiate, une logique d'actions alors que l'accord de branche en matière de GPEC a plutôt un objectif d'impulsion, d'orientation, de conseil, soit une logique de réflexion en amont.
- ↪ La branche a un rôle plus important au niveau des PME-TPE, car dans ces entreprises on ne met pas en place des « usines à gaz ». On veille à la cohérence entre les besoins des salariés et les actions de formation et à favoriser les parcours professionnels. On essaie de répondre aux problèmes d'emploi en réfléchissant aux reconversions possibles. Mais on ne construit pas des dispositifs GPEC complets comme on peut le faire dans des grandes entreprises.
- ↪ Dans les grandes entreprises, la GPEC est intimement liée à la stratégie, de plus, il y a l'obligation d'informer, de consulter le CE. Dans une GPEC de branche, on est en veille sur les questions d'orientation du secteur, les évolutions de l'environnement, les évolutions du marché, sans pour autant être dans une stratégie déployée de réaction par rapport à ce marché.
- ↪ Les accords d'entreprises, dans le cadre de la GPEC, prévoient, généralement, la mise en place d'observatoires ou de comités paritaires « de l'emploi et des métiers » ou « de la GPEC et des métiers ». Alors que dans les branches, il s'agit d'observatoires paritaires prospectifs des métiers et des qualifications. On trouve des cartographies des emplois dans les observatoires d'entreprises et des répertoires des métiers dans ceux des branches.
- ↪ L'entreprise est à horizon maximal de 2-3 ans, tandis que la branche réfléchit à 3-5 ans, voire 10 ans, même si parfois, il existe la volonté de faire face à une conjoncture qui s'est rapidement dégradée.

- ↪ Le quantitatif, les effectifs, l'emploi sont des éléments très prégnants pour les entreprises, alors que pour une branche, c'est le qualitatif, les compétences, l'anticipation des évolutions des métiers qui guident l'action.
- ↪ Les entreprises envisagent l'employabilité et la reconversion des salariés en interne, sinon c'est la rupture du contrat de travail, même si un certain nombre de grandes entreprises commencent à raisonner en termes d'employabilité externe. Pour les branches la réflexion de l'employabilité se situe au niveau de la profession.
- ↪ La gestion des ressources humaines est au cœur des accords GPEC d'entreprises ou de leurs plans d'actions. Ces accords sont axés sur le recrutement, la fidélisation, la formation continue (pas toujours diplômante ou qualifiante), la mobilité, la promotion, le reclassement et le licenciement. Tandis que les GPEC de branche sont soucieuses d'orientation, d'attractivité, de formation initiale ou continue diplômante et qualifiante, de parcours dans le métier, la branche voire de passerelles intermétiers.
- ↪ Les démarches GPEC des entreprises visent la rationalisation des effectifs à un an, voire une démarche préventive à 3 ans, tandis les branches privilégient la prévention et la prospective.
- ↪ L'évolution des marchés, les mutations de l'environnement sont le contexte quotidien des entreprises. Compte tenu de leur positionnement, les observatoires de branches peuvent apporter une aide aux entreprises, pour identifier les évolutions qualitatives des métiers. Mais, sur les 55 accords que nous avons analysés, seules 3 entreprises nomment la branche ou l'Observatoire de branche comme étant un lieu ressource ; le lien entreprise/branche reste à développer.

### **La question des enjeux, au cœur de la démarche de GPEC**

La question des enjeux de la GPEC doit être tranchée avant de s'engager dans une telle démarche et les questions auxquelles elle doit répondre clairement définies. L'observatoire de branche ne peut pas traiter toutes les questions :

- ↪ s'agit-il de rendre visibles les évolutions et de donner de la visibilité aux entreprises et aux salariés sur les évolutions des métiers ?
- ↪ y a-t-il une priorité de développement et d'adaptation des compétences ?
- ↪ s'agit-il d'accompagner la mobilité des salariés ?
- ↪ s'agit-il au contraire de prendre en compte des questions de diversité, de gestion des âges ?

Au niveau de la GPEC, nous distinguons le dispositif collectif d'anticipation des évolutions Métier et le dispositif individuel d'accompagnement des salariés. Dans les grandes entreprises, au niveau du dispositif collectif, il existe un consensus sur la mise en place d'observatoires ou comités d'analyse de l'évolution des métiers qui sont le pendant des observatoires de branches.

Une branche du secteur des services, que nous avons accompagnée pour l'élaboration de son accord de GPEC, n'avait pas d'observatoire. L'accord de branche a permis sa création. Un autre élément intéressant de ce projet d'accord est la volonté de mettre en place un dispositif spécifique pour les plus de 50 ans, en intégrant la dimension Senior dans le projet GPEC.

Les accords GPEC de branche, qui touchent de près ou de loin la GPEC, sont des accords sur la Formation, l'Égalité, les Seniors, la création d'un observatoire, mais finalement peu englobent la GPEC dans toutes ces dimensions.

## **Des points communs aux observatoires de branches au niveau du contexte et des enjeux**

Une étude sur 9 observatoires de branche de secteurs assez différents : secteur industriel, secteur tertiaire, des observatoires plus ou moins mûrs, plus ou moins jeunes, rencontrant des problèmes de pyramide des âges plus ou moins équilibrée, déséquilibrée, un personnel hautement qualifié ou pas du tout qualifié, met en évidence :

- **Des points communs :**

- ↗ La question du vieillissement de la population active, avec le départ à la retraite, le non-renouvellement d'un certain nombre de papy-boomers, les questions d'allongement de la vie active et de recul de l'âge de la retraite.
- ↗ Des difficultés pour recruter, fidéliser, notamment en raison de la méconnaissance des activités, du manque d'attractivité, et ce quel que soit le profil, le niveau d'études requis.
- ↗ Le recentrage de l'activité à partir du client. Avec des réglementations de plus en plus contraignantes, un environnement de plus en plus incertain, et la concurrence des pays émergents.

- **Des enjeux communs :**

- ↗ Le développement de l'attractivité des métiers, de la fidélisation des salariés, avec le rééquilibrage de la pyramide des âges et des genres, en raison des métiers qui se féminisent et de ceux qui restent très masculins. Il s'agit du problème de la double mixité, qui comprend la féminisation et la masculinisation des métiers.
- ↗ La gestion des deuxième et troisième parties de carrière.
- ↗ La mobilité interne pour remplacer des départs en retraite, celle-ci est pensée à partir des besoins du client. Les collaborateurs se voient proposer un parcours intégrant des actions de formation pour acquérir des compétences dont ils ont besoin.

Nous nous sommes finalement aperçus que les observatoires sont des lieux très importants, car ils ne sont pas des lieux de négociation, mais des lieux de dialogue qui permettent d'élaborer des diagnostics partagés sur les questions de compétences des enjeux, des priorités. Mais dans un premier temps, les observatoires consacrent souvent 2-3 ans – si ce n'est 5 ou 10, peut-être – à faire uniquement la photographie de la branche.

Plusieurs questions ont émergées de notre étude :

- ↗ La temporalité : quand on est dans une conjoncture qui évolue très vite et que l'on conduit des études très longues, l'actualisation des données sera centrale mais toujours en décalage avec l'actualité, et finalement on peut s'interroger sur la pertinence de telles études.
- ↗ L'autonomie et l'acceptabilité des résultats sur des sujets sensibles : les seniors, la féminisation, les salaires... Nous nous sommes aperçus d'une grande difficulté à faire vivre un vrai paritarisme dans ces observatoires notamment par rapport à ces questions sensibles.
- ↗ La communication avec les entreprises et les salariés : les résultats restent souvent cantonnés au niveau de l'observatoire ou de la branche, même lorsqu'ils sont accessibles comme pour celui du médicament où tout salarié peut normalement, par un mot de passe, accéder à tous les travaux de la branche sur internet pour connaître les évolutions de métiers –, finalement personne n'est au courant.

## René EKSL, cabinet Geste

Je travaille au cabinet Geste qui intervient pour l'OMPL depuis plusieurs années.

Je voudrais à partir d'une expérience dans la fonderie, qui est un secteur de la métallurgie, dans lequel nous avons fait de la GPEC de branche et de la GPEC d'entreprise, parler de la manière dont on met en œuvre une GPEC de branche, et la façon dont les entreprises peuvent s'emparer des outils, et de ce que cela signifie pour elles. Pour cela deux questions préalables :

- ↳ La branche fait-elle quelque chose qui soit utile aux entreprises ? cela ne va pas toujours de soi !
- ↳ Lorsque les entreprises font de la GPEC, font-elles quelque chose qui correspond à ce que fait la branche ?

Dans des grandes branches un peu anciennes, comme la métallurgie, ce ne sont pas des questions complètement banales. D'une certaine manière, ce qui a été dit sur la difficulté d'avoir un contact avec l'Observatoire national d'une branche montre bien que ce n'est pas toujours très facile.

Je vais m'appuyer sur la fonderie qui est une branche de petites et moyennes entreprises sous-traitantes et sur une expérience de TPE dans le Nord-Pas-de-Calais où, à l'aide de partenaires sociaux territoriaux, OPCALIA a piloté une démarche du GPEC orientée TPE. Cette dernière expérience a commencé dans le Nord-Pas-de-Calais mais se diffuse maintenant dans l'ensemble de la France.

Nous avons fait une étude pour la fonderie, pour identifier les enjeux en matière de formation, d'emploi, d'évolution ainsi que les enjeux économiques au regard de la concurrence internationale, et notamment du tiers-monde et des pays de l'Est, soit un mini-CEP.

Je ne me retrouve pas tout à fait la différence évoquée précédemment entre le fait qu'au niveau de la branche, on est plutôt sur du quantitatif de la formation initiale, et que dans l'entreprise on est plutôt sur l'emploi.

Je pense que c'est une question d'optique, si l'on se rapproche de l'observatoire, au niveau de la branche, on est plus sur les questions d'emploi ; au niveau des OPCA, vous avez l'approche Formation. Et dans les entreprises, c'est un peu similaire, suivant les cas et les interlocuteurs, vous êtes plutôt sur la formation ou plutôt sur l'emploi.

Je trouve inutile de distinguer les deux, car ce qui caractérise précisément la GPEC – c'est qu'elle est anticipatrice et travaille sur les compétences. Toutes les expériences novatrices de GPEC ont mis la formation au service de l'emploi au niveau quantitatif ou du renouvellement ou de l'égalité homme/femme ou de l'élévation des niveaux de qualification. Les deux sont toujours articulés, on traite en même temps les problèmes d'emploi, les problèmes de qualification et les questions de formation.

Dans les fonderies, nous avons mis en évidence les métiers critiques, sous contrainte pour des raisons de vieillissement, de difficultés de recrutement de professionnels, et ceux qui, d'après les chefs d'entreprise interrogés, allaient se développer dans les 5 ans à venir. Dire que la branche anticipe plus que les entreprises, cela me fait « bizarre », car généralement, la majorité des études de branche se basent sur les opinions des chefs d'entreprise, des partenaires sociaux d'entreprise et des analyses de terrain. Il existe une assez grande proximité entre ce que peuvent dire les experts d'entreprises et les experts de branche.

Après avoir fait, dans la métallurgie et dans la fonderie, un diagnostic sur les métiers critiques, nous avons établi des cartographies de la mobilité que nous avons essayé de mettre en œuvre dans les entreprises. Nous nous sommes aperçus que les problèmes ne se présentaient pas tout à fait comme dans notre étude et qu'il fallait partir des enjeux de l'entreprise.

Je pense qu'il faut, y compris pour les toutes petites entreprises, partir des enjeux de l'entreprise. Les enjeux de l'entreprise ne sont pas uniquement des enjeux d'emploi ou de formation, ce sont des enjeux globaux de développement, de survie, c'est de cette manière qu'il faut « attaquer » la problématique de la GPEC, au niveau des TPE. A partir de là, il faut regarder comment se déclinent les questions de développement, de survie ou parfois de diversification en termes d'emploi et de formation. Il faut traiter ces questions, c'est le seul moyen de sensibiliser les chefs d'entreprise.

Les oppositions rencontrées dans la fonderie et dans l'ensemble des TPE du Nord-Pas-de-Calais sont liées au contexte de l'entreprise qui vous dit : « Moi, je n'ai pas de visibilité. Je suis sous-traitant de l'automobile – ou de l'aéronautique –, je ne sais pas ce qui va se passer, on me passe commande ou on ne me passe pas commande. Donc, comment voulez-vous que je sache, y compris à horizon de 2 ans... 6 mois, c'est déjà mon horizon, comment voulez-vous que je planifie quoi que ce soit ? Vous me faites faire un exercice inutile. »

Il y a un travail de sensibilisation pour montrer que, précisément parce que l'on est en période difficile, il faut mener une réflexion autour des enjeux essentiels.

Henri Rouilleault a cité l'enjeu de pérennisation des compétences. Cela fait très longtemps que l'aéronautique et ses sous-traitants travaillent ensemble pour essayer, en période de basse conjoncture, y compris avec l'intérim, de sauvegarder les personnels, les maintenir et faire en sorte, lorsque la conjoncture sera meilleure, de retrouver ces mêmes personnes pour les tester, et ensuite les embaucher.

Il y a donc un effort à faire pour ces petites entreprises, pour les persuader que l'enjeu de l'emploi et de la formation est relié à la survie et au développement de l'entreprise, et que, même en situation de faible visibilité, ils ont intérêt à faire cet exercice.

Lorsque nous sommes intervenus sur ces entreprises, nous avons constaté qu'elles n'ont pas toujours les moyens de financer cette démarche. Il ne faut pas se le cacher, la GPEC coûte de l'argent, même si c'est un seul salarié qu'il faut choisir, recruter, former, cela nécessite une mini-pré-étude ; les TPE n'ont pas d'argent pour le faire.

Nous avons beaucoup utilisé le dispositif des EDEC pour la métallurgie et pour la fonderie. Dans d'autres branches, on utilise les contrats d'objectifs comme outil.

Il y a également des moyens développés par des OPCA, qui obtiennent des subventions du FUP ou d'autres organismes qui ne financent pas uniquement de la formation, mais de l'accompagnement, de la préparation ou de l'assistante aux entreprises. L'ANI, qui est à la signature en ce moment, renforce encore ces dispositifs.

Il ne faut pas se cacher que, pour faire de la GPEC, au niveau des TPE, il faut des moyens et pouvoir mobiliser les experts, les partenaires et les conseillers auprès de l'entreprise. Ce n'est pas en interne que l'on trouve ces compétences.

Quand on regarde le terrain, on s'aperçoit que le positionnement de l'entreprise sur son marché, dans son bassin d'emplois et les compétences dont elle a besoin évoluent et que, le plan de GPEC peut se traduire par une coopération avec l'Education nationale, pour palier au manque de jeunes, raviver des classes dans les lycées de formation professionnelle, les lycées techniques ou les centres d'apprentissage, prendre des mesures d'orientation ou d'explication des métiers.

Pour d'autres entreprises, il s'agissait de gérer du personnel en deuxième partie de carrière, qui n'avait pas les bonnes compétences ou les bonnes qualifications, il a été nécessaire de se retourner vers les organismes de formation de la branche pour les faire passer dans des dispositifs de formation qualifiante.

Une autre action est partie d'OPCALIA – un fonds d'assurance formation – et a été soutenue par la DRTEFP, donc par l'Etat. Les partenaires sociaux ont décidé de promouvoir des conseillers territoriaux pour la réalisation de diagnostics dans les TPE, sur les compétences

manquantes, et de faire appel ensuite au service public de l'emploi pour trouver les personnes se rapprochant le plus de ces profils.

La difficulté dans les TPE est que, comme on a 4-5 personnes, une personne remplit non pas une fonction ou un métier tel qu'il existe dans les répertoires, mais il y a un tiers de métier n°1, deux tiers de métier n°2, et le soir, encore un troisième. Par conséquent, lorsque l'on regarde avec les dispositifs classiques du service public de l'emploi, on n'arrive pas à rapprocher les candidats de ces moutons à cinq pattes. Les chefs d'entreprises n'arrivent pas à définir leurs besoins, et le service public de l'emploi, en dehors du code ROME ne peut rien faire, cela ne « colle » donc pas.

Une plateforme a été montée par l'ADEFI. Elle a défini, à partir d'une grille de compétences telle qu'elle existe dans la majorité des branches ou même en interbranche, une liste de compétences en disant aux chefs d'entreprise : « Quel est le niveau de compétences que vous cherchez là-dessus ? », et a rapproché les compétences du candidat de celles recherchées par le chef d'entreprise, définit les programmes de formation modulaires et utilisé le contrat de professionnalisation pour financer le passage entre les compétences du demandeur d'emploi et les compétences recherchées par l'entreprise. En parallèle, une action de tutorat a été définie, pour que l'on ait dans l'entreprise un tuteur-pilote. La plateforme de suivi a réalisé un suivi trimestriel de la personne en contrat, pour vérifier l'adaptation aux besoins de l'entreprise. Ces dispositifs expérimentaux – parce qu'ils sont un peu dérogatoires de l'esprit des accords sur le contrat de pro – ont permis, à environ 400 ou 500 entreprises dans cette région, de trouver des salariés.

Par rapport à votre problématique « libéral ou salarié ». Dans les TPE, le problème est similaire : le chef d'entreprise a un statut et il sait qu'il va bientôt partir et, très souvent, il cherche un salarié qui puisse potentiellement reprendre l'entreprise, pour ne pas la vendre à l'extérieur.

Nous avons également eu des contrats pro qui ont servi à professionnaliser un salarié pour qu'il prenne la succession du dirigeant. Je crois qu'il n'y a pas de honte à dire que la formation des salariés sert à former quelqu'un qui pourra, y compris en changeant de statut ensuite, en devenant indépendant ou chef d'entreprise, piloter une entreprise, la faire vivre et la faire perdurer.

En fait, les dispositifs de GPEC qui fonctionnent au niveau des TPE, sont des dispositifs multipartenariaux qui mobilisent l'OPCA, les plateformes de professionnalisation, le service public de l'emploi, une action de tutorat, le chef d'entreprise et le tuteur. Cela fait donc beaucoup d'acteurs mobilisés.

Ces initiatives peuvent être des initiatives de branche, mais elles partent souvent du bassin d'emplois, parce que c'est là que l'on peut mailler la demande d'emploi et l'offre d'emploi telle qu'elle vient des entreprises.

Pour des raisons de mobilité, certaines GPEC nécessitent que l'on soit, non pas au niveau d'une branche, mais de l'interbranche. Car les mobilités ne sont pas toujours professionnelles.

Les observatoires de branches ont deux gros défauts :

1. Ils raisonnent uniquement sur leur cœur de métier et pas sur les autres, 30 à 40 % des métiers échappent un peu à leur réflexion.
2. Les mobilités sont souvent pensées en termes de parcours géographiques et non de parcours professionnels, notamment dans les métiers relativement peu qualifiés. Or, si vous prenez un jeune ouvrier non qualifié dans la manutention, il traverse un grand nombre de branches professionnelles, en plus de l'intérim. On sent donc bien qu'il y a un certain nombre de problèmes de GPEC ou de professionnalisation qui ne peuvent pas être traités uniquement au niveau de la branche.

## **Patrick GUEBELS, CPNEFP des cabinets de géomètres-experts -Trésorier de l'OMPL -**

Il y a toutes les GPEC possibles et je pense que vous venez d'en faire le panégyrique, en quelque sorte. Certaines professions n'ont pas besoin d'une GPEC telle que nous la concevons chez les géomètres, avec tous nos métiers. Il y a des professions qui peuvent avoir des GPEC transverses : secrétariat médical, secrétariat dentaire parce qu'il y a assez peu de métiers dans leurs entreprises. Chez un pharmacien, il y a déjà plus de métiers. Je crois qu'il faut savoir adapter son ambition à ce qui est nécessaire au niveau de son entreprise. Moins il y a de métiers, de qualifications et de compétences, et moins il y a de travail pour la mettre en place.

## **Joël LUCAS, France Conseils**

Nous accompagnons la branche géomètres experts à différents niveaux depuis maintenant bientôt 6 ans. Nous avons un peu découvert le sujet, en même temps que l'ensemble des instances paritaires pour aboutir à un schéma d'ensemble dans lequel nous avons accompagné le mouvement de maturation.

Depuis ce matin, les interventions me font dire : « Beaucoup de questions posées et encore relativement peu de réponses. Juste des notions de réponse ». La GPEC dans une entreprise n'est pas la GPEC d'une branche ? Je répondrai que c'est la même chose mais il y a simplement différentes manières de l'aborder ou différentes facettes sous lesquelles on peut la visualiser.

On a également parlé de rythme. Le rythme n'est pas le même si l'on parle à l'échelle du prospectif ou de la gestion. Tout cela, ce sont des constats, des notions, des éléments de réponse.

Ce matin l'OPCA PL posait cette question : « Avez-vous des modèles, des méthodes, LA solution ? » Nous n'avons certainement pas la solution aujourd'hui, mais nous avons un commencement de réponse, en ce qui concerne les géomètres experts.

La première condition, en termes de modèle, est l'envie. ou la volonté politique, cela signifie que l'ensemble des partenaires sociaux doit être dans un état d'esprit de travail en commun, et dans bon nombre de branches professionnelles, c'est un pré requis très difficile à obtenir.

Il existe des prérequis, cela va de la volonté politique aux termes de vocabulaire, simplement, le glossaire. Lorsque l'on parle avec différents syndicats de salariés du terme « compétences », les uns ont des sens interdits et les autres des sens obligatoires. Dans tous les cas de figure, un glossaire, un vocabulaire commun est à créer au préalable, faute de quoi on risque de ne pas s'entendre.

Un deuxième point, qui serait commun à l'ensemble des branches, c'est une notion d'échelle. Cela vient d'être évoqué à plusieurs reprises dans les interventions précédentes. L'échelle ou la dimension pertinente : la branche, à son échelle, travaille sur le plan politique. l'entreprise et les TPE vont jusqu'au niveau concret, pratique, la GRH. La branche n'a pas vocation à rentrer dans les entreprises et à dicter aux chefs d'entreprise comment ils vont gérer leur personnel.

Il existe évidemment une notion politique mais la question de la dimension pertinente et du passage entre la dimension politique et la dimension opérationnelle de l'entreprise se pose. En février 2008, les partenaires sociaux, à l'échelle nationale, disaient : « Pourquoi la GPEC ne fonctionne-t-elle pas ? » et le constat était : « Parce qu'il n'y a pas d'outil ». Quels sont les outils qui permettent de passer de la politique à la pratique ? C'est tout l'enjeu et toute la réponse qu'il faut que l'on apporte.

La branche intervient au niveau politique. Je ne vais pas parler de grandes entreprises, mais de celles de la branche, du conglomérat de branches qui sont réunies au sein des professions libérales et sous l'égide de l'OMPL, je crois qu'au niveau de ces TPE la GRH ou



la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'a encore moins de point d'accroche, d'aspérité sur lesquels on puisse venir tenter de faire des choses.

Il y a donc une notion de dimension pertinente. Ce matin nous avons évoqué des notions : la mutualisation, les commissions paritaires régionales les bassins d'emplois, etc. Quel que soit le niveau, il faut trouver la dimension pertinente.

Le point suivant traitera des outils. Il faudrait un colloque entier pour parler des outils.

Il ne faut pas hésiter à innover en créant, si besoin, des agents, des structures, des interfaces qui sont en général le point d'achoppement, et permettre de transférer ces savoir-faire acquis d'une branche à l'autre. Certaines choses pourront être dites un peu plus tard sur la transférabilité d'une branche à l'autre, etc. Si on avance bien comme c'est prévu sur le plan de marche pour les géomètres, on aura des choses à transférer rapidement.

### **Djamel TESKOUK - CGT - Administrateur OMPL -**

Ce n'est pas directement sur la GPEC mais sur les remarques à propos du fait que les travaux des observatoires parvenaient difficilement à leurs destinataires.

Nous, à la CGT, lorsque nous avons travaillé sur cette question des observatoires, nous avons identifié 3 éléments de ce que nous appelons des revendications en ce qui concerne les observatoires.

Premier élément : il était important qu'ils soient prospectifs, qu'ils ne se limitent pas à l'aspect prévisionnel.

Le deuxième élément un pilotage paritaire qu'ils se réfèrent à une instance politique qui négocie.

Le troisième élément – et c'est sur celui-ci que je voudrais surtout insister. Ils doivent avoir un rôle de communication et pas seulement d'information. C'est-à-dire qu'ils doivent traduire les travaux qu'ils produisent pour les rendre accessibles aux personnes non-spécialistes que sont, par définition, les représentants du personnel, et souvent d'ailleurs certains employeurs ou certains responsables des ressources humaines.

Les observatoires devraient donc inscrire, dans leurs objectifs, des missions de communication.

### **Henri ROUILLEAULT - Animateur de la journée - auteur du rapport "Anticiper et concerter les mutations"**

Je retiendrais plus particulièrement des différentes intervention les points suivants :

Comme l'a précisé Florence Chappert, il faut partir des enjeux concrets car c'est ce qui fait bouger les gens, et c'est vrai des chefs d'entreprise, des syndicalistes et des salariés. De ce point de vue-là, il ne pourra donc jamais y avoir un modèle unique parce que, par définition, les enjeux sensibles ne seront pas les mêmes d'une entreprise à l'autre ou d'une branche à l'autre. Identifier les enjeux et accepter, pour les employeurs de s'intéresser aux enjeux des syndicats et pour les syndicats, de s'intéresser aux enjeux des employeurs, car les enjeux ne coïncident pas, ils ont une partie commune et une qui ne l'est pas. Il faut mettre à plat les enjeux pour les uns et pour les autres.

GPEC de branche, GPEC d'entreprise, « la branche n'a pas les mêmes responsabilités que l'entreprise. » Elle ne va pas aussi loin que l'entreprise, puisque le chef d'entreprise a une responsabilité de gestion qui ne peut évidemment pas être celle des responsables de la branche. Il est important de bien comprendre ce que l'on peut faire en matière de GPEC d'entreprise, et de GPEC de branche et comment la branche peut aider les entreprises. Il est fondamental pour bien voir le rôle des uns et des autres avec cette logique que le niveau supérieur, celui de la branche, puisse aider le niveau de l'entreprise. De mon point de vue

dans la GPEC de branche, le plus important est le « P », mais il y a du « G », parce que ce que la branche peut faire en matière de formation ou dans d'autres domaines est très important. Dans la GPEC de l'entreprise, le plus important est le « G » – ce que cela va changer pour l'entreprise et pour ses salariés –, mais il y a aussi du « P », car il faut partir et en même temps intégrer la dimension de stratégie propre à l'entreprise qui est toujours particulière par rapport à ce qu'est la branche elle-même. Il y a toujours des spécificités. Il est très important de bien voir comment s'articulent ces deux dimensions et de tenir compte des spécificités. On l'a vu sur la stratégie tout à l'heure, on l'a également vu sur le recrutement : intégrer ces spécificités est tout à fait fondamental.

### **Dominique DROUET, CFDT secrétaire de l'OMPL**

Au niveau du bureau et du Conseil d'administration de l'OMPL, nous estimons que la raison d'être de l'OMPL est le partenariat avec les branches adhérentes à l'Observatoire.

En effet, l'OMPL mutualise des moyens financiers qui sont prévus légalement et des expertises au service des entreprises libérales et de leurs salariés.

Dans ce contexte, le bureau de l'OMPL a souhaité rencontrer, en 2008, les commissions paritaires nationales pour l'emploi et la formation professionnelle pour :

- ↪ faire connaître l'Observatoire dans ses fonctions et ses missions, et ses acteurs ; pour informer des travaux réalisés depuis la mise en place de l'Observatoire ;
- ↪ recueillir les besoins des CPNE quant à leur problématique,
- ↪ définir, pour 2009 et les années qui vont venir, nos plans de travail annuels.

Lors de ces rencontres, il s'avère que certaines branches avaient des préoccupations communes dans tout ce qui touche à la gestion de l'emploi.

Par exemple, nous avons travaillé, en 2008 :

- ↪ sur le turn-over dans les cabinets dentaires ; turn-over supposé ou avéré, c'était l'objet de la recherche.
- ↪ le devenir des salariés et leur déroulement de carrière dans les cabinets d'architecture ;
- ↪ les besoins d'approfondissement du portrait de branche statistique des avocats.

Ces préoccupations communes montrent une transversalité des problématiques et des travaux à mener, d'où le choix de commencer des études dans des branches spécifiques, pour acquérir une expérience, un savoir-faire et produire des outils d'analyse qui pourront servir à d'autres branches.

Ces savoir-faire et ces recherches, que nous avons faites, devront sans doute être adaptées aux autres branches, mais cette transversalité permet de répondre plus rapidement aux demandes et de faire de la qualité avec les savoir-faire que nous avons obtenus ; de la qualité et de la quantité.

Le partenariat que j'évoquais précédemment est important et conditionne la qualité des études. Les CPNEFP nous aident, au niveau de l'Observatoire, à rechercher des données, puisque vous avez souvent, dans les professions libérales, des instances qui réunissent un des données très importantes : les organismes de prévoyance, les organismes de retraite, et naturellement l'OPCA PL, qui sont intéressantes pour faire une analyse et une synthèse des groupes professionnels et des branches. Cette coopération, que nous avons avec les branches, est indispensable et il faut la poursuivre et la développer. En effet, l'analyse que nous faisons enrichit à la fois la branche concernée au niveau de sa réflexion sur l'emploi, sur sa structuration et son évolution, mais peut aussi donner des idées à d'autres branches et à l'ensemble des branches du secteur libéral.

Notre priorité est de répondre au mieux aux besoins des branches, en lien avec les CPNE et de développer les travaux déjà enclenchés avec les CPNE. Dans certaines branches les liens sont encore à construire de façon plus étroite. Notre objectif est effectivement d'aider l'ensemble des professions libérales, et donc les salariés et les entreprises, à agir sur l'emploi et sa qualité.

## Jean COTESSAT - Président de l'OPCA PL

Le premier terme qui vient effectivement à l'esprit est le terme de partenariat, bien évidemment. Ce que vous devez retenir ensuite, c'est une complémentarité et une réciprocité. Ce sont les éléments essentiels des relations entre nos deux organismes.

Nous pouvons relever par ailleurs que nous avons, au sein de ces deux organismes, la dimension interbranche qui est à la base de nos réflexions.

Ce partenariat, cette complémentarité et cette réciprocité ont pour but la sécurisation des parcours professionnels et le développement des champs d'activité interprofessionnels, autant que faire se peut.

L'OPCA PL se trouve de plus être un partenaire essentiel dans la transmission des résultats de l'OMPL. Car nous parlons de communication, d'accessibilité aux entreprises, d'accessibilité aux salariés et nous faisons là, incontestablement, ce travail, nous essayons de faire le plus possible ce travail de transmission, de servir d'interface et de transférabilité des problèmes qui sont exposés.

L'OMPL et l'OPCA PL ont tous deux des intérêts à travailler ensemble et surtout de bâtir un partenariat solide et durable.

Nous avons deux organismes paritaires distincts qui partagent en effet un objectif, celui de chercher à anticiper l'évolution des métiers, des besoins en compétences pour définir des politiques de formation professionnelle efficaces, et ainsi dynamiser la compétitivité des entreprises libérales que nous représentons et sécuriser les parcours professionnels des salariés des professions libérales.

Réciprocité, pourquoi ? l'OMPL, peut avoir besoin d'approfondir ses travaux, de vérifier des hypothèses, en utilisant en particulier les études qualitatives menées au sein de l'OPCA PL par notre section Recherche et développement. Et peut avoir à utiliser les travaux et les éléments qu'apporte le travail de terrain – puisque nous sommes, au niveau de l'OPCA, au contact des branches, au contact des entreprises –, et de proximité pour justement en faire bénéficier l'OMPL.

Inversement, l'OPCA PL a besoin des travaux de l'OMPL pour anticiper l'évolution des besoins en compétences et identifier l'émergence des besoins de formation.

Les travaux de l'OMPL, menés au niveau de la branche du secteur professionnel et du secteur économique libéral dans son ensemble, permettent d'anticiper les besoins en compétences. Et l'OPCA, de son côté, intervient pour traduire ces besoins de compétences en formation, puisque le but recherché est bien celui-ci, pour nous, de faire de la formation, pour apporter à chaque branche des réponses concrètes et efficaces dans le travail qui est le nôtre.

L'OPCA est donc le partenaire de l'OMPL en ce qui concerne la mise en œuvre de tout ce qui sera fait au niveau du GPEC, de toutes les branches, de tout ce que vous ferez ; nous serons les partenaires, nous serons l'interface pouvant permettre la réalisation, pour que ce ne soit pas simplement une réflexion mais du concret sur le terrain.

A cet effet, vous avez évoqué, dans la journée, un problème qui est celui des avoués à la Cour. Depuis plusieurs années, certains émettaient l'idée de les supprimer, mais cela restait quelque chose de tout à fait lointain. Et, au début de l'année 2008, on leur a dit : « Vous disparaissiez. Au 31 décembre 2009, il n'y aura plus d'avoués à la Cour. »

Si nous avons pu anticiper un peu cette situation, nous aurions pu prévoir pour permettre de trouver des parcours nouveaux, des formations nouvelles à ce personnel.

Nous avons réagi dans l'urgence. Et en réagissant dans l'urgence, nous avons déjà fait des démarches auprès de la branche, en communiquant auprès des avoués, auprès de tout leur personnel, en leur proposant d'ores et déjà des choix, des partenariats, des systèmes d'évolution pour trouver, dans les compétences qui sont les leurs ou dans des compétences voisines, des possibilités de reconversion.

Un autre exemple, nous avons, au niveau des tribunaux de grande instance la dématérialisation. Cela signifie que la mise en état des dossiers se fait jusqu'à maintenant par écrit, des documents sont transmis entre la juridiction et les avocats, en particulier. Et l'Etat, donc le ministère de la Justice, a dit : « On fait disparaître tout le papier. » et mettre en place de la transmission Internet. Cela nécessite de nouvelles compétences, de nouvelles formations, des changements profonds dans les cabinets concernés, pour être efficaces dès le début de la mise en place de cette fonction.

L'OMPL est jeune, il faut donc le temps de la mise en place, mais voilà des exemples sur lesquels des actions auraient pu être menées.; Dès que l'on a connaissance de la disparition d'un métier, il faut intervenir, mettre en place des relais, des stratégies de requalification des personnes qui sont concernées.

L'OPCA PL peut être aussi amené à identifier des problématiques qui ressortent de notre travail avec les branches, avec les sections. Il peut avoir besoin de vérifier certaines hypothèses, certaines situations, certaines réflexions et demander ainsi à l'OMPL de faire des études statistiques et recherches liées à son activité, pour savoir quelles sont les décisions qui devront être prises dans ces problématiques. C'était le premier point.

Le deuxième point : renforcer, développer des champs d'activité interprofessionnels et interbranches. Parce que c'est le fait même des professions libérales de travailler ensemble. Nous représentons un ensemble de branches ; certains me disent quelquefois : « Comment pouvez-vous travailler ensemble alors que vous êtes dans des domaines totalement différents ? » Or l'expérience prouve que les problématiques sont particulières pour une partie, mais les mêmes pour la plus grande partie lorsque l'on est une profession libérale et que l'on exerce dans des petites ou très petites entreprises.

Cela se traduit par des besoins de compétences identifiés par l'OMPL, des besoins de formation que nous, OPCA PL, pourrons mettre en œuvre ultérieurement. Nous devons donc, ensemble, répondre clairement aux enjeux de mobilité professionnelle et de sécurisation des parcours professionnels.

En ce sens, l'existence de champs d'étude prospective à forte dimension interprofessionnelle appelle le développement d'échanges, de synergies, d'approches fédératrices de la part de l'ensemble des branches professionnelles du secteur libéral.

Cela ressort également de l'accord national du 7 janvier 2009 qui met l'accent sur ces dimensions. Et les cartographies des métiers doivent permettre d'identifier les liens entre les métiers, au sein des différentes branches et au niveau intersectoriel pour favoriser la construction de parcours de mobilité professionnelle.

Ce que nous avons besoin aujourd'hui, à titre d'exemple : ce sont des études prospectives permettant d'identifier les problématiques transversales et croisées concernant l'évolution des emplois vers des métiers de plus en plus qualifiés, qui posent la question de l'accès à la qualification des publics les moins qualifiés, avec une préoccupation permanente sur la féminisation des métiers. Certains le sont déjà majoritairement ; comme chez les avocats, nous sommes à plus de 65 % de féminisation, chez les magistrats, on dépasse également 65 % de féminisation. On va bientôt demander l'égalité en notre faveur, nous, les hommes.

Cette féminisation chez les avocats, chez les assistantes dentaires implique une réflexion sur les développements de cette double mixité des emplois. Car en définitive, ne doit-on pas aujourd'hui s'interroger sur l'évolution de la situation ? C'est-à-dire des métiers qui traditionnellement étaient exercés par des femmes, ne doit-on pas aujourd'hui les faire évoluer pour qu'ils puissent être exercés beaucoup plus par les hommes, et inversement ? C'est donc toute une étude, toute une recherche qui doit être faite pour permettre d'identifier les besoins de formation transverses, dans un domaine de qualité de management et de gestion.

A cet effet, je me suis fait une réflexion, ce matin. Je m'intéresse depuis longtemps à la démarche Qualité. Au travers de la démarche Qualité, on a aussi une approche, qui est

assez semblable à celle développée ce matin, et c'est un moyen de rentrer dans l'entreprise, puisque, dans la démarche Qualité, la formation est un point essentiel. Nous avons l'obligation d'assurer la formation de toutes les personnes qui travaillent dans notre cabinet. Nous avons l'obligation d'avoir des entretiens annuels sur la qualification et le travail de chaque salarié.

Au travers des cabinets qui sont déjà certifiés, il y a une porte d'entrée pour avancer plus vite dans nos secteurs. Voilà donc la démarche que nous devons entreprendre.

Je terminerai simplement en rappelant un point essentiel pour nous, qui a déjà été évoqué à plusieurs reprises dans la journée : le développement du titre interprofessionnel de secrétaire technique. Cela s'applique pour le moment à la santé et au cadre de vie. Pour les avocats, cela viendra très rapidement.

Nous sommes très fiers d'avoir réussi, parce qu'au départ, nous avons eu beaucoup de critiques, de freins à la création de ce titre interprofessionnel de secrétaire technique. Et nous nous sommes rendu compte que l'on pouvait le mettre en place, il pouvait s'adapter à toutes les professions, et que ces personnes ont une qualification qui leur permet de changer de profession, de s'adapter beaucoup plus vite et de façon plus efficiente à une nouvelle activité, à un poste identique dans une autre profession que celle dans laquelle ils exerçaient. C'est un exemple de ce que l'on peut faire et un des buts que nous nous fixons.

### **Gérard GOUPIL, secrétaire général de l'UNAPL, administrateur de l'OMPL**

Je suis secrétaire général de l'UNAPL, président de la Commission des affaires sociales et je tiens à dire, en commençant, qu'en matière interprofessionnelle, dans les professions libérales, il ne se fait rien en dehors de l'UNAPL.

J'ai bien aimé, tout à l'heure, que l'on vienne nous dire « Je ne suis pas de l'UNAPL. » Oui, mais si l'OPCA PL existe, c'est parce que, en 1987, l'UNAPL a décidé de créer le FAF-PL qui depuis est devenu l'OPCA PL ; si l'Observatoire des professions libérales existe, c'est parce à la suite d'un accord Formation professionnelle que l'UNAPL a signé avec l'ensemble des centrales de salariés, il y a effectivement dans cet accord la nécessité d'aller jusqu'à l'observatoire.

Je maintiens donc qu'en dehors de ce qui se fait à l'UNAPL, en matière interprofessionnelle, il n'y a rien dans les professions libérales.

Tout à l'heure, Maître Vieil, qui était là, a parlé des assistants collaborateurs. Les assistants collaborateurs, s'ils existent, s'ils ont été repris par les ordres parce qu'ils ne peuvent pas faire autrement, c'est parce qu'un petit groupe de travail au sein de l'UNAPL a réorganisé les assistants collaborateurs pour faire face à certaines dérives qui venaient de diverses professions libérales et qu'il fallait recalibrer l'ensemble. Il a fallu passer au travers d'un « machin », comme aurait dit le général à l'époque, qui s'appelle la commission de concertation des professions libérales. Et cela a été ensuite repris par les ordres car c'était passé par voie réglementaire.

Je dis donc bien que, au travers de l'UNAPL, il se fait vraiment du travail et il se fait du travail interprofessionnel.

La question est : quelle GPEC pour les professions libérales ? Mais j'ai entendu ce matin qu'il y avait déjà eu des réponses. Et j'aurais d'ailleurs donné la même réponse : la GPEC des professions libérales sera celle que nous construirons, que nous construirons de manière interprofessionnelle, que nous construirons dans les branches ou que nous construirons au sein des entreprises qui le peuvent.

Nous l'avons voulu et nous nous sommes raidis au niveau la délégation UNAPL, dans la négociation interprofessionnelle pour avoir un observatoire transversal, alors que des gens voulaient avoir leur petit observatoire de branche. Nous pensons que, quels que soient les

mérites de toute branche, de tout syndicat professionnel, il y a une dimension supérieure, lorsque l'on regarde bien la société, lorsque l'on veut s'ouvrir sur un certain nombre de choses, qui permet de dire : « Il nous faut aller plus loin, il ne faut pas se cantonner simplement au petit niveau ».

Je comprends que l'on puisse avoir une quelconque volonté de nombrilisme, parce que l'on travaille tout de même dans les branches, mais il faut aller plus loin. Même au-delà des professions libérales, il y a une société qui est en mouvement et nous devons nous inclure totalement dans cette société.

Si nous continuons à pousser dans le sens de la reconnaissance du caractère interprofessionnel de l'UNAPL, c'est parce que nous pensons que le secteur d'activité des professions libérales est pour le moins mal connu, voire ignoré. On le voit ici ou là, au travers d'un écrit du gouvernement, par exemple. Nous sommes encore ignorés.

Et nous entendons dorénavant être reconnus à tout moment. Ceci ne bloque pas nos branches, parce que si, de manière interprofessionnelle, nous pouvons travailler sur des fractions transversales de l'activité des professions libérales que nous espérons arriver à dégager de mieux en mieux, pour autant, chaque branche a sa culture propre, son histoire. A partir de ce moment-là, il y a des capacités que nous ne voulons absolument pas gommer.

Il y a donc deux manières de travailler complémentaires : la manière interprofessionnelle et la manière de branche. Et, partout où nous sommes passés, quand nous représentons l'UNAPL dans le concert socioéconomique, avec les cinq centrales d'un côté et les représentants patronaux de l'autre, nous avons toujours maintenu, nous avons toujours dit, nous avons toujours défendu la notion de branche comme caractère judicieux de la négociation d'un certain nombre de points.

Cela a été évoqué tout à l'heure, notamment par Marie-Françoise Gondard, nous avons été à la source de l'Observatoire prospectif des métiers et qualifications. Nous prétendons dorénavant arriver à faire travailler de pair cet observatoire avec l'Observatoire national des entreprises de professions libérales. Les sources auxquelles se réfèrent notamment cet observatoire sont surtout la DCASPL, (Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales) : il y a quelques jours, la DCASPL a disparu. Nous sommes à Bercy, il n'y a plus de DCASPL. Nous sommes maintenant noyés dans un certain nombre de choses.

Mais nous pensons tout de même que les deux observatoires, dans les perspectives qui sont les leurs, en travaillant ensemble, doivent donner une image complète de ce secteur que nous voulons rendre visible pour tout le monde, notamment les pouvoirs publics.

Je ne rentrerai pas dans le détail des moyens que développent les uns et les autres pour y arriver, mais nous voulons effectivement faire valoir nos différences. J'entends bien qu'il existe des accords nationaux interprofessionnels ; j'entends d'ailleurs bien que l'UNAPL, à un moment ou à un autre, va rentrer dans la négociation de ces accords interprofessionnels, mais il faut admettre qu'il nous faut faire valoir nos différences. On l'a vu, quand nous avons des salariés, c'est 3,7 salariés en moyenne, cela signifie que certains sont au-dessus et d'autres au-dessous, et certains n'ont pas de salariés. Et c'est pourtant le secteur d'activité.

Ce que l'on peut dire, lorsqu'il y a de l'emploi, c'est premièrement que nous ne délocalisons pas, dans les professions libérales ; nous n'utilisons pas les plans sociaux d'entreprise, dans les professions libérales ; nous pensons maintenir nos salariés dans nos entreprises et nos entreprises dans le cadre de l'aménagement du territoire, parce que nous y croyons, nous pensons que c'est une de nos missions d'être présents sur tout le territoire. Lorsque des professions libérales partent d'un bourg, c'est une catastrophe pour le bourg.

Nous pensons donc qu'il y a une dimension sur laquelle nous ne voulons pas fléchir.

L'UNAPL, c'est 63 organisations. C'est également ce que l'on appelle les grandes et les petites branches, ce n'est pas péjoratif : les grandes sont celles où il y a beaucoup de salariés, et les petites, celles où il y en a peu.

Les grandes ont leurs conventions collectives nationales. C'est très bien. Nous ne voulons pas nous immiscer. Mais nous voyons tout de même l'autre partie, où il y a quand même des salariés qui mériteraient que, de manière totalement interprofessionnelle, l'UNAPL d'un côté et les syndicats représentatifs de salariés de l'autre, nous nous préoccupions du devenir, de l'avancée de ces salariés qui n'ont comme référence que le code du travail, à l'heure qu'il est.

Or nous avons, des possibilités et nous savons développer un certain nombre de choses. Et c'est pour cette raison, que je n'hésite pas à dire que les cinq centrales de salariés ont reçu récemment une demande de l'UNAPL de rentrer en négociation sur ce que nous appelons, que nous avons l'outrecuidance d'appeler la qualité de l'emploi dans les professions libérales.

Nous allons donc très bientôt rentrer en négociation. Et j'étais ravi de voir une diapositive, ce matin qui parlait d'alternance. L'alternance, pour nous, est un acquis. Pour nous, professionnels libéraux, dans nos formations, nous pratiquons l'alternance pour nous-mêmes. On ne verrait pas un professionnel libéral arriver à un diplôme sans être passé par l'alternance, a fortiori pour nos salariés.

Les handicapés, les femmes, l'égalité professionnelle ... vous allez trouver tous ces chapitres à l'intérieur du texte que nous allons vous faire parvenir. Et il y en aura un qui s'appellera aussi la GPEC.

Nous ne voulons pas rentrer dans le détail du travail des branches. Nous avons avancé quelques pistes méthodologiques larges pour faire la GPEC, on parle effectivement d'objectif, de capacité à faire, d'analyse des besoins, etc.

Nous n'avons pas la prétention de rentrer dans le détail, parce que nous pensons que ce sont les branches qui vont s'emparer de tout cela.

Je remercie vraiment, notamment le bureau et l'Observatoire, d'avoir organisé cette réunion. C'est de la culture fondamentale. Cela nous ouvre les yeux, cela va nous alimenter dans la négociation que nous allons commencer et je fais totalement confiance sur ce point aux centrales ; comme ils disent : « On va améliorer votre texte ». Nous sommes partants pour l'amélioration. Et j'espère justement que le fruit de cette journée, que l'on va retrouver dans les annales de la journée, va nous servir dans les branches et au niveau interprofessionnel.

Je ne crois pas que la GPEC soit l'alpha et l'oméga de tout le dialogue social. C'est un outil parmi d'autres. Mais je souhaite développer ce dialogue social dans le secteur et, si OPCALIA est capable de faire quelque chose pour les TPE, nous ne doutons pas que nous pouvons faire quelque chose. Si j'osais, je dirai : « Yes, we can ».

Mais si je dis cela, c'est que demain, il faut retrousser les manches, et c'est la seule chose à laquelle je vous invite.

**Michel PARINET, CFTC, président de l'OMPL**

Merci, M. Goupil. J'ai bien entendu la demande de l'UNAPL et, comme l'a dit M. Goupil, ce sont les confédérations qui vont être invitées, donc nous faisons, tous et toutes, confiance à nos confédérations pour savoir négocier et bien sûr amender les textes.

Pour l'OMPL, 2009 sera en continuité de 2008, et ce sera bien la poursuite des partenariats avec toutes les branches professionnelles ; je dis bien : toutes.

Le conseil d'administration a pris en considération toutes les demandes qui ont été formulées par les branches, aussi bien celles que l'on a reçues que celles qui risquent d'arriver encore, parce que les CPNE ne se sont pas encore réunis. Il y donc toujours un avis favorable. Le prochain conseil d'administration est fixé le 19 février, nous nous mettrons donc au travail dès le 19 février.

L'OMPL est rentré depuis un an dans sa phase prospective et entend bien continuer dans cette voie, avec le concours de l'OPCA PL et en liaison avec vous tous, les branches.

Je voudrais remercier tous les intervenants pour la qualité de leur intervention et leur disponibilité.



---

Observatoire des Métiers des Professions Libérales

52- 56 rue Kléber - 92309 LEVALLOIS-PERRET Cedex  
Tél. 01 46 39 38 77 - Fax 01 46 39 38 94 - e.mail : [ompl@opcapl.com](mailto:ompl@opcapl.com)