

Pour la gestion des compétences et la professionnalisation des acteurs de la formation



La GPEC au service du développement des compétences

Christophe Parmentier
cparmentier@clava.fr

Clava.fr



Partie 1

- Etape 1 : La logique compétences
- Etape 2 : La GPEC au sein des entreprises privées
- Etape 3 : De la GPEC en entreprise à la GPEEC du public
- Etape 4 : Les acteurs de la GPEC

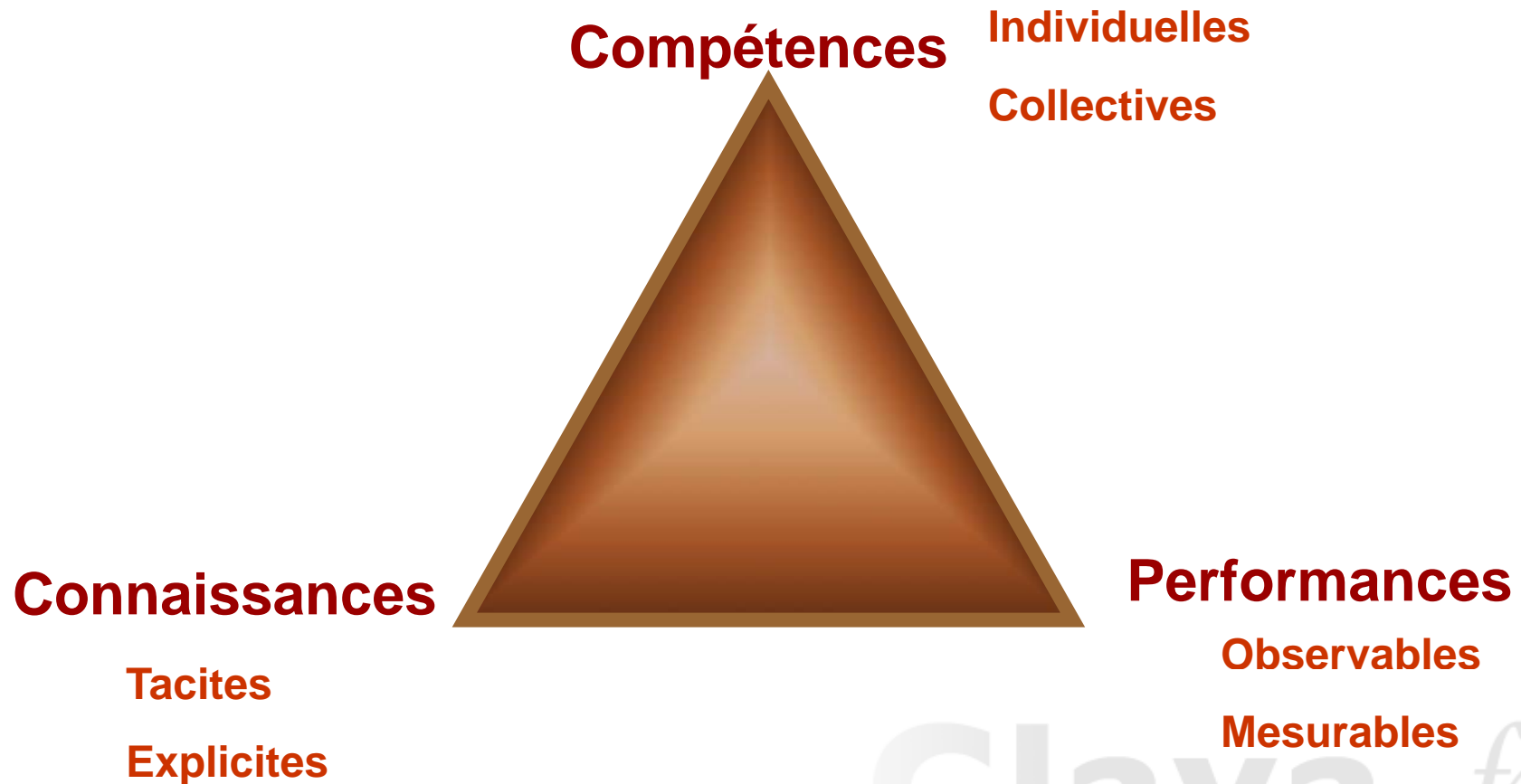
Partie 2

- Etape 5 : Approches collectives
- Etape 6 : Approches individuelles
- Etape 7 : Des outils
- Etape 8 : Mise en œuvre

Partie 1

- Etape 1 : La logique compétences

1.1 Le triptyque de base



1.2 Les connaissances

Connaissances explicites individuelles <ul style="list-style-type: none">• Référence à une note écrite, à un dossier personnel• Connaissance positionnelle• Référence à l'expertise statutaire (ingénieur, géomètre, expert...)• Connaissance technique déclarative savoir-faire ou méthode	Connaissances explicites collectives <ul style="list-style-type: none">• Appel à des bases de données, des ouvrages de références, textes et publications• Normes, plans, standards (qualité...)• Recours à la hiérarchie• Référence à une règle institutionnalisée• Référence aux performances (objectifs...)
Connaissances tacites individuelles <ul style="list-style-type: none">• Connaissance automatisée, routines, réflexes• Découverte accidentelle• Imagination• Connaissance pratique• Connaissance procédurale, compilée	Connaissances tacites collectives <ul style="list-style-type: none">• Référence au sens commun• Référence à la connaissance collective locale• Référence à une forme de pensée collective propre à l'organisation• Répertoire d'actions communément utilisé dans l'organisation• Tradition, culture organisationnelle

1.3 La compétence

- La compétence est liée à **l'action**. Elle permet d'agir, d'effectuer des tâches, et c'est ainsi qu'on peut la repérer. Elle n'existe pas indépendamment de l'activité;
- La compétence est liée à un **contexte** déterminé, à une situation finalisée;
- La compétence permet de donner une consistance à un ensemble de capacités, de connaissances déclaratives ou procédurales.
- Les compétences touchent à **différentes familles de capacités** : les savoirs (connaissances théoriques) et les savoir-faire (en anglais : skills)
- La compétence n'est pas constituée d'une somme de capacités ou de connaissances, mais d'une combinaison structurée et construite, permettant l'activité et donc la performance.
- Les compétences sont **individuelles et collectives**. L'addition des compétences individuelles ne définit pas seulement la somme des compétences collectives.

Clava.fr

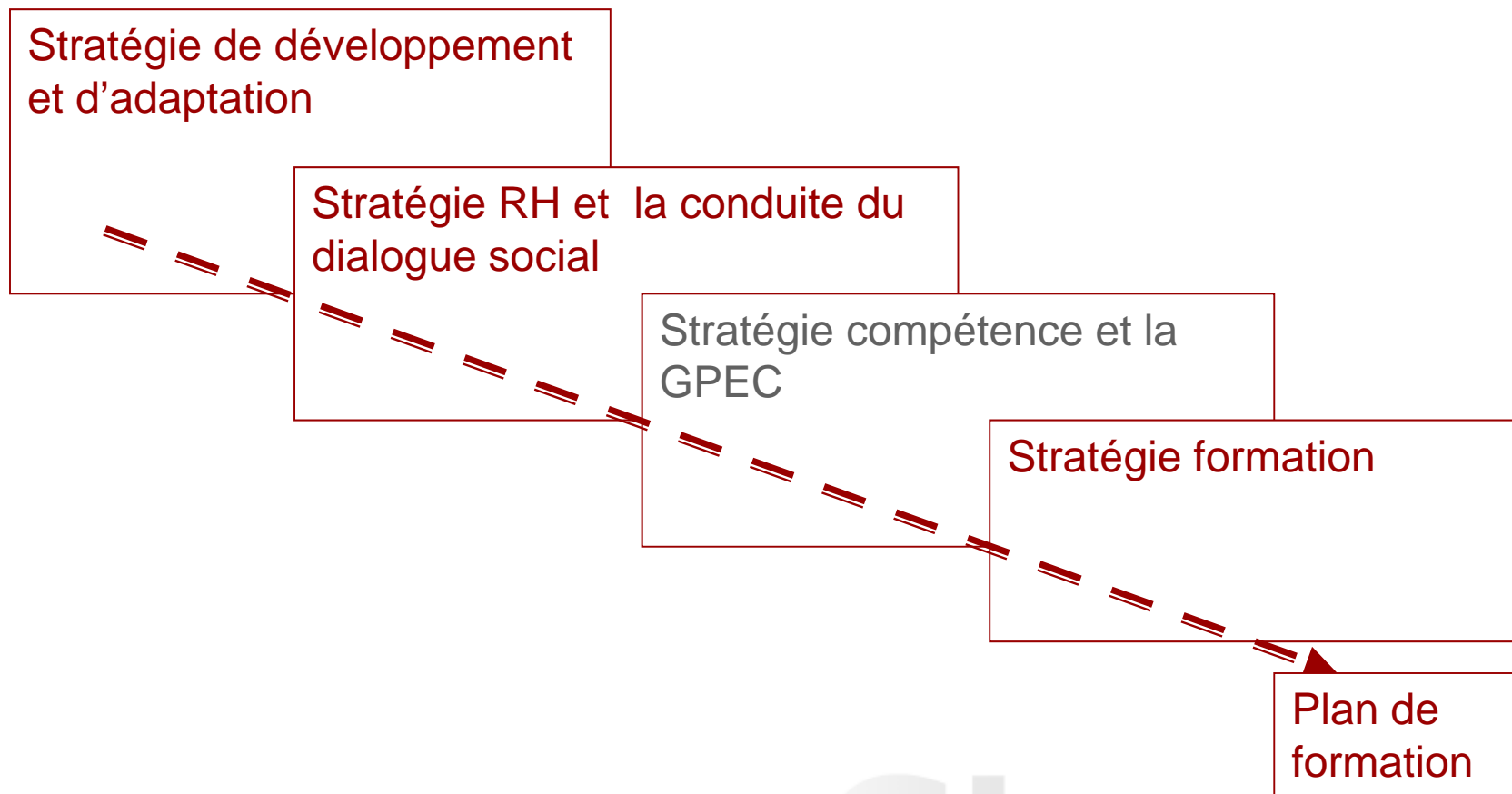
1.4 La performance



1.5 Filiation et évolution des concepts



1.9 La GPEC au sein des RH



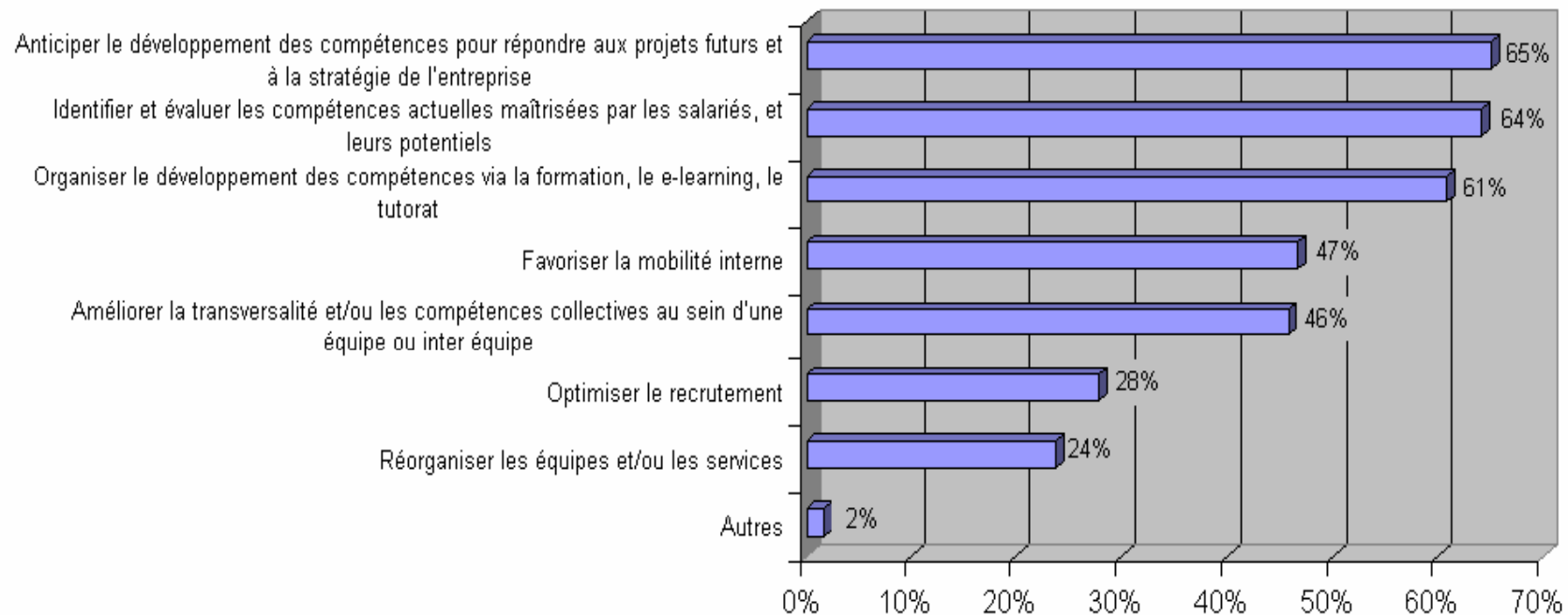
Clava.fr

Partie 1

- Etape 1 : La logique compétences
- Etape 2 : La GPEC au sein des entreprises privées

2.1 La GPEC pour les entreprises

3) Quels sont les objectifs concrets de la gestion des compétences dans votre entreprise ?



Source : Enquête Demos – sept. 2006 (250 entreprises)

2.2 Différents accords signés



pgi0443 www.fotosearch.com

Véolia 01/11/04 Développement des compétences et progression professionnelle.

AXA 29/10/04 Accord cadre sur le développement des compétences et la formation professionnelle tout au long de la vie au sein du groupe AXA en France.

AREVA 28/01/05 Accord relatif à la gestion prévisionnelle des métiers au sein du Groupe Areva en France.

EADS 21/02/05 Accord relatif au développement de la deuxième partie de carrière.

Tokheim Service France 19/10/05 Accord à durée déterminée relatif à la gestion prévisionnelle des emplois.

Air France 31/07/06 Accord triennal de gestion prévisionnelle de l'emploi personnel sol 2006-2009.

ALSTOM 19/01/06 Accord cadre relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des âges.

Carrefour 20/04/06 Accord de groupe sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

EADS 21/04/06 Accord relatif à la formation tout au long de la vie professionnelle.

La Mondiale 17/03/06 Accord sur la gestion de l'emploi et des fins de carrière des seniors.

Philips France 14/04/06 Accord sur la gestion anticipée de l'emploi, des compétences et de la formation.

SFR 10/10/06 Accord sur l'anticipation, développement des compétences et progression professionnelle....

Tout ceux dont on ne parle pas....

Ne concerne pas encore la majorité des entreprises de + de 300 salariés

www.anact.fr

2.3 Un avènement : la Loi Borloo 18 Janvier 2005

La loi dite Borloo du 18 janvier 2005 met en place un processus négocié permettant de changer les conséquences sociales des restructurations décidées par l'entreprise. Cette loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale - ([Texte intégral - 153 articles](#)), prévoit la réalisation sur 5 ans d'un plan visant à traiter ensemble les problèmes d'emploi, de logement et d'égalité des chances.

L.320-2 issu de la loi de Cohésion sociale n°2005-32 du 18/01/2005 crée l'obligation de négocier des accords de GPEC :

2 Thèmes de négociation

- ✓ « (...) **les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise** sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires (...) »
- ✓ « (...) **la mise en place d'un dispositif de [GPEC]** 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, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés (...) »

2.4 Les principales mesures de la Loi Borloo

A défaut d'accord de groupe, l'employeur doit engager tous les trois ans une négociation portant les thèmes suivants :

- modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires,
- mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,
- mesures d'accompagnement susceptibles d'être associées à la GPEC, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés,
- licenciements économiques d'au moins dix salariés sur trente Parties : La négociation sur la GPEC est obligatoire dans les entreprises de dimension communautaire comportant au moins un établissement ou une entreprise de cent cinquante salariés en France, et dans les groupes d'entreprises qui occupent au moins trois cents salariés.

2.5 Les entreprises soumises à négociation

Aux termes de la **loi du 18 janvier 2005** :
Négociation obligatoire dans l'entreprise et le groupe (articles L.2242-15 et suivants et L.2242-1 du Code du travail)

Entreprises et groupes* d'entreprises occupant sur le territoire français au moins 300 salariés

(le groupe s'entend d'une entreprise dominante et des entreprises qu'elle contrôle ou sur lesquelles elle exerce une influence dominante (il s'agit du groupe tel que défini pour la mise en place d'un comité de groupe : L.2331-1 du Code du travail).*

Entreprises et groupes de dimension communautaire comportant au moins un établissement ou une entreprise de 150 salariés en France



Clava.fr

2.6 Accord de GPEC, Accord de méthode

- **Accord de méthode** : « (...) *les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires (...)* »
- **Accord de GPEC** : « (...) *la mise en place d'un dispositif de [GPEC] 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, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés (...)* »
- **Lorsqu'il existe l'accord de méthode est préalable à l'accord de GPEC. Il oriente l'accord de GPEC**

2.7 Typologie des accords GPEC d'entreprise

Gestion Patrimoniale des Emplois et des Compétences

- Approche centrée sur les compétences
- Rapprocher le poste des compétences du collaborateur
- Développer les compétences individuelles
- Référentiels opérationnels et souvent imprécis
- Formation négociée
- Plan de formation bâti autour de projets individuels de développement
- Pilotage à court terme (6 mois - 1 an)

- Ex : gestion de la pyramide des ages

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

- Approche centrée sur les postes
- Rapprocher les compétences du collaborateur du poste
- Prévoir les emplois de demain
- Référentiels lourds, mais le plus souvent très précis
- Formation imposée
- Plan de formation bâti autour de projets collectifs de développement
- Pilotage à moyen terme (18 mois - 3 ans)

- Ex : anticipation d'un PSE (GPSE) ou création d'un nouveau service



Modèle GPEC

2.8 Contenu des accords

- **Information et consultation des institutions représentatives du personnel** en matière de stratégie de l'entreprise : Peu d'accords précisent réellement les modalités d'information et de consultation sur la stratégie de l'entreprise. Certains accords ne font qu'évoquer cette stratégie et seuls 27,7% des accords en fixent les modalités.
- **Plan de départ volontaire**, organisation du volontariat au départ (43% des accords déposés) : 13,8% des accords déposés insistent sur la nécessité de définir les métiers sensibles ou menacés susceptibles d'évoluer, afin notamment de mieux préparer les salariés à une future reconversion.
- **Création-reprise d'entreprise** (24,6% des accords)
- **Accompagnement spécifique des salariés seniors** (40% des accords de GPEC)
- **Préretraites et retraits anticipés** du marché du travail (19,7% des accords) dans ce cadre les accords traitant spécifiquement des seniors ne contiennent pas que des mesures de retrait d'activité : 17,2% des accords mettent en place un tutorat
- **L'obligation d'un entretien professionnel** d'évaluation (44,6% des accords)
- **Bilan de compétences** (24,6% des accords)
- **Cartographie, recensement des besoins** (30,7% des accords)
- **Actions de formation** (43% des accords)
- Autres mesures **d'accompagnement de la mobilité** Plus de la moitié des accords organisent des mobilités internes dans l'entreprise, dans le groupe ou des mobilités externes.
- 24,6% des accords instituent **un comité, une commission**, ou un groupe spécifique consulté et proactif en matière de GPEC.

2.9 Des risques



Article L.2243-1 du Code du travail :

« Le fait de se soustraire aux obligations prévues à l'article L.2242-1, relatives à la convocation des parties à la négociation annuelle et à l'obligation périodique de négocier, est puni d'un

emprisonnement d'un an et d'une amende de 3750€»

Article L.2243-2 du Code du travail [1] : serait puni des mêmes peines le fait de se soustraire aux dispositions de l'article L.2242-19, *«relatives au contenu de la négociation annuelle obligatoire»*

[1] *Cet article traite de la négociation triennale sur le retour et le maintien dans l'emploi des salariés âgés...*

Clava.fr

2.10 Des entreprises qui dérogent...

Entreprise	Instance	Date	Résultat
NEXTRIAONE	TGI Paris	05-10-06	<p>Les procédures d'information et de consultation sont suspendues dans l'attente, d'une part, de l'engagement des négociations sur la GPEC au titre de l'article L.320-2 et, d'autre part, de la mise en œuvre de la procédure d'information – consultation du Comité central d'entreprise au titre de l'article L.432-1-1.</p> <p>Ordonnance de référé du 05/10/2006 Suspension de la procédure est prononcée.</p> <p>La Cour d'appel de Paris le 7 mars 2007 confirme l'ordonnance de référé rendue par le TGI de Paris le 5 octobre 2006.</p>
SANOFI AVENTIS	TGI Paris	11/01/07	<p><i>« si [l'article L. 320-2 du Code du travail] a pour finalité d'obliger les partenaires sociaux à engager une négociation sur une période de trois années afin d'évaluer les besoins de l'entreprise en matière d'emploi et de déterminer ensuite les mesures d'accompagnement nécessaires, il ne saurait être considéré(...) qu'il s'agit d'une condition préalable obligatoire avant des mesures de licenciement pour motif économique impliquant la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi</i></p>
GORGIA PACIFIC	TGI Colmar	22-01-07	<p>Le PSE est suspendu sur le fondement des articles L.320-2 et L.432-1-1 du Code du travail</p>
FNAC	TGI Paris	04/12/07	<p>L'article L.320-2 <i>«n'impose pas que les négociations sur la GPEC soient préalables à une réorganisation de l'entreprise intégrant un PSE»</i></p>

2.11 GPEC et PSE



- Si les partenaires sociaux ont sollicité en vain l'ouverture de négociations sur la GPEC, il est possible d'obtenir la suspension d'un projet de restructuration accompagné ou pas de licenciements économiques (TGI Paris, 5 oct. 2006, no 06/57817 ; CA Paris, 7 mars 2007, no 06/17500 ; TGI Colmar, 22 janv. 2007, no 07/00007).
- Sinon, certains juges refusent de qualifier l'ouverture de négociations sur la GPEC comme un préalable impératif à l'établissement d'un plan de sauvegarde de l'emploi ([TGI Meaux, 31 oct. 2006, no 06/00577](#) ; CA Versailles, 15 nov. 2006, no 06/06930 ; [TGI Paris, réf., 11 janv. 2007, no 06/60103](#) ; [TGI Annecy, réf., 10 janv. 2007, no 06/02037](#)).
- Ces solutions devraient cependant évoluer, dans la mesure où depuis le 15 janvier 2008, une entreprise qui n'a pas engagé la négociation sur la GPEC est désormais clairement en infraction avec le Code du travail ([C. trav., art. L. 2242-15](#)).

Clava.fr

2.16 GPEC et licenciement dans l'ANI du 14/11/08

Article 7 de l'accord :

Si la GPEC doit prendre en compte la prospective des métiers (métiers en croissance, stables, en décroissance, en forte modification de contenu ou encore en renouvellement démographique), elle ne doit pas être un outil favorisant les licenciements collectifs.

*Ainsi conçue, **elle n'est donc pas une étape préalable aux procédures de licenciement collectifs et aux PSE** qui obéissent à des règles spécifiques et doit, de ce fait, être dissociée de leur gestion.*

Pour autant, une GPEC conduite dans l'esprit et les conditions du présent accord doit permettre de consolider l'emploi et, le cas échéant, de mieux armer les salariés confrontés à des restructurations.

Clava.fr

Partie 1

- Etape 1 : La logique compétences
- Etape 2 : La GPEC au sein des entreprises privées
- Etape 3 : De la GPEC en entreprise à la GPEEC du public

3.1 Des origines de la GPEEC



Lors du Comité Interministériel de la Réforme de l'État (CIRE) d'octobre 2000, une mention toute particulière avait été réservée à la modernisation des ressources humaines par la mise en place d'une **gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences**. La création de l'Observatoire de l'emploi public et du groupe de travail DGAFP / organisations syndicales sur la gestion prévisionnelle participe de cette démarche.

Clava.fr

3.2 La LOLF et la GPEEC

La loi organique relative aux lois de finances du premier août 2001 - la LOLF - réforme en profondeur la gestion de l'État. Elle met en place une gestion plus démocratique et plus performante, au bénéfice de tous : citoyens, usagers du service public, contribuables et agents de l'État.

Elle est entrée en vigueur par étapes et s'applique à toute l'administration au premier janvier 2006. **Le point de départ : une nouvelle architecture budgétaire** Le budget général de l'État est désormais découpé en 34 missions, 133 programmes et près de 580 actions...

www.finances.gouv.fr/lolf/4clics

la lolf
loi organique relative aux lois de finances



3.3 Un exemple de champ d'application

- La fonction publique territoriale compte environ 1689000 agents employés au sein de 57700 collectivités territoriales et établissements publics locaux hors ville et conseil général de Paris (Insee, 31/12/2004).
- La fonction publique territoriale comprend :
 - 1 689 000 AGENTS AU SERVICE DE LA POPULATION, oeuvrant au sein des 26 conseils régionaux, des 99 conseils généraux, des 36670 communes et dans plus de 20000 établissements publics locaux (communautés de communes, syndicats intercommunaux, communautés d'agglomération et urbaines, centres communaux d'action sociale, caisses des écoles et de crédit municipal, SDIS, offices publics d'HLM...).
 - 253 METIERS, 67 CADRES D'EMPLOIS ET 8 FILIERES (administrative, technique, culturelle, sportive, sanitaire et sociale, animation, police municipale, sapeurs-pompiers) qui reflètent la diversité des domaines d'intervention des collectivités locales.

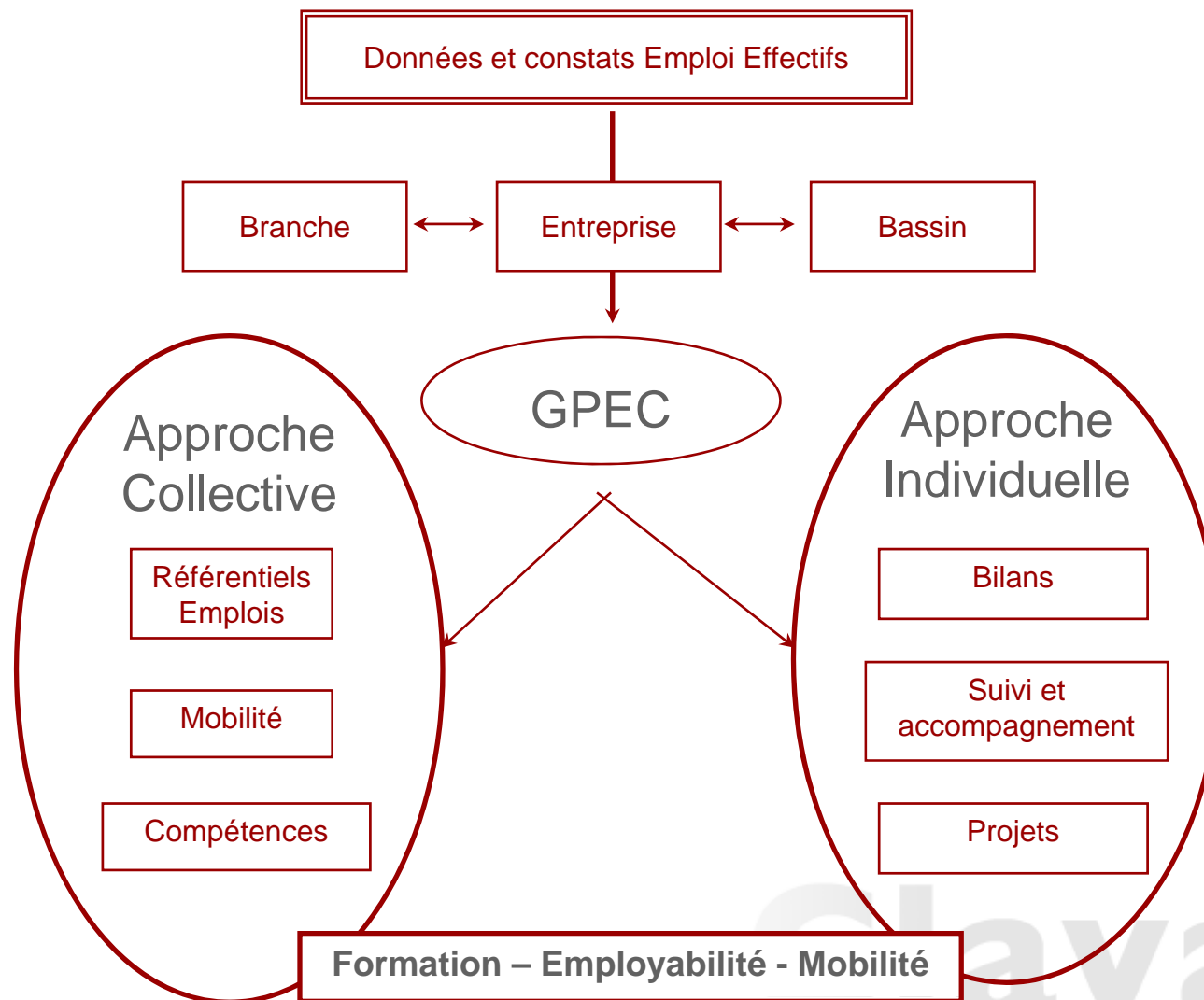
Partie 1

- Etape 1 : La logique compétences
- Etape 2 : La GPEC au sein des entreprises privées
- Etape 3 : De la GPEC en entreprise à la GPEEC du public
- Etape 4 : Les acteurs de la GPEC

4.1 les acteurs de la GPEC



4.2 Le processus





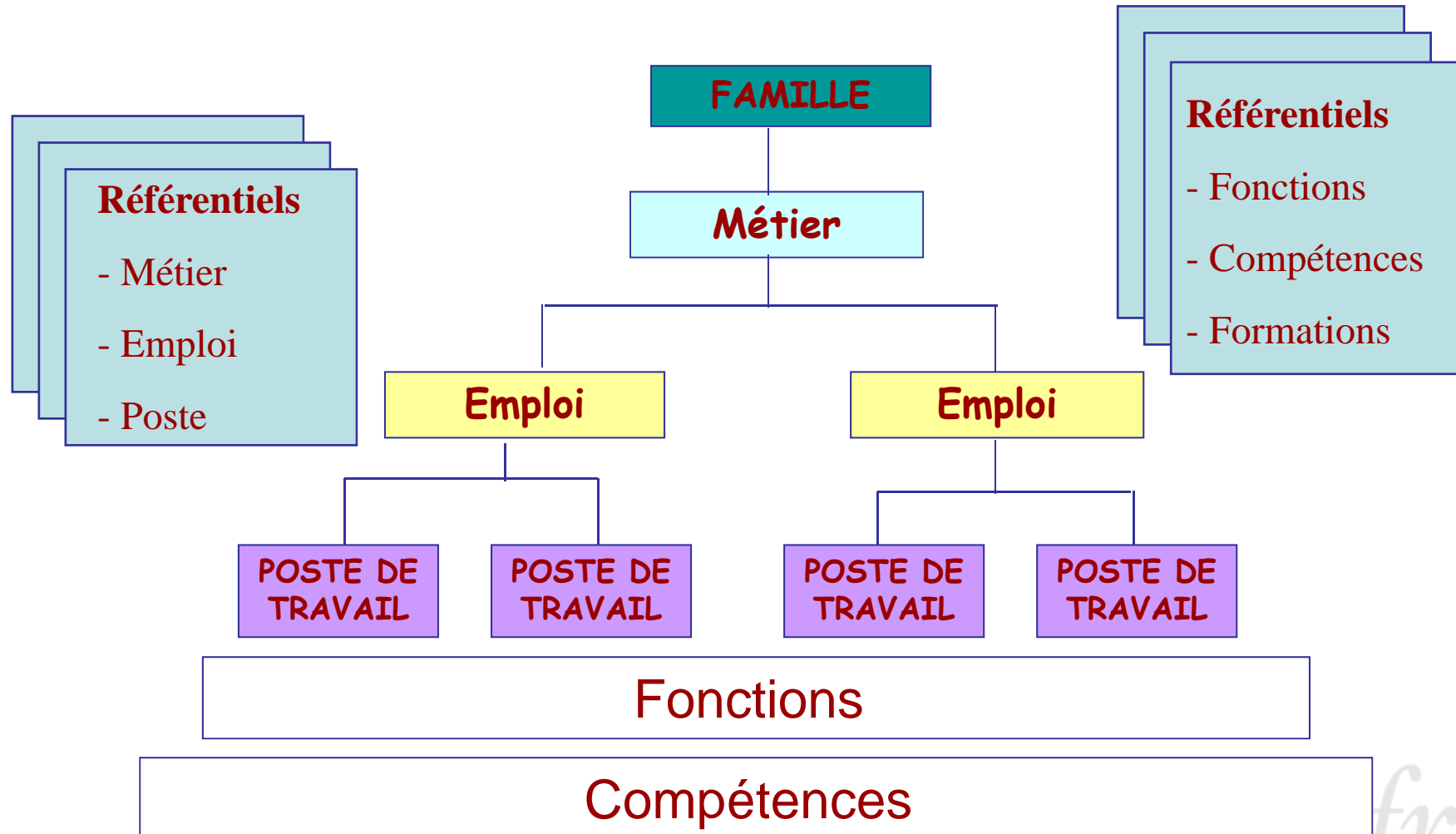
Partie 1

- Etape 1 : La logique compétences
- Etape 2 : La GPEC au sein des entreprises privées
- Etape 3 : De la GPEC en entreprise à la GPEEC du public
- Etape 4 : Les acteurs de la GPEC

Partie 2

- Etape 5 : Approches collectives

5.1 Recenser et articuler les emplois



5.3 Référentiels métiers, référentiels compétences

Le référentiel métier

- description des :
 - fonctions
 - missions
 - activités
 - contexte de travail
 - Spécificités




Le référentiel compétences

- Les différents types de compétences (opérationnelles, transversales...)
- Les compétences spécifiques liées à chaque métier

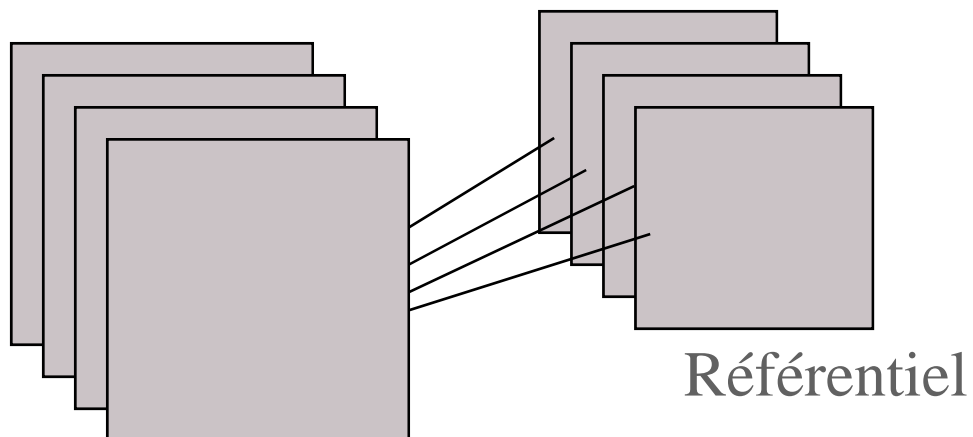
5.5 Les référentiels

Nomenclature
Cartographie



Référentiels

- Métier
- Emploi
- Poste



- Fonctions
- Compétences
- Formation

Partie 2

- Etape 1 : La logique compétences
- Etape 2 : La GPEC au sein des entreprises privées
- Etape 3 : De la GPEC en entreprise à la GPEEC du public
- Etape 4 : Les acteurs de la GPEEC
- Etape 5 : Approches collectives
- Etape 6 : Approches individuelles

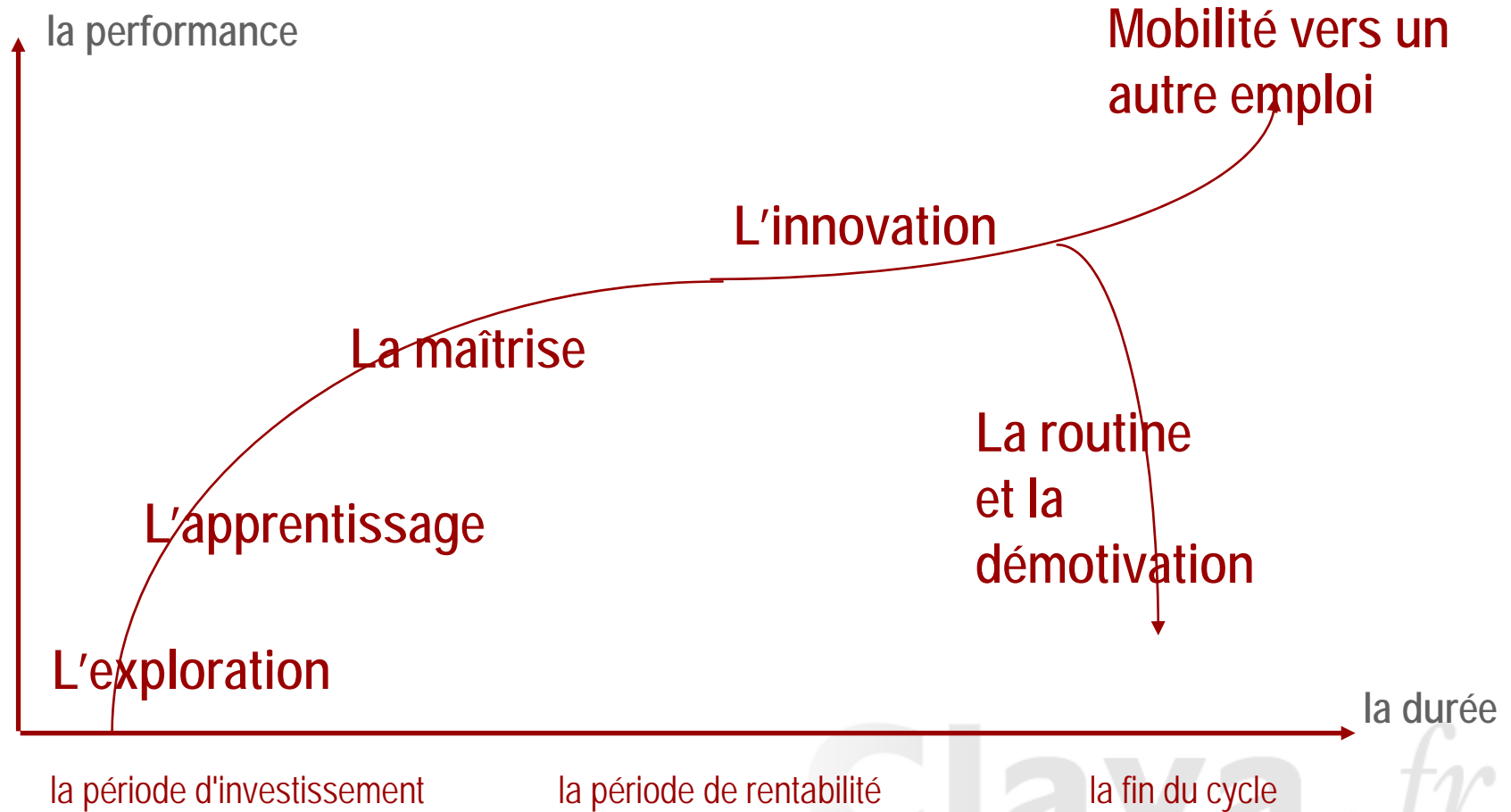
6.1 La GPEC vue côté salarié

Politique de formation

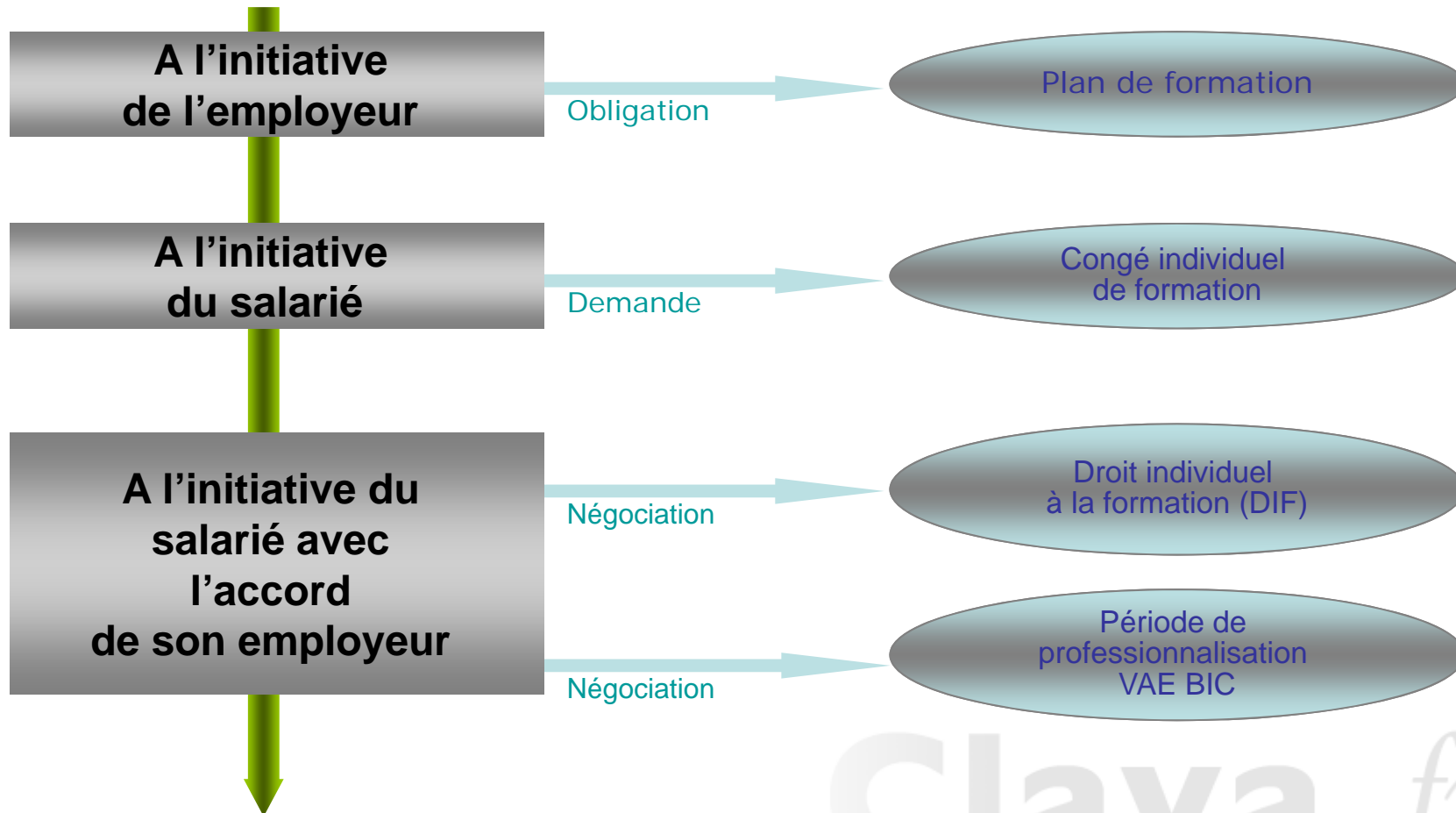
Offre de formation



6.2 Prévoir les évolutions d'un emploi



6.3 Gérer la formation



Clava.fr

Partie 2

- Etape 1 : La logique compétences
- Etape 2 : La GPEC au sein des entreprises privées
- Etape 3 : De la GPEC en entreprise à la GPBEC du public
- Etape 4 : Les acteurs de la GPEC
- Etape 5 : Approches collectives
- Etape 6 : Approches individuelles
- Etape 7 : Les outils

7.2 Accompagner en combinant des outils

COM04 - Responsable de clientèle
 Contribuer à la réalisation et à la progression des projets d'annonces de la presse écrite à la charge, par son expertise et son expérience.

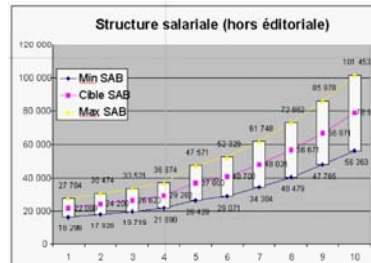
Missions principales	Compétences	Missions secondaires
<ul style="list-style-type: none"> Assurer la conception et la réalisation des campagnes de publicité et de télévision d'annonces, pour le compte des clients et à la charge. Appuyer une expertise en matière de marketing direct sur les solutions marketing direct, proposition de la stratégie de ciblage des médias, choix des prestataires, contrôle et suivi de la réalisation des campagnes marketing direct, analyse et synthèse des résultats et proposition sur les opérations à venir. Assurer une veille et un suivi concurrenciel matière de marketing direct pour le secteur pour lequel il est responsable. Participer à l'élaboration du budget des opérations direct à la charge, et être à son respect. 	<ul style="list-style-type: none"> Fort bon usage de l'outil informatique. Chef de groupe M&D COM&D Chef de service (Client) 	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle et suivi des opérations de réalisation des opérations direct à la charge des campagnes de marketing direct direct à la charge.

Départ, intégration, parcours, tutorat...

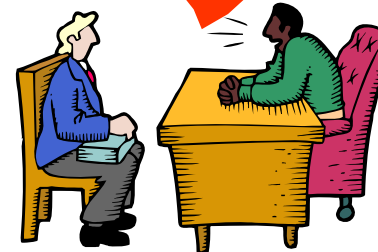
Outils du Management

Niveau 6	Animation / Coordination (Conduite de programmes)
<p>La contribution attendue est d'animer et de coordonner des personnes, des idées ou des projets en vue de la réalisation d'opérations liées à leur domaine.</p>	
<p>Client / Lecteur</p> <ul style="list-style-type: none"> Proposer des solutions répondant aux besoins des clients/lecteurs 	<p>Management / Développement des Ressources Humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> Animer et coordonner le travail d'une ou plusieurs personnes avec ou sans lien hiérarchique
<p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Concevoir des plans d'évolution de mise en œuvre des méthodes et des procédures définies Définir un processus de réalisation 	<p>Enjeux économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Respecter/éviter respecter les contraintes budgétaires d'un projet, d'une mission ou d'une activité Appliquer et faire appliquer au quotidien les méthodes et les procédures nécessaires à l'atteinte des objectifs

Tableaux de bord



Mobilité interne externe...



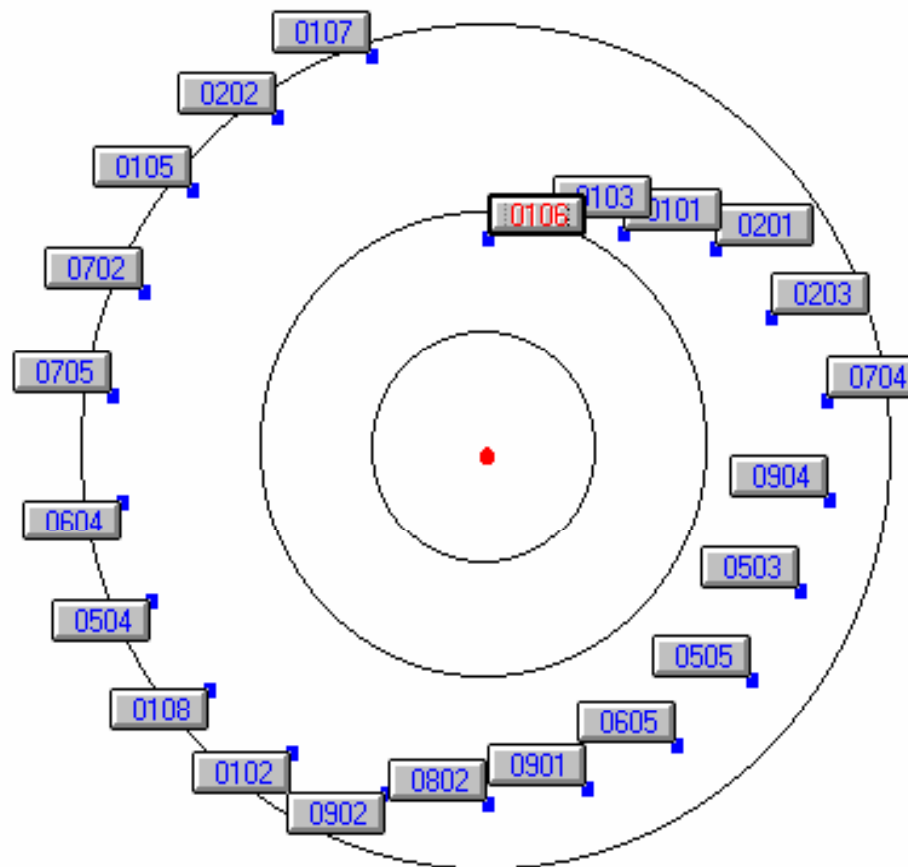
**Entretien d'évaluation
Entretien professionnel**



**Les comités
personnes**

7.3 favoriser la mobilité

Aire de l'emploi : **Commercial Entreprise**



Commercial Individuel

- Responsable Commerciaux
- Animateur des ventes
- Responsable Marketing
- Assistant Technique Marketing
- Directeur de production
- Technicien Recrutement
- Chef Comptable
- Contrôleur de gestion
- Responsable Micro. / Correspondant
- Directeur des Ressources Humaines
- Responsable Logistique
- Technicien Formation
- Directeur Commercial

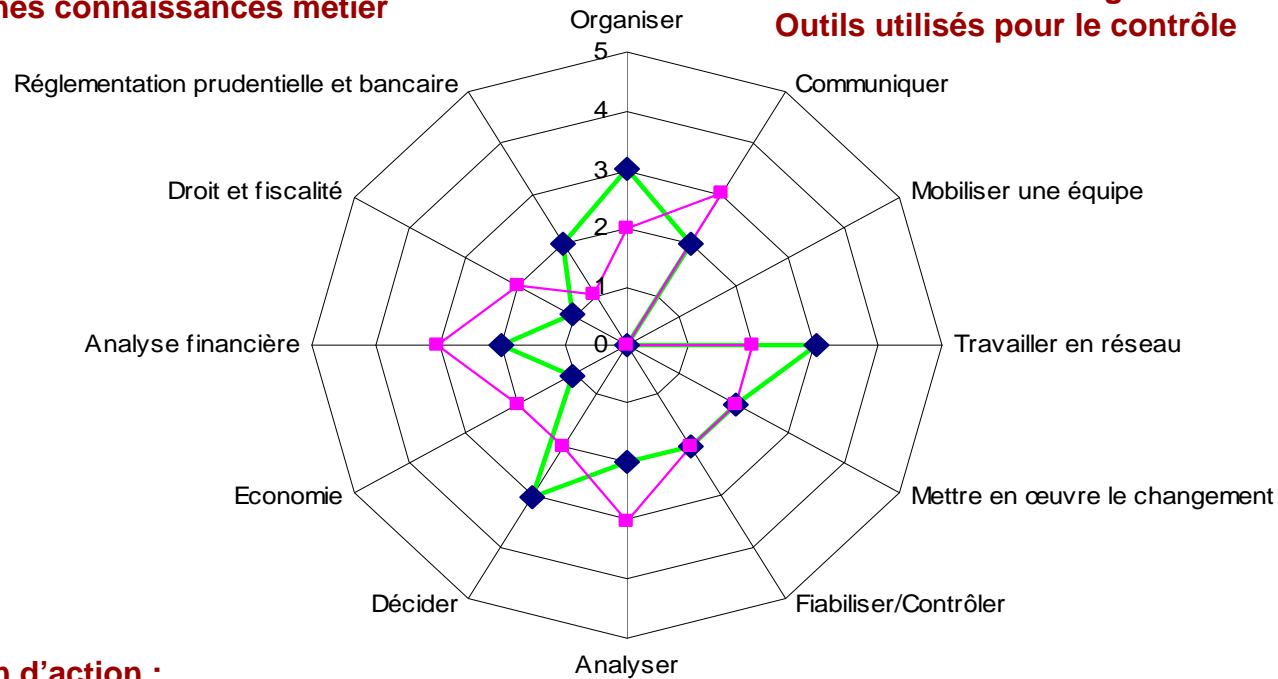
7.4 Aide à la mobilité

Points d'appui :

Compétences d'analyse
Compétences d'organisation
Autonomie dans la prise de décision
Bonnes connaissances métier

Compétences à développer :

Techniques de communication
Connaissances en économie et droit
Connaissances en réglementation
Outils utilisés pour le contrôle



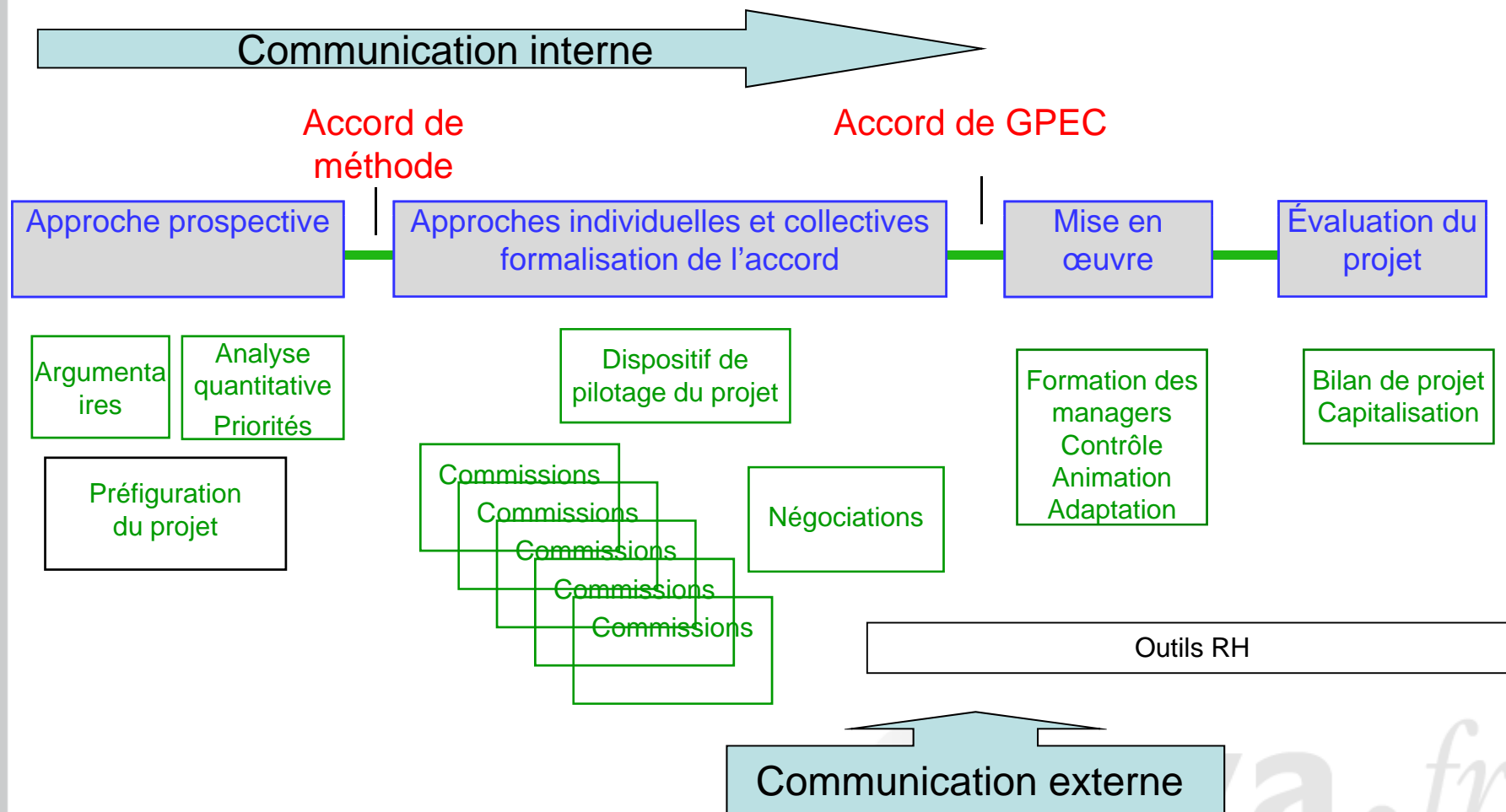
Plan d'action :

- 1- formation :**
- 2- Accompagnement : tutorat avec un contrôleur expérimenté (points bimensuels pendant 2 mois)**

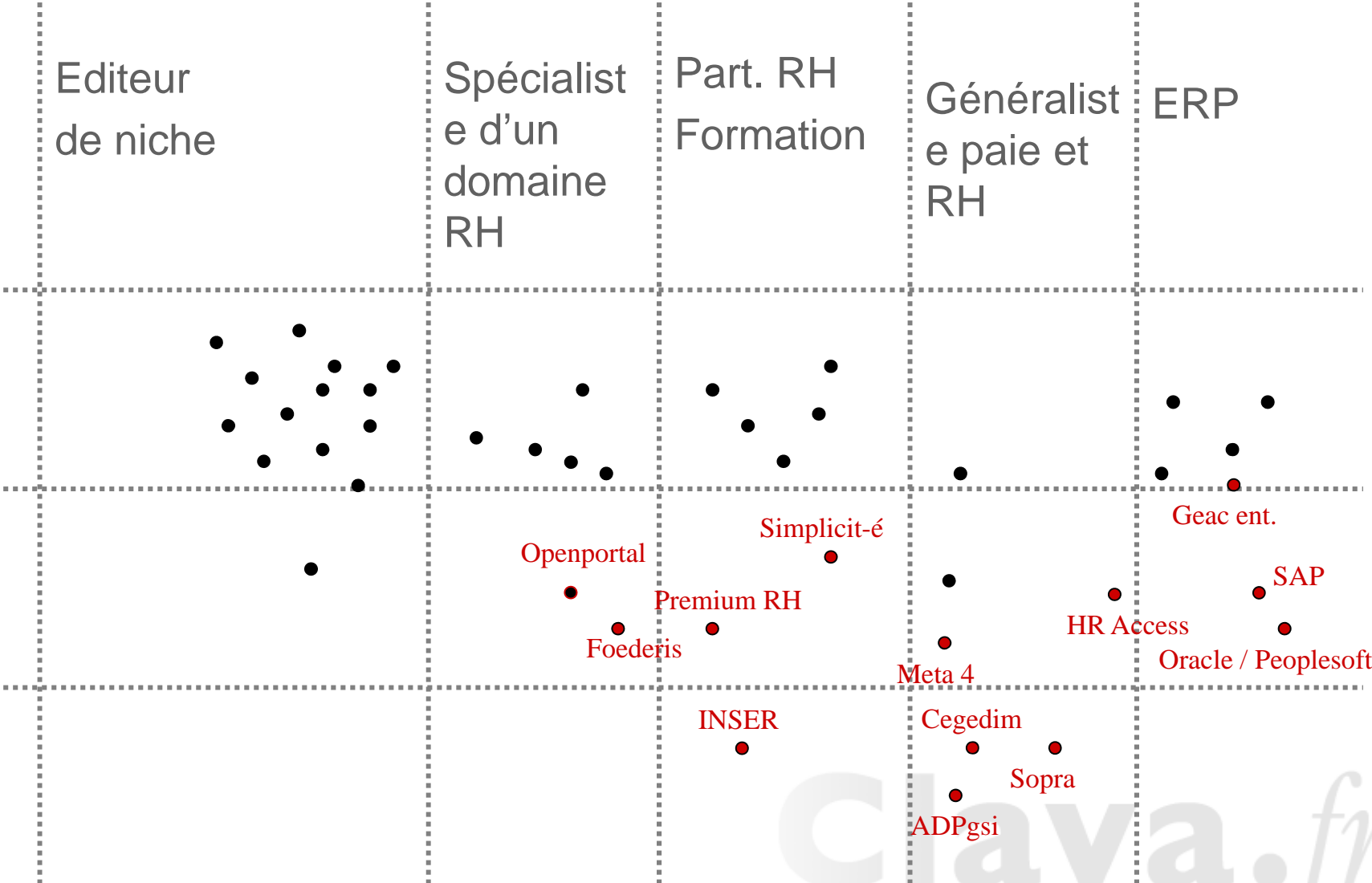
Partie 2

- Etape 1 : La logique compétences
- Etape 2 : La GPEC au sein des entreprises privées
- Etape 3 : De la GPEC en entreprise à la GPEEC du public
- Etape 4 : Les acteurs de la GPEC
- Etape 5 : Approches collectives
- Etape 6 : Approches individuelles
- Etape 7 : Vos outils
- Etape 8 : Mise en œuvre

8.1 Conduite d'un projet de GPEEC



8.2 Des outils dédiés GPEC



Bibliographie pour poursuivre

- AUBRET J. GILBERT P. PIGEYRE F. Management des compétences Dunod 2005
- BUCK J.Y. Le Management des connaissances. Editions d'Organisation 1999 .
- FLUCK C. Compétences et performances, une alliance réussie. Demos
- GILBERT P. La gestion prévisionnelle des RH Repères 2006
- JOBERT, G., « De la qualification à la compétence », Sciences humaines, hors série n°40, Mars-mai 2003
- KERLAN F. Guide pratique pour la GPEC Eyrolles 2008
- LE BOTERF G, « De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie des compétences », in Carré Ph. et Caspar P. (dir.), *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Edition Dunod, Paris, 1999
- LEVY LEBOYER C. La gestion des compétences Editions d'Organisation
- MEDEF, *Objectif compétences*, cahier n°3 – 7 et 8
- WITTORSKI, R, *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Edition L'harmattan, Paris, 1997
- WITTORSKI, R., « De la fabrication des compétences », in Wittorski R. (dir.), *La compétence au travail*, Education permanente, n°135, Février 1998
- ZARIFIAN, P. *Objectif compétence*, Editions Liaisons, Paris, 2001
- ZARIFIAN, P. *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, Paris, 2001

Clava.fr