

# Le bilan de la GPEC, cinq ans après la loi de cohésion sociale

## Actualité sociale

La crise remet-elle en selle la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** (GPEC) ? Les **accords de GPEC** favorisent-ils la prise en compte des **salariés seniors** ? Cinq ans après la [loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale](#) – devant notamment conduire les entreprises à anticiper « à froid » les **mutations de l'emploi** – la GPEC est-elle devenue cet outil de gestion des ressources humaines partagé par les RH, les représentants du personnel et les salariés ? Ce sont quelques-unes des questions abordées par l'[enquête « Regards croisés RH et partenaires sociaux sur la mise en œuvre de la GPEC »](#). Réalisée par le cabinet conseil [Oasys Consultants](#), en partenariat avec les sites **WK-RH** et [WK-CE](#), l'étude a recueilli les réponses de 407 **DRH** et de 499 **représentants du personnel**.

## La GPEC en temps de crise

Si elle ne change guère le regard que les **DRH et les IRP** (institutions représentatives du personnel) portent sur la **GPEC**, la **crise** a, du côté des **professionnels des RH** en tout cas, renforcé la vocation anticipatrice de cet outil de gestion des ressources humaines. Ainsi, dans le contexte actuel, la GPEC est jugée stratégique, favorisant notamment la **mobilité interne** et la **fidélisation des salariés**. 65 % des DRH interrogés se sentent d'ailleurs mieux armés avec une GPEC en poche pour traverser cette mauvaise passe.

Les IRP voient quant à eux dans la GPEC davantage une aide à la **mise en œuvre des plans sociaux** – pour 25 % des IRP, la GPEC préfigure une **restructuration** - même s'ils reconnaissent que cet outil facilite aussi la **mobilité interne**.

## Pauvres seniors

Concernant les **seniors**, l'apport de la GPEC déçoit. IRP et DRH reconnaissent que, malgré la mise en place d'un accord, peu de mesures ont été mises en place pour **redynamiser les parcours professionnels** des salariés âgés. Les outils les plus couramment déployés sont l'**entretien de carrière** et le **bilan de compétences**.

## Défauts de communication

Plus globalement, les principaux outils utilisés dans le cadre d'une GPEC sont, outre l'entretien de carrière, le **référentiel des compétences**, les **aides à la mobilité interne**, la **cartographie des métiers** et le **catalogue des formations internes**.

Reste que les salariés ont une **faible connaissance** de ces dispositifs. Il faut dire que dans la majorité des cas, aucune réunion avec le personnel n'a été organisée par l'entreprise signataire d'un accord. « // *faut souligner la grande absence des intéressés : les salariés et leurs managers. Il y a visiblement encore de réels efforts à fournir pour un dialogue social de qualité !* », soulignent les auteurs de l'étude.

## Les facteurs clés de succès

L'**appropriation de l'accord** – et donc sa communication en amont – est pourtant un des **facteurs clés de succès**, selon les IRP et les DRH. Le premier d'entre eux, identifié comme tel par les deux parties, est l'**intégration de la GPEC dans la stratégie de l'entreprise**. Seul problème : pour 60 % des sondés (DRH et IRP), il n'y a pas de diagnostic partagé sur les options stratégiques de l'entreprise. Les IRP des entreprises signataires soulignent également la nécessité de suivre régulièrement l'**application effective de ces accords**. Les non signataires mettent l'accent sur la nécessité d'un **dialogue social** de bonne qualité pour pouvoir aborder la GPEC.

## La GPEC au service des salariés ?

Selon les professionnels RH, l'**accord de GPEC** sert, en priorité, les collaborateurs (35 %) et constitue un outil utile pour la DRH (28 %). Dans une moindre mesure, il sert à part égale les partenaires sociaux (13 %), le management (10 %) et la direction (11 %). Pour les IRP, l'**accord de GPEC** sert principalement la DRH (35 %) et la direction (27 %) au détriment des collaborateurs (17 %).

## Mise en œuvre des accords

Enfin, sur la mise en œuvre des accords, les points de vue des deux parties convergent sur un point : la GPEC permet de **développer l'information sur les métiers, leurs évolutions et les passerelles possibles vers d'autres fonctions**. 76 % des DRH et 59 % des IRP estiment ainsi que les informations apportées par la GPEC portent sur l'évolution des métiers. La signature d'un accord de GPEC favorise aussi sensiblement l'**accompagnement et la formation nécessaires pour réussir une mobilité**. C'est le sentiment de 96 % des DRH et de 77 % des représentants du personnel.

J-F. Rio

[- Consulter les résultats de l'étude « Regards croisés RH et partenaires sociaux sur la mise en oeuvre de la GPEC »](#)

•

WK-RH, 13/01/2010

[www.aquitaine-management.com](http://www.aquitaine-management.com)