



Eclairage

#6

décembre 2007

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**CREFOR Haute-Normandie - 98, avenue de Bretagne
BP 1152 - 76176 ROUEN cedex**

Le numéro 4 d'Eclairage mettait en lumière l'entretien professionnel.

Analysés à l'échelle collective, les entretiens professionnels donnent une vision générale des compétences et des potentiels humains de l'entreprise. On peut ainsi construire un prévisionnel d'évolution des personnes et des actions correspondantes à réaliser.

Au même titre que le plan de formation, les actions de VAE et le bilan de compétences, l'entretien professionnel s'inscrit comme un outils de Gestion prévisionnelle de l'emploi (GPEC).

La GPEC est une démarche volontaire de l'entreprise d'anticiper les changements pour avoir en permanence la bonne personne, au bon endroit, au bon moment.

La loi de janvier 2005 portant sur la GPEC vise à placer les entreprises face à leurs responsabilités en matière d'emploi. La loi de cohésion sociale a fixé une échéance : mi-janvier 2008, la GPEC devra être la règle dans toutes les entreprises de plus de 300 salariés.

Ce nouveau numéro d'Eclairage tente de faire le point sur ce thème d'actualité.

Sommaire

Introduction	3
Définitions	4
Objectif – Méthodologie	6
Le regard de l'Aract Haute-Normandie sur la GPEC	8
Cadre juridique	10
Les premiers accords de GPEC	14
La GPEC et les aides de l'Etat	17
GPEC et PSE	19
GPEC : Branches & territoires	21
GPEC et gestion des âges	24
GPEC et modernisation du marché du travail	27
Bibliographie	30

Pour tout renseignement complémentaire Emmanuel CHRISTAIN est à votre disposition :
02 35 73 98 89 ou emmanuel.christain@crefor.asso.fr

[Http://www.crefor.asso.fr](http://www.crefor.asso.fr)

Introduction

Après une entrée en matière par la définition de la GPEC, nous proposons un rapide survol de l'aspect méthodologique avant d'aborder le cadre juridique et les premiers accords. Un point plus particulier est proposé sur le lien GPEC et Plan de sauvegarde de l'emploi, sur l'approche de la GPEC au niveau des branches et des territoires ainsi que sur son utilisation dans le cadre de la gestion des âges. Enfin la lumière est faite sur le traitement du thème de la GPEC dans les négociations en cours sur la modernisation du marché du travail.

Dans un environnement économique mondialisé, les mutations sont une réalité à laquelle les entreprises doivent faire face. Depuis les grands mouvements de restructurations des années 1980, le concept de mutations économiques a évolué pour englober aujourd'hui de nombreux champs de transformation et de multiples acteurs (État, partenaires sociaux, dirigeants, salariés, acteurs locaux...). Il induit surtout des enjeux économiques et sociaux cruciaux. D'autant plus cruciaux qu'ils seront justement sous-tendus par la capacité individuelle et collective des différents protagonistes à les prendre en compte et à les... anticiper.

L'entreprise se trouve ainsi confrontée à des changements multiples qu'elle doit anticiper si elle veut poursuivre son développement économique et social.

Ces changements concernent notamment :

- ◆ la concurrence qui s'accroît sur les marchés nationaux et internationaux,
- ◆ l'importance prise par la relation de service au client,
- ◆ l'accélération des changements des organisations et des métiers,
- ◆ la pénurie de main d'œuvre et l'allongement de la vie professionnelle,
- ◆ le choc démographique qui verra le tiers des actifs partir à la retraite d'ici la fin de la décennie.

Cet environnement instable et en constante évolution nécessite une modification des pratiques de gestion et de management. Il s'agit maintenant non seulement d'être réactif mais surtout d'anticiper et d'innover, d'adopter une attitude de veille permanente pour maintenir et accroître la performance de l'entreprise.

Cet objectif ne peut s'atteindre sans une mobilisation des ressources humaines. C'est la qualité de la gestion des compétences qui crée de nouvelles sources de performance pour l'entreprise.

Les dispositifs et pratiques de ressources humaines et de formation doivent permettre :

- ◆ d'identifier les enjeux des changements dans chaque entreprise et les faire partager,
- ◆ de développer une approche qui mobilise l'ensemble des acteurs,
- ◆ de négocier les modalités et les modes d'accompagnement,
- ◆ de favoriser la professionnalisation individuelle au service de la compétence collective.

Les pouvoirs publics et les partenaires sociaux ont ainsi procédé à une refonte de la loi de 1971 sur l'Éducation permanente et ont modifié la notion de formation professionnelle continue.

Cette évolution s'est concrétisée dans l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle, qui a été repris, pour l'essentiel, par la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

Outil d'anticipation des besoins d'évolution et de développement des compétences en fonction de la stratégie de l'entreprise, la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devient un thème de négociation obligatoire depuis la loi de cohésion sociale de janvier 2005.

Sommaire

Définitions

La GPEC est une notion encore nouvelle pour les entreprises ; bien que sa conception ait près de 20 ans, elle est encore assez peu appliquée, et encore moins connue du grand public.

Aussi on constate un flottement dans le vocabulaire utilisé pour définir le concept : gestion prévisionnelle des effectifs, gestion prévisionnelle de l'emploi ou des emplois, gestion prévisionnelle des emplois et des qualifications, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion anticipative... voire plus tard gestion prévisionnelle des ressources humaines.

L'association Développement et Emploi préconise une « gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences » plutôt qu'une « illusoire gestion prévisionnelle des effectifs ».

Ainsi en 1993, D. Thierry et C. Sauret pose cette définition :

« La gestion prévisionnelle des emplois et compétences, c'est 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 (en terme d'effectif et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) ;**
- **en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. »**

Cette définition est d'ailleurs régulièrement citée depuis dans le débat juridique sur la GPEC

La GPEC est donc une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement, tout en impliquant ses salariés dans ces changements.

La GPEC englobe ainsi la gestion de 4 aspects :

- la gestion prévisionnelle des effectifs correspondant aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariés ;
- la gestion prévisionnelle des compétences correspondant aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Elle se préoccupe de l'aspect qualitatif du travail que le salarié apporte à son entreprise ;
- la gestion prévisionnelle des emplois correspondant aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois ;
- la gestion prévisionnelle des carrières correspondant aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrières aux salariés de l'entreprise.

Le schéma de Thierry décrivant la démarche GPEC reprend ces définitions en accentuant le caractère adaptatif de la gestion prévisionnelle.

THIERRY Dominique/SAURET Christian. - *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* - Paris : L'Harmattan. 1993

Autres sources citées par Henri Rouilleault, dans son « Rapport sur l'obligation triennale de négocier » de 2007 :

Mallet L. - La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines. - Liaisons, 1991

Baron X. - La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise, dans Gestion des ressources humaines, Cahiers français, 1993, n° 262

"1981-2001. Vingt ans d'un cheminement collectif ! Repères d'innovations, de paroles et d'analyses au service de l'Emploi, pour un passage de témoin". - Développement & Emploi, 2001.

La notion de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est mal stabilisée. On parle parfois de gestion prospective ou anticipative plutôt que prévisionnelle, l'accent étant alors plus sur le qualitatif que sur le quantitatif des évolutions. On ajoute parfois à prévisionnelle, la dimension préventive. L'objet porte selon les cas sur les métiers, les emplois, les effectifs, les compétences, les qualifications. Le terme de gestion a par ailleurs une portée différente selon qu'il s'agit de l'entreprise, de la branche ou du territoire.

Henri Rouilleault propose donc, vingt années après les premières expériences de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, deux ans après leur relance par l'obligation triennale de négocier, et à la lumière du débat interdisciplinaire sur ce thème, d'actualiser la définition de la GPEC par D. Thierry et C. Sauret et de définir la GPEC comme :

- une gestion anticipative et préventive des ressources humaines,
- visant à détecter et à résoudre en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences,
- fonction des contraintes de l'environnement de l'entreprise, ou du groupe, et de ses choix stratégiques,
- adaptée aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources,
- outil de gestion impliquant les responsables opérationnels et l'encadrement de
- proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel,
- dispositif comportant un volet collectif sur la prospective des métiers, des emplois et des compétences, et la définition des règles et moyens facilitant l'ajustement des besoins et ressources, et un volet individuel pour aider chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel,
- mettant en cohérence de différents processus de gestion des ressources humaines (échanges avec les syndicats et les IRP, formation, mobilité, recrutement...), avec des rendez-vous annuels ou à la demande, et des moyens dédiés pour l'ensemble des salariés ou pour certaines catégories d'activités et d'emplois (en développement, fragilisés, avec un enjeu de transmission des compétences...),
- démarche permanente d'anticipation des besoins et de prévention des risques, distincte des plans de sauvegarde de l'emploi, qui sont ponctuellement mis en place de façon Mission sur l'obligation triennale de négocier curative par les directions face à des menaces avérées ou proches, et dont elle ne constitue ni l'antichambre ni l'antidote.

Objectif - Méthodologie

Une démarche prospective en GRH

La GPEC s'inscrit dans une prise en compte de la gestion des ressources humaines dans la durée. Il s'agit d'une véritable « prospective des métiers et des qualifications »

La prospective consiste à rassembler des éléments d'appréciation concernant l'avenir pour prendre des décisions dans le présent afin de faire correspondre le futur à nos préférences.

Selon Godet : « La gestion prospective permet donc de se libérer des incertitudes pour inventer l'avenir. Libérée des contraintes dues au changement, l'entreprise peut construire un plan stratégique rationnel. »

Les objectifs visés par la GPEC

La GPEC peut être utilisée par les entreprises dans différents objectifs. Ses objectifs détermineront son mode d'entrée dans l'entreprise.

Il n'existe pas une méthode standardisée pour développer une démarche de GPEC. C'est en fonction de la taille de l'entreprise, de l'état d'élaboration de son plan stratégique et des problèmes concrets et prioritaires d'adaptation des ressources humaines qu'il est nécessaire de choisir un « mode d'entrée » le plus adapté à la situation précise de l'entreprise.

L'entreprise peut ainsi viser 5 objectifs dans l'utilisation de la GPEC :

- ◆ Elle peut souhaiter déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elle adoptera : gestion prévisionnelle des flux de personnels de l'entreprise par rapport à une structure d'emplois actuelle et prévisionnelle.
Entrée par le plan moyen terme
- ◆ Elle peut souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau décentralisé ou local : gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'unité ou de l'établissement selon le contexte local.
Entrée par l'unité
- ◆ Elle peut souhaiter développer sa mobilité professionnelle : gestion transversale de grands corps de métiers et orientation les emplois selon des proximités de compétences.
Entrée par familles professionnelles
- ◆ Elle peut vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité : évolution les compétences collectives et actions d'adaptation pour des métiers prioritaires.
Entrée par les métiers prioritaires
- ◆ Elle peut vouloir adapter les compétences et l'organisation en fonction des investissements projetés : des compétences impactées par de fortes évolutions organisationnelles.
Entrée par l'investissement

Méthodologie

La méthodologie GPEC se base sur l'analyse des métiers, des activités et des compétences qui y sont liées. On procède ensuite à une analyse de la population selon les métiers exercés, à une identification des facteurs de changements, et à une analyse prospective des contenus et exigences du métier. L'entreprise peut alors procéder à des choix d'actions : mobilité, formation, recrutement et réorganisation du travail.

Source : Thierry D. – La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences. – L'Harmattan, 1990. – 186 p.

La démarche GPEC et ses outils

La démarche GPEC	Les principaux outils de GPEC en lien avec la démarche
La démarche GPEC est impulsée par un choix de politique d'entreprise.	
Elle tient compte du contexte socio-économique de l'entreprise.	L'observatoire prospectif de la branche fournit des informations socio-économiques du secteur d'activité de l'entreprise.
Un projet d'entreprise est bâti à partir de la politique d'entreprise et de son contexte.	
Le projet d'entreprise prévoit le développement immédiat de l'entreprise et un plan prévisionnel d'évolution des emplois.	Les référentiels d'emploi permettent l'élaboration du plan prévisionnel d'évolution des emplois.
Les besoins en compétences immédiats et futurs relatifs à la réalisation du projet d'entreprise découlent des études prévisionnelles.	Les référentiels de compétences permettent la définition concrète des compétences nécessaires à la réalisation du projet d'entreprise.
Un bilan des compétences et des potentiels est réalisé en parallèle.	Les référentiels d'emploi et de compétences, l'entretien annuel et le contenu du passeport formation permettent de dresser une cartographie de l'existant et des écarts avec ce qui est souhaité.
Un prévisionnel d'évolution des personnes est établi en rapprochant bilans de compétences et potentiels existants, et les besoins nécessaires à la réalisation du projet d'entreprise.	
Des actions sont réalisées pour mettre en œuvre le plan prévisionnel des évolutions des personnes.	Le plan de formation, les actions de VAE et de bilan de compétences font partie des outils utilisés.

Source : PERIN Bertrand. - « Un outils pour la GPEC » in Actualité de la formation permanente, n° 201, mars-avril 2006, pp. 22-24

Sommaire

Le regard de l'Aract Haute-Normandie sur la GPEC

En avril 2007, l'Aract Haute-Normandie a édité une Fiche pratique qui explique l'intérêt pour une entreprise d'anticiper ses besoins en compétences, et donne quelques clés méthodologiques pour passer d'un mode de gestion des ressources humaines strictement réactif à une démarche d'anticipation.

Anticiper les besoins en compétences de l'entreprise : quelle méthode pour quels résultats ?

Pourquoi une entreprise aurait-elle intérêt à anticiper ses besoins en compétences ?

Pour une entreprise, anticiper ses besoins en compétences et élaborer un plan de GPEC, c'est l'opportunité de passer d'un mode de gestion réactif je solutionne mes besoins au coup par coup, je m'adapte à la demande de l'instant, à un mode de gestion proactif j'anticipe l'évolution de mon marché et les besoins qui en résultent en terme de ressources humaines.

C'est également l'occasion de porter un autre regard sur le fonctionnement de l'entreprise et l'organisation du travail.

Concrètement, pourquoi un chef d'entreprise a tout intérêt à anticiper ses besoins en compétences ?

- ◆ Pour préparer des départs en retraite de salariés expérimentés ;
- ◆ Pour répondre à des difficultés de recrutement ;
- ◆ Pour fidéliser les salariés
- ◆ Pour travailler sur l'évolution professionnelle, la gestion des carrières.

Comment faire ? Les points clés pour réussir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Savoir anticiper ses besoins en compétences et passer à un mode de gestion prévisionnel n'est pas une tâche insurmontable. Cela demande simplement un peu de méthode et une démarche structurée

Itinéraire d'un parcours simplifié, qui retrace les quelques points clés à suivre...

- ◆ Poser la problématique : quels sont mes objectifs pour l'entreprise ?
- ◆ Analyser l'existant : comment fonctionne mon entreprise ?
- ◆ Se projeter dans l'avenir : quelles sont les évolutions possibles de mon entreprise ?
- ◆ Etablir le diagnostic : quelles sont les compétences dont je dispose actuellement et celles dont je vais avoir besoin ?
- ◆ Définir le plan d'action : que dois-je faire pour anticiper mes besoins en compétences ?
- ◆ Faire vivre la démarche : suivi et évaluation

Résultats : des bénéfices pour l'entreprise comme pour les salariés

- ◆ Pourquoi anticiper les besoins en compétences est utile pour les directions d'entreprises ?
 - Cela peut permettre de réfléchir à moyen ou long terme à la stratégie de son entreprise
 - Pour être plus performant et s'ouvrir sur un autre marché (parier sur de nouvelles niches commerciales)
 - Pour "faire la différence" dans un secteur d'activité très concurrentiel par exemple,
 - et maintenir sa compétitivité

- Pour éviter une restructuration brutale de l'entreprise
 - Pour repenser sa politique de recrutement, les choix de profils, la composition des métiers
 - Pour construire un plan de formation plus adapté.
- ◆ Pourquoi anticiper les besoins en compétences est utile pour les salariés ?
- Pour bénéficier d'un parcours professionnel individuel (par le biais de la formation, de la vae...)
 - Pour être reconnu à sa juste valeur (visibilité de l'investissement des salariés, rémunération, statut...)
 - Pour s'inscrire dans une perspective d'évolution professionnelle (mobilité interne, professionnalisation...)
 - Cela peut également être un facteur de développement du dialogue social.

Source : MAUREL Sophie, PETIT Magali/Aract Haute-Normandie. - Fiche pratique n° 5 : Anticiper les besoins en compétences de l'entreprise : quelle méthode pour quels résultats ?. - Rouen : Aract, 2007.

<http://www.haute-normandie.aract.fr/images/stories/pdf/fiche%205.pdf>

Les principales étapes du droit français et communautaire en matière d'anticipation et de conséquences sur l'emploi :

- l'ordonnance du 22 février 1945 créant les comités d'entreprise et l'obligation qu'ils soient « informés et consultés sur l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise », et notamment « sur les mesures de nature à affecter le volume et la structure des effectifs » ;
- l'accord national interprofessionnel du 10 février 1969 « sur la sécurité de l'emploi » incitant les entreprises à « faire des prévisions de façon à établir les bases d'une politique de l'emploi », à « intégrer dans l'étude des opérations de fusion, concentration et restructuration, les incidences prévisibles en ce qui concerne l'emploi et préparer les solutions permettant de réduire les licenciements, notamment par un effort de formation facilitant les mutations internes » ;
- la loi du 2 août 1989 relative « à la prévention du licenciement économique et au droit de conversion » qui crée notamment l'obligation d'informer et de consulter annuellement le CE sur l'évolution passée et prévisionnelle de l'emploi et des qualifications et les actions correctrices envisagées particulièrement au bénéfice des salariés âgés, peu qualifiés ou plus exposés aux évolutions économiques ou technologiques (L 432-1-19).

L'entreprise se trouve aujourd'hui confrontée à des changements multiples qu'elle doit anticiper si elle veut poursuivre son développement dans son environnement économique et social. Pour cela, la Loi de Programmation pour la Cohésion Sociale du 18 janvier 2005 dite Loi Borloo (loi n°2005-32) a instauré une obligation de négociation triennale sur la GPEC.

Selon Gérard LARCHER, « La GPEC est un facteur déterminant pour éviter les restructurations brutales. »

Cette loi est ainsi en accord avec les mesures de formation tout au long de la vie promulguées en 2004 et avec celles concernant le PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi) puisque celles-ci ont pour finalité première d'éviter les licenciements économiques ou d'en limiter le nombre.

L'obligation pèse sur les sociétés ou groupes de sociétés employant au moins 300 salariés en France et sur les entreprises de dimension communautaire employant au moins 150 salariés en France. La négociation porte obligatoirement sur :

- 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 sur les salaires,
- la mise en place d'un dispositif de GPEC ainsi que les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier de formation, de VAE, de bilan de compétences et d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

Ce plan de gestion prévisionnel de l'emploi et des compétences permet à l'entreprise d'anticiper sur les conséquences des évolutions problématiques liées à son environnement interne et externe et à ses choix stratégiques. Elle a pour but de déterminer les actions à mettre en œuvre, dans les 3 à 5 ans à venir, permettant de faire face aux mouvements d'effectifs, tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

LOI n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale. (J.O n° 15 du 19 janvier 2005, p. 864)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=SOCX0400145L>

LOI n° 2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social (J.O n° 303 du 31 décembre 2006, p. 20210)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=SOCX0600085L>

LOI n° 2006-1640 du 21 décembre 2006 de financement de la sécurité sociale pour 2007 (J.O n° 296 du 22 décembre 2006, p. 19315)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=SANX0600163L>

Depuis la loi de financement de la sécurité sociale pour 2007, dans le cadre de la négociation obligatoire triennale relative à la GPEC, des accords collectifs peuvent être conclus qualifiant les catégories d'emploi menacés par les évolutions économiques ou technologiques (C.trav., art L320-2) et prévoyant le recours à des départs volontaires pour les salariés occupant ces emplois, en contrepartie d'indemnités.

Un décret vient notamment préciser les modalités de transmission de l'accord au préfet, les caractéristiques de l'emploi retrouvé, ainsi que les principes d'organisation du comité de suivi.

Décret n° 2007-603 du 25 avril 2007 pris pour l'application du II de l'article L. 320-2 du code du travail

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=SOCF0751236D>

Circulaire DGEFP - DRT n° 2005/47 du 30 décembre 2005 relative à l'anticipation et à l'accompagnement des restructurations." (BOT n° 2006/2 du 28.2.06, 31 p.)

http://www.travail.gouv.fr/publications/picts/bo/28022006/TRE_20060002_0110_0008.pdf

Une circulaire de la DGEFP précise le dispositif relatif à l'anticipation des mutations économiques et au développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Ce dernier est issu de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005, complété par la loi du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et par la loi du 21 décembre 2006 de financement de la sécurité sociale pour 2007.

La circulaire de la DGEFP distingue trois types d'accords parmi ceux déjà signés :

- des accords de gestion prévisionnelle « très à froid », mobilisant les outils traditionnels de la mobilité (actions de formation, VAE, périodes de professionnalisation). Tous les outils traditionnels de la gestion des ressources humaine sont utilisés afin de favoriser une politique de mobilité essentiellement interne ;
- des accords de gestion anticipée des mutations économiques qui encouragent la mobilité, notamment externe, après avoir identifiés des emplois ou des métiers potentiellement menacés. Dans ces accords, l'entreprise cherche à accompagner de manière anticipée la suppression de certains emplois en privilégiant l'accompagnement de projets individuels de mobilité et le recours au volontariat.
- des accords qui organisent de manière anticipée la gestion d'une restructuration. Ce type d'accord a pour objectif d'organiser le plus en amont possible la gestion d'une restructuration certaine. Les emplois menacés sont tous identifiés et l'accord va chercher, par le recours à du volontariat accompagné, à se donner davantage de temps pour faciliter le reclassement dans un autre emploi des salariés concernés.

Circulaire DGEFP n°2007/15 du 7 mai 2007 relative à l'anticipation des mutations économiques et au développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

http://www.crefor.asso.fr/crefor/download/eclairage/Eclairage6/Circ_DGEFP_2007-15.pdf

L'aide au conseil en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

Décret n° 2003-681 du 24 juillet 2003 relatif au dispositif d'aide au conseil aux entreprises pour l'élaboration de plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (J.O n° 171, 26.7.2003, p. 12666)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=SOCF0310802D>

Circulaire DGEFP n° 2004/010 du 29 mars 2004 relative au dispositif d'aide au conseil aux entreprises pour l'élaboration de plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (BOTEFP n° 2004-9 du 20.5.04)

http://www.crefor.asso.fr/crefor/download/eclairage/Eclairage6/Circ_DGEFP_2004-10.pdf

Circulaire n° 2006-18 du 20 juin 2006 relative à la mise en oeuvre d'une politique de soutien au développement de l'emploi, des compétences et de la qualification (BOT n° 2006-07 du 30.7.06)

http://www.crefor.asso.fr/crefor/download/eclairage/Eclairage6/Circ_DGEFP_2006-18.pdf

Décret n° 2007-101 du 25 janvier 2007 relatif au dispositif d'aide au conseil aux entreprises pour l'élaboration de la GPEC (J.O n° 23 du 27 janvier 2007 p. 1764)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=SOCF0612494D>

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnArticleDeCode?code=CTRAVAIL.rcv&art=L322-7>

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnArticleDeCode?code=CTRAVAIL.rcv&art=D322-10-14>

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnArticleDeCode?code=CTRAVAIL.rcv&art=L320-2>

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnArticleDeCode?code=CTRAVAIL.rcv&art=L321-4-2>

Texte des principaux articles du Code du travail

(extraits de la rédaction de l'ordonnance de recodification du code du travail avec mention des anciens numéros)

Négociation obligatoire en entreprise. Négociation triennale, Gestion des emplois et prévention des conséquences des mutations économiques

Article L 2242-15 à 18 (anciennement L320-2 de la loi du 18 janvier 2005, modifié les 21 décembre et 30 décembre 2006)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnArticleDeCode?code=CTRAVAIL.rcv&art=L320-2>

Article L 2242-19 (anciennement L 132-27)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnArticleDeCode?code=CTRAVAIL.rcv&art=L132-27>

Comité d'entreprise. Attributions Economiques. Entreprises de 300 salariés et plus. Information annuelle

Article 2323-56 (anciennement L 432-1-1, loi du 2 août 1989)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnArticleDeCode?code=CTRAVAIL.rcv&art=L432-1-1>

Domaines et périodicité de la négociation obligatoire. Négociation de branche

Article L 2241-4 (anciennement L 132-12-2)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnArticleDeCode?code=CTRAVAIL.rcv&art=L132-12-2>

Formation professionnelle continue. Obligations de l'employeur et plan de formation

Article L 6321-1 (anciennement L 930-1)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnArticleDeCode?code=CTRAVAIL.rcv&art=L930-1>

Comité d'entreprise. Attributions Economiques. Information et consultation en matière de formation professionnelle

Article L 2327-33 (anciennement L 934-1)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnArticleDeCode?code=CTRAVAIL.rcv&art=L934-1>

Article 2323-35 (anciennement 934-4 alinéa 1)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnArticleDeCode?code=CTRAVAIL.rcv&art=L934-4>

Rupture du CDI. Licenciement pour motif économique. Obligations d'adaptation et de reclassement

Article L 1233-4 (anciennement L 321-1 alinéa 3)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnArticleDeCode?code=CTRAVAIL.rcv&art=L321-1>

Licenciement pour motif économique. De 10 salariés ou plus sur une même période de 30 jours

Article L 1233-21 à 22 et L 1233-24 (anciennement L 320-3)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnArticleDeCode?code=CTRAVAIL.rcv&art=L320-3>

Comité d'entreprise. Attributions économiques. Information et consultation sur l'organisation et la marche de l'entreprise

Article L 2323-6 et L 2323-15 (anciennement L 432-1 alinéa 1)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnArticleDeCode?code=CTRAVAIL.rcv&art=L432-1>

Licenciements de dix salariés ou plus dans une même période de 30 jours. Procédure de consultation des représentants des personnels.

Article L 1233-28 et L 1233-30 (anciennement L 321-3)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnArticleDeCode?code=CTRAVAIL.rcv&art=L321-3>

Article L 1233-35 (anciennement L 321-7-1)

<http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnArticleDeCode?code=CTRAVAIL.rcv&art=L321-7-1>

Plan de sauvegarde de l'emploi

Article L 1233-61

Dans les entreprises de 50 salariés et plus, lorsque le projet de licenciement concerne 10 salariés ou plus dans une même période de 30 jours, l'employeur établit et met en oeuvre un plan de sauvegarde de l'emploi pour éviter les licenciements ou en limiter le nombre.

Ce plan intègre un plan de reclassement ().

Article L 1235-10

Dans les entreprises de 50 salariés et plus, lorsque le projet de licenciement concerne 10 salariés ou plus dans une même période de 30 jours, la procédure de licenciement est nulle tant que le plan de reclassement () n'est pas présenté par l'employeur aux représentants du personnel (). La validité du PSE est appréciée au regard des moyens dont dispose l'entreprise, l'UES, ou le groupe.

Revitalisation des bassins d'emploi

Article L 1233-84

Lorsqu'elles procèdent à un licenciement collectif affectant par son ampleur l'équilibre du ou des bassins d'emploi dans lesquels ils sont implantés, les entreprises sont tenues de contribuer à la création d'activités et au développement des emplois et d'atténuer les effets du licenciement envisagé sur les autres entreprises dans le ou les bassins d'emploi. ()

Sommaire

Les premiers accords de GPEC

Bilan du volet mutations économiques de la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale. - DGEFP, mars 2007, 31 pages

Ce bilan propose quelques éléments d'analyse sur les quatre principales dispositions de loi de programmation pour la cohésion sociale : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les accords de méthode, la convention de reclassement personnalisé et la mise en oeuvre de l'obligation de revitalisation. Les 65 accords étudiés ont principalement été conclus dans des grandes entreprises ou dans des groupes. Le bilan relève une absence de prédominance d'un ou de plusieurs secteurs d'activité et note que les organisations syndicales signent largement les accords de GPEC.

Leur contenu est très varié, la plupart ne traitant que d'une partie des matières visées par la loi. Parmi les mesures prévues par les accords de GPEC, le bilan cite notamment la mise en oeuvre d'actions de formation (43% des accords), l'élaboration d'une cartographie des métiers (30%) ou encore l'instauration de mesures d'aide à la mobilité interne ou externe (plus de la moitié). Rares sont ceux qui précisent, par exemple, 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 salaires.

http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/bilan_du_volet_mutations_economiques_de_la_loi_de_cohesion_sociale.pdf

Magali BERGER, Florence CHAPPERT/Anact, Département Compétence Travail Emploi - Analyse de 40 accords de GPEC – Paris : ANACT, Juin 2007

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/238322.PDF>

La GPEC et ses accords sur le site de l'Anact

La GPEC se concrétise sous la forme d'accords d'entreprise.

L'Anact propose, à titre indicatif, plusieurs accords signés depuis janvier 2005, pour lesquels elle a obtenu l'autorisation de publication. Ils peuvent être consultés sur le site de l'Anact : http://www.anact.fr/portal/page/portal/AnactWeb/NOTINPW_DOSSIERS_THEMATIQUES/W_A_2_COMPETENCES/W_D_2_4_LA_GPEC/les-accords-de-GPEC

Cette liste exclut les "accords de méthode" (anticipant uniquement une restructuration). Mais certains accords incluent un volet "dispositif en cas de projet de l'entreprise ayant une incidence sur l'emploi".

AIR FRANCE – 31/07/06

Accord triennal de gestion prévisionnelle de l'emploi personnel sol 2006-2009.

ALDES – 27/06/07

Accord d'entreprise 2007-2010 sur la gestion de la diversité des âges.

ALSTOM – 19/01/06

Accord cadre relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des âges.

AREVA - 28/01/05

Accord relatif à la gestion prévisionnelle des métiers au sein du Groupe Areva en France.

ASSURANCE FRANCE GENERALI - 26/12/06

Accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein de l'UES Assurance France Generali.

AUTOROUTES DU SUD DE LA FRANCE - 11/07/07

Convention d'entreprise n°79 relative à l'anticipation des évolutions d'emploi, au développement des compétences, à l'évolution professionnelle et des organisations de travail.

BOUYGUES TELECOM - 12/02/07

Accord Bouygues Télécom relatif à l'emploi et au travail des seniors.

CAPGEMINI - 09/05/05

Accord sur la gestion de l'emploi dans l'unité économique et sociale Capgemini.

CARREFOUR - 20/04/06

Accord de groupe sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

DELPHI DIESEL SYSTEMS FRANCE SAS - 24/04/06

Accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

EADS - 21/04/06

Accord relatif à la formation tout au long de la vie professionnelle.

EADS - 21/02/05

Accord relatif au développement de la deuxième partie de carrière.

IFREMER - 12/07/06

Accord sur la gestion des seniors.

LA MONDIALE - 17/03/06

Accord sur la gestion de l'emploi et des fins de carrière des seniors.

MESSIER-BUGATTI - 14/12/05

Accord relatif au développement des compétences.

PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILE S.A. - 06/04/07

Accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

PHILIPS FRANCE - 14/04/06

Accord sur la gestion anticipée de l'emploi, des compétences et de la formation.

RHODIA - 14/03/07

Accord cadre portant sur les mesures et modalités de la gestion anticipée des métiers, des emplois et des compétences.

SAICA VENIZEL - 23/10/07

Accord d'entreprise GPEC.

SCHNEIDER ELECTRIC - 12/07/07

Accord européen sur l'anticipation des changements.

SFR - 10/10/06

Anticipation, développement des compétences et progression professionnelle.

ST MICROELECTRONICS SAS - 30/03/06

Accord d'entreprise pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : 1ère partie + avenant, 2ème et 3ème parties + accord FTLVP .

SUEZ S.A. - 03/07/07

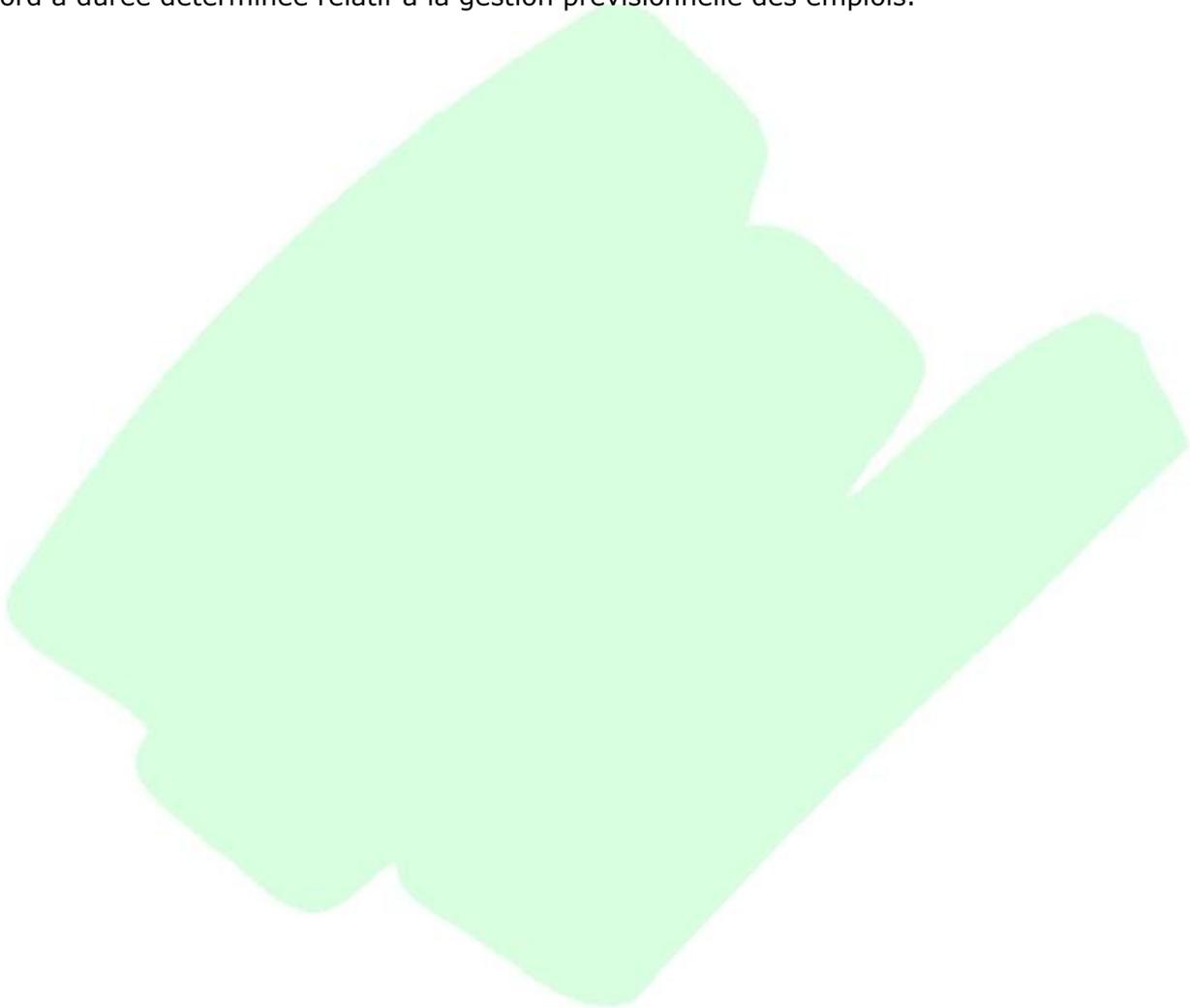
Accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

THALES - 22/11/06

Accord groupe sur l'anticipation des évolutions d'emploi, le développement professionnel, et la formation.

TOKHEIM SERVICE FRANCE - 19/10/05

Accord à durée déterminée relatif à la gestion prévisionnelle des emplois.



Sommaire

La GPEC et les aides de l'Etat

Conscient de l'investissement financier que constitue la mise en place d'un dispositif de GPEC, l'Etat apporte des aides techniques et financières aux entreprises souhaitant mettre en place un plan de GPEC. En effet, selon l'article L322-7 du code du travail, si le plan de GPEC comprend un plan de formation, des actions en faveur de la parité homme-femme et des mesures facilitant la combinaison de la vie professionnelle et personnelle, les entreprises peuvent bénéficier d'une aide de l'Etat.

Objectif

Les plans de GPEC ont pour objectif de mieux anticiper les efforts sur l'emploi des mutations économiques, technologiques, sociales et démographiques. Ils permettent aux entreprises de répondre à des problématiques à moyen terme en matière d'adaptation et évolution des compétences, de gestion des âges, d'organisation du travail, de maintien et développement de l'emploi, d'égalité professionnelle, de difficulté de recrutement...

Une aide est proposée par l'Etat pour encourager les entreprises, en particulier les PME, à élaborer des plans de gestion prévisionnelle.

L'Etat prend ainsi en charge une partie des coûts nécessaires à l'élaboration de ces plans

Ces aides sont plafonnées et conditionnées à la signature d'une convention avec le préfet de département ou de région.

Qui est concerné ?

Les mesures d'aide au conseil sont ouvertes à toutes les entreprises, prioritairement les PME. Il existe deux types de convention.

Les conventions d'aide à l'élaboration des plans de GPEC :

- La convention « individuelle » est conclue entre l'Etat et une entreprise de moins de 250 salariés. L'entreprise choisit librement son consultant. L'Etat prend en charge jusqu'à 50 % des coûts de conseil externe sans dépasser 15 000 €.
- La convention « interentreprises » est conclue au niveau d'un bassin d'emploi, d'une filière économique ou d'un secteur d'activité. Le consultant élabore un plan de GPEC pour chaque entreprise et préconise aussi des projets collectifs (coopérations, actions mutualisées...). L'aide de l'Etat, limitée à 50 % du coût d'intervention du consultant, est alors plafonnée à 12 500 € par entreprise.

Les conventions de « sensibilisation »

- Ces conventions visent à promouvoir et à démultiplier les démarches de GPEC. Elles sont conclues avec des organismes professionnels ou interprofessionnels ou toute structure territoriale susceptible de représenter et d'animer un réseau d'entreprises. Exemple : les chambres de commerces, les comités de bassin d'emploi, les groupements d'employeurs...
- Les projets soutenus concernent les actions d'information auprès des entreprises, le recensement, la capitalisation et la diffusion de bonnes pratiques.
- L'aide de l'Etat peut atteindre 70 % du coût total du projet.

Comment ça marche ?

- Avant la signature d'une convention, la demande adressée à l'administration doit préciser les motifs et les objectifs de la démarche : quel impact attendu sur l'organisation du travail, l'évolution des compétences, la gestion des âges, le développement du dialogue social...
- Le plan de GPEC témoigne d'une volonté d'anticiper les évolutions prévisibles et d'innover en cherchant un nouvel équilibre entre impératif économique et projet social. Le consultant prend en compte la stratégie de l'entreprise, analyse sa problématique de gestion des ressources humaines (conséquences d'un investissement industriel, d'un changement technologique, de la baisse ou la hausse des commandes, difficultés d'embauche et de fidélisation des salariés, déséquilibre de la pyramides des. âges...) et diagnostique les besoins induits.
Tenant compte des ressources de l'entreprise, ses préconisations (réorganisation du travail, plan d'amélioration des conditions de travail, programme de formation ou de reconnaissance des acquis de l'expérience, cartographie des métiers, adaptation de la gestion des carrières et des mobilités...) débouchent sur une proposition de plan d'action.
- Les représentants du personnel (comités d'entreprise ou délégués du personnel) sont consultés sur la conclusion de la convention avec l'Etat, sur le contenu et sur la mise en oeuvre du plan.

A qui s'adresser ?

- Administration

Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP)

Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP)

- Service information du public

Info emploi : 0 825 347 347 (0,15,€/mn)

3615 Emploi (0,15 €/mn)

www.travail.gouv.fr

Source : Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité

Quels sont les liens entre GPEC et PSE ?

GPEC et PSE ne s'inscrivent pas dans la même temporalité et n'ont pas le même objectif.

La **Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences** est une obligation pour toutes les entreprises, quelle que soit leur situation en matière d'emploi. Si elle existe, c'est parce qu'il s'agit d'une opportunité pour toutes les entreprises, grandes et moyennes, pour anticiper et prévenir, mettre en cohérence dans la durée mutations de l'environnement, stratégie de l'entreprise, changements organisationnels, développement des compétences et gestion de l'emploi.

Le **Plan de sauvegarde de l'emploi** est au contraire un moment de rupture, la direction étant parvenue à la conclusion que, sur tout ou partie de l'entreprise, elle doit procéder en temps contraint à une suppression collective d'emplois voire à des licenciements économiques.

GPEC et PSE en revanche ont toutes deux une finalité préventive : s'efforcer de réduire les situations de PSE dans le cas de la GPEC, éviter ou limiter le nombre des licenciements dans le cas d'un PSE. GPEC et PSE appellent l'un comme l'autre l'usage de mesures de gestion des ressources humaines, mais pas forcément des mêmes (mobilité interne, mobilité externe, préretraite - maison...).

Il y a donc besoin de mettre « à bonne distance » la GPEC et les éventuels PSE, alors que la frontière est parfois brouillée : insertion de l'obligation sur la GPEC dans la partie du code relative au licenciement économique, lien suggéré entre négociations au titre des articles L 320-2 et L 320-3, faculté du congé de mobilité introduite en décembre 2006. ces questions, auxquelles la jurisprudence a ajouté celle du lien entre GPEC et PSE pendant la période transitoire.

Une inquiétude sur l'insécurité juridique

Les premières décisions en référé suspendant la procédure de référé au motif que la négociation sur la mise en place d'un dispositif de GPEC serait un préalable à un PSE, avant même le terme de l'obligation triennale de négocier, ont surpris et inquiété de nombreux DRH. Plus généralement, les craintes de juridiciarisation vont au-delà de la procédure et des délais, et portent sur le fond et les indemnisations consécutives à d'éventuelles procédures mettant en cause le motif économique du licenciement pour insuffisance des efforts d'adaptation du salarié à l'évolution des emplois :

Vu les risques juridiques qui existent désormais de procédures pour efforts d'adaptation insuffisants de l'employabilité des salariés, le partenaires sociaux iront directement à la négociation dans les sociétés, avec une approche minimaliste.

Devant la crainte que GPEC soit une gestion prévisionnelle des PSE, les syndicats souhaitent une frontière nette entre la gestion des ressources humaines qu'est la GPEC et la gestion de crise qu'est le PSE, lorsqu'il y a un projet de fermeture ou de suppression collective d'emplois.

« Il faut sortir de la GPEC du pauvre, qui n'est que de la gestion prévisionnelle des PSE »

« Cette relation entre la GPEC et le licenciement économique est regrettable. Les deux dispositifs n'ont pas la même finalité. La GPEC a pour but le maintien du lien d'emploi. Elle doit éviter, ou au pire limiter les licenciements et non les préparer. En résumé, la GPEC ne doit pas être un PSE déguisé » annonce la brochure de formation d'un syndicat.

Quelles différences, quelle « bonne distance » entre GPEC et PSE ?

Pour les spécialistes en ressources humaines il n'y a pas de doute, la finalité et la temporalité des deux processus GPEC et PSE sont clairement différentes. Les relations sont de ce fait peu discutées. Ainsi la gestion juridique de l'emploi et la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences sont traités dans deux chapitres distincts de l'ouvrage de référence coordonné par D. Weiss ("Ressources Humaines", 3ème édition, Editions d'Organisation, 2005), l'avenir de la GPEC étant vu du côté de la gestion par les compétences.

Pour être précis et rapprocher gestionnaires et juristes, Henri ROUILLEAULT proposera dans son « Rapport sur l'obligation triennale de négocier » les définitions suivantes :

- La GPEC est une démarche anticipative et préventive pour ajuster dans la durée en fonction des mutations de l'environnement et des choix de stratégie, les besoins de l'entreprise et ses ressources humaines. C'est une démarche permanente, marquée par des rendez-vous périodiques dans ses deux dimensions collective et individuelle.
- Un PSE est une action curative visant lorsqu'il y a une menace, immédiatement avérée ou prévisible, conduisant l'entreprise à projeter à plus ou moins court terme une réduction d'emploi importante à réduire les licenciements et à défaut à reclasser les salariés concernés.

Des Tribunaux ont fait référence à l'article L 320-2 pour suspendre des procédures de plan de sauvegarde de l'emploi, d'autres s'y sont refusés, deux Cours d'appel ont été amenées à ce jour à statuer, et de premiers contentieux individuels sur le motif du licenciement s'y réfèrent.

Le risque existe à présent qu'une opportunité pour les entreprises de mieux anticiper et gérer les mutations de façon socialement responsable, avec la GPEC, se transforme en risque juridique.

Henri ROUILLEAULT traite dans son rapport de plusieurs questions sur la portée juridique de l'obligation de négocier et de mettre en oeuvre la GPEC créée en 2005.

Il examine les premières décisions judiciaires intervenues et leurs contradictions, en pensant aussi aux nouvelles questions qui se poseront à horizon de l'échéance du 20 janvier 2008 compte tenu de la diversité de la situation qui sera celle des entreprises au regard de la négociation triennale obligatoire dans les entreprises et groupes de 300 salariés et plus.

Sources : ROUILLEAULT Henri. - Anticiper et concerter les mutations : rapport sur l'obligation triennale de négocier sur la GPEC. - juillet 2007

http://www.crefor.asso.fr/crefor/download/eclairage/Eclairage6/GPEC_RapportRouilleault.pdf

GPEC : Branche & territoire

L'émergence de la GPEC dans les branches professionnelles

« Les branches professionnelles sont l'un des leviers pour stimuler l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines et des efforts d'anticipation, de prévention, et de concertation dans les PME.

Les organisations professionnelles de branches jouent en effet un rôle important d'une part dans la fixation des règles communes par la négociation et d'autre part par les services qu'elles rendent directement ou indirectement aux entreprises.

Elles permettent notamment de mutualiser les informations sur les mutations de l'environnement, l'activité des entreprises, les métiers, les emplois et les compétences, d'orienter l'action des organismes paritaires de collecte agréés de la formation professionnelle, et d'inciter les démarches individuelles d'entreprise.

(...)

La loi de cohésion sociale de janvier 2005 a souligné ce rôle des branches en prévoyant, à l'article L 132-12-2, que les organisations d'employeurs et de salariés liées par une convention de branche ou à un accord professionnel se réunissent tous les trois ans pour négocier sur les différentes matières prévues à l'article L 320-2.

Cette obligation triennale de négocier complète celle d'examiner chaque année des prévisions annuelles ou pluriannuelles sur la situation économique et l'emploi (1989). Elle prend place au sein d'un ensemble d'obligations relatives à la négociation de branche négocier tous les ans sur les salaires et tous les cinq ans sur les classifications ; négocier tous les trois ans sur l'égalité professionnelle (2001), les conditions de travail et la GPEC des salariés âgés (2003), les priorités en matière de formation (2004), la validation des acquis de l'expérience (2002), la mise en place des observatoires paritaires de la négociation collective (2004).

(...)

Le lien entre l'anticipation et la gestion des mutations au niveau du territoire

Le territoire est un lieu de rencontre entre différents groupes d'acteurs, élus des différentes collectivités territoriales, responsables des services déconcentrés de l'Etat, acteurs des entreprises, des organismes de formation, des associations.

Son avenir est largement un produit de la qualité de leur dynamique d'interaction.

Le rapporteur s'intéresse à l'un des aspects de cette interaction, le lien entre l'anticipation et la gestion des mutations au niveau du territoire et au niveau des entreprises qui y sont implantées.

Ce lien est manifeste en situation de crise lorsque ferme une entreprise ou un établissement avec la réduction d'emplois directe et induite, la baisse des ressources des collectivités, les friches industrielles, lorsqu'il faut chercher à rebondir, à revitaliser le territoire. Ce lien est à renforcer quand il s'agit d'anticiper et de prévenir : renforcer les avantages comparatifs du territoire, son attractivité auprès des entreprises et des personnes, concentrer des ressources, des coopérations, sur des activités porteuses d'avenir, saisir les opportunités et prévenir les difficultés qui résultent des mutations économiques, technologiques et démographiques...

Le rapporteur souligne, à partir de là, le rôle :

- des acteurs régionaux pour l'anticipation des mutations et l'animation des politiques ;
- des acteurs des bassins d'emploi au niveau opérationnel ;
- des entreprises soucieuses de leur responsabilité sociale dans les territoires.

Le niveau régional implique une pluralité d'acteurs :

- les Régions, acteurs majeurs de la démocratie politique, dont le rôle est après l'acte II de la décentralisation, croissant en matière d'action économique, d'emploi et de formation ;
- les services déconcentrés de l'Etat dans leurs différentes missions de régulation et de cohésion sociale ;
- les organisations régionales d'employeurs et de salariés, acteurs clés de la démocratie sociale ;
- les opérateurs dotés d'une mission de service public auprès des entreprises, des salariés et des demandeurs d'emploi, chambres consulaires, service public de l'emploi, organismes de la formation initiale, opérateurs dont la gouvernance est très variable ;
- les opérateurs privés du monde du conseil et de la formation continue...

La fonction d'orientation stratégique relève d'une forme de quadripartisme :

- Le rôle des Régions, qui a cru avec les décentralisations de 1983 et 2004, est encore appelé à croître en matière d'emploi au-delà de leurs compétences présentes ;
- Le rôle des services déconcentrés de l'Etat reste essentiel sur l'emploi, et est appelé à le rester, comme garant de la cohésion sociale dans les entreprises et les territoires ;
- Le rôle des partenaires sociaux régionaux est essentiel en complément. Leur lien avec les acteurs des entreprises est facilitant en cas de difficultés.

L'animation du niveau régional s'appuie sur de nombreux dispositifs d'orientation, CESR, COPIRE, CCREFP.

Le dialogue social territorial, parfois appelé un peu rapidement quatrième niveau de dialogue social, n'a pas vocation à constituer un niveau concurrent de formation de la norme en droit du travail, à côté de l'interprofessionnel, de la branche et de l'entreprise. En revanche, c'est un niveau pertinent pour prendre de nombreuses initiatives des partenariats pour l'innovation, pour l'anticipation des mutations, et la gestion des restructurations. »

Sources : ROUILLEAULT Henri. - Anticiper et concerter les mutations : rapport sur l'obligation triennale de négocier sur la GPEC. - juillet 2007

http://www.crefor.asso.fr/crefor/download/eclairage/Eclairage6/GPEC_RapportRouilleault.pdf

« Outils et méthodes de la GPEC territoriale »

La **journée « Territoires et GPEC »**, organisée le 24 mai 2007 par ETD en partenariat avec la DGEFP et la Bergerie Nationale, a montré que beaucoup de pays et d'agglomérations ont intégré la gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans leur politique concernant l'emploi et la formation. Mais beaucoup de territoires butent sur la mise en oeuvre opérationnelle de cette démarche.

La deuxième journée consacrée à la GPEC Territoriale avait comme objectif de présenter les outils qui sont à la disposition des acteurs pour mettre en oeuvre une démarche de GPEC et de les illustrer par des témoignages. La journée s'articulait autour de deux thématiques centrales dans la mise en oeuvre d'une démarche de GPEC dans un territoire :

1/ La question du partenariat et de son animation : comment un territoire peut-il organiser et faire vivre un partenariat territorial de GPEC ?

2/ La question des outils : les outils d'action concrète en GPEC dont disposent les territoires.

« **La lettre du développement local** » a consacré un dossier de l'observatoire à la GPEC, illustré par les expériences de GPEC territoriale du comité de bassin d'emploi du Bressuirais et du comité de bassin d'emploi du pays et de l'agglomération de Rennes (codepar). A noter également l'interview de Francis Morin, directeur de l'Ecole des territoires, sur la prise en compte de la GPEC dans les comités de bassin d'emploi.

Source : La Lettre du développement local, n° 50, septembre-octobre 2007, pp. 7-10

http://www.crefor.asso.fr/crefor/download/eclairage/Eclairage6/GPEC_obs_LDL_50.pdf

TANNIOU Roger - Comment piloter une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à l'échelle d'un territoire ou d'un secteur d'activité ? – Aract Champagne-Ardenne, 2005, 16 p.

Ces fiches, réalisées dans le cadre d'une réflexion méthodologique autour du dispositif d'aide aux entreprises pour l'élaboration de plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, retracent la conduite d'une action GPEC territoriale ou sectorielle. Quatre phases sont dégagées dans ce processus : celle de faisabilité et de lancement, celle du diagnostic, la phase de construction du plan d'action et la dernière de suivi. Les fiches synthétiques de description du processus sont complétées par deux annexes : la présentation d'un schéma articulant les différents niveaux d'intervention et le repérage de points de repère dans la conduite du diagnostic.

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/144326.PDF>

GPEC et gestion des âges

L'accord national interprofessionnel senior et le plan sur l'emploi des seniors 2006-2010

En 2005, une négociation a eu lieu entre les partenaires sociaux sur le sujet de l'emploi des seniors. Cette négociation a débouché sur un accord et un plan d'action concerté pour la période 2006-2010 présentés début juin 2006.

L'accord conclu le 13 octobre 2005 et signé le 9 mars 2006 instaure plusieurs mesures :

- Pour la première fois, la sécurisation des parcours professionnels est inscrite dans un accord collectif sans dérogation possible au niveau des branches.
- L'entretien de seconde partie de carrière aura lieu tous les 5 ans après 45 ans. Des bilans de compétences seront réalisés pour ces salariés. Le DIF pourra être utilisé pour abonder des actions de formation auxquelles les seniors auront un accès prioritaire.
- Les effets du vieillissement sont pris en compte à travers la nécessité d'adapter les conditions et l'organisation du travail. Eventuellement, cela pourra être un sujet discuté au cours de l'entretien de seconde partie de carrière.
- La transmission des savoirs et savoir-faire est mise en avant comme objectif prioritaire.

Elle répond à la fois à un besoin d'accompagnement des salariés et à une opportunité de valoriser les plus de 45 ans dans leur emploi, via des missions qui vont diversifier leur travail quotidien.

Un plan national d'action concerté vient s'adjoindre à l'accord, avec une enveloppe de 10 millions d'euros pour 4 ans. Le plan d'action fixe des objectifs précis en matière d'augmentation du taux d'emploi des seniors de 2 % par an.

Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010

Extrait du Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010

Objectif n° 2 : Favoriser le maintien dans l'emploi des seniors

Action n° 8 : Accompagner et amplifier le développement des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en particulier dans les petites et moyennes entreprises (PME)

Article 4-3 de l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi :

« Les entreprises s'efforceront de mettre en place, après consultation des représentants élus du personnel, un dispositif de gestion anticipative des emplois et des compétences adapté à leur taille.

À cette fin, les branches et les structures professionnelles et interprofessionnelles territoriales organisent la diffusion aux entreprises des informations et des données fournies par les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications ainsi que celle des objectifs de progrès de l'emploi des seniors qu'elles se sont fixés. »

La problématique de l'emploi des seniors est au coeur des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) que l'État souhaite promouvoir. Afin d'encourager les

accords de GPEC, l'État entend les rendre beaucoup plus attractifs, notamment pour les seniors. À cette fin, il s'engage à ce que :

- le **régime social et fiscal des aides à la création d'entreprise** versées dans le cadre de ces accords puisse être aligné sur celui des indemnités versées dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi, et ce afin notamment que la conclusion d'un accord GPEC permette de traiter suffisamment en amont les difficultés d'ajustement quantitatif et qualitatif de l'emploi touchant notamment les seniors. Le régime social et fiscal des aides à la mobilité versées dans ce cadre sera également examiné ;
- **l'appui-conseil à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** (GPEC) soit mobilisé en faveur du développement de dispositions favorables aux seniors. À partir des objectifs partagés et instrumentés qui seront inscrits dans les EDEC (action n°7), les conventions d'aide au conseil GPEC conclues par l'État avec les entreprises accorderont une place plus importante aux pratiques de gestion des ressources humaines tout au long de la vie et viseront à encourager la négociation d'accords de GPEC au sein des entreprises.
Ces conventions pourront notamment reposer sur un examen approfondi de la place des seniors dans l'entreprise à partir de son bilan social. Les accords de GPEC intégreront également dès que cela sera possible, les perspectives de reconversion en dehors de l'entreprise proprement dite, afin de tracer des perspectives d'évolution de carrière au sein d'une branche professionnelle ou d'un territoire. **À cette fin, l'accès au dispositif d'appui-conseil sera étendu aux entreprises de moins de 500 salariés (contre 250 actuellement) ;**
- **un guide pratique de la négociation d'accord de GPEC au sein des entreprises** comportant des fiches techniques portant sur les différents thèmes de la GPEC et les préconisations utiles dans le cadre d'une négociation soit réalisé au cours du premier semestre 2007, afin d'aider les entreprises, et plus particulièrement les PME. Les partenaires sociaux seront associés à l'élaboration de ce guide.

L'État dressera un **bilan de la négociation triennale** sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences que la loi de programmation pour la cohésion sociale a rendu obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés qu'il présentera aux partenaires sociaux dans le cadre du comité supérieur de l'emploi.

L'aide au conseil à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet d'encourager les responsables des entreprises, notamment de PME, à s'engager dans une réflexion sur l'adaptation des emplois et des compétences aux enjeux sociaux, économiques et opérationnels propres à leur entreprise, au secteur professionnel et au territoire dans lequel cette dernière évolue.

Le décret n° 2003-681 du 24 juillet 2003 portant sur l'aide au conseil aux entreprises pour l'élaboration des plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sera modifié dès le vote de la loi relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes afin d'intégrer ses nouvelles dispositions dans le développement de cette aide.

Afin de mettre en cohérence, les critères d'éligibilité de celle-ci avec les dispositions de la loi du 18 janvier 2005 portant sur l'obligation de négociation triennale sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour les entreprises de plus de 300 salariés et de prendre en compte les difficultés rencontrées par les moyennes entreprises pour engager et conclure une négociation, le nouveau décret portera, également, l'éligibilité à l'accès à cette aide aux entreprises de moins de 500 salariés (contre 250 actuellement).

Cette modification du champ permettra de redéployer le dispositif de l'aide au conseil en deux directions :

- un encouragement à la signature de conventions interentreprises au bénéfice d'entreprises situées sur un même bassin d'emploi et relevant d'une problématique commune dans la gestion de leur pyramide des âges (salariés de + de 45 ans),
- un encouragement à la signature de conventions de sensibilisation au bénéfice de

branches et / ou de secteurs professionnel(le)s sensibles (métallurgie, bâtiment, automobile, ...) dans le but de privilégier un examen plus approfondi de la place des seniors de leurs entreprises.

Consulter le **Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010** : http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/Plan_national_d_action_concerte_pour_l_emploi_des_seniors_2006-2010-3.pdf

La question des âges au travers des accords de GPEC

Florence Chappert du Département Compétence Travail Emploi de l'ANACT analyse **la question des âges au travers des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**.

Son étude répond à la question : qu'est-ce que les entreprises ont fait de la question des seniors dans les accords de GPEC ?

Comment ont-elles pris en compte :

- l'allongement de la vie professionnelle
- les effets du vieillissement
- sans pour autant traiter la population âgée à part?

Elle tire de cette étude des voies de progression dans les accords :

- dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle, encore beaucoup d'encouragements au retrait d'activité
- même si des velléités affichées, peu de dispositifs intégrant les conditions d'un maintien dans l'emploi tenant compte du vieillissement et de la pénibilité
- la question de la gestion des parcours tous au long de la vie est peu prise en compte:
- processus recrutement intégration fidélisation
- apprentissage tout au long de la vie
- mixité et transmission intergénérationnelles

<http://www.anact.fr/images/web/chappert.pdf>

Gestion des âges : un guide d'aide au diagnostic.

Ce guide à l'attention des élus CE et CHSCT se propose d'outiller les salariés et leurs représentants en mettant à leur disposition des fiches méthodologiques qui permettent de procéder à une analyse de la situation actuelle et future, de poser des éléments de diagnostic et de dégager des pistes de réflexion et d'action au regard de l'allongement de la vie active.

Le guide se veut un outil d'aide à l'action et est structuré en cinq chapitres:

Chapitre 1 : Le cadre législatif et conventionnel de la gestion des âges

Chapitre 2 : Le vieillissement au travail : diversité et risques

Chapitre 3 : L'âge et le maintien dans l'emploi : diagnostic et définition des priorités

Chapitre 4 : Pour aller plus loin : onze fiches pratiques au service des élus

Chapitre 5 : Construire des «entreprises pour tous les âges» : des éléments de bonnes pratiques.

La fiche pratique n° 4 est intitulée « **La GPEC des points de vigilance** ». Elle présente d'abord les principes et la logique d'ensemble d'une gestion prévisionnelle des effectifs et des âges, et détaille ensuite les points de vigilance à surveiller lors de la négociation d'un accord GPEC.

Source : Arete.- Pouvoir travailler à tout âge : démarche et aide au diagnostic. – Paris : Arete, 2007. – 133 p.

<http://www.arete.fr/site/expertises-etudes/Guide%20ARETE-2007.pdf>

Sommaire

La GPEC dans le cadre de la négociation sur la modernisation du marché du travail

L'avant-projet d'accord sur la modernisation du marché du travail, transmis aux organisations syndicales par les représentants des employeurs ce jeudi 8 novembre 2007, met en forme l'ensemble des problématiques abordées au cours des précédentes séances de négociation, de la période d'essai à la rupture du contrat de travail et au retour à l'emploi. Le nouveau texte est profondément remanié par rapport au dernier "projet de plan détaillé" présenté par le patronat.

Le texte prévoit que la GPEC soit "totalement dissociée de la gestion des procédures de licenciement collectif". Il convient qu'elle s'inscrive "dans le cadre d'un dialogue social dynamique" et qu'elle s'appuie "sur la stratégie définie par l'entreprise". Les partenaires sociaux des branches devront "rechercher les moyens d'en développer l'accès dans les entreprises non assujetties à l'obligation triennale de négocier". Ils devront notamment "faire connaître aux PME les outils et dispositifs existants" ainsi que "les résultats des travaux des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications" et contribuer à "la construction d'outils simples, pratiques".

AEF du 8.11.2007

Le nouvel "avant-projet" d'accord sur la modernisation du marché du travail, transmis ce jeudi 22 novembre 2007 par la partie patronale aux organisations syndicales, présente de légères modifications de forme. Sur le fond, il comporte peu d'évolutions notables. Les partenaires sociaux examineront ce nouveau texte demain, vendredi 23 novembre 2007, au siège du Medef.

L'article 5 (anciennement article 6) consacré à la GPEC a été enrichi. Il dispose notamment que la GPEC doit être "articulée avec les éléments prospectifs fournis par les branches et les territoires". L'entreprise doit donc "procéder à une analyse croisée des perspectives qui lui sont propres avec les données mises à sa disposition par les CPNE et les Copire".

En outre, "l'anticipation concerne aussi les formes d'emploi", le recours aux contrats courts devant être régulièrement analysé. La GPEC "doit aussi prendre en compte la mise en oeuvre de la mixité professionnelle et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ainsi que la gestion des âges, par l'organisation du travail et l'actualisation des capacités professionnelles". Enfin, les entreprises "ayant développé des pratiques réussies de GPEC" sont appelées à les diffuser.

AEF du 22.11.2007

La nouvelle version du texte patronal sur la modernisation du marché du travail, transmis ce jeudi 6 décembre 2007 aux organisations syndicales, compte un nouvel article consacré au "développement des compétences des salariés" et tient compte de certaines demandes exprimées par les syndicats lors de la dernière séance de négociation, vendredi 30 novembre 2007.

Selon le texte patronal, la GPEC doit "s'articuler, lorsqu'ils existent, avec les accords de développement des compétences, les accords sur la formation professionnelle et les accords de méthode, tout en étant dissociée de la gestion des procédures de licenciement collectif".

Pour "être acteurs de leur déroulement de carrière", les salariés doivent "disposer d'outils susceptibles de les aider dans la construction de leur parcours professionnel".

Dans le même ordre d'idées, la GPEC "doit s'accompagner d'une sensibilisation des salariés" pour leur donner "une réelle visibilité sur le déroulement de leur carrière" et leur permettre "de faire des choix pertinents en matière de mobilité professionnelle, d'acquisition de compétences et de formation". Des "commissions paritaires de suivi de la GPEC" pourraient également être mises en place dans les branches. La GPEC, que le patronat veut dissocier "des procédures de licenciement collectif", doit faire l'objet d'une prochaine négociation interprofessionnelle.

Extrait de l'Avant-projet d'accord sur la modernisation du marché du travail de la réunion paritaire du 6 décembre 2007

Article 6 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a pour objet de faciliter tant pour les salariés que pour les entreprises, l'anticipation des besoins d'évolution et de développement des compétences en fonction de la stratégie de l'entreprise ainsi que des évolutions économiques, démographiques et technologiques prévisibles.

La GPEC constitue ainsi pour les salariés un outil majeur pour faciliter les évolutions de carrière internes ou externes, choisies ou acceptées en leur permettant de disposer de points de repère dans la gestion de leur parcours professionnel. Elle est un facteur essentiel de sécurisation des parcours professionnels. Elle constitue conjointement pour les entreprises un élément de dynamisme économique.

Pour produire sa pleine efficacité, la GPEC doit s'inscrire dans le cadre d'un dialogue social dynamique avec les représentants du personnel, dans les entreprises qui en sont dotées, en prenant appui sur la stratégie définie par l'entreprise **et s'articuler, lorsqu'ils existent, avec :**

- les accords de développement des compétences,
- les accords sur la formation professionnelle,
- et les accords de méthode,

tout en étant dissociée de la gestion des procédures de licenciement collectif.

Ainsi conçue et **mise en perspective** avec les éléments prospectifs fournis par les branches et les territoires, la GPEC fournit des éléments simples, pratiques, adaptés aux caractéristiques et à la taille des entreprises, transparents et pédagogiques, destinés à offrir aux salariés un cadre de réflexion leur permettant d'être acteurs de leur vie professionnelle.

A cette fin, l'entreprise doit s'employer à procéder à une analyse croisée des perspectives qui lui sont propres avec les données mises à sa disposition par les CPNE et les COPIRE.

Elle doit porter une attention particulière à la situation des salariés les plus exposés aux conséquences des évolutions économiques ou technologiques.

L'anticipation concerne également les formes d'emploi. La place occupée dans l'entreprise par les contrats à durée limitée doit faire l'objet, dans ce cadre, d'une analyse régulière et doit être marquée de la volonté d'égalité de droits et de perspectives d'évolutions professionnelles.

Elle doit aussi prendre en compte la mise en oeuvre de la mixité professionnelle et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ainsi que la gestion des âges, par l'organisation du travail et l'actualisation des capacités professionnelles qui sont les conditions d'un maintien en activité réussi des salariés en fin de carrière.

La GPEC doit s'accompagner d'une sensibilisation des salariés à l'intérêt qu'elle présente pour eux en leur donnant une réelle visibilité sur leur déroulement de carrière et en leur permettant de faire des choix pertinents matière de mobilité professionnelle, d'acquisition de compétences et de formation.

Si la gestion des emplois et des compétences relève directement des entreprises, l'importance qui s'attache à celle-ci doit conduire les partenaires sociaux des branches professionnelles à rechercher les moyens d'en développer l'accès dans les entreprises non assujetties à l'obligation triennale de négocier sur la mise en place d'un tel dispositif.

Dans cette optique, ils devront s'attacher :

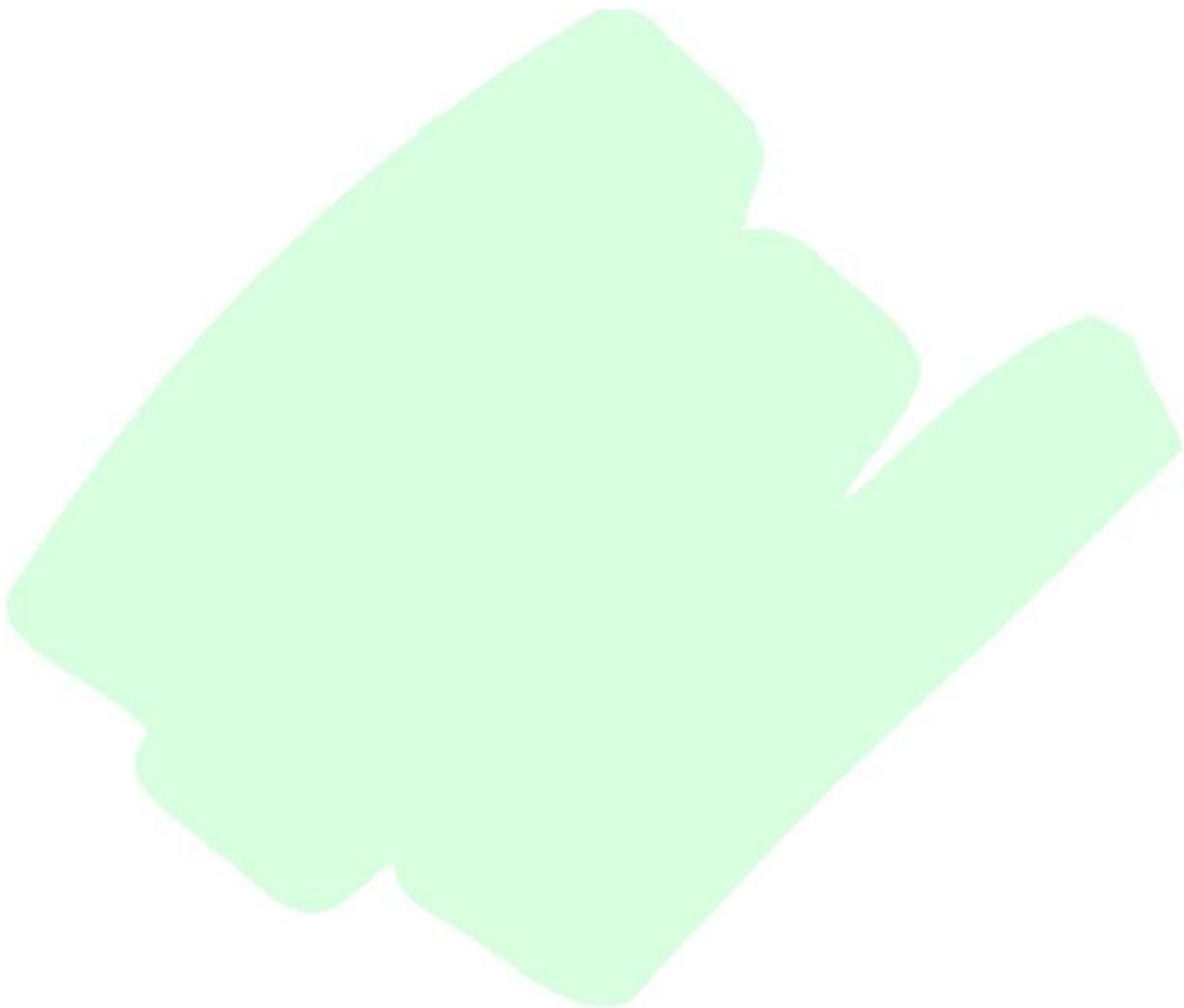
- à la construction d'outils simples, pratiques, adaptés aux caractéristiques et à la taille des entreprises.
- à faire connaître aux PME les outils et dispositifs existants susceptibles d'être mobilisés pour faciliter la mise en place d'un plan de gestion prévisionnelle des compétences adapté à leur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

Le niveau de la branche et des territoires doit en outre permettre de mettre en place, en liaison entre eux, une logique

d'étude sur l'évolution qualitative des métiers qui éclaire les différents acteurs. Les branches et les territoires sont, en effet, les mieux à même de mutualiser les informations existantes sur les évolutions prévisibles en matière d'environnement économique, d'activité des entreprises, et en matière de métiers et de compétences. Ils inciteront les entreprises ayant développé des pratiques réussies de GPEC, à mettre en commun leurs expériences pour faciliter des développements de carrière et des mises en relation des offres et besoins de compétences.

Une négociation interprofessionnelle précisera les modalités et le périmètre de mise en œuvre des objectifs ci-dessus, à la lumière des enseignements **et des bonnes pratiques** tirés des accords de GPEC déjà conclus.

http://www.crefor.asso.fr/crefor/download/eclairage/Eclairage6/pdf_Medef_avant_projet_d_acord_Version_2bis.pdf



Bibliographie

Bibliographie commentée de l'Agence nationale de l'amélioration des conditions de travail (novembre 2007)

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/292334.PDF>

THIERRY Dominique/SAURET Christian. - *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* - Paris : L'Harmattan. 1993

KERLAN Françoise. - *Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*. - Paris : Editions d'Organisation, septembre 2004. - 236p.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et aux attentes des salariés. Clairement reliée aux problématiques de formation ou de rémunération des compétences, la GPEC donne aussi des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés, et les incite à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel.

Anticiper et concerter les mutations : rapport d'Henri Rouilleault sur l'obligation triennale de négocier sur la GPEC. - juillet 2007

Henri Rouilleault, ancien directeur général de l'Anact, a remis à C.Lagarde et X.Bertrand, un rapport relatif à la mise en oeuvre de l'obligation de négocier, dans les entreprises et groupes de 300 salariés et plus, sur le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. H. Rouilleault adresse des recommandations aux acteurs de l'entreprise, aux pouvoirs publics et partenaires sociaux. Il recommande notamment de privilégier la GPEC : "à froid" pour anticiper les mutations. La négociation GPEC doit être dissociée des restructurations, même si un PSE est en cours. Par ailleurs, une GRH anticipative et préventive ne peut exister que si les représentants du personnel et les salariés sont aussi acteurs de la conduite des projets de changement. Pour l'auteur, au-delà des entreprises, la GPEC doit être développée dans les branches professionnelles ainsi qu'aux niveaux régional, territorial et national.

http://www.crefor.asso.fr/crefor/download/eclairage/Eclairage6/GPEC_RapportRouilleault.pdf

Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle - Bilan du volet mutations économiques de la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale – DGEFP, mars 2007)

L'article 79 de la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale prévoyait la réalisation d'un bilan sur le volet mutations économiques du plan de cohésion sociale portant en particulier sur la mise en oeuvre de l'obligation triennale de négocier sur la GPEC (L 320 - 2 nouveau du code du travail.).

Le rapport traite successivement des conditions de mise en oeuvre de l'article 72 de la loi de cohésion sociale sur l'obligation triennale de négocier sur la GPEC, de l'article 73 sur les accords de méthode, de l'article 74 sur la convention de reclassement personnalisé et son volet expérimental du contrat de transition professionnelle et de l'article 76 sur la mise en oeuvre de l'obligation de revitalisation.

http://www.crefor.asso.fr/crefor/download/eclairage/Eclairage6/bilan_du_volet_mutations_economiques_de_la_loi_de_cohesion_sociale.pdf

Le point sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines dans la fonction publique, Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique (août 2007)

Le présent volume dresse un état des réalisations et des orientations en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines et fait apparaître que l'approche en ce domaine répond à des préoccupations largement partagées dans l'ensemble de la fonction publique, tout en différant selon les trois fonctions publiques pour tenir compte des spécificités organisationnelles.

http://www.crefor.asso.fr/crefor/download/eclairage/Eclairage6/GPEC_fonction_publique.pdf

Que nous disent les accords ? Analyse de 40 accords de GPEC, étude de l'ANACT de Magali Berger et Florence Chapper, juin 2007.

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/238322.PDF>

HINDLEY (David), APARISI (Peggy) -GPEC et PSE : anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise", éditions EYROLLES, 2007

Cet ouvrage propose les fondamentaux de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que de la gestion d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Il fournit méthodologies, outils et principes d'actions de la GRH.

Sur le web

Le site de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), pour trouver des informations sur les démarches compétences.

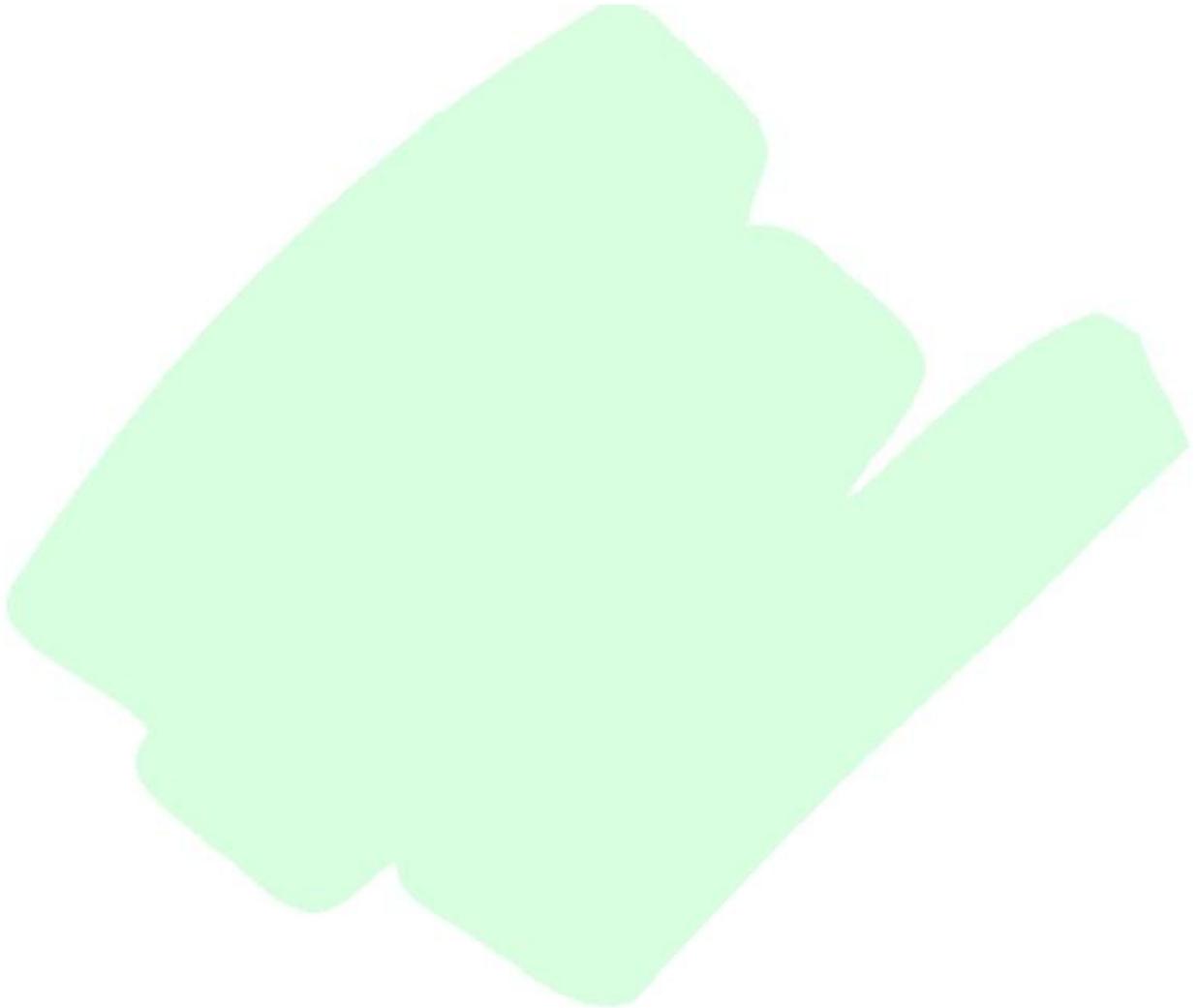
www.anact.fr

Le site de l'Aract Haute-Normandie

<http://www.haute-normandie.aract.fr>

Le site du Ministère de l'Emploi, de la Cohésion Sociale et du Logement, pour connaître les aides et dispositifs de l'Etat en matière de gestion des ressources humaines, formation...

www.travail.gouv.fr



Eclairage est une publication gratuite du CREFOR Haute-Normandie. Pôle Information
Directeur de la publication : Luc Chevalier. Information et rédaction : Emmanuel Christain
Conformément à la loi "informatique & libertés" du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit
d'accès, de modification, de rectification et de suppression des données vous concernant.
(Déclaration à la CNIL n° 756690)
© **Eclairage 2007**