

# BIBLIOGRAPHIE

## LA **G**ESTION **P**REVISIONNELLE DES **E**MPLAIS ET DES **C**OMPETENCES **GPEC**

---

Le 20 mars 2008

**CARIF Espace Compétences**  
**Centre de documentation**

Centre de Vie Agora, Bât A - ZI Les Paluds, BP 1002  
13781 Aubagne Cedex

Tél. 04 42 82 43 20 - Fax : 04 42 82 43 32

Site Internet : <http://www.espace-competences.org>



## CARIF Espace Compétences - Mission Documentation - Veille

Le CARIF Espace Compétences anime et développe un centre de ressources multimédia à l'usage des acteurs intervenant dans le domaine **Emploi Formation de Provence-Alpes-Côte-d'Azur** et notamment les partenaires institutionnels et les professionnels de l'emploi, de la formation, de l'insertion, de l'orientation et de la validation des acquis.

Le centre de documentation collecte, valorise et diffuse sur place ou à distance des références spécialisées dans le champ de la formation, de l'orientation, de l'insertion professionnelle, de l'emploi, de la gestion des ressources humaines,...etc.

Sont à votre disposition des ouvrages, des revues spécialisés, une outillthèque, des ordinateurs en libre accès.

Une équipe de documentalistes vous accueille et vous accompagne, **sur rendez-vous**, du lundi au vendredi de 9h00 à 12h30 et de 13h30 à 17h00.

### Les Services

Le centre de documentation anime, gère et alimente un système **de diffusion sélective de l'information (DSI)**, disponible sous la forme d'un abonnement gratuit sur le portail du GIP Espace Compétences

[www.espace-competences.org](http://www.espace-competences.org)

➤ Vous pouvez ainsi vous inscrire et **recevoir par courriel régulièrement l'annonce des manifestations** (colloque, congrès, formation, etc.) **et de l'actualité selon les centres d'intérêt** que vous aurez définis. Pour une plus grande réactivité nous faisons évoluer le système, et de nouveaux thèmes disponibles à l'abonnement verront le jour au fil de l'émergence de nouveaux sujets dans l'actualité.

➤ Vous pouvez aussi **vous abonner** à notre service de **veille sur les appels d'offres** lancés en Provence Alpes Côte d'Azur sur le secteur de l'emploi et de la formation professionnelle.

➤ Dans le même espace d'abonnement, le centre de ressources documentaires vous propose de vous inscrire pour recevoir **ses bulletins**, informant sur les dernières acquisitions empruntables et/ou téléchargeables, et proposant des revues de presse thématiques.

L'équipe de documentalistes vous **aide dans vos recherches, répond à vos demandes d'information et élabore des produits documentaires à la demande** : Bibliographies, Dossiers documentaires, Sitographies spécialisées

**Les ouvrages sont empruntables** après dépôt d'une caution pour une durée de 3 semaines. Afin de couvrir le territoire régional, **le prêt peut s'effectuer à distance**.

### Les Productions

- Le centre de ressources alimente, gère au quotidien et met à disposition **une base de données documentaire** contenant **près de 20 000 références** bibliographiques d'ouvrages, de rapports d'études, d'actes de colloques, d'articles, de textes officiels, ... <http://alex.espace-competences.org/>

Pour optimiser vos recherches dans la base de données documentaire, les documentalistes vous proposent un atelier le mardi de 14h à 15h. (Inscription obligatoire)

- Certains **dossiers documentaires thématiques, bibliographies ou études** réalisés par le centre de ressources sont disponibles sur <http://www.espace-competences.org>

- **Un annuaire de sites Internet utiles** aux acteurs intervenant dans le domaine Emploi Formation est disponible sur <http://www.espace-competences.org>

- Le centre de ressources réalise aussi **un travail de recensement des outils pédagogiques**. Outre l'organisation de journées de présentation d'outils pédagogiques et d'accueil des éditeurs, il propose une base de données non exhaustive recensant des outils pédagogiques existants sur <http://www.espace-competences.org>

## Pour vous accueillir

Elisabeth KUNZE au 04.42.82.23.34 et Lyonel PERRIN au 04.42.82.43.30

Un courriel [documentation@espace-competences.org](mailto:documentation@espace-competences.org)

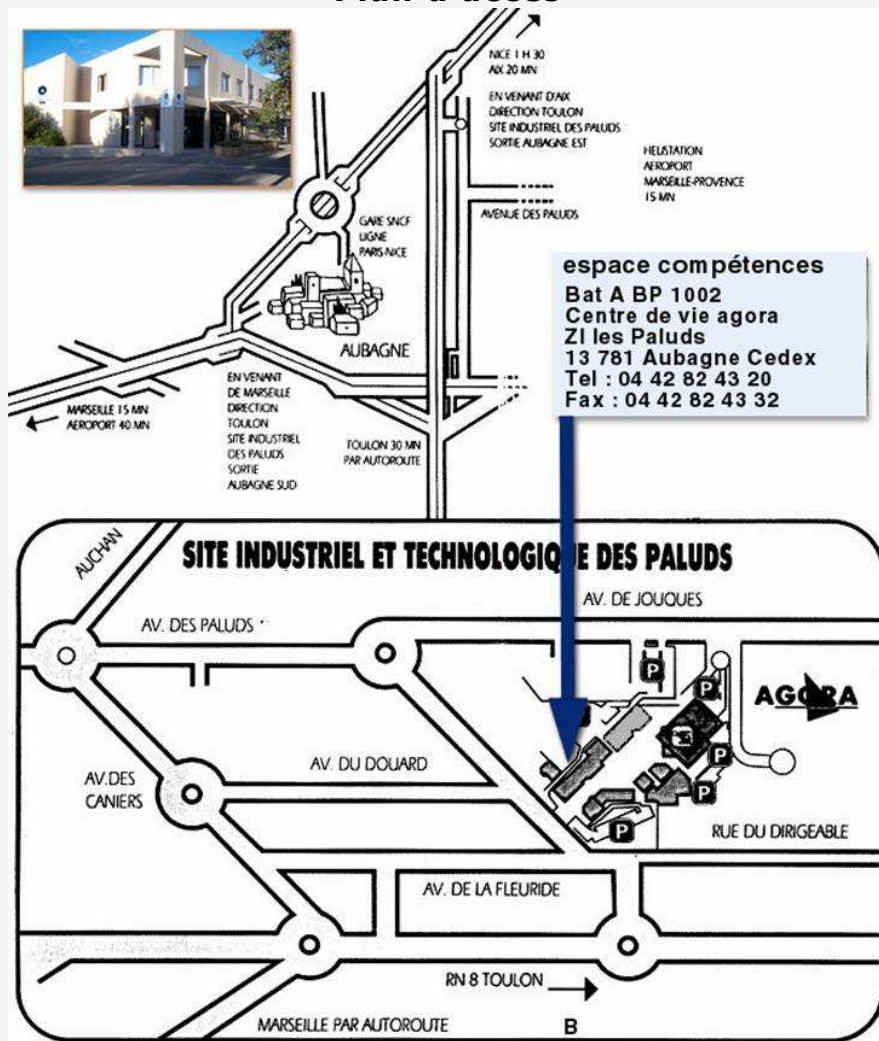
Où? Centre de vie Agora Bât A—ZI les Paluds—BP 1002—13781 Aubagne

*Ce dossier rassemble uniquement des références récentes (2006-2008)  
sur le thème de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences - GPEC*

*Ces références ne sont pas exhaustives, mais elles sont toutes disponibles et peuvent vous être  
communiquées par le pôle documentation, ressources multimédia du CARIF Espace Compétences.*

*Vous pouvez consulter la totalité des 20 000 références sur le portail documentaire  
<http://alex.espace-competences.org>*

### Plan d'accès



## SOMMAIRE

# La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

## Les Ouvrages et Rapports ----- Page 6

*Cette rubrique regroupe une sélection non exhaustive d'ouvrages disponibles à l'emprunt au centre de documentation, ressources multimédia du CARIF Espace Compétences*

### *A noter*

*Tous les professionnels du champ de l'emploi et de la formation résidant en PACA peuvent bénéficier d'emprunt à distance en remplissant une fiche d'inscription accompagnée d'un chèque de caution de 40 euros. Ce faisant, deux ouvrages peuvent être empruntés pour **20 jours renouvelables**. L'envoi à distance des ouvrages s'effectue par voie postale avec une étiquette de lettre-suivie. Le retour des ouvrages s'effectue avec la même procédure et nous fournissons l'étiquette de lettre-suivie libellée à notre adresse.*

## Les Articles ----- Page 10

*Cette rubrique regroupe une sélection non exhaustive d'articles, publiés entre **Janvier 2006 et Mars 2008**, consultables au centre de documentation, ressources multimédia du CARIF Espace Compétence*

# La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences - GPEC

## Les Ouvrages et Rapports

*Cette rubrique regroupe une sélection non exhaustive d'ouvrages disponibles à l'emprunt au centre de documentation, ressources multimédia du CARIF Espace Compétences*

### **GPEC et PSE : anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise**

*HINDLEY David ; APARISI Peggy*

Eyrolles Editeur, **10/2007**, pp. 1-234

Résumé : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est devenue l'une des branches les plus à la mode de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises. En France, la loi en a même fait l'une des obligations de dialogue social et on voit émerger une liaison avec la notion de plan de sauvegarde de l'emploi. Sont donc explicitées dans cet ouvrage les diverses étapes d'une GPEC en entreprise (de sa création à sa préparation en passant son pilotage) ainsi que la mise en oeuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi dans toutes ses composantes.

**Ouvrage - Réf : 13.35-18**

### **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Développer les PME et les territoires**

*BALLERY Elisabeth*

Chronique Sociale, **04/2005**, pp. 1-172

Résumé : Face à la globalisation des échanges, aux exigences sans cesse accrues de compétitivité et à la menace du " choc démographique ", la Gestion des Ressources Humaines revêt une dimension tout à fait stratégique et une importance capitale pour les PME-PMI qui constituent les forces vives du développement économique. À ce titre et dans le cadre du Programme d'Initiative Communautaire EQUAL qui vise à lutter contre toute forme de discrimination et à promouvoir l'égalité des chances, la CGPME Rhône-Alpes et l'AGEFOS PME Rhône-Alpes ont conçu et piloté un projet innovant d'Ingénierie Territoriale de développement de l'Emploi et des Compétences " (ITEC). Ce dispositif intervient à un triple niveau : celui de l'entreprise, avec la conduite d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ; au plan inter-entreprises, avec le développement de synergies inter PME ; au niveau du territoire et de l'ensemble de ses acteurs. Dédié aux dirigeants des PME-TPE, aux responsables Ressources Humaines, aux acteurs territoriaux et aux praticiens, cet ouvrage : présente la méthodologie mise en place dans le cadre d'ITEC, propose des outils pratiques, donne la parole aux acteurs du projet.

**Ouvrage - Réf : 13.35-17**

### **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

*BIARD Philippe ; ROUX Dominique*

La lettre du cadre territorial, **01/2003**, Résumé : L'évolution de la pyramide des âges, les importantes vagues de départ en retraite, les nouveaux métiers et la difficulté d'y pourvoir... Tous ces éléments concourent à rendre indispensable, pour toutes les collectivités, une gestion indispensable de ses ressources humaines. D'autant que la GPEC (ou prospective métiers) n'est pas qu'un outil de gestion. C'est aussi un outil de management qui concerne l'évaluation, l'orientation, la formation, la gestion des carrières et qui participe à la motivation du personnel. Cette démarche n'est toutefois pas simple à mettre en oeuvre car les pratiques de GRH dans les collectivités sont peu adaptées à la gestion des compétences et doivent, de plus, faire avec le poids des textes réglementaires. Elle doit donc se faire progressivement, " par étapes ". Ce dossier a été conçu comme un outil de travail pour piloter ce type de démarche en collectivité. Il permettra à l'encadrement de mettre en oeuvre des démarches prospectives, notamment sur les métiers les plus exposés au changement. Il comprend ainsi de nombreux outils et exemples de démarches en collectivité.

**Ouvrage - Réf : 13.35-16**

### **Guide pour la GPEC. 3ème édition**

*KERLAN Françoise ; MINVIELLE Yvon*

Eyrolles Editeur, **07/2007**, pp. 1-309

Résumé : Ce guide permet aux entreprises d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses besoins et aux attentes des salariés. Reliée aux problématiques de la formation et de la rémunération des compétences, la GPEC donne aussi des clés pour faciliter les mobilités et sécuriser les parcours professionnels. Ce guide se présente comme le trait d'union entre les fonctions RH et formation. En effet, le DRH doit se préoccuper de la formation de ses managers. L'accord sur la formation professionnelle ou la mise en place de nouveaux dispositifs tels que la VAE ou le DIF aident les dirigeants et les managers à investir et à s'investir dans ces nouvelles démarches tout en prenant les précautions qui s'imposent dans la mise en oeuvre des outils et dans les décisions prioritaires.

**Ouvrage - Réf : 13.35-15**

**La GPEC entre opportunités et risques**

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 34-70

**Résumé** : Ce dossier est constitué de contributions permettant aux négociateurs de comprendre comment aborder la réglementation et sa jurisprudence, ses incidences sur la stratégie des entreprises, des témoignages de DRH ayant déjà négociés des accords, des analyses (contenu des accords, modalités de négociation, gestion des âges), des expériences européennes.

**Périodique - Réf : 13.35-REV**

**Lettre-circulaire n°2007-049 : congé de mobilité ; Régime social de la rémunération versée pendant la durée du congé**

URSSAF, **08/03/2007**, pp. 1-3

**Résumé** : L'article n°48 de la loi n°2006-1770 du 30 décembre 2006 prévoit la mise en place d'un congé de mobilité dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La rémunération versée pendant la période qui excède la durée du préavis est exclue de l'assiette des cotisations et soumise à la CSG et à la CRDS aux taux applicables aux revenus de remplacement.

[http://www.urssaf.fr/images/ref\\_lc2007-049.pdf](http://www.urssaf.fr/images/ref_lc2007-049.pdf)

**Texte officiel - Réf : 13.35-14**

**Décret no 2007-603 du 25 avril 2007 pris pour l'application du II de l'article L. 320-2 du code du travail**

Journal Officiel, **27/04/2007**, pp. 7493

**Résumé** : Ce décret créé un chapitre préliminaire au premier chapitre du Titre II du livre II du Code du Travail concernant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la prévention des conséquences sociales des mutations économiques.

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

**Texte officiel - Réf : 13.35-13**

**Décret no 2007-101 du 25 janvier 2007 relatif au dispositif d'aide au conseil aux entreprises pour l'élaboration de plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

Journal Officiel, **27/01/2007**, pp. 1764

**Résumé** : Ce décret explicite les modalités du dispositif d'aide au conseil aux entreprises dans le cadre de l'élaboration de plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

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

**Texte officiel - Réf : 13.35-12**

**La GPEC**

Liaisons Sociales Quotidien, n°14973, **16/10/2007**, pp. 1-9

**Résumé** : Cette synthèse fait le point sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences telle qu'elle a été définie en droit par les multiples textes législatifs. La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 est le dernier texte qui a consacré la notion. L'obligation de négocier est donc détaillée (négociation dans le

groupe ou la branche), le cas de la GPEC dans les groupes de moins de 300 salariés est examiné (négociation, politique de GPEC obligatoire, aide au conseil GPEC), le lien entre licenciement économique et GPEC est abordé (liens avec le plan de sauvegarde de l'emploi, liens avec la cause réelle du licenciement, congé de mobilité). **Périodique - Réf : 13.35-11**

**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 (programme 103, accompagnement des mutations économiques, sociales et démographiques, action 1)**

Bulletin Officiel du Ministère du Travail, **30/06/2007**, pp. 1-9

**Résumé** : Cette circulaire fait le point sur les dispositifs mis en œuvre dans le cadre de la loi sur la cohésion sociale du 18 janvier 2005. Elle examine donc les nouveaux outils créés pour accompagner le développement de l'anticipation concertée des mutations économiques, le rôle de l'Etat. Un complément est réalisé sur le congé de mobilité (champ d'application, durée et modalités de mise en œuvre, les liens entre le congé de mobilité et les dispositions relatives au licenciement économique, le statut du bénéficiaire), le régime social et fiscal des indemnités versées dans le cadre d'un accord de GPEC.

[http://www.travail.gouv.fr/publications/picts/bo/30062007/TRE\\_20070006\\_0110\\_0005.pdf](http://www.travail.gouv.fr/publications/picts/bo/30062007/TRE_20070006_0110_0005.pdf)

**Texte officiel - Réf : 13.35-10**

**Anticiper et concerter les mutations : rapport sur l'obligation triennale de négocier**

*ROUILLEAULT Henri*

Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, **08/2007**, pp. 1-186

**Résumé** : La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 établit, pour toutes les entreprises de plus de 300 salariés, que "l'employeur engage tous les 3 ans une négociation portant 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... La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, ainsi que des mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences, ainsi que d'accompagnement de la mobilité géographique et professionnelles des salariés". Henri Rouilleault, directeur général de l'ANACT, a été chargé par le Ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement et le Ministre de l'emploi, du travail et de l'insertion professionnelle des jeunes, "d'un état des lieux des bonnes pratiques de négociation et de mise en œuvre, des difficultés rencontrées, et de différentes préconisations opérationnelles".

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/074000505/0000.pdf>

**Rapport - Réf : 13.35-9**

## La gestion prévisionnelle des ressources humaines

*GILBERT Patrick ; La Découverte, 2006, pp. 1-122*

Résumé : La question de la gestion prévisionnelle des ressources humaines se pose désormais à chaque structure depuis la prise en compte des nouveaux développements de la démographie et de la situation économique française. L'objectif de l'ouvrage est donc de présenter la GPRH dans ses fondements et de voir comment elle impacte chaque domaine de la gestion des ressources humaines au niveau de l'emploi, des acteurs, des effectifs, des carrières, âges et compétences. Un modèle de référence est présenté de même qu'un bilan concret des applications ou politiques déjà mises en oeuvre. **Ouvrage - Réf : 13.35-6**

## Transmission de savoir-faire - Essai pour une passerelle entre la didactique des savoirs professionnels et l'entreprise apprenante

*BOUTTE Jean-Louis ; DONNADIEU Bernard*

Université de Provence - Département Sciences de l'Education, **09/1999**, pp. 1-91

Résumé : Notre précédent travail universitaire nous avait déjà conduit à nous intéresser à la transmission de savoir-faire. Nous conserverons cette base de travail. En effet nous concevons qu'il puisse exister une certaine complémentarité entre les différentes approches évoquées ci-dessus, mais nous privilégierons pour notre recherche la relation formatrice particulière que représente cette transmission de ce savoir-faire. Notre intérêt pour cette approche est multiple. Outre le fait qu'elle dénote de la logique prégnante en entreprise, elle nécessite une appréhension des connaissances et des savoirs et met en scène des personnes, dont la participation respective n'est pas certaine, autant de sujets d'intérêt qui justifient notre parcours en Sciences de l'Education. Par ailleurs notre recherche s'appuie sur des interventions professionnelles en entreprise sur ce même thème. Notre posture de consultant amené à répondre à une demande faite par deux entreprises nous a permis d'élaborer et mettre en oeuvre une méthode et des outils tout en prenant en compte les aspects humains incontournables. Enfin et pour ces mêmes raisons nous sommes convaincu que cette approche permet de renouer avec une forme de lien social qui tend à s'étioler en particulier au sein des grandes entreprises. Mais au-delà des aspects techniques, l'objet de notre recherche se situe dans l'identification des conditions qui favorisent et permettent cette transmission de savoir-faire, ce partage de connaissances tant au niveau des individus que de l'entreprise. Il ne s'agit pas de formuler des " recettes " de bon fonctionnement, mais beaucoup plus de repérer les conditions psychologiques individuelles et collectives qui peuvent permettre la transmission ou au contraire l'empêcher. (Résumé de l'auteur) **thèse, mémoire - Réf : 13.35-**

**5**

## Capitalisation ou transmission de savoir-faire

*BOUTTE Jean-Louis ; DONNADIEU Bernard*

Université de Provence - Département Sciences de l'Education, **09/1997**, pp. 1-80

Résumé : Notre premier questionnement se formule, autour de cette notion de perte de mémoire et de savoir-faire. Comment se manifeste la perte de savoir-faire ? Comment l'entreprise peut-elle laisser s'enfuir un savoir-faire, alors que la plupart d'entre-elles raisonnent en termes de compétences, voire de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ? Qu'est-ce qui différencie le savoir-faire de la compétence ? Que peut-elle faire pour palier cette " fuite ", et le souhaite-t-elle ? C'est à partir de ces premières questions que nous entreprenons d'aborder ce travail. Notre première approche, consiste à vérifier l'existence de la problématique, par une étude du terrain, empirique et documentaire. Nous voulons par la même avoir un aperçu de la façon dont les entreprises se représentent le savoir-faire et les conséquences possibles ou vécues de sa perte. Nous souhaitons aussi obtenir des précisions sur les modes de conservation et de transmission du savoir-faire, déjà mis en oeuvre. Puis, nous souhaitons aborder le savoir-faire au travers des modèles théoriques et les écrits des auteurs, et confronter ces deux approches théorique et empirique. Enfin, nous projetons d'étudier le ou les modes de transmission identifiés, de vérifier leur pertinence, d'imaginer les écueils ou difficultés. La linéarité imposée par l'écrit ne doit pas masquer les nombreuses interactions, aller-retour, et l'interdépendance de ces approches tout au long de notre travail. (Résumé de l'auteur) **thèse, mémoire - Réf : 13.35-4**

## La formation dans les entreprises : entre réflexe et stratégie

*DESCAMPS Renaud ;*

Bref du Céreq, n°207, **04/2004**, pp. 1-4

Résumé : Deux démarches peuvent conduire les entreprises à former leur personnel. La première intègre les compétences dans la stratégie globale de l'entreprise et va de pair avec une gestion prévisionnelle de celles-ci. La seconde est plus adaptative : la formation correspond à une réaction au coup par coup face aux changements qui affectent l'entreprise. La formation comme élément d'une stratégie formalisée ne semble pas être une pratique usuelle au vu de la rareté des entreprises mettant en oeuvre une gestion prévisionnelle des compétences. Les entreprises n'en sont pas pour autant figées. Elles adaptent les compétences de leur personnel en fonction des changements structurels. Ainsi, les innovations de process ou de produit, comme les démarches qualité, favorisent le recours à la formation continue.

<http://www.cereq.fr/cereq/b207.pdf>

**Périodique - Réf : 13.35-REV**

## Gestion prévisionnelle de l'emploi et formation professionnelle

Ecole Nationale d'Administration, **10/2002**, pp. 1-78

**Résumé** : La gestion prévisionnelle des compétences se généralise dans les pratiques managériales des entreprises par l'intermédiaire de méthodes quelquefois différentes mais visant au même objectif. Ce rapport examine les changements auxquels les entreprises et les salariés sont confrontés en la matière en relation avec le système de formation professionnelle désormais largement inadapté. Il examine les solutions adoptées par les entreprises avant de proposer une nouvelle démarche permettant d'ouvrir de nouveaux champs de développement pour les entreprises et les salariés. Des pistes de réforme de la formation professionnelle prenant en compte ces observations et propositions sont faites.

<http://www.ena.fr/index.php?page=ressources/rapports/formation/gestion>

**Rapport - Réf : 13.35-3**

## Prévoir et gérer les emplois et les compétences

*BAROIN Daniel ; BEAUJOLIN François ; BERTON Fabienne ; CASTAGNOS Jean-Claude ; FABBRO Daniel ; GIULANI Philippe ; HOIZEY François ; LEDRU Michel ; MANDON Nicole ; MEIGNANT Alain ; BELLIER-MICHEL Sandra ; MORNET François ; ROBIN Francis ; RYCHENER Frédérique ; THERY Benoit ; THIERRY Dominique ; TOMASINO Chantal ; BIEGANSKI Richard ; MONIER Michel*

Education Permanente, n°105, **12/1990**, pp. 1-162

**Résumé** : Gérer l'emploi, c'est tout simplement chercher à établir des liens entre le devenir de l'entreprise et ses besoins de main-d'œuvre en volume mais surtout en qualification. La formation est alors sollicitée pour accroître ou modifier, à terme, la compétence individuelle et collective des salariés. Le schéma est simple dans son principe. La mise en œuvre est plus complexe, et ce numéro d'Education permanente l'illustre d'une manière concrète. Pour modifier les qualification encore faut-il connaître avec assez de précision celles qui existent comme celles que l'on veut atteindre. Un constat s'impose alors. Le formateur ne peut plus être seulement un pédagogue. Pour fixer ses objectifs, il doit nécessairement s'intéresser aux politiques de développement et d'emploi de son entreprise. Pour déterminer précisément ce qu'il doit faire, il doit acquérir une réelle compétence d'analyse des qualifications, et au-delà des situations globales de travail. [Extrait résumé Education permanente] **Périodique - Réf : 13.35-REV**

## 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

Bulletin Officiel du Ministère du Travail, **20/05/2004**, pp. 1-16

**Résumé** : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein des entreprises trouve une actualité nouvelle dans un contexte fortement

marqué par la nécessité de mieux anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques et du vieillissement de notre population active. L'aide au conseil aux entreprises pour la GPEC dote les services de l'Etat d'un nouveau dispositif d'accompagnement en la matière, notamment auprès des PME. Elle donne lieu à la signature de conventions d'aide à l'élaboration de plans de GPEC en direction d'entreprises ou de conventions avec des organismes professionnels ou interprofessionnels destinées à sensibiliser des réseaux d'entreprises aux enjeux de la GPEC. Sa mise en œuvre par les services de l'Etat s'inscrit avant tout dans une approche territoriale par bassin d'emploi ou par filière d'activité et privilégie le développement du dialogue social à ces niveaux. **Texte officiel - Réf : 13.35-2**

## Les établissements à main-d'oeuvre qualifiée plus attentifs à la gestion prévisionnelle des effectifs selon l'âge

*RICHET-MASTAIN Lucile*

Premières informations Premières Synthèses, n°29.1, **07/2003**, pp. 1-4

**Résumé** : Les responsables des établissements de 10 salariés ou plus du secteur privé dont la main-d'œuvre est qualifiée prennent davantage en considération le problème du vieillissement de leur personnel et embauchent plus de salariés âgés de plus de 50 ans. Mais la pratique d'une gestion anticipée des âges dépend avant tout de la taille, du secteur d'activité et de la distribution des âges dans l'établissement. Même en cas de difficulté de recrutement, la plupart des chefs d'établissement restent réticents à accueillir des seniors, quelle que soit la qualification de leurs salariés. Une attitude assez générale pour ne pas être influencée par la taille, le secteur ni même l'âge du dirigeant de l'établissement.

[http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/publication\\_pips\\_20\\_0307\\_n-29-1\\_etablissements-main-doeuvre-qualifiee.pdf](http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/publication_pips_20_0307_n-29-1_etablissements-main-doeuvre-qualifiee.pdf)

**Périodique - Réf : 13.35-REV**

## Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

*KERLAN Françoise ; MULLER Jean-Louis*

Editions d'Organisation, **2000**, pp. 157

**Résumé** : Cet ouvrage souligne à la fois la complexité dans la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et la nécessité de développer la formation afin de favoriser l'employabilité. Les aspects méthodologiques et pratiques sont donc largement développés avec de nombreuses fiches-types. Il donne des éclairages nouveaux en termes de précautions à prendre et de préconisations pour l'entretien annuel, le bilan professionnel, le bilan de compétences et l'élaboration du plan de formation. Des cas pratiques d'entreprises ayant mis en place des GPEC sont détaillés.

**Ouvrage - Réf : 13.35-1**

## Les Articles

Cette rubrique regroupe une sélection non exhaustive d'articles **consultables** au centre de documentation, ressources multimédia du CARIF Espace Compétence

### Quelques réflexions sur la mise en oeuvre de la GPEC

VIVIEN Philippe

Droit Social, n°11, **11/2007**, pp. 1093-1094

**Résumé** : Pour l'auteur la GPEC ne saurait de résumer à la formalisation contractuelle de pratiques disparates. Elle n'est pas un antidote aux restructurations nécessaires, pas plus qu'elle n'apporte toutes les solutions aux enjeux de développement des compétences. Elle est tout cela et doit surtout trouver sa propre dynamique en associant le management, les salariés et leurs représentants.

### La GPEC au sein du groupe Thales

RAVARAN Anne (de)

Droit Social, n°11, **11/2007**, pp. 1086-1092

**Résumé** : cet article présente l'accord sur "l'anticipation des évolutions d'emploi, le développement professionnel et la formation" négocié et conclu au niveau du groupe THALES en novembre 2006.

### Les sanctions de la GPEC

NEAU-LEDUC Christine

Droit Social, n°11, **11/2007**, pp. 1081-1085

**Résumé** : L'auteur traite du thème des "sanctions de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)". Malgré le nouvel article L.320-2 du code du travail qui instaure l'obligation triennale de négocier sur le thème de la GPEC, on peut remarquer qu'aucune sanction n'y est rattachées et avec raison puisque aucune n'était prévue de façon explicite.

### La GPEC : Intérêts et limites pour la gestion du personnel

IGALENS Jacques

Droit Social, n°11, **11/2007**, pp. 1074-1080

**Résumé** : Cet article dans une première partie rappelle brièvement l'histoire déjà longue de la GPEC et des techniques qui lui sont souvent rattachées puis dans une deuxième partie sont mis en évidence les limites mais aussi l'intérêt.

### La GPEC : l'environnement juridique

FAVENNEC-HERY Françoise

Droit Social, n°11, **11/2007**, pp. 1068-1073

**Résumé** : Si le bilan quantitatif des accords GPEC reste modeste, l'apport qualitatif est réel. Pour l'auteur les accords, tous conclus, dans des grands groupes (Thalès, Generali, Rhodia, Air France, PSA Peugeot, Suez etc.) sont fructueux. Pour l'auteur la GPEC, n'est pas la prévention des licenciements économiques mais la gestion préventive de l'emploi. La nouveauté actuellement est le mode obligatoire.

### La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : un défi social, économique et juridique

ANTONMATTÉI Paul-Henri ; FAVENNEC-HERY Françoise ; IGALENS Jacques ; NEAU-LEDUC Christine ; RAVARAN Anne (de) ; VIVIEN Philippe

Droit Social, n°11, **11/2007**, pp. 1067-1094

**Résumé** : Ce dossier est consacré à la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Les dispositions du Code du travail sur la GPEC ne sont pas toutes de facture récente mais la mobilisation des juristes est plus tardive sur le sujet.

L'environnement juridique de la GPEC s'est densifié, mais la cohérence des règles n'est pas nécessairement au rendez-vous. Une organisation juridique plus efficace de la GPEC permet d'éviter des tensions. Ce dossier reprend des propositions d'universitaires spécialisés de la gestion des ressources humaines.

### Generali : L'accord GPEC fait peu à peu ses preuves

VEGA Marie-Pierre

Entreprise & carrières, n°876, **16/10/2007**, pp. 38-39

**Résumé** : Les partenaires sociaux sont plutôt satisfaits des mesures de l'accord GPEC conclu en décembre 2006 (anticipation de l'évolution des métiers, prévention des départs en retraite, transfert de compétences facilité). Néanmoins certains dispositifs gagneraient à être améliorés ou approfondis (dispositifs de formation professionnelle continue, observatoire interne des métiers) de façon à permettre la mise en œuvre effective de l'accord.

### Suez ; un accord GPEC qui fait l'unanimité

DELON Eric

Entreprise & carrières, n°876, **16/10/2007**, pp. 36-37

**Résumé** : L'accord GPEC signé par les syndicats et la direction de Suez a des objectifs concernant l'anticipation au niveau des métiers, l'évolution des compétences. Un comité GPEC européen a été mis en place ainsi qu'un comité régional et par pays de manière à gérer le dispositif plus facilement. Un chantier de définition des travaux pénibles va être lancé pour tous les secteurs du groupe qui pourront adapter l'accord GPEC selon leurs besoins.

### Le Printemps : des syndicats divisés sur l'accord GPEC

GERMAIN Sabine

Entreprise & carrières, n°876, **16/10/2007**, pp. 34-36

**Résumé** : L'accord GPEC de la société est au centre d'un désaccord entre les syndicats ; la CFDT, FO et la CGT ont fait valoir leur droit d'opposition. L'objectif pour les signataires (Unsa, CFTC, CFE-CGC) est donc de

mieux faire connaître ce dispositif afin de le mettre en œuvre avec la participation de tous.

### **SFR : crise de confiance autour de l'accord de GPEC**

*VEGA Marie-Pierre*

Entreprise & carrières, n°876, **16/10/2007**, pp. 33-34

**Résumé** : L'accord GPEC signé par SFR en octobre 2006 sera sans doute remis en cause très prochainement. Les syndicats se sont sentis floués par la direction qui a décidé sans concertation de transférer 1900 salariés de ses centres d'appels à des sous-traitants. Ces transferts auraient pu être gérés par cet accord GPEC selon les syndicats et des dispositifs étaient mis en œuvre, brutalement interrompus. Les tribunaux ont été saisis de cette question et la décision servira sans doute de jurisprudence aux acteurs. Dans l'attente, les syndicats souhaitent faire évoluer et amender l'accord GPEC afin de mieux l'adapter aux besoins des salariés.

### **La GPEC peine à s'imposer**

*BARIET Anne*

Entreprise & carrières, n°876, **16/10/2007**, pp. 30-33

**Résumé** : La loi du 18 janvier 2005 sur la cohésion sociale a rendu obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés la mise en œuvre de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ; une négociation doit donc s'ouvrir avant la mi-janvier 2008, date butoir, dans chaque entreprise qui n'aurait pas encore commencé son cycle de négociations. Cette vision a pour l'instant peu de succès : seuls 200 accords ont d'ores et déjà été signés. Les entreprises et les partenaires sociaux sont réticents au vu d'un texte de loi considéré comme peu clair et peu incitatif, certains ne voyant d'ailleurs dans ce dispositif qu'une logique défensive. Les entreprises ne seraient pas prêtes à dévoiler les stratégies de développement et la prospective s'avère délicate. Deux dispositifs ont donc été mis en œuvre pour tenter de faciliter les démarches : le congé de mobilité (alternance de formations, d'accompagnement, de travail en vue d'une rupture de contrat par commun accord) assorti d'exonérations fiscales et sociales des indemnités de départ volontaire dans le cadre du congé de mobilité, d'un PSE. Certains entreprises ont commencé à mettre cette GPEC en œuvre avec succès (Stéria, Arvalis, Alstom) : d'autres ont plus de mal (SFR, Le Printemps). L'évaluation de ce dispositif devra se réaliser dans le temps suivant sa mise en œuvre progressive.

### **GPEC : une opportunité pour définir un outil central de GRH; l'exemple précurseur du groupe Rhodia**

*MATTA Max*

Personnel, n°483, **10/2007**, pp. 92-94

**Résumé** : Les conditions de réussite d'un accord de GPEC dans les entreprises sont ciblées dans le cadre d'un exemple pratique, celui de Rhodia qui a signé un tel accord depuis 2003. La nécessité d'une implication réelle des partenaires sociaux, la prise en compte des

bonnes pratiques déjà mises en œuvre, la prise en compte des réalités de terrain font partie de ces conditions, complétées par la nécessité de favoriser un accord global de GPEC, pour permettre une appropriation collective. Est également conseillé de se rapprocher de l'administration du Travail et d'engager la formation de tous les acteurs.

### **La GPEC à la RATP : Adapter les compétences et les métiers aux évolutions techniques**

*TODESCO Jean-Louis*

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 64-66

**Résumé** : Les évolutions techniques sont une composante très importante du travail d'évolution des métiers à la RATP. Sont ainsi abordés les différentes étapes d'un travail consacré à la construction de référentiels d'activités et de compétences, une sélection des agents dont les compétences seront reconnues et qui auront des sessions de formation adaptées.

### **La gestion des âges dans les accords de GPEC : des actions en direction des seniors encore trop rares**

*BERGER Nathalie ; CHAPPERT Florence*

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 62-63

**Résumé** : L'ANACT a analysé 40 accords de GPEC ainsi que des accords d'entreprises traitant de la gestion des âges ; elle a notamment observé la question des effets du vieillissement sur la vie professionnelle, l'allongement des carrières. Sont ainsi observées les différentes étapes et progression d'un certain nombre de thématiques relatives à la question.

### **Négocier la GPEC : pourquoi ? Comment ?**

*DORE Damien*

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 60-61

**Résumé** : L'obligation pour les 4000 entreprises tenues de négocier des accords de GPEC est encore une théorie pour beaucoup d'entre elles. Seules 200 ont franchi le pas. L'auteur fait le point sur le ciblage des enjeux (dialogue social, gestion de l'emploi) et les axes de travail pour bien construire un accord (partage des diagnostics, repérage et adaptation des outils existants, négociation du rôle de chaque acteur dans la négociation).

### **La GPEC dans une moyenne entreprise : Assurer la transmission des compétences**

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 58-59

**Résumé** : Détail d'un accord de GPEC négocié dans une entreprise de 400 salariés : les points portent sur les dispositifs d'accompagnement des salariés (formations complémentaires, aides à la mobilité), la gestion des âges, la transmission des savoirs et des compétences. La mise en œuvre de cet accord se poursuit.

### **Signature d'un accord GPEC chez Tokheim Services France : anticiper l'évolution des métiers de son secteur d'activité**

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 56-57

**Résumé** : Pascal Delmas, DRH du groupe Tokheim, détaille la démarche initiée en 2004 concernant la signature de deux accords, l'un de méthode relatif au dispositif d'accompagnement dans le cadre de difficultés structurelles, l'autre un accord GPEC. Les étapes de la négociation, le contenu des accords, un premier bilan sont donc détaillés.

### **La GPEC chez Areva : un accord opérationnel**

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 54-55

**Résumé** : L'interview de Marianne Naud, directeur de la politique sociale d'Areva, met l'accent sur les principaux thèmes de l'accord signé en 2005 concernant la GPEC ; ils concernent la mobilité internationale, l'anticipation de l'évolution des métiers, la transmission des compétences, un travail avec les instances représentatives du personnel. Un observatoire des métiers et de l'emploi, un référentiel des métiers du groupe sont des outils mis en place à cette occasion.

### **Les accords de GPEC : première analyse**

*DIETRICH Anne*

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 50-53

**Résumé** : Huit accords de GPEC sont analysés dans cet article et font apparaître des imbrications entre l'aspect juridique et gestionnaire. 2 axes sont mis en évidence : la visibilité des évolutions des entreprises, l'articulation de dispositifs réglementaires et managériaux qui mobilisent de nombreux acteurs. Les entreprises devront dépasser la vision juridique de la GPEC pour s'approprier une vision managériale.

### **Négociation des accords de GPEC : quelques conseils à une section syndicale confrontée à sa négociation**

*LEGRAND Henri-José*

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 46-49

**Résumé** : L'analyse juridique des dispositifs de GPEC mis en place par la loi de cohésion sociale est ici développée avec l'examen des diverses notions de GPEC et des différences de définition qui se retrouvent donc sur l'application des articles intégrés dans le Code du Travail. Les enjeux sur la négociation à mettre en œuvre en matière de GPEC se trouvent ensuite posés.

### **Négociation des accords de GPEC : quelques conseils aux responsables syndicaux et élus des entreprises**

*GRUMBACH Tiennot*

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 42-44

**Résumé** : Il semble nécessaire, pour bien mettre en œuvre la GPEC, de prendre en compte les expériences des " pionniers " ayant déjà réfléchi à des dispositifs. Les syndicats doivent donc adapter leurs pratiques de négociation afin de prendre part aux accords de méthodes, qu'ils soient offensifs ou défensifs.

### **Négociation des accords de GPEC : quelques conseils à la direction de l'entreprise**

*BARTHELEMY Jacques*

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 38-40

**Résumé** : Deux manières existent pour appréhender la GPEC, résultant de manières différentes de concevoir la loi de cohésion sociale. L'une, technicienne, peut dériver vers une approche technocratique éloignée des réalités ; l'autre, orientée vers une approche organisationnelle, peut permettre de mettre en œuvre un outil de gestion prenant en compte l'économique et le social.

### **De la GPEC à l'anticipation des restructurations : nouvelles ambitions, mêmes freins ?**

*BEAUJOLIN-BELLET Rachel ; CORNOLTI Christophe ; KUHN Antony ; MOULIN Yves*

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 36-37

**Résumé** : Face à la multiplication des restructurations, une seule solution s'impose : l'anticipation. La GPEC est également mise en avant lors d'ajustement de la main-d'œuvre dans les entreprises. Quel est le lien entre anticipation des restructurations et GPEC ? Quels sont les enseignements à tirer des diverses expériences de GPEC dans le cadre de l'anticipation des restructurations ?

### **Les compétences managériales, principale condition de succès de changement**

*MOSTEFAOUI Ramdane*

Revue internationale sur le travail et la société, n°1, vol.5, **06/2007**, pp. 1-15

**Résumé** : Les résultats des enquêtes restituées dans ce texte portent sur l'introduction de la GPEC dans deux organisations. Dans la première, une entreprise lyonnaise, la démarche s'est soldée par un échec ; dans la seconde, une association picarde, tout au contraire, la greffe semble prendre. Question : d'où ça vient ? Qu'est ce qui est réellement en cause ? Une analyse intime des processus de conduite de ce projet de changement a mis en évidence le rôle joué dans un cas comme dans l'autre par les compétences des managers. (Résumé de l'auteur)

[http://www.uqtr.ca/revue\\_travail/Articles/2007Vol5Num1pp1-17Mostefaoui.pdf](http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2007Vol5Num1pp1-17Mostefaoui.pdf)

### **Accord GPEC: PSA anticipe la mobilité de ses salariés**

Entreprise & carrières, n°n°853, **04/2007**, pp. 13

**Résumé** : Le point sur l'accord GPEC signé le 06 avril 2007 par le constructeur automobile PSA Peugeot Citroën dont l'objectif est d'anticiper les effets de l'évolution de l'entreprise sur l'emploi.

### **Haulotte Group favorise l'employabilité des personnels ouvriers**

*GRANDIN Philippe*

Inffo flash, n°n°700, **04/2007**, pp. 9

**Résumé** : "Dans le but de faire évoluer les personnels ouvriers, le groupe Haulotte a mis en place un outil de

GPEC "transparent", s'appuyant sur un référentiel d'opérations de l'entreprise en adéquation avec les accords nationaux de la métallurgie sur la classification."

### **GPEC et dialogue social**

*BEAL Eric*

Liaisons Sociales Magazine, n° , **01/2007**, pp. 57

Résumé : Interview de Pierre Ferracci, PDG du groupe Alpha, qui plaide pour un dialogue social constructif lors des restructurations.

### **Le développement des compétences est la responsabilité de tous**

*BILLY Knock*

Inffo flash, n°n°691, **12/2006**, pp. 6

Résumé : Bilan du colloque du 15 novembre 2006 qui a réuni une centaine de spécialistes de la GPEC à Paris autour de la question: comment aider les entreprises dans leur démarche de valorisation de leurs compétences collectives et des compétences individuelles de leurs salariés?

### **Accord GPEC: quelles thématiques RH négocier?**

*DELON Eric ; BARIET Anne*

Entreprise & carrières, n°n°834, **11/2006**, pp. 14-16

Résumé : Obligatoires dans les entreprises de plus de 300 salariés, les négociations sur la GPEC doivent être amorcées avant décembre 2007. Ces accords permettent de négocier sur plusieurs thématiques RH: formation, aide à la mobilité externe, emploi des seniors... L'anticipation des restructurations est également un point clé de ces accords.

### **L'ardente obligation de la GPEC**

Liaisons Sociales Magazine, n°n°691, **11/2006**, pp. 72

Résumé : Enquête auprès des responsables RH, qui, en dépit de l'obligation de négocier la gestion prévisionnelle des emplois, n'envisage pas, pour la majorité, d'investir outre mesure dans cet outil. Ils comptent plutôt utiliser au mieux l'existant et améliorer les processus en s'appuyant sur les managers.

### **La GPEC : un puissant levier d'évolution pour...la DRH elle-même !**

*DUPLAIX Yves*

Personnel, n°474, **11/2006**, pp. 65

Résumé : Les évolutions des entreprises nécessitent la mise en œuvre de politiques RH prenant en compte des objectifs qui peuvent être intégrés dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Le référencement des emplois-types et des compétences associées est un préalable. La DRH a donc un rôle essentiel à jouer en relation avec la direction générale et doit travailler avec les autres directions de l'entreprise. Les DRH devront donc se saisir de cette opportunité pour élargir leur champ d'action.

### **" La GPEC est encore dans une phase de démarrage "**

*BARIET Anne*

Entreprise & carrières, n°829/830, **24/10/2006**, pp. 31

Résumé : L'interview de Gérard Larcher revient sur l'avancée des discussions et négociations en matière d'accords de GPEC. Pour lui, les éventuelles résistances à ces négociations peuvent provenir à la fois des entreprises et des partenaires sociaux. Les PME n'ont pas encore initié ces négociations et un dispositif d'aide a été mis en place par l'Etat pour aider à la mise en œuvre d'accords GPEC.

### **12 questions pour réussir sa négociation**

*VEGA Marie-Pierre*

Entreprise & carrières, n°829/830, **24/10/2006**, pp. 26-28

Résumé : Trois experts abordent les stratégies à mettre en œuvre lors des différentes étapes d'une négociation en matière de GPEC ; avant (présentation de la démarche) ; pendant (contenus, procédure, niveau de négociation, moyens, difficultés, liaison accord de méthode/accord de GPEC, conclusion) ; après (problèmes divers, suivi des accords).

### **GPEC : Quand la justice s'en mêle**

*BARIET Anne*

Entreprise & carrières, n°829/830, **24/10/2006**, pp. 24-26

Résumé : Deux décisions de justice sont venues troubler les plans sociaux de deux entreprises (l'une n'a pas mis en œuvre de négociation sur la GPEC alors que l'autre n'a pas utilisé les mesures de GPEC qu'elle avait pourtant prévues dans le cadre d'un accord signé). Ces décisions de justice vont sans doute peser sur le déroulement des futures négociations et les DRH doivent désormais faire attention à bien prendre en compte la loi du 18 janvier 2005.

### **Contre les pénuries de compétences, Spontex mise sur la GPEC**

*SUDOLSKI Patricia*

Entreprise & carrières, n°811, **16/05/2006**, pp. 31

Résumé : L'entreprise Spontex de Beauvais a eu recours à la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) à cause d'un nombre important de départs à la retraite anticipée. " L'analyse de l'organisation de l'entreprise par postes " a permis de déterminer le remplacement ou non de chaque poste. La GPEC s'accompagne d'un plan de formation et d'un dispositif VAE.

### **GPEC Une démarche dans 20 entreprises de l'habillement**

*QUEUNIET Violette*

Entreprise & carrières, n°806, **11/04/2006**, pp. 24

Résumé : Dans le cadre de l'accord national pilote conclu le 16 janvier 2006 entre l'Etat et les 5 branches des filières cuir et textile, une action expérimentale de

gestion prévisionnelle des compétences a été menée dans vingt PME de la filière textile des pays de la Loire pendant 24 mois. Cette démarche est pilotée par le Forthac, organisme collecteur qui envisage de démultiplier cette action.

### **GPEC, GPSE ou GPCE ?**

*RAY Jean-Emmanuel*

Liaisons Sociales Magazine, n°68, **01/2006**, pp. 56-57

Résumé : L'article L. 320-2 du Code du travail de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 institue " une obligation triennale de négocier des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ". Jean-Emmanuel Ray, professeur à l'université Paris I et à l'IEP de Paris apporte son analyse des accords de GPEC ou de GPSE (gestion du futur plan de sauvegarde de l'emploi) dans une optique GPCE (gestion prudente de la communication externe).