

## La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

### QU'EST-CE QUE LA GPEC ?

#### Définition

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une démarche qui facilite, tant pour l'entreprise que pour les salariés, l'anticipation des besoins d'évolution et de développement des compétences. Cette approche est liée à la stratégie de l'entreprise et aux évolutions économiques, démographiques et technologiques prévisibles.

La GPEC est composée par l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les futurs possibles de l'entreprise dans le but d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.

Apparue dans les années 1970 et associée en France à une certaine culture de planification, la GPEC prend de l'ampleur lors des années 1990 dans le contexte d'une attention de plus en plus grande des entreprises liée aux « compétences » (voir encadré ci-contre). Parallèlement, l'importance et l'implantation des destructions d'emplois vécues dans les années 1990 par certaines entreprises et certains secteurs ont poussé les pouvoirs publics et le législateur à mettre la GPEC sur le devant de la scène. Mais la GPEC est avant tout un outil de développement indispensable à toutes les entreprises.

#### Définition de la compétence

Il existe de nombreuses définitions du terme « compétence ». De manière opérationnelle, la compétence est la manifestation, dans une situation de travail donnée, d'une capacité performante à mobiliser un savoir, un savoir-faire, un savoir-être, etc., pour un résultat attendu défini.

#### Obligations légales

La loi n° 2005-32 de Cohésion sociale du 18 janvier 2005, dite « loi Borloo », a instauré une obligation de négociation triennale sur la GPEC pour les entreprises de plus de 300 salariés en France, mais aussi pour les groupes de dimension communautaire (plus de 1 000 salariés répartis sur au moins deux pays en Europe) employant au moins 150 salariés en France, ainsi que pour les branches professionnelles.

Cette obligation d'ouverture de négociations (sans obligation de les conclure) porte sur deux axes essentiels :

1. « les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise (CE) sur la stratégie de l'entreprise ainsi que ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires » ;
2. « la mise en place d'un dispositif de GPEC, sur laquelle le CE est informé, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience (VAE), de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. »

Deux points supplémentaires sont ajoutés par la loi, notamment :

1. « les modalités d'information et de consultation du CE, lors d'un licenciement économique, d'un projet économique ayant des incidences sur l'emploi, concernant le contenu d'un plan de sécurisation de l'emploi (PSE) par dérogation aux dispositifs des livres III et IV du Code du travail » ;
2. « les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle ».

Aux différentes obligations prévues par la loi, la jurisprudence ajoute notamment une double obligation de l'employeur à l'égard de ses employés : les adapter à l'évolution de leur emploi et maintenir leur employabilité. A ce titre, toutes les entreprises sont concernées par la GPEC !

## Édito

Les conditions actuelles de l'activité économique ont renforcé pour les entreprises la nécessité d'adopter une approche stratégique propre à ajuster leur offre dans un contexte complexe aux soubresauts parfois brutaux.

L'adaptation et la mise en œuvre de la stratégie des entreprises reposent sur les collaborateurs dont la réactivité à l'évolution de l'environnement est garante de la performance des entreprises. Cette réactivité est renforcée lorsqu'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) vient l'appuyer. Son objectif : accompagner les changements anticipés et favoriser l'adaptation aux évolutions non prévisibles de l'environnement et de la concurrence.

Loin d'être une fin en soi, la GPEC est une méthode complémentaire aux autres méthodes d'anticipation et d'adaptation de l'entreprise (intelligence économique, démarche qualité, etc.). Complémentaire certes, mais essentielle pour bâtir la confiance et l'implication des collaborateurs, tout en apportant des résultats concrets en matière de responsabilité sociale et sociétale des entreprises.

C'est pourquoi les chambres de commerce et d'industrie d'Aquitaine se sont engagées afin d'aider les entreprises de la région à mettre en place leur GPEC, dans une perspective de développement économique.

Jean-Marie BERCKMANS  
Président de la CRIC Aquitaine

# LES FINALITÉS DE LA GPEC

La GPEC a deux finalités :

- une **finalité anticipative** des besoins de l'entreprise en matière d'emplois et de compétences ;
- une **finalité préventive** des difficultés d'emploi pour certaines activités et/ou certains métiers.

Plusieurs accords nationaux et interprofessionnels sont venus ces dernières années définir des modalités concrètes de mise en œuvre et de financement.

La GPEC revêt en effet une double dimension collective et individuelle. C'est un outil de gestion orienté vers l'avenir de l'entreprise, qui peut déboucher sur des plans d'action concrets, à la fois pour les enjeux collectifs (recrutement, formation, etc.) et pour l'accompagnement des projets individuels des salariés (bilan individuel de compétences, mobilités professionnelle et géographique, etc.).

La formation, la mobilité, le recrutement ou une nouvelle organisation du travail peuvent être la déclinaison d'une telle démarche. C'est une voie permettant d'inscrire par l'action employeur et salariés dans une dynamique valorisant l'entreprise et son capital humain.

## L'EMPLOI DES SENIORS

A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, les entreprises d'au moins 50 salariés (ou appartenant à un groupe d'au moins 50 salariés) seront pénalisées en l'absence d'un accord d'entreprise ou de groupe ou d'un plan d'action sur l'emploi des seniors.

La pénalité, fixée à 1 % des rémunérations ou gains versés aux salariés, sera due pour chaque mois entier au cours duquel l'entreprise ne sera pas couverte par l'un des dispositifs cités ci-dessus.

## Accords ou plans d'action

L'accord d'entreprise ou de groupe (ou le plan d'action) doit comporter un objectif chiffré de maintien dans l'emploi des salariés d'au moins 55 ans ou de recrutement de salariés d'au moins 50 ans.

Il doit également prévoir des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés portant sur au moins trois des six domaines d'action suivants :

- le recrutement des salariés de plus de 50 ans dans l'entreprise,
- l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles,
- l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité,
- le développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation,
- l'aménagement des fins de carrière et la transition entre activité et retraite,
- la transmission des savoirs et des compétences et le tutorat.

Pour chaque domaine d'action retenu, l'accord ou le plan doit fixer des objectifs chiffrés, dont la réalisation est mesurée au moyen d'indicateurs.

## Accords de branche étendus

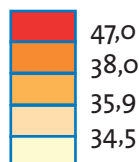
Les entreprises entre 50 et 299 salariés qui ne sont pas couvertes par un accord d'entreprise ou de groupe ou un plan d'action sur l'emploi des seniors seront dispensées de payer la pénalité si elles sont couvertes par un accord de branche étendu portant sur ce thème. Cet accord doit prévoir que les indicateurs cités ci-dessus et leur évolution figurent dans le rapport annuel de branche.

**En Aquitaine, durant les trois premiers trimestres de 2009, 27 accords sur le thème de l'emploi des seniors ont été négociés, contre 2 pour la même période en 2008.**

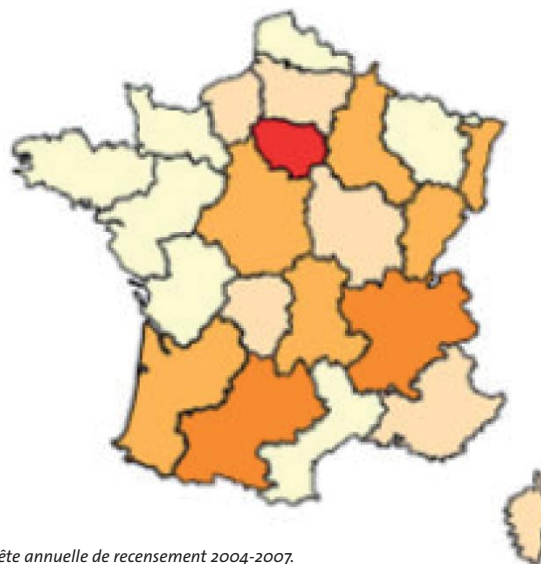
### Taux d'emploi des 55-64 ans par régions

- Le taux d'emploi moyen des Aquitains âgés de 55 à 64 ans se situe au dessus de la moyenne des régions, hors Ile-de-France en 2005.

Taux d'emploi  
(en %)



Métropole : 37,4  
Province : 35,3



Source : INSEE, enquête annuelle de recensement 2004-2007.

# TRANSFORMER LA CONTRAINTE JURIDIQUE EN AVANTAGE OPÉRATIONNEL

La GPEC est une approche qui doit aujourd'hui, à la fois :

- › permettre à l'entreprise de disposer en interne des compétences nécessaires pour répondre aux évolutions de ses besoins,
- › offrir aux salariés un élément de sécurisation de leur parcours professionnel,
- › continuer à améliorer la régulation et favoriser la situation du marché du travail.

## Avantages pour l'entreprise

La prévision et la meilleure organisation des effectifs et des compétences présentent un avantage stratégique pour l'entreprise. La mise en place de la GPEC apporte une flexibilité interne essentielle pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

La GPEC permet :

- › une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois,
- › une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques,
- › une meilleure relation entre compétitivité, organisation et développement des compétences des salariés,
- › une meilleure gestion des carrières,
- › une réduction des risques et des coûts liés aux variations des effectifs.

## Avantages pour les salariés

L'objectif de développement des compétences et d'employabilité prend de plus en plus d'importance. Le marché du travail étant peu favorable, la possibilité de se former pour faire face aux évolutions de son poste et du marché est devenue essentielle pour le salarié.

La GPEC donne la possibilité aux salariés :

- › d'être acteurs de leur parcours professionnel,
- › de favoriser leur engagement dans le développement de leurs compétences et de leur qualification,
- › de disposer d'outils susceptibles de les aider dans la construction de leur trajectoire professionnelle, (formation, validation des acquis de l'expérience, mobilité professionnelle etc.).

Elle permet aussi aux salariés de développer leur carrière et leur investissement dans l'entreprise, en tenant compte de leurs besoins et de leurs souhaits.

## Avantages pour les pouvoirs publics

Anticiper les futurs besoins de l'entreprise en effectifs et en compétences permet de limiter les licenciements et donc de stabiliser le marché du travail.

L'avantage de la GPEC pour les pouvoirs publics se traduit par trois axes majeurs :

- › prévenir les difficultés liées à l'emploi,
- › garantir le droit au travail,
- › faire évoluer l'offre de formations proposée par les pouvoirs publics.

### Le contrat d'objectifs

Le contrat d'objectifs est un document écrit qui fixe le cadre de coopération entre les pouvoirs publics et les branches professionnelles à l'échelon régional. Son but est de développer l'emploi qualifié, par la recherche d'une meilleure adéquation entre les besoins d'emplois de la branche et la formation. Il vise ainsi à définir les besoins et les objectifs communs dans une logique de qualification de l'emploi et d'adaptation aux nouveaux métiers. Il est traduit en actions par les différentes initiatives prises par les signataires.

**Au 31 octobre 2009, 14 contrats d'objectifs ont été conclus en Aquitaine.**

### La GPEC de branche et de territoires

Les pouvoirs publics encouragent la GPEC, notamment en Aquitaine, à travers :

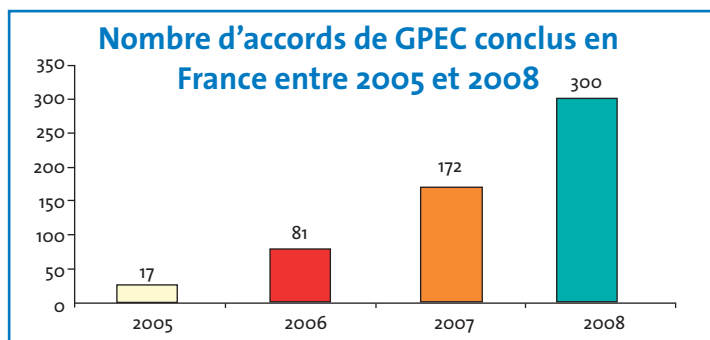
- le contrat de projets Etat - Région 2007-2013 (soutien à l'Agence Régionale pour l'amélioration des conditions de travail - ARACT)
- la conclusion avec les organisations professionnelles ou interprofessionnelles d'engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC).

La démarche EDEC repose sur deux dimensions complémentaires :

- le volet prospectif, qui a pour but d'anticiper les changements et d'orienter les décisions en matière de développement de l'emploi et des compétences sur un secteur d'activité et/ou un territoire ;
- le déploiement de l'action dont l'objectif est de permettre aux actifs occupés en particulier ceux des petites et moyennes entreprises, de faire face aux changements à venir et de sécuriser ainsi leurs trajectoires professionnelles. **En Aquitaine, 6 actions de développement de l'emploi et des compétences (ADEC) ont été signées en 2009** notamment pour pallier les conséquences de la crise économique.

## Au plan national

Entre le 18 janvier 2005 et le 31 décembre 2008, les accords de GPEC signés et enregistrés auprès des directions départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle (DDTEFP) concernent près de 1,5 million de salariés, soit environ 16 % des salariés appartenant à des entreprises soumises à l'obligation triennale de négocier.



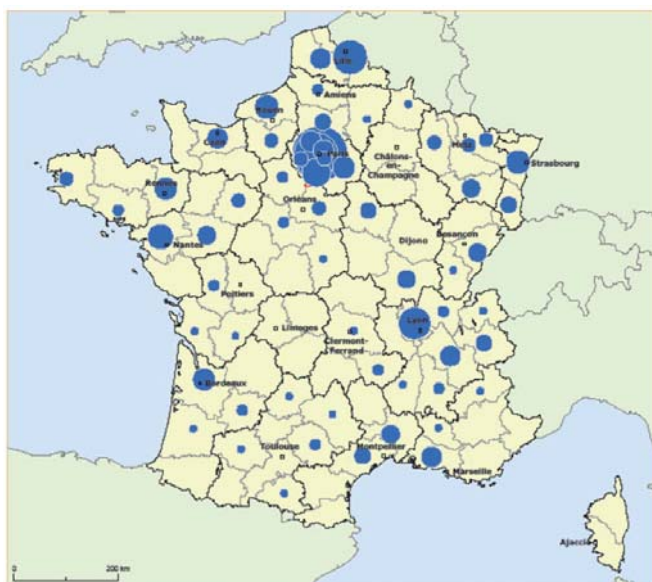
Source : Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi - DGEFP (mission FNE) 2008.

Il est possible de distinguer quatre types d'accords signés :

- des accords de méthode sur la négociation relative à la GPEC (7 %),
- des accords « à froid » sans perspective ou menace à terme de suppression d'emplois (80 %),
- des accords « à tiède » qui encouragent la mobilité en identifiant des menaces sur certains emplois ou métiers (11 %),
- des accords « à chaud » qui organisent de manière anticipée la gestion d'une restructuration (2 %).

Parmi ces accords, plus d'un sur trois est conclu et enregistré en Ile-de-France. Viennent ensuite le Nord-Pas-de-Calais (5,5 %) et Rhône-Alpes (5 %), régions caractérisées par le grand nombre de sièges sociaux d'entreprises visées par la loi de 2005.

### Localisation des accords de GPEC négociés entre 2005 et 2008



Source : ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi - DGEFP (mission FNE) 2008.

## Au plan régional

En 2007, la GPEC était un thème abordé dans une vingtaine d'accords en Aquitaine (soit 1,5 % du total des accords aquitains signés pour cette période contre 5 % en France métropolitaine).

Au cours des trois premiers trimestres 2009, 72 accords portant sur l'emploi (GPEC, accords de méthode, accès et maintien dans l'emploi des salariés âgés, emploi des travailleurs handicapés, etc.) ont été signés dans les entreprises aquitaines, contre 44 sur la même période de 2008.

Sur le seul thème de la GPEC, 17 accords ont été signés entre janvier et septembre 2009 (contre 23 pour la même période de 2008). Parmi les 16 entreprises ayant négocié sur ce thème, la moitié exerce dans le secteur industriel et l'autre moitié dans le tertiaire.

	Janvier-septembre 2008	Janvier-septembre 2009
GPEC	23	17
Accords de méthode	3	3
Seniors	2	27
Travailleurs handicapés	10	29
Autres	11	10

Source : DDTEFP. Traitement : DRTEFP Aquitaine - SEPES.

Le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés et handicapés fait l'objet de la majorité des accords conclus en 2009 dans la région. Cette tendance, présente dans les accords conclus entre 2007 et 2008 en Aquitaine, est très certainement liée à l'obligation juridique entrant en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

### La GPEC et les pôles de compétitivité

La GPEC est prise en compte dans les contrats de performance des pôles de compétitivité notamment pour :

- adapter les compétences dans les entreprises aux besoins des pôles,
- élaborer une démarche adaptée aux spécificités des PME de la filière.

**En Aquitaine, 4 contrats de performance ont été signés en 2009.**

# METTRE EN PLACE LA GPEC DANS L'ENTREPRISE

## 1. Faire un état des lieux des ressources humaines existantes

Il s'agit de définir précisément les missions remplies par les salariés, les compétences qu'ils mobilisent, la place qu'ils occupent dans la structure organisationnelle. Loin d'un simple recensement quantitatif, cette première étape relativement lourde à mettre en œuvre est avant tout une étape qualitative.

## 2. Réaliser une projection des ressources disponibles

L'objectif est d'intégrer l'évolution probable des ressources définies à la première étape (évolutions de carrière, promotions prévisibles, départs à la retraite, démissions, recrutements).

## 3. Identifier les impacts des évolutions prévisibles

Ces évolutions concernent l'environnement technologique, concurrentiel, réglementaire et socioculturel de l'entreprise.

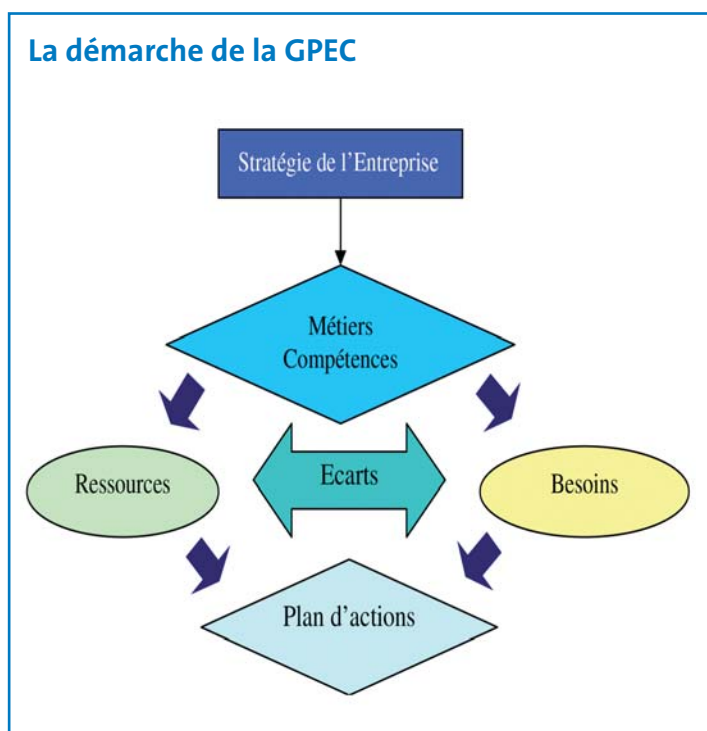
## 4. Définir les besoins futurs en emplois et compétences

A partir des scénarii d'évolution possible, il s'agit ici d'identifier les conséquences en termes d'emplois tant du point de vue quantitatif que qualitatif.

## 5. Analyser les écarts entre les besoins et les ressources futurs

Cette étape assimilable à une démarche de contrôle de gestion met en lumière les différences quantitatives et qualitatives entre les résultats de la projection des ressources disponibles et les besoins futurs.

## 6. Elaborer un plan d'action pour réduire ou annuler les écarts constatés.



# FINANCER LA DÉMARCHÉ

Une aide au conseil est proposée par l'Etat, particulièrement aux petites et moyennes entreprises (PME), afin de les encourager à élaborer des plans de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Ces aides sont mises en œuvre selon deux types de conventions.

► La convention individuelle est conclue entre l'Etat et une entreprise de moins de 300 salariés. Celle-ci choisit librement un consultant. L'Etat prend en charge jusqu'à 50 % des coûts supportés par la PME pour la conception d'un plan de GPEC, dans la limite de 15 000 €.

► La convention interentreprises est conclue à l'échelle 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 des projets collectifs (coopérations, actions mutualisées, etc.). L'aide de l'Etat, limitée à 50 % des coûts supportés par les entreprises, est plafonnée à 12 500 € par entreprise.

Le Fonds social européen (FSE) soutient les politiques publiques nationales, régionales et locales en matière d'emploi, de formation et d'insertion professionnelle. Il concourt à appuyer les initiatives de GPEC. Dans le cadre du programme 2007-2013, le FSE national est doté de 4,494 milliards d'euros dont 85 % sont affectés aux régions (soit 3,845 milliards d'euros). **L'Aquitaine dispose, dans ce cadre, d'une enveloppe de 187 millions d'euros**, dont 51,62 millions sont dédiés à la GPEC, l'accompagnement de la mobilité des salariés, etc.

### La GPEC et l'entreprise

En appui de l'entreprise, on note l'intervention croissante des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), encouragée cette année par les partenaires sociaux et le législateur, avec notamment la prise en charge des frais d'ingénierie pédagogique préalable à la définition et la mise en œuvre d'une action de formation en entreprise.

### Le certificat de compétence en entreprises (CCE)

Le CCE atteste les compétences assimilées dans l'entreprise, en situation de travail (indépendamment d'une formation ou d'un diplôme) selon un référentiel régulièrement mis à jour par l'association pour la certification professionnelle (ACCP).

Ce dispositif promu par les CCI permet à l'entreprise de mieux anticiper le processus de recrutement et/ou de perte de savoir-faire, d'optimiser son plan de formation ou encore de finaliser un engagement qualité.

Pour les salariés, le but est d'obtenir une reconnaissance des compétences acquises grâce à leur expérience professionnelle afin de mieux négocier leur parcours professionnel et de développer leur employabilité.

# FAIRE APPEL AUX CCI D'AQUITAINE

Outre l'introduction des « démarches compétences » dans les actions de formation et le déploiement de certificats de compétences en entreprises (CCE), dont le CCE Tuteur, les chambres de commerce et d'industrie (CCI) d'Aquitaine déploient, depuis 2008 en Libournais et depuis 2009 dans toute l'Aquitaine, un accompagnement spécifique des entreprises à la GPEC. Accompagnement auquel le Fond social européen (FSE), l'Etat et le conseil régional apportent leur soutien financier.

Il s'agit, en commençant par une sensibilisation des chefs d'entreprise étayée par plusieurs entretiens successifs (méthode Beenov' CCI compétences) et une restitution partagée de la situation de l'entreprise, de définir une priorité de mise en œuvre parmi plusieurs actions définies, en réponse à la situation de l'entreprise.

La confrontation des réflexions des chefs d'entreprise avec leurs confrères engagés dans la même démarche sur le terrain, permet d'aboutir à un plan d'action accompagné par la CCI en faisant appel aux partenaires des entreprises que sont les organisme de branche, les organismes paritaires de collecte agréés (OPCA), les prestataires et les pouvoirs publics.

Trois thématiques concentrent les efforts des entreprises dans ce programme : l'optimisation de l'organisation interne, le recrutement et l'intégration des salariés, ainsi que la formation continue.

Depuis 2008, plus de 70 TPE et PME d'Aquitaine mettent en place leur GPEC et mobilisent les aides financières prévues à cet effet.

**[www.aquieco.com](http://www.aquieco.com)**

Etudes, actualités, analyses sectorielles, dossiers thématiques, revues de presse.

En un clic, toute l'information économique régionale.

**AquiEco**

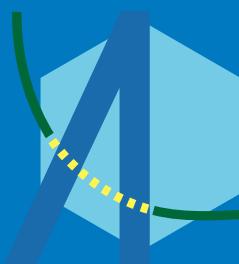
L'Observatoire économique  
des CCI d'Aquitaine

**Aquitaine**



Entreprenez avec les CCI d'Aquitaine

sur **[www.aquitainecci24h24.fr](http://www.aquitainecci24h24.fr)**



## CRCI AQUITAINE

**Situation Aquitaine – Rédaction : service Information Economique**

**Editeur : Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie Aquitaine**

**185, cours du Médoc - BP 143 - 33 042 Bordeaux Cedex**

**Tél. 05 56 11 94 94 - Fax 05 56 11 94 95 - Email : [contact@aquitaine.cci.fr](mailto:contact@aquitaine.cci.fr)**

**[www.aquitaine.cci.fr](http://www.aquitaine.cci.fr)**

Ce dossier a été constitué avec l'aide des données des CCI d'Aquitaine ainsi que celles :

- de l'INSEE
- du ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi
- des DDTEFP et de la DRTEFP Aquitaine-SEPES