

OUTIL-AGES RH

Pour soutenir la compétitivité de l'entreprise

ANTICIPATION DE L'ÉVOLUTION DES CARRIÈRES PROFESSIONNELLES

DES REPÈRES POUR L'ACTION

L'anticipation concertée des mutations et de leur impact quantitatif et qualitatif prévisible sur les métiers, les emplois et les compétences concernent les salarié(e)s de tout âge. Au service des entreprises et des salarié(e)s, c'est un outil de sécurisation des parcours professionnels.

1 L'anticipation prend appui sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein des entreprises

La GPEC trouve une actualité nouvelle dans un contexte fortement marquée par la nécessité de mieux anticiper les effets sur l'emploi des mutations économique et du vieillissement de la population active : gestion des pyramide des âges, adaptation et évolution des compétences, organisation du travail, maintien et développement des emplois.

1.1 LA GPEC : UNE DÉMARCHE CONCERTÉE POUR FACILITER LES ÉVOLUTIONS DE CARRIÈRES

Elle est une démarche concertée entre les partenaires sociaux au niveau d'une branche, d'un territoire, d'une entreprise comme le rappelle l'accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail et l'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui visent à rappeler les principes directeurs de cette démarche et de lui donner une nouvelle dynamique.

La GPEC doit constituer ainsi pour les salarié(e)s un outil majeur pour faciliter les évolutions de carrière internes ou externes, choisies ou acceptées en leur permettant de disposer de points de repère dans la gestion de leur parcours professionnel. Elle est un facteur essentiel de sécurisation des parcours professionnels des salarié(e)s. Elle constitue conjointement pour les entreprises un élément de dynamisme économique.

1.1.1 UN DISPOSITIF NORMATIF POUR LES ENTREPRISES DE PLUS DE 300 SALARIÉ(E)S

Depuis La Loi de Programmation pour la Cohésion Sociale du 18 janvier 2005 dite Loi Borloo (loi n°2005-32) c'est un dispositif normatif pour les entreprises de plus de 300 salarié(e)s en France et pour les entreprises implantées dans l'Union Communautaire employant au moins 150 salarié(e)s en France.

Ces entreprises sont soumises à négociation triennale sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences.

TROIS OBLIGATIONS SONT INSTAURÉES :

- Une obligation d'information et de consultation du CE sur la stratégie à moyen terme de l'entreprise ayant une incidence sur l'emploi et sur les salaires, la définition des orientations prises restant à la discrétion de l'employeur.
- En second lieu, l'employeur doit mener avec les délégués syndicaux des négociations sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur les mesures d'accompagnement s'y rapportant.

Cinq thèmes doivent être abordés : la formation, la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), le bilan de compétence et la mobilité professionnelle et géographique.

- La troisième obligation concerne la négociation avec le CE sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des seniors ainsi que leur accès à la formation professionnelle (ART. L 131-27).

Une obligation facultative est par ailleurs introduite et porte sur les accords de Méthode en vue d'un éventuel PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi).

Pour consulter des accords GPEC et gestion des âges voir les dossiers thématiques de

1.1.2 UN DISPOSITIF INCITATIF QUI PRIVILÉGIE LES ENTREPRISES PETITES ET MOYENNES

Les entreprises petites et moyennes sont exonérées de l'obligation de négocier sur la GPEC mais doivent pouvoir la mettre en œuvre.

Antérieurement à la loi, l'État avait mis en place pour les PME volontaires un appui-conseil aidé aux démarches individuelles et collectives d'élaboration d'un plan d'action de GPEC.

La convention permet la prise en charge des coûts externes de prestation de conseil pour la conception et l'élaboration d'un plan de GPEC.

Le plan de GPEC repose sur un ou plusieurs scénarios d'évolution de l'entreprise. Il est conclu par un ensemble cohérent, de préconisations répondant aux quatre caractéristiques suivantes :

- Elles s'inscrivent dans un projet d'entreprise,
- Elles ont pour objet d'agir dans la durée sur l'organisation du travail, l'amélioration des conditions de travail, l'évolution qualitative et quantitative des emplois, la gestion des âges, l'adaptation et l'évolution des compétences des salariés, les méthodes de gestion des ressources humaines,

- Elles sont opérationnelles, les conditions de leur mise en œuvre devant être définies en termes d'objectifs, de nature d'actions, de moyens à mobiliser, de procédures à mettre en place, d'éléments de calendrier et d'indicateurs de résultats.
- Elles sont de nature à consolider les emplois existants, à en améliorer la qualité et à en renforcer l'attractivité, dans un climat de dialogue social.

La GPEC comme outil stratégique pour une PME

Un laboratoire de prothèses dentaires créé depuis 30 ans connaît aujourd'hui une forte concurrence étrangère sur son segment de produits de moyen et haut de gamme jusqu'ici protégé. Le dirigeant souhaite engager avec ses 31 salariés un projet GPEC couvrant à la fois un enjeu économique : « comment préserver la compétitivité de l'entreprise sur ses marchés » et humain : « comment anticiper les besoins d'évolution des compétences des salariés pour préserver l'emploi ». Avec l'appui de l'Aract et un consultant externe, la démarche s'est déroulée en 3 étapes :

- diagnostic sur les forces et les faiblesses de l'entreprise établi en interrogeant les salarié(e)s mais aussi des clients et le syndicat professionnel.
- étude et mise en place des outils de la GPEC (fiches de poste, évaluation des compétences, processus d'entretiens annuels)
- construction de scénarii prospectifs permettant de définir un plan d'action RH (embauches, actions de formation, entretiens professionnels) articulé avec des décisions stratégiques sur la conception et fabrication assistées par ordinateur et la politique d'importation.

1.2 LE DISPOSITIF GPEC S'APPUIE SUR DEUX VOILETS QUI EN ASSURENT LA COHÉRENCE

1.2.1 UN VOILET COLLECTIF PILOTÉ PAR LES PARTENAIRES SOCIAUX, L'ÉTAT ET LA RÉGION

Celui-ci a pour objectif :

- de détecter, en amont, les questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, des effectifs,
- anticiper les risques d'écart entre besoins et ressources sur un plan qualitatif et quantitatif,
- et définir des règles et moyens facilitant l'ajustement.

1.2.1.1 LES OBSERVATOIRES PROSPECTIFS DES MÉTIERS ET DES QUALIFICATIONS

Ce volet collectif peut s'appuyer sur les travaux menés par les branches et pilotés paritairemment dans le cadre des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications. Sa généralisation est reprise dans la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

1.2.1.2 LES CONTRATS D'ÉTUDES PROSPECTIVES (CEP)

Il peut également s'appuyer sur les actions contractualisées par l'état avec les branches professionnelles dans le cadre des engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) et notamment des contrats d'études prospectives qui dressent un panorama des mutations économiques, démographiques, technologiques, organisationnelles et sociales. Ceux-ci débouchent sur des recommandations en matière de politique d'emploi, de formation professionnelle et d'organisation du travail. Retrouvez les synthèses de ces études dans les éditions du Ministère dans la collection :

1.2.1.3 L'OBSERVATOIRE RÉGIONAL EMPLOI ET FORMATION (OREF)

Les travaux de l'OREF permettent de croiser les études sectorielles avec l'étude du territoire grâce notamment aux portraits de territoire qui rassemblent des indicateurs éclairant les champs de la population, de l'activité économique, de l'emploi, du marché du travail, de la formation et de l'insertion.

Une action collective

avec la profession des hôtels et restaurants

Le syndicat Synhorcat et 16 hôtels et restaurants ont réalisé avec l'ARACT Ile de France une étude sur l'organisation du travail et le développement des compétences.

Il fallait tenir compte dans cette branche de la grande diversité des emplois et des conditions de travail qui sont fortement liées aux amplitudes horaires demandées aux salariés.

La réflexion commune a porté sur la nécessité de renforcer la fonction de GRH qui est en général peu formalisée mais qui présente plusieurs atouts (recrutement avec des profils très diversifiés, féminisation sensible de la profession, possibilités de mobilité et de promotion).

Un plan d'action a été établi sur différents axes :

- Développer les plans de formation des entreprises.
- Savoir encourager les salarié(e)s qui veulent progresser et plus généralement manager les compétences pour les fidéliser.
- Mettre en place une démarche globale de prévention des risques professionnels.

1.2.2 UN VOLET INDIVIDUEL QUI IMPLIQUE L'ENCADREMENT ET LES SALARIÉS

Ce volet individuel a pour objectif de promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié(e) dans le cadre de son parcours professionnel.

En effet la GPEC, outil de dialogue social avec les représentants du personnel, est une gestion des ressources humaines qui implique l'encadrement et les salarié(e)s. Elle fournit un cadre de réflexion à chaque salarié(e) lui permettant d'être acteur de son évolution professionnelle grâce aux entretiens professionnels dont il/elle bénéficie ou aux actions de bilan de compétences ou de validation des acquis de l'expérience auxquelles il/elle participe.

1.2.2.1 L' ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Comme le précise l'ANI du 20 septembre 2003 tout salarié(e) ayant au moins deux années d'activité dans une même entreprise bénéficie, au minimum tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise, conformément aux dispositions d'un accord de branche ou d'entreprise conclu en la matière ou, à défaut, dans les conditions définies par le chef d'entreprise. La loi 2004 ne le mentionne pas expressément.

Dans le projet de loi de formation a été adopté le principe d'un droit à un entretien professionnel pour les salarié(e)s atteignant quarante-cinq ans. Entretien qui permettra notamment de les informer de leurs droits en matière d'accès à un bilan d'étape professionnel, un bilan de compétence ou une action de professionnalisation.

1.2.2.2 LE BILAN D'ÉTAPE PROFESSIONNEL

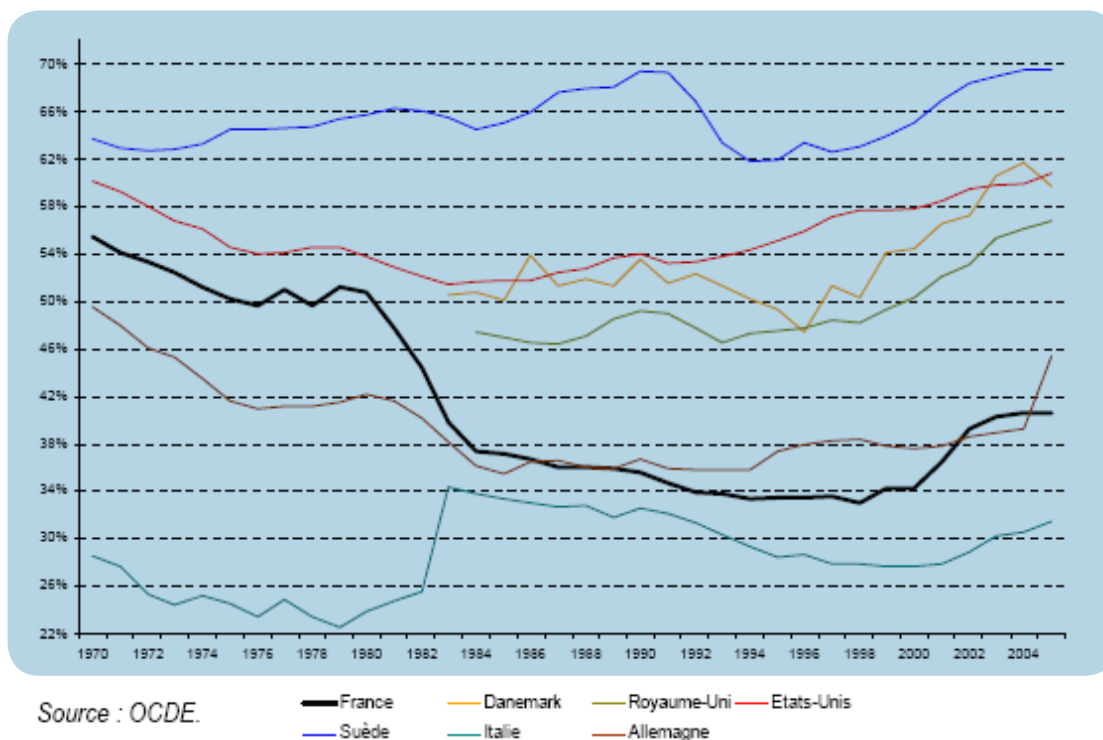
De plus, l'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 sur la GPEC souhaite rendre accessible à tous les salarié(e)s, une nouvelle prestation dénommée bilan d'étape professionnel. Celle-ci est destinée à inventorier de manière prospective et à périodicité régulière leurs compétences. Les conclusions peuvent être partagées notamment lors de l'entretien professionnel pour envisager les moyens à mettre en œuvre (formation, mobilité...). Le projet de loi 2009 le prévoit également.

2 L'ANTICIPATION VISE LES ÉVOLUTIONS DES CARRIÈRES D'UN PUBLIC CIBLE PRIORITAIRE : LES SALARIÉ(E)S ÂGÉ(E)S

2.1 UNE CULTURE DE SORTIE PRÉCOCE PARTAGÉE PAR TOUS LES ACTEURS À FAIRE ÉVOLUER

Le recours massif aux préretraites accompagné du passage de l'âge légal de départ à la retraite à 60 ans a conduit à l'effondrement du taux d'emploi des 55-64 ans au début des années 1980. Ces pratiques ont conduit au développement d'une culture de sortie précoce, partagée, par les employeurs et les salarié(e)s. Cela a engendré un processus en spirale de fragilisation de toute la seconde partie de carrière et à la dépréciation des salarié(e)s âgé(e)s.

TAUX D'EMPLOI DES 55-64 ANS



2.2 UNE MONTÉE PROGRESSIVE ET CONTINUE DE CIBLAGE DE CE PUBLIC DEPUIS 2003

La loi du 21 août 2003 portant réforme des retraites a instauré une négociation de branche obligatoire sur la GPEC des salarié(e)s âgé(e)s. Elle a également souligné que la gestion des ressources humaines doit être une réalité du début à la fin des carrières.

L'article L 132-27 de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 mentionne que « la négociation obligatoire porte également sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle ».

L'extension le 22 juillet 2006 de l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors et son avenant du 9 mars 2006 ont rendu la gestion anticipative des emplois et des compétences obligatoires pour tous les employeurs et tous les salarié(e)s dans son champ d'application.

A cet effet, les organisations professionnelles et les structures professionnelles et interprofessionnelles ont pour mission de diffuser des informations aux entreprises et des objectifs de progrès pour l'emploi des seniors.

Les seniors sont également devenus un public prioritaire pour les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) et du dispositif d'appui-conseil à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La DGEFP a redéfini en 2006 les modalités d'une politique contractuelle relative à la mise en œuvre d'une politique de soutien au développement de l'emploi, des compétences et de la qualification dans les territoires pour favoriser le maintien en emploi des seniors.

Par ailleurs, l'accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail insiste sur le fait la GPEC doit porter une attention particulière à la situation des salarié(e)s les plus exposé(e)s aux conséquences des évolutions économiques ou technologiques et à la mise en œuvre de la gestion des âges, par l'organisation du travail et l'actualisation des compétences professionnelles qui sont les conditions d'un maintien en activité réussi des salarié(e)s en fin de carrière.

2.3 LES OUTILS PRÉCONISÉS PAR LES PARTENAIRES SOCIAUX ET L'ÉTAT DANS LE PLAN D'ACTION POUR L'EMPLOI DES SENIORS

2.3.1 L'ENTRETIEN DE DEUXIÈME PARTIE DE CARRIÈRE

Chaque salarié(e) a droit, à l'occasion de l'entretien professionnel, qui suit son 45^{ème} anniversaire et ensuite tous les 5 ans, à un entretien de deuxième partie de carrière destiné à faire le point avec son responsable hiérarchique, au regard de l'évolution des métiers et des perspectives d'emplois dans l'entreprise, sur ses compétences, ses besoins de formation, sa situation et son évolution professionnelle.

Il est destiné à éviter toute pratique discriminatoire liée à l'âge dans les évolutions de carrière ainsi qu'à permettre au salarié(e) d'anticiper la seconde partie de sa vie professionnelle, et a notamment pour objet d'examiner les perspectives de déroulement de carrière du salarié en fonction de ses souhaits et au regard des possibilités de l'entreprise.

Au cours de cet entretien, peuvent être abordés les points suivants :

- les moyens d'accès à l'information sur les dispositifs relatifs à l'orientation et à la formation professionnelle,
- l'identification des objectifs de professionnalisation afin de permettre au salarié de s'adapter à l'évolution de son poste de travail, de renforcer sa qualification ou de développer ses compétences,
- l'identification du ou des dispositifs de formation à mettre en œuvre, le cas échéant, en fonction des objectifs retenus,
- les initiatives du salarié pour l'utilisation de son DIF,
- les conditions de réalisation de la formation, en particulier au regard du temps de travail.
- les souhaits et possibilités de mobilité du salarié(e) et d'évolution professionnelle,
- la participation du salarié(e) à des actions de tutorat,
- l'aménagement des conditions de travail (éventuelle inadaptation du salarié(e) aux caractéristiques du poste, aménagement de poste, d'horaires, ou tout autre adaptation prenant en compte l'expérience professionnelle du salarié(e)).

2.3.2 LE BILAN DE COMPÉTENCES

Afin d'encourager la définition d'un projet professionnel pour la seconde partie de sa carrière, après vingt ans d'activité professionnelle et, en tout état de cause, à compter de son 45ème anniversaire, tout salarié(e) bénéficie, à son initiative et sous réserve d'une ancienneté minimum d'un an dans l'entreprise qui l'emploie, d'un bilan de compétences.

Le bilan de compétences permet d'analyser les compétences professionnelles et personnelles ainsi que les aptitudes et les motivations d'un(e) salarié(e) afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

Il est mis en œuvre par un organisme extérieur à l'entreprise qui est soumis au secret professionnel.

2.3.3 VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE

Afin d'étayer la seconde partie de carrière de ces salarié(e)s, les branches professionnelles définissent les modalités d'information sur l'accès à la VAE dans les entreprises.

Les financements liés à la validation des acquis de l'expérience sont facilités pour les salarié(e)s de plus de 45 ans et aux salarié(e)s qui bénéficient de 20 ans d'expérience professionnelle.

L'objectif est de valider tout ou une partie d'un diplôme ou d'un certificat de qualification. Cette validation s'appuie sur l'expérience professionnelle du salarié(e).

DES INDICATEURS POUR L'ACTION

Indicateurs de moyens

- Nombre d'encadrants formés à l'entretien de 2^{ème} partie de carrière
- Nombre d'entretiens de 2^{ème} partie de carrière par tranche d'âge (genre, catégorie socioprofessionnelle, métiers)
- Nombre d'actions d'information sur le bilan de compétences
- Nombre d'action d'information sur le dispositif de validation des acquis de l'expérience

Indicateurs de résultats

- Nombre de bilans de compétence par tranche d'âge (genre, catégorie socioprofessionnelle, métiers)
- Nombre de validation des acquis de l'expérience par tranche d'âge (genre, catégorie socioprofessionnelle, métiers)
- Nombre d'évolutions de poste (promotion) par tranche d'âge (genre, catégorie socioprofessionnelle, métiers)

DES ACTEURS POUR L'ACTION

Cinq acteurs internes ont un rôle clé en matière de GPEC

LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LES DIRECTIONS OPÉRATIONNELLES,

elles sont en charge de la stratégie, des changements organisationnels, de l'évolution des métiers et des emplois.

LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL,

qui ont à débattre avec la direction de ses orientations stratégiques et choix opérationnels, au mieux des intérêts des salarié(e)s, et à négocier les règles collectives encadrant la gestion individuelle des ressources humaines.

L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ

dont le rôle est essentiel non seulement pour la performance au quotidien mais aussi dans les dimensions collectives et individuelles de la GPEC, pour faciliter la compréhension des enjeux de l'entreprise, ses différentes activités et métiers, et aider chaque salarié(e) à renforcer sa capacité à exercer un emploi dans la durée par la formation et la mobilité.

LES SALARIÉ(E)S

dont l'enjeu de la GPEC est qu'ils deviennent davantage acteurs de leur parcours professionnel avec l'aide des moyens mis à leur disposition par la direction.

LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES,

partie de la direction générale, pour intégrer à la stratégie la dimension des ressources humaines et des relations sociales, interlocuteur permanent des représentants du personnel, appui de l'encadrement de proximité auprès des salarié(e)s pour lier management au quotidien et gestion des carrières.

Trois acteurs externes qui s'appuient sur des opérateurs

LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ET LES ORGANISATIONS SYNDICALES

La GPEC en tant qu'objet de négociation relève de la compétence des partenaires sociaux de l'entreprise, des branches et du niveau interprofessionnelle.

- ▶ Au niveau national des branches, elles sont dotées d'une instance paritaire compétente en matière de formation et d'emploi le [comité paritaire national de l'emploi \(CPNE\)](#), leur relais régional est la [commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi \(COPIRE\)](#).

Depuis ANI de décembre 2003, ils sont chargés d'assurer au sein de leur branche professionnelle le lien entre la politique de formation professionnelle et l'évolution de l'emploi.

- ▶ Ils s'appuient sur les travaux de [l'observatoire des métiers et qualifications](#) qui ont pour mission d'étudier les évolutions quantitatives et qualitatives des emplois et des qualifications dans les branches.
- ▶ Les branches ont comme levier opérationnel pour la mise en œuvre [les OPCA](#).

L'ÉTAT

- ▶ Dans le cadre des politiques de l'emploi, [la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle \(DGEFP\)](#) accompagne les mutations économiques et démographiques.

Elle contractualise avec les branches professionnelles des engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC). Ceux-ci se déclinent en contrat d'étude prospective (CEP) ou appui technique (AT) et en plan d'action de développement de l'emploi et des compétences (ADEC).

Elle apporte une aide au conseil en GPEC destinée aux entreprises, elle-même déclinée en action de sensibilisation et en action de diagnostic.

Gérée par [la Direction Départementale du Travail de l'emploi et de la Formation Professionnelle \(DDTEFP\)](#), cette aide au conseil est réservée au PME lorsque l'aide est individuelle et ouverte à toutes les entreprises dans le cadre d'action collective.

Elle est contractualisée avec des organismes professionnels ou interprofessionnels pour la sensibilisation et prend la forme de convention avec une entreprise ou des collectifs d'entreprise pour l'aide à la mise en œuvre de plan d'actions de GPEC.

- ▶ L'amélioration de la qualité de l'emploi et du travail et l'incitation au dialogue social sont des leviers qui facilitent la mise en œuvre de la GPEC, ils sont gérés au niveau de l'état par la Direction Générale du Travail (DGT) et les actions sont mises en œuvre au niveau régional par l'ARACT île de France.

- ▶ La direction générale des entreprises (DGE) réalise la synthèse entre les préoccupations de politique industrielle et les aspects régionaux pris en charge par les Directions régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE). Elle pilote un programme incitatif au développement de la gestion des compétences intitulé «Capital humain : gagner en compétences pour gagner en compétitivité» et un programme d'actions collectives mises en œuvre par la DRIRE nommé ACAMAS.

La DRIRE et le [Conseil Régional d'Ile-de-France](#), en vue d'encourager les PMI en développement à recourir aux services de consultants spécialisés, afin de favoriser leur compétitivité ont constitué le Fonds Régional d'Aide au Conseil.

LE CONSEIL RÉGIONAL ÎLE DE FRANCE

A créer des plateformes de services ressources humaines au bénéfice des PME dont un des axes d'interventions prioritaires est la sensibilisation à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences et accompagnement dans sa mise en oeuvre, notamment dans la perspective d'anticiper d'éventuelles mutations économiques et démographiques.



RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi

Direction Départementale du Travail,
de l'Emploi et de la Formation Professionnelle du Val d'Oise



PLAN ÉGALITÉ ACCÈS À L'EMPLOI ET
DANS LE TRAVAIL



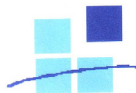
Pour la santé au travail



gagnez en compétences

Île-de-France

centre de formation
professionnelle
des adultes
du Val d'Oise



Argenteuil – Bezons



SANTÉ AU TRAVAIL



Chambre de commerce et d'industrie
du Val d'Oise et de l'Yveline



des PARCS d'ACTIVITÉS
de ST-OUEN l'AUMONE



Haute Autorité
de Lutte contre
les Discriminations
et pour l'Égalité

08 1000 5000
www.halde.fr



PROMOTEUR DE COMPÉTENCES



Cergy-Pontoise



Connecteur de Compétences



S.I.S.T. V.O.
Santé au Travail

