



LA DYNAMIQUE GPEC EN ENTREPRISE

Dossier documentaire réalisé pour
la rencontre du 6 mai 2010

Chantal Deslandes
Centre Inffo
Département documentation

avril 2010

SOMMAIRE

SELECTION D'ARTICLES

- Monoprix professionnalise ses caissières** p. 5
Philippe Grandin
- La Française des jeux met en œuvre une GPEC pour se préparer à la concurrence** p. 6
Philippe Grandin
- Thalès décline la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau européen** p. 7
Béatrice Delamer
- L'assureur Aviva propose des entretiens de carrière aux séniors pour définir un plan d'action et de formation** p. 8
David Garcia
- La plateforme RH du Val-d'Oise va faire des émules en Ile-de-France** p. 9
Béatrice Delamer
- L'accord GPEC de Schneider Electric institue un entretien de compétence et de carrière** p. 11
Gonzague Rambaud
- GPEC territoriale : trois cas pratiques pour illustrer l'expérience de l'Agefos-PME** p. 12
- CRP : partenariat Agefos-PME et Afpa pour sécuriser les parcours** p. 13
Sandrine Guédon
- L'Agefos-PME "developpe les synergies territoriales" pour promouvoir le contrat de transition professionnelle** p. 14
Aurélie Gerlach

PRINCIPAUX TEXTES p. 17

REPERES BIBLIOGRAPHIQUES p. 19

La dynamique GPEC en entreprise, avril 2010

Monoprix professionnalise ses caissières



La 18^e édition du Congrès HR a consacré le 1^{er} octobre dernier une partie de son programme à la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Dans ce cadre, Anne Mercier-Gallay, DRH chez Monoprix¹, a expliqué de quelle manière l'entreprise avait anticipé la trans-

formation du métier de caissière.

Cette entreprise emploie 8 000 caissières – près de neuf caissiers sur dix sont des femmes. Voici dix-huit mois, explique Anne Mercier-Gallay, *"il n'existait pas de politique RH pour améliorer leur image et leur performance"*. La préparation d'un magasin, avant ouverture, débute à cinq heures du matin, et les caissières n'y participaient pas : elles arrivaient à leur poste de travail sans connaître les nouveaux produits, les nouvelles collections, les offres spéciales, etc. *"C'est pourquoi nous avons mis en œuvre une GPEC pratico-pratique"*, souligne Anne Mercier-Gallay. *Aujourd'hui, les caissières sont le centre de notre relation clients.* "Elles sont devenues des *"ambassadrices au sein des magasins"*, tout en se positionnant en *"capteur satisfaction clients"*. Mais cela a demandé un *"changement de culture total. Nous avons d'ailleurs commencé, sous l'impulsion de la direction générale, par un*

plan de communication à ce sujet." Pour faire comprendre que les caissières et caissiers allaient devenir des commerciaux, la dénomination de leur fonction est devenue *"hôte de caisse accueil"*. *"Nous avons ensuite professionnalisé les salariés concernés, ce qui s'est traduit par une montée en compétences. Auparavant, ces salariés procédaient à l'encaissement. Nous leur avons décrit leur nouveau métier en caisse (proposer aux clients les cartes de fidélité, commercialiser les services à la personne, etc.), avec un intérêt financier à la clé."*

Changement stratégique

Monoprix a donc *"beaucoup investi"* pour former son personnel en caisse. Dans chaque magasin, un manager est chargé de la formation sur toute la ligne de caisse. *"Nous faisons aussi appel à des managers externes (responsables de caisse) pour introduire cette nouvelle culture."* En outre, *"tous les postes de travail ont été modernisés"* et les hôtes de caisse participent désormais, avant l'ouverture des magasins, aux réunions de prise de poste et *"décisionnelles"*. Le changement de métier a été précédé par l'élaboration d'un parcours d'évolution professionnelle. *"Nous avons ainsi formé en deux mois 1 000 caissières à la relation clients."* Conséquence ? *"Aujourd'hui,*

nous avons 2 millions de clients en possession de la carte de fidélité Monoprix, contre la moitié voici dix-huit mois", précise Anne Mercier-Gallay.

Ce changement stratégique, poursuit-elle, *"est venu naturellement. Dans la mesure où nous sommes passés d'une logique d'achats à une logique client, nous avons reconsidéré le rôle de la caissière qui est la seule à connaître le client"*. Les principaux freins au changement sont venus du management, car les directeurs de magasin considéraient le personnel en caisse comme du personnel *"intérimaire"* (avant le changement, le taux de temps partiel s'élevait à 64 %, le *turn-over* à 25 % et l'absentéisme était élevé), et n'investissaient donc pas dans la formation. L'enseigne a lancé cette année le *"Monop sondage"* dont l'objectif est de *"faire prendre conscience aux managers de l'état d'esprit de leurs collaborateurs"*. En dix-huit mois, *"l'état d'esprit a basculé, même si certaines caissières manifestent encore de l'inquiétude"*. Il est vrai que cette démarche s'étend sur cinq ans.

■ Ph. G.

1. Monoprix compte 1 369 magasins en France, environ 20 000 collaborateurs ; son chiffre d'affaires en 2008 était de 3 665 millions d'euros.

 www.monoprix.fr

La Française des jeux met en œuvre une GPEC pour se préparer à la concurrence

“Commencez par changer en vous ce que vous désirez voir changer autour de vous.” Cette citation de Gandhi a été reprise par Pierre-Marie Argouarc’h, le DRH de La Française des jeux¹ qui intervenait dans le cadre de la 18^e édition du Congrès HR, le 1^{er} octobre dernier.

“Jusqu’à présent, l’entreprise n’avait pas de concurrents et elle n’avait donc pas à se préoccuper de la conquête du marché. Nous allons profiter de l’ouverture des jeux de paris en ligne pour partir à l’aventure par le biais d’un programme baptisé « projet grand large », et ainsi se rapprocher des bonnes pratiques des sociétés concurrentielles”, a annoncé Pierre-Marie Argouarc’h.

La Française des jeux met donc en œuvre une politique de GRH qui repose sur les 150 managers du groupe (dont les “managers de proximité”, qui managent chacun cinq collaborateurs). L’objectif est de rendre les managers et les collaborateurs “acteurs de cette évolution”, c’est-à-dire de développer une “culture de performance pour accompagner l’évolution de l’entreprise”.

Modalités

Parmi les modalités nécessaires au changement, figure un “360°” pour le comité de direction générale, car ce dernier doit montrer l’exemple... Une autre est l’organisation d’un séminaire de deux jours auquel

participent le directeur général, le comité de direction (six membres), les responsables de département, les managers et les managers de proximité. *“Le séminaire, animé par la DRH et un consultant externe, vise à expliquer la démarche GPEC (rôle des managers) et en quoi elle est un moyen d’améliorer les compétences des collaborateurs aux évolutions des techniques, des métiers et des organisations.”*

Outre l’accord GPEC signé par l’ensemble des syndicats, les outils de mise en œuvre sont l’entretien annuel (pour déterminer l’évolution des compétences à partir des “cinq principes d’actions managériales”), le web (accessible par tous pour que chacun puisse gérer son évolution de carrière), le “mini-CV” (le collaborateur inscrit toutes ses compétences acquises avant son entrée dans l’entreprise, ses compétences actuelles et extra-professionnelles), et une “prospectivité des emplois” à un ou trois ans (information donnée en amont au sujet des métiers en croissance ou “en équilibre”, de manière à permettre aux collaborateurs et managers d’être “acteurs de leur évolution professionnelle”).

■ Ph. G.

1. Entreprise du secteur public qui emploie 1 000 collaborateurs sur trois sites – Vitrolles (13), Boulogne-Billancourt (92), et Moussey-le-Vieux (77) – ; chiffre d’affaires en 2008 de 9,2 milliards

Thalès décline la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau européen

Béatrice Delamer, 12 juin 2009

Une GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) au niveau européen. Tel est l'objectif de l'accord signé jeudi 11 juin entre le groupe de défense français Thalès et la Fédération européenne des métallurgistes (Fem).

Baptisé Idea [1], « améliorer le développement professionnel en anticipant mieux », l'accord vise à renforcer « *l'employabilité des salariés Thalès par la mise en œuvre d'un processus annuel d'anticipation qui associe les représentants du personnel aux perspectives d'évolution des emplois* ».

Parmi une trentaine d'actions prévues dans les onze pays européens, la formation occupe une place majeure. L'accord prévoit que les plans de formation collectifs des sociétés soient arrêtés à l'automne et présentés avec leurs budgets au comité d'entreprise.

Pour « *transformer une orientation de carrière en parcours de formation* », Thalès va développer un réseau de conseillers formation partout en Europe dans les trois années à venir. Avertis sur l'offre de Thalès Université et celle des autres prestataires, ils pourront « *combinaison formation classique et sur le terrain et pourront être consultés en toute confidentialité par l'ensemble des salariés pour construire leurs parcours de formation* ».

Par cet accord, Thalès garantit « *l'accès à la formation pour tous* », chaque employé devant bénéficier d'une formation « *pertinente et conforme à son plan de formation et aux besoins de Thalès* » au moins tous les trois ans. La formation devra s'inscrire en cohérence avec l'orientation de carrière, et être « *d'une durée significative* » et chaque période de trois ans sans formation sera examinée, en déclenchant une alerte pour informer les responsables hiérarchiques et les RH et définir les actions adaptées.

Des dispositions concernant la reconnaissance de l'expérience sont détaillées. Thalès Université en tiendra compte, notamment dans la formation « *architectes du futur* » : il s'agit de passeports établis par familles professionnelles et visant à une nouvelle orientation professionnelle, pour tous les pays européens. D'autre part, la certification externe de certains salariés sera encouragée et une formation complémentaire sera dispensée aux salariés désirant préparer ces certifications.

[1] Idea en anglais : Improving professional Development through Affective anticipation.

Le quotidien de la formation, 12 juin 2009

L'assureur Aviva propose des entretiens de carrière aux seniors pour définir un plan d'action et de formation

David Garcia, 17 mars 2009

L'assureur Aviva vient de mettre en place un entretien de carrière proposé aux salariés de plus de 50 ans « *afin de définir un plan d'action et de formation* », a annoncé la direction du groupe dans un communiqué lundi 16 mars.

Ce nouveau dispositif est issu de l'accord du 17 décembre 2008 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Objectif : « *Faciliter le maintien dans l'emploi des salariés "seniors" et favoriser la transmission de leur savoir aux autres générations.* »

Par ailleurs, précise la direction d'Aviva, « *les différents comités carrières continueront de recenser les "savoirs clés" et les collaborateurs détenteurs de ces savoirs et en capacité de les transmettre, notamment par le biais du tutorat et/ou de missions spécifiques* ».

L'accord GPEC crée aussi un observatoire des métiers, dans l'optique de « *mieux répertorier les métiers et les compétences requises pour les exercer, de mieux identifier les liens et passerelles entre eux, de mieux anticiper leurs évolutions* ».

Présidé par le DRH France, l'observatoire sera animé par un rapporteur membre du collège syndical et un rapporteur adjoint membre du collège direction qui seront élus par les membres de l'observatoire, composé de deux représentants de chacune des organisations syndicales représentatives signataires et d'autant de membres représentant la direction de l'entreprise.

Réuni au moins une fois par an, doté de moyens de fonctionnement, il étudiera et « *analysera les statistiques concernant les dispositifs de GPEC et proposera les actions correctrices ou préventives à mettre en œuvre. Son rapport viendra alimenter les travaux du comité d'entreprise de l'unité économique et sociale d'Aviva France et du comité de groupe* », complète la direction.

Le quotidien de la formation, 17 mars 2009

La plateforme RH du Val-d'Oise va faire des émules en Île-de-France

Béatrice Delamer, 19 mai 2008

Depuis 2005, la plateforme RH destinée aux TPE et PME du Val-d'Oise propose aux entreprises une palette de services pour les conseiller dans l'ingénierie de développement des compétences et les accompagner dans leur évolution.

Initialement nommée responsable à la Maison de l'information la formation et l'emploi du Val-d'Oise ([Mife](#)) pour aider les entreprises à qualifier leurs collaborateurs grâce à la formation professionnelle, Rose Mazéas, responsable de la plateforme, a saisi l'ampleur de la demande : « *En allant sur le terrain, je me suis rendu compte qu'au-delà de la formation professionnelle, les employeurs avaient d'autres demandes pour les accompagner dans leur stratégie. Ils avaient du mal à recruter et à faire évoluer les compétences.* »

L'offre de services de la plateforme destinée aux PME et TPE pour leur permettre d'anticiper et de gérer les évolutions de l'emploi et des compétences est accessible à trois niveaux. Elle propose tout d'abord une information et un appui technique à distance, comme par exemple une réponse rapide sur le droit à la formation ou l'indication du nom d'un expert pour poursuivre des démarches. Un service que les entreprises ont beaucoup utilisé lors de leur appropriation de la réforme de la formation.

Deuxième niveau de services : établissement d'un diagnostic court et global de la situation des ressources humaines et préconisations. « *Intuitivement, les chefs d'entreprise ont une culture des ressources humaines, mais ils ne la formalisent pas. Le dirigeant est forcément un DRH mais ne sait pas comment aligner ses RH sur la stratégie de l'entreprise ; comment mettre en route la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), installer un management de proximité ou expliciter des objectifs* » explique Rose Mazéas. L'intervention consiste en un ou deux rendez-vous avec le chef d'entreprise pour faire un tour d'horizon de l'organisation et envisager avec lui un début de plan d'action de réorganisation et de développement des compétences.

Le troisième niveau, plus abouti, propose de conduire des démarches de GPEC structurées en entreprise, identifiant le ou les experts à même de l'accompagner. Après un diagnostic par un consultant expert en GPEC et la définition d'un plan d'action pour mettre les compétences en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, une ingénierie des emplois et des compétences est mise en place. Les chefs d'entreprise engagés dans la démarche se retrouvent dans des séminaires collectifs :

un sur le management organisationnel et relationnel ; un sur les leviers et outils de la performance RH ; un sur le recrutement ; un sur la formation professionnelle continue et un sur l'entretien d'activité pour développer les compétences et la motivation des salariés.

Le dispositif porte ses fruits. En 2007, 149 contacts (dont 1/3 récurrents) d'entreprises ou d'associations leur ont permis de s'informer à distance (intervention de niveau 1), 69 entretiens et participations à des sessions collectives et 10 entreprises engagées dans une action collective avec l'Agefos PME ont participé de l'action de niveau 2. Enfin 34 entreprises ont été accompagnées au-delà du diagnostic court, dont 12 dans une action collective avec l'Agefos PME ont été engagées dans une action de niveau 3. *« Le DIF a été un déclencheur pour les chefs d'entreprise. Ils ont pris conscience à quel point la formation pouvait être un vecteur d'épanouissement et de motivation de leurs salariés, si bien que certains ont conçu des programmes de départ en formation incitatifs »* se félicite Rose Mazéas.

Le succès de cette expérience valdoisienne a incité la Région Île-de-France à essaimer la pratique : huit plateformes vont être créées à titre expérimental avec un soutien financier pouvant aller jusqu'à 90 000 euros. L'appel à projet est en cours d'instruction.

Le quotidien de la formation, 19 mai 2008

L'accord GPEC de Schneider Electric institue un entretien de compétences et de carrière

Gonzague Rambaud, 8 février 2008

Après de longs mois de négociations entre les partenaires sociaux et la direction de Schneider Electric, l'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est à la signature. Parmi les outils et dispositifs mis en œuvre, l'accord prévoit de « *favoriser la construction du parcours professionnel* », en instituant notamment, tous les deux ans, un « *entretien de compétences et de carrière avec le manager et le responsable des ressources humaines* », afin de recueillir le « *souhait de mobilité* » du salarié et ses éventuels besoins en termes de développement de carrière.

Le salarié pourra, entre autres, solliciter la présence d'un tuteur, fonction que l'accord souhaite « *valoriser* ». Les compétences en interne devront aussi être le plus possible utilisées car le texte insiste sur le fait d'« *éviter les recrutements externes si les compétences sont disponibles en interne* ». Dans tous les cas, l'accord, à la signature, précise que les offres d'emploi doivent être « *publiées de façon transparente* ».

La sécurisation des parcours professionnels des salariés seniors figure aussi parmi les points clés de cet accord. Ainsi, il est prévu un « *entretien professionnel de deuxième partie de carrière, au 45^{ème} anniversaire* ». Les salariés les plus anciens se verront proposer « *un bilan de compétences* ». En outre, des « *mesures d'adaptation au poste de travail* » seront également à l'étude, en fonction des problématiques évoquées par ces salariés en deuxième partie de carrière.

D'une manière générale, des « *mesures sociales d'accompagnement, quelle que soit l'entité* », sont inscrites dans l'accord. Ainsi, les partenaires sociaux ont souligné l'importance, en cas de PSE, « *d'un reclassement prioritaire chez Schneider Electric, si possible dans le bassin d'emploi* ». La direction devrait aussi prévoir, si la situation l'exige, une « *cellule de reclassement externe* », un « *congé de reclassement ou de mobilité, une prise en charge des formations et des aides pour reprise d'activité externe* ».

Le quotidien de la formation, 8 février 2008

GPEC territoriale : trois cas pratiques pour illustrer l'expérience de l'Agefos-PME

Les contours d'une GPEC territoriale, également qualifiée de "GTEC" (gestion territoriale des emplois et des compétences), peut se dessiner par une *"approche collaborative qui place l'entreprise au centre des interventions, dans une gouvernance décentralisée, moins cloisonnée et plus préventive des politiques de l'emploi, incluant un dialogue partenarial entendu au sens large (employeurs et représentants des salariés)"*.

L'Agefos-PME investit ce champ notamment au regard des enjeux de la nouvelle réforme de la formation professionnelle et contribue à alimenter les pratiques et les méthodologies de la GPEC territoriale. Chargée d'assurer un service de proximité au bénéfice des TPE-PME, la GPEC ne constitue pas la mission première de l'Opcat interprofessionnel. *"Néanmoins, l'ensemble des services rendus à l'entreprise participe de cette dynamique (un contact direct et permanent avec l'entreprise, le financement des dispositifs essentiels qui relèvent de l'identification des besoins et du développement des compétences, et une ingénierie emploi-formation transversale)"*, note

Philippe Delon, chargé de mission emploi à l'Agefos-PME. Exemples.

- "Anticip PME", en Languedoc-Roussillon, a pour objectif d'aider les TPE et PME à gérer et anticiper tous les changements et à intégrer des politiques de gestion des compétences au projet d'évolution de l'entreprise, *"afin d'éviter une déconnexion de la ressource humaine avec le système de production"*, précise Renaud Dorchy, directeur de la délégation Agefos régionale.

- En Midi-Pyrénées, dans le secteur des services à la personne, l'Agefos-PME favorise l'émergence d'une politique interbranches et d'articulation sur les territoires. *"En réinscrivant le dialogue social territorial au cœur des politiques de l'emploi"*, analyse Olivier Gérard, directeur de la délégation Midi-Pyrénées, *les freins (manque d'attractivité des métiers et difficultés de recrutement, environnement juridique complexe, emplois insuffisamment pérennes en raison du manque de structuration du secteur, déficit d'image préjudiciable) sont*

progressivement levés, pour dégager les points de convergence, les synergies entre les acteurs, la professionnalisation sur tous les champs."

- Expérimenté dans trois régions pilotes – Pays de la Loire, Franche-Comté, Nord-Pas-de-Calais –, le projet "Parcours professionnels, performance, reconnaissance", mené conjointement par l'Agefos-PME et l'Anact, vise à développer une dynamique simultanée des projets de performance des entreprises et de construction de parcours professionnels et de reconnaissance des salariés. Ceci en incluant les conditions d'un dialogue social porteur d'initiatives et de mises en mouvement. Après une détection des entreprises et une analyse de la demande du chef d'entreprise, l'Agefos et les Aract proposent un diagnostic, la construction et l'accompagnement à la mise en œuvre d'un plan d'actions. Pour Patrick Conjard, chargé de mission à l'Anact, *"l'hypothèse, en cours d'évaluation courant 2010, était de créer les conditions d'une reconnaissance au travail, favorisant la mise en mouvement des parcours, et impactant sur la stratégie et la performance de l'entreprise"*. ■

CRP : partenariat Agefos-PME et Afpas pour sécuriser les parcours

“Optimiser l’identification des bénéficiaires d’une convention de reclassement personnalisé et favoriser la construction et la prescription de parcours de formation.” Tels sont les objectifs de l’Agefos-PME et de l’Afpas, qui ont signé une convention en ce sens le 10 décembre dernier.

Un partenariat forgé dans la continuité des dispositions de l’accord conclu entre l’État et le Fup le 21 avril 2009, qui prévoyait l’engagement de l’Agefos-PME dans la prise en charge des parcours de formation de 10 000 bénéficiaires d’une CRP. L’accord porte sur trois points.

D’abord, l’amélioration de l’accès à la formation : la convention prévoit la mise en place de “correspondants” Agefos-PME et Afpas, qui auront pour mission d’organiser des réservations de formation et l’entrée des bénéficiaires au niveau régional.

“Dans un souci de visibilité de l’offre”, ces correspondants se tiendront régulièrement informés des disponibilités, de la localisation et des dates d’entrée des formations organisées par l’Afpas.

Ensuite, l’identification des bénéficiaires : l’Agefos-PME propose à Pôle emploi de l’appuyer dans cette démarche pour identifier les bénéficiaires de CRP qui ne sont ni en emploi ni en formation, ceci afin d’étudier l’opportunité d’un parcours de formation. L’Opca transmettra ensuite à l’Afpas la liste des personnes susceptibles de s’engager dans un parcours de formation. Selon les territoires, précise la convention, l’Afpas pourra éventuellement venir en appui de l’Agefos-PME lors du travail d’identification des bénéficiaires.

Enfin, la dynamisation des projets d’évolution : les signataires et Pôle emploi

vont *“accueillir et organiser des modules de dynamisation du projet d’évolution professionnelle”,* destinés aux salariés licenciés économiques et adhérent à la CRP. L’enjeu de cette disposition est d’*“envisager la pertinence ou non d’un projet de formation, valider son besoin et formaliser des préconisations de mise en œuvre adaptées”*.

L’ensemble de ces actions est cofinancé par le Fup (dans l’attente du FPSPP) et l’État. Pour la métropole, le financement des coûts pédagogiques est imputé à hauteur de 60 % au Fup et 40 % à l’État. Pour les départements d’outre-mer, ce coût est pris en charge à 100 % par le Fup. Cependant, les modalités de facturation et de règlement sont précisées entre chaque niveau régional de l’Afpas et de l’Agefos-PME.

■ S. G.

L'Agefos-PME "developpe les synergies territoriales" pour promouvoir le contrat de transition professionnelle

Aurélie Gerlach, 8 juillet 2009

« Entre la crise et la réforme, nous traversons une période charnière », a déclaré Gérard Lenoir, président de l'[Agefos-PME](#) lors de la présentation du bilan de l'Opca interprofessionnelle qui s'est tenue le mardi 7 juillet. Outre les résultats chiffrés, cette manifestation a constitué l'occasion d'une présentation des mesures prises par l'Opca en cette période de crise.

Alors que Nicolas Sarkozy a exprimé, lors du Congrès de Versailles du 22 juin dernier, son désir d'étendre le CTP (contrat de transition professionnelle) [1], Laurence Carlinet, directrice du développement, a rappelé que deux ans et demie auparavant, l'Agefos-PME fut le premier Opca à accompagner ce dispositif. A l'issue d'une période d'expérimentation (juin 2006-décembre 2008) dans sept bassins d'emploi, l'Agefos-PME a financé 54 % des actions de formation au titre du CTP. Le taux de reclassement moyen était de 59 %.

Ainsi, le 9 janvier a été signé un accord-cadre avec l'Etat pour étendre le dispositif à vingt nouveaux bassins d'emploi en difficulté, avec l'appui de deux opérateurs (Transition CTP et Pôle emploi). Depuis début 2009, le nombre de contrats mensuels par site est compris en moyenne entre dix et douze. Cette initiative est sous-tendue par le développement de « synergies territoriales » :

- . élaboration d'une « charte qualité » pour améliorer l'offre de formation ;
- . mise en relation des entreprises et des parcours CTP (notamment par le biais d'un accompagnement des entreprises sur des recrutements collectifs) ;
- . mobilisation des entreprises adhérentes ;
- . mise en place d'une offre de service spécifique à destination des bénéficiaires CTP (actions collectives, ouvertures d'ateliers dédiés...).

En outre, l'Agefos-PME a engagé, à partir de fin 2008, un plan pour soutenir les petites et moyennes entreprises face à la crise. Ce plan passe tout d'abord par la création d'un « fonds d'amorçage », destiné à soutenir l'investissement en formation des TPE et PME en difficulté. Trois angles d'attaque ont été retenus :

. un plan d'aide aux entreprises de moins de 10 salariés dans les territoires sinistrés : l'Agefos-PME rembourse la formation de salariés à hauteur de 8 euros par heure (montant immédiatement engagé pour cette mesure : 24 millions d'euros) ;

. le fonds d'amorçage concerne également les branches adhérentes concernées par le chômage partiel, ou susceptibles de proposer des reconversions à leurs salariés (20 millions d'euros doivent y pourvoir en 2009) ;

. pour les PME en difficulté, l'Opcva propose un diagnostic, ainsi qu'un accompagnement approfondi de la part de ses conseillers. Le fonds d'amorçage doit permettre d'abonder les dépenses supplémentaires auxquelles ces entreprises devront faire face en matière de formation.

[1] Contrat permettant à des salariés touchés par un licenciement économique de sécuriser leur parcours professionnel, notamment par le biais d'un accompagnement renforcé et de garanties financières, après la rupture du contrat de travail.

PRINCIPAUX TEXTES

1. CONTRAT DE TRANSITION PROFESSIONNELLE

Ordonnance n°2006-433 du 13 avril 2006 relative à l'expérimentation du contrat de transition professionnelle.

Loi n° 2008-1425 du 27 décembre 2008 de finances pour 2009

Décret n° 2006-440 du 14 avril 2006 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2006-433 du 13 avril 2006 relative au contrat de transition professionnelle

Décret n° 2009-111 du 30 janvier 2009 modifiant le décret n° 2006-440 du 14 avril 2006 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2006-433 du 13 avril 2006 relative au contrat de transition professionnelle

Décret n° 2009-1704 du 30 décembre 2009 modifiant le décret n° 2006-440 du 14 avril 2006 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2006-433 du 13 avril 2006 relative au contrat de transition professionnelle

Décret n° 2010-335 du 30 mars 2010 modifiant le décret n° 2006-440 du 14 avril 2006 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2006-433 du 13 avril 2006 relative à l'expérimentation du contrat de transition professionnelle

Arrêté du 21 avril 2006 relatif à la délimitation de l'expérimentation du contrat de transition professionnelle et fixant le modèle de contrat de transition professionnelle modifié et complété par les arrêtés du 30 janvier, 27 février, 4 juin, 9 juillet, 1^{er} octobre 2009, 20 février et 30 mars 2010

Lettre circulaire Acoess n° 2006-079 du 15 juin 2009 relative au contrat de transition professionnelle

www.urssaf.fr/images/ref_lc2006-079.pdf

2. CONVENTION DE RECLASSEMENT PERSONNALISE

Convention du 19 février 2009 relative à convention de reclassement personnalisé
<http://www.unedic.org/Textes/convention-du-19-fevrier-2009-relative-a-la-convention-de-reclassement-personnalise>

Avenant n° 1 du 11 septembre 2009 à la convention du 19 février 2009 relative à la convention de reclassement personnalisé
<http://www.unedic.org/Textes/avenant-n-et-deg1-a-la-convention-du-19-fevrier-2009-relative-a-la-convention-de-reclassement-personnalise>

Convention du 20 février 2010 portant reconduction du dispositif des conventions de reclassement personnalisé (en attente d'agrément)

Circulaire Unedic n° 2009-13 du 6 mai 2009 : convention du 19 février 2009 relative à la convention de reclassement personnalisé
<http://www.unedic.org/documents/DAJ/Juridique/ci200913.pdf>

La dynamique GPEC en entreprise, avril 2010

REPERES BIBLIOGRAPHIQUES

1. DEMARCHE COMPETENCES

Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions

coordination Didier Retour, Thierry Picq, Christian Defélix

Paris : Vuibert, 2009, 221 p.

La gestion des compétences : une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises

Claude Lévy-Leboyer

Paris : Editions d'organisation, 2009, 144 p.

Gestion des compétences, la grande illusion : pour un new-deal "compétences"

Bernard Merck ; Pierre-Eric Sutter

Bruxelles : De Boeck université, 2009, 295 p. (Manager RH, 2030-3661)

Gestion des compétences et GPEC

Cécile Dejoux

Paris : Dunod, 2008, 127 pages (Les topos)

Analyse de la négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences depuis la loi du 18 janvier 2005 : dossier 6

DGEFP. Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle – Mission FNE

In : La négociation collective en 2008

Paris : DGT-DARES, 2009, pp. 533-550

www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/094000282/index.shtml

Bilan du volet mutations économiques de la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale

Paris : DGEFP, 2007, 31 p.

www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/074000591/index.shtml

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Pierre Le Cochu, Jean-Michel Mir

Liaisons sociales numéros spéciaux, n° 15149 cahier n° 2, 27 juin 2008, 83 p.

Le responsable formation, acteur essentiel au service de la GPEC

Philippe Bernier

Actualité de la formation permanente, n° 213, mars-avril 2008, pp. 8-13

La dynamique GPEC en entreprise, avril 2010

2. GESTION DES COMPETENCES

L'enjeu des qualifications dans la maîtrise des restructurations

Hugues Bertrand, Bernard Hillau
Bref, n° 259, décembre 2008, 4 p.
www.cereq.fr/cereq/b259.pdf

Anticiper les évolutions du travail et des compétences

coordination Florence Chappert, Michel Parlier
Travail et changement, n° 322, novembre-décembre 2008, 16 p.
www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/1380355.PDF

Le salarié acteur de l'évolution de sa compétence dans l'entreprise

Nicolas Moizard
Droit social, n° 6, juin 2008, pp. 693-703

Analyser les métiers en entreprise pour gérer les mobilités

Samira Mahlaoui, Jean-Paul Cadet, Michel Rousseau
Bref, n° 249, février 2008, 4 p.
www.cereq.fr/cereq/b249.pdf

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

Droit social, n° 11, novembre 2007, pp.1067-1094

La GPEC entre opportunités et risques

coordination Michel Parlier
Personnel, n° 481, juillet-août 2007, pp. 34-70

La GPEC : dossier

Sandrine Giraud, Florence Quentier
Action juridique, n° 184, mai-juin 2007, pp. 7-14

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : danger ou opportunité ?

Frédéric Bruggeman
Le droit ouvrier, n° 705, avril 2007, pp. 153-155

L'anticipation partagée des restructurations à l'épreuve des faits

Rachel Beaujolin-Bellet
Travail et emploi, n° 109, janvier-mars 2007, pp. 11-24

ENTRETIEN D' EVALUATION

Conduire vos entretiens annuels : entretiens de performance et de développement

Didier Noyé
Paris : Insep Consulting, 2009, 48 p. (Basic)

La dynamique GPEC en entreprise, avril 2010

Conduire avec succès un entretien d'évaluation

Pascaline Malassingne

Paris : Editions d'organisation, 2009, 3ème ed, 150 p. (Livres outils)

Le guide des techniques d'évaluation

Claude Billet

Paris : Dunod, 2008, 2^{ème} ed, 296 p. (Fonctions de l'entreprise)

Mener un entretien annuel : révéléz vos talents de manager

Stéphanie Félicius

Paris : Editions d'organisation, 2008, 183 p. (Les comportements du manager)

A quoi sert l'évaluation des salariés ? Controverse

Jean-Christophe Sciberras, Nicolas Sandret

Revue de droit du travail, septembre 2008, n° 9, pp. 498-503

Entretien d'évaluation : guide pratique pour le manager efficace

Michel Lora, Pierre Mirailès

Paris : Editions d'organisation, 2006, 186 p. (Livres outils)

Sites ressources

Entretien individuel d'évaluation

www.e-rh.org/documents/EI.pdf

Comment conduire un entretien d'évaluation ?

www.toutapprendre.com/minicours.asp?vie-professionnelle,manager,comment-conduire-un-entretien-d-evaluation&4687

3. PARCOURS PROFESSIONNEL

Les parcours professionnels : définition, cadre et perspectives

Olivier Mériaux

Education permanente, n° 181, décembre 2009, pp. 11-21

La construction des parcours professionnels : enjeux et leviers d'action des entreprises

Patrick Conjard

Education permanente, n° 181, décembre 2009, pp. 57-64

Sécurisation des parcours professionnels

CNFPTLV. Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie

Paris : CNFPTLV, 2008, 143 p.

<http://www.cnfptlv.gouv.fr/pdf/SecurisationParcours BD.pdf>.

La dynamique GPEC en entreprise, avril 2010

Développement de la GPEC : enjeux pour la formation - Pratiques et méthodes
Garf. Groupement des acteurs et responsables de la formation en entreprise
Paris : Garf, octobre 2008, 55 p. (Études du Garf)

Piloter la dynamique des métiers : le lien nécessaire entre GPEC et formation
Francis Morier
Personnel, n° 493, octobre 2008, pp. 46-47

Le renouveau de la GPEC: vers un dynamisme des parcours professionnels
Garf. Groupement des acteurs et responsables de la formation en entreprise
Garf. Paris : Garf, 2007, 32 p. (Études du Garf)

4. OUTILS ET METHODES

Les nouveaux outils de l'évaluation des compétences
Alain Labruffe,
Saint-Denis-La Plaine : Afnor, 2009, 318 p.

La GPEC
Philippe Bernier, Annabelle Grésillon
Paris : Dunod, 2009, 240 p. (Fonctions de l'entreprise)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : le guide stratégique !
Jean-Pierre Ledoux
Saint-Denis La Plaine : Afnor, 2008, 230 p.

GPEC : pour une stratégie durable et adaptable !
Alain Labruffe
Saint-Denis La Plaine : Afnor, 2008, 276 p.

Observatoires des métiers : une aide au pilotage de la GPEC
Véronique Queuniet
Entreprise et carrières, n° 904-905, 29 avril-12 mai 2008, pp. 20-27

Guide pour la GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
Françoise Kerlan
Paris : Editions d'organisation, 2007, 3^{ème} ed, 310 p. (Ressources humaines)

L'entretien professionnel : un nouvel outil pour la GPEC
Bertrand Périn
Actualité de la formation permanente, n° 201, mars-avril 2006, pp. 22-24

La dynamique GPEC en entreprise, avril 2010

5. QUELQUES PRATIQUES D'ENTREPRISE

Pratique de la GPEC dans les entreprises : état des lieux

Cercle Rh

Paris : Cercle Rh, avril 2009, 9 p.

www.cerclerh.com/sondage/gpec-2009/etude-gpec-2009-partie1.pdf

Chez DCNS la GPEC donne le cap

Sylvie Karsenty

Débat formation n° 3, mars 2010, pp. 18-19

http://www.idf.afpa.fr/fileadmin/media/PDF/Magazine/debat_formation_3/pdf/Chez%20DCNS_%20la%20GPEC%20donne%20le%20cap.pdf

Monoprix professionnalise ses caissières

Philippe Grandin

L'Inffo formation, n° 754, 16-30 octobre 2009, p. 12

La Française des jeux met en œuvre une GPEC pour se préparer à la concurrence

Philippe Grandin

L'Inffo formation, n° 754, 16-30 octobre 2009, p. 12

L'introduction des caisses automatiques dope la GPEC

Aurore Dohy

Entreprise et carrières n° 956, 26 mai-1^{er} juin 2009, pp. 12-14

Thalès décline la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau européen

Béatrice Delamer

Le quotidien de la formation, 12 juin 2009

Le transit combine GPEC et formation à la carte

Laurent Poillot

Entreprise et carrières, n° 955, 19-25 mai 2009, pp. 14-15

L'assureur Aviva propose des entretiens de carrière aux séniors pour définir un plan d'action et de formation

David Garcia

Le quotidien de la formation, 17 mars 2009

La plateforme RH du Val-d'Oise va faire des émules en Ile-de-France

Béatrice Delamer

Le quotidien de la formation, 19 mai 2008

L'Association pour l'emploi des cadres renforce ses actions de formation via un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

David Garcia

Le quotidien de la formation, 17 mars 2008

La dynamique GPEC en entreprise, avril 2010

Nexter (ex. Groupement industriel des armements terrestres) signe un nouvel accord GPEC

Gonzague Rambaud

Le quotidien de la formation, 14 février 2008

L'accord GPEC de Schneider Electric institue un entretien de compétence et de carrière

Gonzague Rambaud

Le quotidien de la formation, 8 février 2008

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

Max Matta

Personnel, n° 483, octobre 2007, pp. 92-94

La GPEC peine à s'imposer

Marie-Pierre Véga

Entreprise et carrières, n° 876, 16-22 octobre 2007, pp. 30-39

Suez signe deux accords mondiaux sur la GPEC et la diversité avec les syndicats français et européens

David Garcia

Le quotidien de la formation, 5 juillet 2007

La GPEC a stimulé la mobilité des salariés de Clemessy

Christian Robischon

Entreprise et carrières, n° 848, 13-19 mars 2007, p.21

6. GESTION TERRITORIALE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

GPEC territoriale : trois cas pratiques pour illustrer l'expérience de l'Agefos-PME

L'Inffo formation, n° 763, 1-15 mars 2010, p. 35

Gestion territoriale de l'emploi et des compétences

Hervé Dagand

Paris : ETD, 2010. - 48 p.

www.projetdeterritoire.com/index.php/plain_site/Focus/Gestion-territoriale-de-l-emploi-et-des-competences/GTEC-de-quoi-parle-t-on

Gestion des compétences : la GPEC territoriale, acte I

Aurore Dohy ; Laurent Gérard

Entreprise et carrières, n°989, 16-22 février 2010, pp. 12-15

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans les PME et sur les territoires : échanges sur les pratiques - synthèse

Christian Jouvenot, Cindy Lemettre, Perrine Hanicotte

Lille : Aract Nord-Pas de Calais, 2009, 42 p.

http://www.npdc.aract.fr/IMG/pdf/44_pagesV2.pdf.

La dynamique GPEC en entreprise, avril 2010

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de territoire : expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi - guide pour l'action

Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, DGEFP. Délégation générale à l'emploi et la formation professionnelle

Paris : Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, 2009, 85 p. + cdrom

<http://www.centre-info.fr/uhip/IMG/pdf/28-gestion-prev.pdf>.

Vers une gestion territoriale des parcours ? : émergence de dispositifs, évolution des représentations

Jean-Denis Culié, Christian Defélix, Didier Retour

Education permanente, n°181, décembre 2009, pp. 23-33

La création du pôle de mobilité régional Isère : 200 salariés grenoblois accompagnés dans leur mobilité

Marie-Pierre Vega

Entreprise et carrières, n° 950, 14-20 avril 2009, p. 21

Les cliniques privées du Languedoc-Roussillon se lancent dans une démarche collective de GPEC

Solange de Fréminville

Entreprise et carrières, n° 940, 3-9 février 2009, p. 20

La mise en place d'une GPEC interentreprises : les industriels savoyards convertis à la GPEC

Laurent Poillot

Entreprise et carrières, n° 934, 9-15 décembre 2008, p. 21

Nord-Pas-de-Calais : la GPEC gagne à être connue

Propos recueillis par Knock Billy

Inffo flash, n° 732, 16-31 octobre 2008, p. 23

Projet GPEC pour le pôle de compétitivité Arve Industries

Laurent Poillot

Entreprise et carrières, n° 891, 5 février 2008, p. 18

7. CONTRAT DE TRANSITION PROFESSIONNELLE – CONVENTION DE RECLASSEMENT PERSONNALISE

Les cellules de reclassement

Marcelle Ramonet

Avis et rapport du Conseil économique, social et environnemental

Paris : CESE, 2010, 106 p.

http://www.conseil-economique-et-social.fr/ces_dat2/2-3based/frame_rech_avis.htm

L'accompagnement renforcé du CTP et de la CRP

L'Inffo formation, n° 763, 1-15 mars 2010, p. 34

La dynamique GPEC en entreprise, avril 2010

CRP : partenariat Agefos-PME et Afpas pour sécuriser les parcours

Sandrine Guédon

L'Inffo formation, n° 760, 16-31 janvier 2010, p. 24

Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2008

Marion Bobbio

Premières informations et premières synthèses, n° 48.2, novembre 2009, 12 p.

www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/2009-11-48-2.pdf.

Le reclassement professionnel des salariés licenciés pour motif économique : comparaison entre le contrat de transition professionnelle, la convention de reclassement personnalisé et l'accompagnement classique de l'ANPE

Marion Bobbio, Céline Gratadour, Sami Zegnani

Premières informations et premières synthèses, n° 43.3, octobre 2009, 10 p.

www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/2009-10-43-3.pdf.

Les parcours d'accompagnement vers l'emploi des salariés licenciés pour motif économique : comparaison entre le contrat de transition professionnelle, la convention de reclassement personnalisé et l'accompagnement classique de l'ANPE

Marion Bobbio, Céline Gratadour, Sami Zegnani

Premières informations et premières synthèses, n° 43.2, octobre 2009, 12 p.

www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/2009-10-43-2-2.pdf.

60% des bénéficiaires du contrat de transition professionnelle (CTP) ont suivi une formation pendant leur accompagnement

Béatrice Delamer

Le quotidien de la formation, 27 octobre 2009

Une formation d'un an pour les licenciés économiques

Béatrice Delamer, David Garcia, Aurélie Gerlach

L'Inffo formation, 1-31 juillet 2009, pp. 2-3

L'Agefos-PME "développe les synergies territoriales" pour promouvoir le contrat de transition professionnelle

Aurélie Gerlach

Le quotidien de la formation, 8 juillet 2009

Méthodes et outils d'orientation au sein du contrat de transition professionnelle

Dominique Gelpe

Actualité de la formation permanente, n° 218, janvier-février 2009, pp. 27-32

Nord-Pas-de-Calais : "le rôle du chef de projet est déterminant dans le déroulement du CTP"

Jean-François Cousin, propos recueillis par Sandrine Guédon

Inffo flash, n° 736, 16-31 décembre 2008, p. 27

<http://www.centre-info.fr/uhfp/IMG/pdf/3- Nord pas de Calais.pdf>

La dynamique GPEC en entreprise, avril 2010

Reclassement : quels dispositifs choisir ?

Anne Bariet

Entreprise et carrières, n° 934, 9-15 décembre 2008, pp. 22-31

CTP, comment sécuriser les transitions professionnelles ? Dossier

coordination Danièle Ginisty

Visa compétences, n° 6, 1er trimestre 2008, pp. 37-41

A Valenciennes, sept bénéficiaires du CTP sur dix retrouvent un emploi durable

Gonzague Rambaud

Inffo flash, n° 714, 16-31 décembre 2007, p. 32

http://www.centre-inffo.fr/uftp/IMG/pdf/4- A_Valenciennes.pdf

Evaluation à mi-parcours du contrat de transition professionnelle

Pierre-Louis Rémy ; Liliane Salzberg ; Igas. Inspection générale des affaires sociales
Paris : Igas, 2007, 302 p.

www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/074000607/index.shtml

VOIR AUSSI SUR LE WEB

ANACT. Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

www.anact.fr/portal/page/portal/AnactWeb/DOSSIERS_THEMATIQUES/W_A_2_COMPETENCES/W_D_2_4_LA_GPEC

Institut de l'entreprise

Dialogue social et progrès dans l'entreprise : 20 études de cas

www.institut-entreprise.fr/index.php?id=835

PRIDES région Provence alpes côte d'azur. Pôle Régional d'Innovation et de Développement Economique Solidaire

www.gpec-prides-sap.org/

UNSA. Union nationale des syndicats autonomes

www.unsa.org/?GPEC-10-fiches-conseils-pour.html

MATRI : Anticiper le changement, construire les compétences distinctives

Base de connaissances

<http://www.matri-europe.com/course/view.php?id=5>

DEMARCHE COMPETENCES. Centre de ressources Pays de la Loire

<http://www.demarchecompetence.com/>

OBJECTIF COMPETENCES. Medef

<http://objectif-competences.medef.fr/>

La dynamique GPEC en entreprise, avril 2010