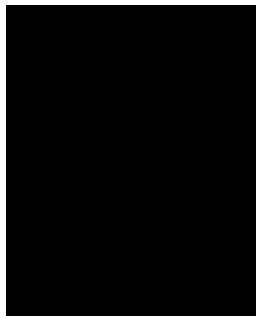




en PARTENARIAT avec le



« Jeudi » de l'AFREF/ CEDIP - 26 juin 2008  
8h45 – 13h

La Maison des Ressources Humaines  
91 rue de Miromesnil  
75008 PARIS

Compte-rendu de la séance

## LES ACCORDS GPEC : PREMIER BILAN

En ouverture de séance, **Françoise DUCRUEZET**, vice-Présidente de l'AFREF, remercie chacun des participants et des intervenants d'avoir bien voulu participer à cette matinée de réflexion sur un premier bilan des accords GPEC. Elle indique que cette séance est réalisée en partenariat avec le CEDIP, et particulièrement avec **Rosa ROSSIGNOL**, Déléguée générale du CEDIP.

**Françoise DUCRUEZET** rappelle ensuite les objectifs de la matinée : Etablir un bilan rétrospectif des démarches menées ainsi que du contenu des dispositifs GPEC à travers une mise en exergue des principaux points de convergence ou des spécificités innovantes au regard de la gestion de l'emploi et des compétences. Ce bilan sera éclairé par les regards d'experts, acteurs de la mise en place de dispositifs.

La séance se déroule en quatre temps :

- **Yvon MINVIELLE**, *président du CLUB STRATEGIES*, introduit le propos par un rappel des conditions dans lesquelles a émergé le concept de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- **Henri ROUILLEAULT**, *ancien directeur général de l'ANACT*, présente un état des lieux des bonnes pratiques de GPEC à partir du rapport « *Anticiper et concerter les mutations* » dont il est l'auteur.
- **Didier DOUBROFF**, *DRH Groupe NEXTERr*, présente les conditions de la mise en œuvre d'une GPEC dans son entreprise.
- La séance se termine par une table ronde animée par **Yvon MINVIELLE** autour de deux questions : « La GPEC, contrainte légale ou opportunité ? Pour quels acteurs ? »

### 1- Introduction du propos par Yvon MINVIELLE – CLUB STRATEGIES

Au début des années 80, la montée du chômage, d'importants mouvements sociaux (révolte des O.S à Aulnay...) et la recomposition de l'appareil productif, font émerger la question de la gestion de l'emploi dans des espaces plutôt militants. **Yvon MINVIELLE** cite des acteurs de l'époque dont Dominique Thierry, auteur d'un ouvrage sur la *gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* et Georges Egg, DRH chez BSN, qui utilise, quant à lui dans des articles, l'expression « *gestion anticipatrice des personnels et des emplois* ».

Ces analyses témoignent de la prise de conscience que les emplois ne sont plus des éléments fixes dans l'organisation du travail et qu'il faut donc les gérer et pas seulement les administrer. Les grandes entreprises mettent en place des « schémas directeurs » qui tentent de répondre à la modification incessante des systèmes productifs, lié aux effets du marché et à la globalisation économique.

Dans le même temps (fin des années 80) les organisations deviennent qualifiantes et l'entreprise formatrice. Un certain type d'organisation du travail appelle un certain type de compétences. La question des compétences est reposée à partir des choix stratégiques de l'Entreprise et non plus uniquement à partir de la définition des emplois. C'est dans ce contexte que va s'installer le concept de GPEC comme une manière de gérer, non pas uniquement la ressource humaine mais le pilotage et l'organisation de l'entreprise. Ce qui est important, c'est de manager les compétences appelées par le système productif et non pas de travailler uniquement sur les qualifications. On voit que l'évolution du système productif et du contexte économique influe sur la gestion des compétences bien plus que les rapports sociaux.

## 2- Etat des lieux des bonnes pratiques de GPEC

par **Henri ROUILLEAULT**

**Henri ROUILLEAULT** évoque tout d'abord les fonctions de directeur général de l'ANACT qu'il a exercées pendant quinze ans. Il est l'auteur du rapport « Anticiper et concerter les mutations ». Il s'agit d'une première évaluation du **plan triennal sur les modalités de dialogue social, sur la stratégie d'entreprise et ses effets sur l'emploi et les salaires.**

Ce rapport comporte 5 parties :

- La première rappelle que l'obligation de GPEC « *vient de loin* ».
- La seconde est construite à partir de propos d'acteurs permettant d'établir une synthèse des difficultés sociologiques et juridiques rencontrées.
- La troisième traite de la diffusion de la GPEC au plan territorial, en particulier en direction des PME.
- La quatrième rassemble des recommandations aux acteurs des entreprises.
- La cinquième rassemble des préconisations aux acteurs de la régulation sociale.

### « Une obligation qui vient de loin ».

Pour **Henri ROUILLEAULT**, le premier texte qui porte en germe la GPEC est l'accord national interprofessionnel du 10 février 1969 qui dispose que l'Entreprise est responsable en matière de sécurité des emplois et qu'elle doit notamment établir des prévisions relatives aux impacts sur l'emploi en cas de problèmes tels que fusion, concentration ou restructuration.

Ensuite, à partir de 1974, le ralentissement économique et l'arrivée en conséquence du chômage de masse génèrent une forte inquiétude et interfèrent négativement sur les possibilités de mise en œuvre de dispositifs de GPEC. Cette situation donne lieu à des ajustements, tel la signature le 21 novembre 1974, d'un avenant à l'ANI de 1969 qui introduit la notion de « Plan social » pour éviter ou limiter le nombre des licenciements.

La fin des années 80 et le début des années 90, où la machine économique redémarre, sont marqués par une vague de réflexion de consultants et de chercheurs, ainsi que d'accords d'entreprises qui stimulent une démarche de développement et de reconnaissance des compétences. **Henri ROUILLEAULT** cite notamment l'accord à vivre de Renault qui vise à « *construire l'entreprise de demain avec les salariés d'aujourd'hui* ».

Le ralentissement de la croissance, dès 1993, provoque un nouveau mouvement de doute et de déception envers la portée et les limites de la GPEC. Le mot « prévision » est ambigu : Il ne peut y avoir de prévision sans hypothèses et sans modèles, or ceux-ci restent le plus souvent cachés. Il en ressortit une double illusion :

- l'expression GPEC fait peur car est assimilée à la mise en œuvre d'un plan social
- elle peut être perçue au contraire comme une garantie de la stabilité des emplois.

En 1997, une nouvelle embellie économique fait passer au second plan la GPEC. Dans un mode qui bouge de plus en plus vite, l'heure est aux « *démarches compétences* ». Celles-ci permettent de relier les enjeux de l'entreprise (réactivité, qualité, innovation), aux changements organisationnels et au développement des compétences individuelles.

Mais en 2001, une vague de difficultés dans de grandes entreprises (Moulinex, Lu, Michelin, Métaleurope,...) s'accompagne de licenciements massifs. Les pouvoirs publics éprouvent toujours un certain malaise à propos des plans sociaux. Témoin, l'expression de Lionel Jospin à propos de Moulinex « l'Etat ne peut pas tout faire », comprise par certains comme « l'Etat ne peut rien faire ». Dans cette conjoncture, le mouvement législatif sur le droit du licenciement reprend et s'accompagne de précisions sur la GPEC. Il y fait explicitement référence dans la *loi de modernisation sociale* du 17 janvier 2002 et dans la *loi de programmation pour la cohésion sociale* de janvier 2005 qui oblige notamment les partenaires sociaux à des négociations triennales en matière de GPEC et non plus seulement à demander des informations comme c'était le cas dans la loi de 1989.

Or les acteurs sociaux ne sont pas habitués à négocier sur le champ de la prévision. Cela revient pour eux à devoir partager l'incertitude pour avoir de meilleures chances de la gérer.

### ***Synthèse des difficultés rencontrées par les acteurs***

#### ***Au plan sociologique...***

**Henri ROUILLEAULT** présente ensuite quelques éléments de synthèse établis à partir des propos recueillis auprès de différents acteurs dont les propos semblent ambivalents :

Pour les patrons et les cadres dirigeants, les stratégies d'entreprise doivent être certes, *comprises* et *partagées* mais il n'est pas question qu'elles soient *cogérées*.

Côté syndicats, surtout dans les entreprises industrielles, on aimerait bien que la GPEC permettent de se situer dans le moyen terme au lieu d'être mis devant le fait accompli et que l'anticipation soit effective et efficace sur l'évolution des métiers.

Deux exemples ont été à cet égard significatifs à Air France :

D'une part, l'entreprise devait faire face à une mutation à moyen terme dont les causes étaient multiples : on prévoyait qu'il faudrait davantage de salariés dans les avions et moins dans les escales.

D'autre part, sur certains sites, la concurrence du TGV, impliquait à une date fixe une réduction drastique des vols et donc des personnels volants et d'escale.

Dans le premier cas on pouvait raisonner à froid et émettre des hypothèses en termes d'accompagnement, de formation et donc d'évolution de certains métiers.

Dans le second cas, pas d'hypothèses, mais des certitudes sur une restructuration et des réductions d'effectifs accompagnée d'un plan social.

Il est bien évident que dans l'un et l'autre cas, le rôle et la marge de négociation accordés aux syndicats en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont différents.

#### ***Au plan des méthodes...***

**Henri ROUILLEAULT** souligne la confusion qui peut exister entre prévision et engagement. Une prévision, le plus souvent à caractère quantitatif, s'avère presque toujours fautive (en matière de croissance par exemple). Il faut commencer par le qualitatif, par l'analyse des métiers avec moins de risques d'erreur. Toutefois, « *pour éviter les usines à gaz* », deux éléments sont à prendre en considération : la maille d'analyse et l'horizon de l'analyse. Si on cherche des éléments très précis en terme de compétences, on peut les trouver par exemple à partir de l'acquisition, à un instant T, d'une nouvelle machine. Mais si, par contre, on s'intéresse aux modifications de compétences liées à une nouvelle organisation, la maille devra être plus grande. En d'autres termes, la taille de la maille dépend de l'horizon de la prévision.

Il faut noter par ailleurs que, selon chaque type d'acteur, le terme de « Gestion » prend un sens différent :

Pour les entreprises, une GPEC peut se mettre en œuvre à partir des nombreux leviers à la disposition d'une direction des ressources humaines, tels que l'organisation, la promotion ou la mobilité.

Pour les branches, il ne s'agit pas d'utiliser des outils RH mais d'intervenir au plan des classifications et de la formation.

Quant aux collectivités territoriales, « Gérer » les emplois et les compétences relève d'un développement de l'attractivité du territoire au moyen d'un maillage entre les acteurs que sont les organismes de formation, l'université et les entreprises.

Dernière difficulté concernant les méthodes : savoir de quel endroit on se parle pour négocier. A cet égard, la loi Fillon de mars 2004 introduit une nouveauté, elle autorise la négociation au niveau d'un « groupe ». Cela permet l'harmonisation des règles entre le groupe et ses entreprises et de mieux faire jouer la mobilité interne au sein du groupe. Les partenaires sociaux ont ainsi le choix de négocier au niveau du groupe ou de l'entreprise. C'est ainsi qu'à

Saint-Gobain, ils ont préféré s'appuyer sur le noyau dur des avantages sociaux du groupe et sur la possibilité ainsi offerte de mettre en débat sa stratégie.

#### ***Intervention du public : GPEC et Plan social***

A une question posée sur l'antériorité de la GPEC par rapport à un plan social, antériorité qui paraît nécessaire mais n'est peut-être pas obligatoire, **Henri ROUILLEAULT** précise qu'il faut partir d'un principe de loyauté dans les discussions. La GPEC doit être séparée des consultations autour d'un plan social. Elle doit être comprise et utilisée comme un outil de gestion utile à l'entreprise et non pas en tant qu'alibi au dialogue social. Chacun dans l'entreprise doit bien comprendre que *négoçier* va bien au-delà *d'informer ou de consulter*. Négocier permet d'obtenir plus parce que cela autorise la prise en compte des positions et des arguments de chacune des parties pour construire des décisions communes.

#### ***Intervention du public : Activités, compétences et aptitudes***

Un des participants intervient sur les questions de mobilité, situées au cœur de la GPEC. Il propose d'établir une distinction entre la mobilité sur un même type de poste qui suppose la maîtrise d'un ensemble de pratiques, la mobilité sur un poste de la même famille professionnelle où des aptitudes et des connaissances sont nécessaires et enfin, l'élargissement de la mobilité à d'autres familles professionnelles qui requiert des compétences plus larges. En réponse, **Henri ROUILLEAULT** établit simplement une distinction entre *la compétence* et *les compétences*. *La compétence* d'un individu, c'est ce qui permet de faire face à une situation de travail, tandis que lorsqu'on parle de *ses compétences*, on y inclue celles qui sont transférables à d'autres situations de travail, ce qui permet d'identifier des passerelles de mobilité.

#### **CONCLUSION**

**Yvon MINVIELLE** clôture cette séquence en indiquant que la GPEC semble bien être un *objet frontière* susceptible d'être saisi par différentes disciplines dans différentes interprétations. Il importe donc, selon lui, « *de ne pas tout tirer d'un côté, en se souvenant qu'à une frontière, il y a de douaniers et aussi des contrebandiers* ».

### **3- Témoignage sur la mise en œuvre de la GPEC dans une entreprise par Didier DOUBROFF - Groupe NEXTER**

Le groupe NEXTER est issu du Groupement Industriel des Armements Terrestres (GIAT industries SA). C'est à la suite de plusieurs restructurations, qui ont conduit au départ de plus de 3000 salariés au cours du dernier PSE, que le groupe change de nom en 2006 pour s'appeler Nexter. Depuis trois années le résultat du groupe est largement positif. Depuis les premières négociations sur la GPEC, rendues obligatoires par la loi, il s'agit d'articuler stratégie globale de l'entreprise et effet sur les emplois en veillant en particulier à une bonne gestion des compétences rares et sensibles. Cette gestion des emplois se fait en étroite relation avec la politique de formation.

Un accord global sur la GPEC est signé avec les organisations syndicales représentatives CFDT, CFE-CGC, CFTC et FO fin 2007. Il est ancré sur le développement du dialogue et de la concertation avec la volonté de persuader les sociétés du groupe, et en particulier les plus petites, que la GPEC est nécessaire et utile. Pour ce faire, il convient de communiquer non pas globalement sur la GPEC mais sur ses déclinaisons concrètes par exemple en termes de formation, d'évolution des emplois et/ou de mobilité. Il est capital de faire comprendre aux différents partenaires impliqués dans la GPEC, l'importance du qualitatif au-delà des aspects quantitatifs et d'opérer une bonne articulation entre les besoins individuels et les besoins collectifs.

Dans cet accord GPEC, trois thèmes sont traités : la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la mobilité et la formation. L'objectif de cette approche globale est de donner de la cohérence et de l'efficacité à l'ensemble des dispositifs et mesures contenus dans l'accord.

Les principaux enjeux et résultats attendus sont les suivants :

- Anticiper les évolutions des emplois en fonction de la stratégie suivie par l'entreprise pour répondre à une pression concurrentielle accrue et adapter ses compétences aux évolutions technologiques.
- Développer un dialogue social ouvert et responsable impliquant tous les acteurs concernés pour traiter les écarts identifiés entre les besoins en compétences et les ressources disponibles.
- Préparer l'avenir en veillant au développement des collaborateurs et au maintien de leur employabilité tout en

sécurisant leurs parcours professionnels.

L'apport majeur de l'accord est d'améliorer l'accès à l'information sur l'emploi et ses évolutions liées à la stratégie, tant pour les managers et les salariés, que pour les partenaires sociaux.

**Didier DOUBROFF** termine sa présentation en indiquant que les évolutions ont été étudiées pour une période de trois années en privilégiant le qualitatif sur le quantitatif. Il s'agit aussi d'optimiser la synchronisation entre les besoins en compétences et la formation.

#### 4- Table ronde

#### La GPEC, contrainte légale ou opportunité ? Pour quels acteurs ?

**Animation : Yvon MINVIELLE**

Avec d'**Elisabeth LECOEUR**, directrice de *MUNTEDIS COMPETENCES*, **Jacques BRUNEL**, cabinet *FIDAL*, **Hélène JOURDES**, directrice des ressources humaines (*SATAS*), **Cécile COTTEREAU**, secrétaire nationale (*CFDT*)

**Intervention d'Elisabeth LECOEUR, MUNTEDIS COMPETENCES**

**Elisabeth LECOEUR** débute par la présentation du cabinet *MUNTEDIS COMPETENCES*. Cet organisme accompagne les comités de direction sur la gestion stratégique et sur la GPEC en privilégiant l'évaluation des compétences et la mise en adéquation de la GRH avec la GPEC pour tous secteurs de métiers.

La GPEC est certes une contrainte, mais chaque entreprise doit s'en saisir pour assurer l'employabilité de ses collaborateurs et aussi pour développer à l'interne les compétences dont elle aura besoin à échéance de 2 ou 3 années. La GPEC peut être considérée comme une vraie opportunité pour les salariés car elle leur permet de repérer les évolutions de l'entreprise qui nécessitent un développement des compétences et ainsi de construire leur projet professionnel. C'est aussi une opportunité pour l'entreprise qui peut, par anticipation, réfléchir au meilleur chemin à prendre pour atteindre de bons résultats.

Toutefois, la mise en œuvre de la GPEC nécessite une méthodologie rigoureuse qui s'articule en trois points :

- Tout d'abord, s'entendre sur le vocabulaire pour créer un langage commun dans l'entreprise.
- Ensuite, associer tous les acteurs : la direction, la fonction RH, le management, des acteurs souvent oubliés, les salariés -pour qu'ils puissent s'approprier le dispositif et mettre en concordance le développement de leurs compétences avec le projet de l'entreprise- et les partenaires sociaux qui doivent être informés en temps et en heure de façon pertinente.
- Utiliser des outils simples qui permettent de réfléchir sur les parcours et d'autoriser chacun à se situer et à intervenir dans l'élaboration du processus.

**Elisabeth LECOEUR** conclut en indiquant que la GPEC est une véritable opportunité qui demande à la fonction RH de laisser une place plus importante aux salariés pour qu'ils puissent véritablement exprimer leurs projets professionnels et trouver des relais à l'interne pour leur mise en œuvre.

**Intervention de Jacques BRUNEL - Cabinet FIDAL**

**Jacques BRUNEL** situe la GPEC sur le plan d'une « contrainte légale », surtout sensible dans les grandes entreprises. Pour les PMI et les PME –en particulier celles à capitaux familiaux ou financiers- il y a davantage de difficultés à convaincre les présidents à se lancer dans l'aventure.

La GPEC est surtout considérée comme une opportunité quand elle correspond aux thèmes habituels traité par la fonction RH dont l'adaptabilité aux emplois.

**Jacques BRUNEL** cite ensuite une étude de l'ANACT qui montre que le nombre des accords GPEC était faible en 2003 pour progresser sensiblement en 2006. Mais à partir de cette date, il faut tenir compte de toutes les contraintes faites pour maintenir les seniors dans l'emploi. « *Est-ce que la GPEC ne va pas être cantonnée dans la gestion des seniors ?* » On dispose aujourd'hui de tout un panel de dispositions réglementaires qui vont conduire les entreprises à s'intéresser en priorité au maintien dans l'emploi de certaines catégories de salariés.

A ce titre la GPEC est plus que jamais « *une opportunité légale* ».

### **Intervention d'Hélène JOURDES, Groupe NEOPOST**

**Hélène JOURDES** précise que chaque entité du groupe NEOPOST est très autonome y compris en matière de gestion.

Pour le groupe NEOPOST, la signature d'un accord GPEC en novembre 2007 se situait dans la continuité d'actions de GRH débutées en 2005 et se présentait comme la suite logique du management par objectifs instauré dès 2001. Ainsi la GPEC est apparue comme un élément fédérateur permettant d'expliquer la globalité des actions entreprises auparavant.

Il a d'abord fallu effectuer un travail sur les mentalités. Notamment en détruisant de vieux poncifs tels que : « *l'expertise vient de la durée dans le poste* » ; « *l'évolution doit se faire à l'ancienneté* » ; « *la compétence, ça se mesure aux connaissances, ça s'acquiert sur un poste mais ça ne se mesure pas et ça n'est pas transposable* » ; « *quand on n'est pas cadre, les résultats ça n'existe pas, on est là pour accomplir des tâches* ».

Au moment du lancement du management participatif en 2001, il s'est agi d'expliquer à chacun en quoi il participait à la stratégie de l'entreprise afin qu'il s'en sente partie prenante. Pendant plus de trois années les objectifs individuels ont été articulés à ceux de l'entreprise. Un référentiel de compétences a été mis au point en y incluant la notion de résultats mesurables. Or la notion de compétence étant très difficile à faire accepter par les partenaires sociaux, il a fallu définir clairement le terme.

Ainsi, les différents freins au changement ont pu être levés et la réalisation d'un accord GPEC rendue possible. L'accord repose sur les notions essentielles d'adaptabilité de la compétence et de mobilité. La formation constitue un sous ensemble indispensable à l'atteinte des objectifs ainsi que la mise en place d'indicateurs qui permettront de d'évaluer la progression des actions entreprises.

### **Intervention de Cécile COTTEREAU - Confédération CFDT**

Pour **Cécile COTTEREAU**, la démarche prévisionnelle de gestion de l'emploi et des compétences est très exigeante. Elle suppose de la confiance et de la transparence dans le cadre d'un dialogue qui doit s'installer dans la durée autour de la stratégie de l'entreprise. Un véritable apprentissage culturel est nécessaire, notamment sur des domaines tels que le recrutement, le recours aux différentes formes de contrats, où les partenaires sociaux n'ont pas l'habitude d'intervenir. Dans cette perspective, l'entreprise doit souvent faire appel à des partenaires externes.

Ainsi, la GPEC peut être entendue comme une véritable opportunité si elle apporte des garanties collectives qui accroissent la visibilité des salariés sur leurs compétences et leur avenir professionnel et si elle répond aussi aux besoins de l'entreprise.

Les nouveaux accords interprofessionnels relancent la dynamique en changeant de logique par une vision rénovée de la compétence. Il s'agit de sortir d'une GPEC défensive en la dissociant des outils de la gestion des crises, pour qu'elle ne soit plus perçue comme l'antichambre des plans sociaux.

Pour y parvenir, il faut notamment promouvoir des bilans d'étapes professionnels qui favorisent une mise en dynamique des salariés et permettent à l'entreprise de connaître les compétences dont elle dispose. Dans la construction des accords interprofessionnels, il faut intégrer le fait que les PME ne disposent pas des mêmes moyens que les grandes entreprises pour offrir des perspectives de mobilité à leurs salariés. Ce problème pourrait être résolu par l'intervention de services territoriaux.

- En complément, **Didier DOUBROFF** souligne l'intérêt d'une opportunité légale : la réalisation d'entretiens professionnels avec les salariés.
- **Henri ROUILLEAULT**, en accord avec **Cécile COTTEREAU**, rappelle que l'intervention de partenaires externes est indispensable à la mise en œuvre d'une GPEC. Pour la négociation, il indique qu'il faut s'appuyer sur les bonnes pratiques existantes en tenant compte des réalités de terrain.

### **Questions du public :**

- Quels sont les risques encourus si on ne met pas en place une GPEC ?
- Quelles sont les compétences dont doivent faire preuve les managers ?
- Comment les entreprises réagissent-elles à ces nouveautés ?



### **Eléments de réponse des intervenants :**

- C'est grâce à la GPEC que certaines entreprises se sont redressées. Il faut conduire de pair les résultats et l'analyse des compétences en procédant en deux temps.
- L'entreprise qui ne met pas en place de GPEC court le risque de ne pas adapter son potentiel de compétences, par exemple aux évolutions technologiques ou aux exigences en matière de qualité.
- A propos de la définition des compétences, il faut raisonner d'abord en termes d'activités par familles professionnelles.
- L'entrée doit se faire par les besoins et non pas par les outils. Il faut procéder d'abord par une analyse très concrète de la population et des techniques.
- La GPEC ne doit pas être conduite entièrement par la DRH car la définition des pratiques professionnelles est avant tout l'affaire des managers opérationnels. Toutefois leur traduction en aptitudes et compétences appartient aux professionnels de la formation.

## **CONCLUSION**

**Yvon MINVIELLE**, conclut la session en indiquant que « *le succès d'une GPEC réside avant tout dans la prise en compte des mentalités des opérateurs de base et qu'il faut bannir une entrée par les outils* ». A cet égard, les TPE et les PME constituent selon lui « *un fantastique laboratoire car le patron est immédiatement impliqué dans la réponse* ».

La GPEC est bien un objet frontière, un objet riche qu'il faut aborder en ayant à l'esprit ses différentes interprétations et les différentes pratiques qui peuvent en découler.

A l'issue de la séance, **Françoise DUCRUEZET** remercie les intervenants et les participants ainsi que le CEDIP pour sa collaboration.

## SITES INTERNET DES INTERVENANTS :

- [www.fidal.fr](http://www.fidal.fr)
- [www.cfdt.fr](http://www.cfdt.fr)
- [www.satas.fr](http://www.satas.fr)
- [www.mundetis-competences.com](http://www.mundetis-competences.com)
- [www.yvonminvielle-clubstrategies.blogspot.com](http://www.yvonminvielle-clubstrategies.blogspot.com)
- [www.nexter-group.fr](http://www.nexter-group.fr)

## ELEMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

### *Principaux textes réglementaires sur la GPEC*

[Loi de cohésion sociale](#). Promulguée le 18 janvier 2005 et parue au journal officiel le 19 janvier 2005, elle crée une obligation triennale de négocier pour les entreprises et les groupes de 300 salariés et plus. Si un accord de groupe est signé, toutes les entreprises qui entrent dans le périmètre de l'accord sont exonérées de l'obligation triennale de négocier.

[Loi de financement de la sécurité sociale du 21 décembre 2006](#). Elle modifie l'article L.320-2 du code du travail et introduit la possibilité pour les partenaires sociaux de négocier sur la qualification de catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques.

[Loi pour le développement de la participation du 30 décembre 2006](#). Elle complète l'article L.320-2 et instaure l'article L.320-2-1 du code du travail. Cet article prévoit la possibilité pour les entreprises de plus de mille salariés, qui ont conclu un accord de GPEC, de proposer aux salariés un congé de mobilité.

[Loi n° 2008-596 du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail](#) : texte issu de l'accord conclu le 11 janvier 2008 entre le patronat (MEDEF, CGPME et UPA) et 4 syndicats de salariés représentatifs sur 5 (CFDT, FO, CFTC et CFE-CGC). La CGT avait refusé de signer.

### *Ouvrages ou documents*

- Rapport « *Anticiper et concerter les mutations* », Henri ROUILLEAULT, la Documentation Française, 2007.
- « *Guide pour la GPEC* », Françoise KERLAN, préface d'Yvon MINVIELLE, éditions Eyrolles, 2007.
- « *Gestion des Compétences, le guide pratique* », Elisabeth LECOEUR, éditeur de Boeck, 2008.
- « *Le droit de la négociation collective* », Jacques BRUNEL, ouvrage collectif publié sous la direction de Bernard TEYSSIE aux éditions Panthéon Assas, 2007.
- « *Audits des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines* », Georges EGG, éditions d'organisation, 1987.
- « *Repenser la compétence* », Guy LE BOTERF, éditions Eyrolles, 2008.
- « *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* », Dominique THIERRY, L'Harmattan, 2000.

### *Articles de presse*

De nombreux articles de presse ont été publiés sur le sujet. On trouvera une bonne compilation d'articles analysés dans la base de données DELPHES, [www.indexpress.fr](http://www.indexpress.fr)

Auteur du compte-rendu : **Claude VILLEREAU**, délégué de l'AFREF

Contacts : **Claude VILLEREAU ; Françoise CORFA**

Responsable du thème : **Françoise DUCRUEZET**

## Compte-rendu « les jeudis de l'AFREF » - Séance du 26 juin 2008

*Synthèse interne à l'AFREF et n'engageant que l'AFREF*

Page 8 sur 8