

***La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des
Compétences (GPEC):
Quels enseignements pour l'entreprise algérienne ?***

Dr BENOYAHIA-TAIBI GALIA.
Université d'Oran

Résumé :

L'objectif de ce travail est de mettre l'accent sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son importance pour l'entreprise à travers une approche managériale. Grace à la présentation de certains exemples sur la pratique de la GPEC dans diverses entreprises, nous déboucherons sur des enseignements pour les entreprises algériennes notamment sur l'importance de la GPEC comme outil stratégique de management dans l'entreprise.

"إدارة الوظائف والمهارات: أي دروس للشركات الجزائرية؟"

الملخص:

الهدف من هذا البحث هو التركيز على إدارة الوظائف والمهارات وأهميتها بالنسبة للشركة . من خلال عرض أمثلة على ممارسة المؤسسات في هذا المجال ، سنستخلص بعض الدروس للشركات الجزائرية من أجل إظهار أهمية إدارة الوظائف والمهارات كأداة إستراتيجية لإدارة المؤسسة.

Introduction :

Les entreprises d'aujourd'hui font face à plusieurs enjeux notamment :

- Les mutations économiques et technologiques avec l'augmentation de la concurrence sur les marchés nationaux et internationaux ;
- L'obsolescence rapide des qualifications acquises ;
- Les contraintes de productivité ;
- Le choc démographique entraînant l'accélération des départs à la retraite et la pénurie de main-d'œuvre ;
- Les évolutions organisationnelles induites par l'aménagement et la réduction du temps de travail.
- L'accélération des changements des organisations et des métiers.

Pour faire face à de tels enjeux, nombreuses sont les entreprises ayant opté pour un management basé sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Cette notion n'est pas récente puisqu'à travers les siècles, l'entreprise a toujours cherché des moyens et des outils lui permettant de prévoir l'avenir.

La mise en place d'une telle démarche au sein de l'entreprise, soulève un certain nombre de questionnements que nous allons essayer d'éclaircir dans ce travail.

L'objet de ce travail consiste ainsi à illustrer en quoi la GPEC peut être considérée comme un outil stratégique de management dans les entreprises d'aujourd'hui à travers des exemples concrets. Ces

exemples nous permettront de déduire un ensemble d'enseignements concernant la démarche GPEC et ses conditions de réussite.

I. Définitions de la GPEC

La GPEC est une notion centrale dans la GRH. En effet, il s'agit de doter l'entreprise en ressources humaines, en qualité et en quantité au moment voulu.

La GPEC peut se définir comme la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique¹, tout en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

La démarche GPEC passe par plusieurs étapes : l'identification des métiers et leurs évolutions, puis l'analyse quantitative des ressources de l'entreprise, et enfin le diagnostic des écarts et l'évaluation des compétences.

L'identification des métiers et leurs évolutions :

Dans cette première étape, il s'agit de définir :

- L'organisation future de l'entreprise (sa structure) compte tenu des réorganisations de plus en plus fréquentes des entreprises² ;
- Les compétences et les métiers futurs à travers une étude prospective des besoins futurs de l'entreprise en termes de métiers et des compétences permettant de faire face à ces futurs besoins.

*La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC):
Quels enseignements pour l'entreprise algérienne ?*

L'analyse quantitative des ressources de l'entreprise :

Dans cette seconde étape, on réfléchit sur l'évolution des métiers et on simule l'affectation d'une personne sur un poste. A cet effet, l'entreprise devra déterminer un certain nombre de critères tels que :

- L'âge moyen de l'effectif ;
- La pyramide des âges ;
- Le nombre de démissions, de licenciements, de départs en retraite ;
- La politique de promotion et son application pour prévoir et évaluer les glissements ;
- L'analyse des flux dans les différents emplois-types : d'où viennent les salariés dans chaque emploi ? Combien de temps restent-ils ? Où vont-ils ?

Le diagnostic des écarts et l'évaluation des compétences :

Ces études qualitatives et quantitatives permettent et d'évaluer les écarts qui peuvent exister entre les exigences des emplois (les compétences requises pour le futur) et les caractéristiques des ressources (les compétences actuelles disponibles).

Les objectifs d'une GPEC sont nombreux. Parmi lesquels citons :

- L'adaptation des ressources humaines afin d'harmoniser les compétences des hommes avec l'évolution des emplois ;
- La maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques (internes ou externes) afin de développer de nouvelles compétences. La GPEC tente d'éviter ainsi la perte de

savoir dans l'entreprise³ et de réduire les coûts et les risques induits par ces déséquilibres ;

- L'acquisition, dans le cadre de la concurrence, d'un avantage compétitif. A ce niveau, les compétences sont considérées comme créatrices de valeur et non pas comme de simples ressources ;
- Le maintien de l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation adéquate. La GPEC permet ainsi une souplesse fonctionnelle (polyvalence) ;
- Une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs et les savoir-faire de chaque individu. La GPEC permet de déterminer un référentiel commun facilitant l'identification des mobilités possibles.

Dans sa mise en œuvre, la GPEC s'appuie sur un ensemble d'outils très divers destinés à collecter les informations (quantitatives et qualitatives) permettant une réflexion prospective. Le croisement de ces informations permet de formuler des hypothèses de travail et d'envisager des scénarios d'évolution.

II. Les outils de la GPEC :

Il en existe quatre types d'outils utilisables aux différentes phases d'analyse.

Le premier type d'outils permet de faire des constats. Ces outils donnent une cartographie à un moment donné, de l'état de la population et offrent la possibilité d'établir un

bilan social. C'est le cas par exemple de la masse salariale, de la répartition des effectifs statutaires ou du tableau de bord des absences.

Le second type d'outils permet de faire des simulations. Ces outils rendent possibles des projections en fonction de la modulation de certains paramètres. Tel est le cas de la pyramide des âges ou de la pyramide des anciennetés, des départs à la retraite ou de l'ancienneté dans le poste.

Le troisième type d'outils permet d'identifier les besoins en emplois d'une organisation dans leur dynamique d'évolution. Ces outils présentent une cartographie des agents par grands domaines et fournissent une base de donnée de référentiels (emplois-types, compétences, ressources) génériques. C'est le cas par exemple de la cartographie et du répertoire des emplois d'un domaine spécifique.

Le dernier type d'outils permet d'assurer un suivi de l'évolution qualitative des ressources dans le temps. Ces outils identifient les aspirations (en termes d'évolution de carrière) et évaluent les potentialités des agents. C'est le cas de la formation ou de la validation des acquis par exemple.

III. La GPEC ; outil de management pour l'entreprise :

La GPEC s'inscrit dans la démarche stratégique car c'est un mode de prévision du futur de l'entreprise (prévoir l'emploi, les évolutions, développer les compétences de ses salariés,...).

La GPEC est également un outil de management et ce, pour diverses raisons.

La mise en place d'une telle démarche facilite les choix des dirigeants, des managers et des collaborateurs grâce à des niveaux de compétences requis (pour l'embauche, la promotion, la formation, l'évolution ou la reconversion du personnel).

La GPEC est un outil de management dans la mesure où cette étude est réalisée de manière participative entre les différents niveaux hiérarchiques et les titulaires des postes ; et qu'elle permet d'encourager l'employé au quotidien, d'évaluer son travail et de conforter sa motivation.

La GPEC soutient le recrutement puisque l'analyse quantitative permet d'identifier les postes sensibles de l'organisation et d'établir le descriptif de poste en listant l'ensemble des compétences liées au poste. Il devient ainsi possible de comparer les candidats entre eux et de choisir celui dont le profil est le plus en adéquation avec le poste.

La GPEC peut être une base pour les programmes de formation. Elle permet l'élaboration du plan de formation, puisqu'elle met en évidence les écarts pouvant exister entre le niveau de connaissances acquis et celui requis pour le poste.

La GPEC facilite l'appréciation des personnes notamment grâce au descriptif de postes pouvant servir de base à l'entretien d'évaluation. L'analyse des performances de l'individu et des écarts entre les résultats attendus par le poste et ceux réellement obtenus permet de mettre en place un plan d'action pour réduire les écarts.

*La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC):
Quels enseignements pour l'entreprise algérienne ?*

La GPEC est également un dispositif de gestion des carrières puisqu'elle permet au responsable des ressources humaines d'avoir une vision globale de l'organisation et d'établir des hypothèses d'évolution selon les modifications de la structure de l'entreprise et les évolutions technologiques.

La GPEC permet l'employabilité qui encourage le salarié. Ce dernier ainsi que son responsable hiérarchique travaillent en collaboration afin de fixer les objectifs selon les choix stratégiques de l'entreprise pour une amélioration continue des compétences et des performances de l'individu.

En résumé, la GPEC est un outil stratégique pour l'entreprise. C'est une source non négligeable de développement continu ; permettant, à moyen et long terme, l'acquisition ou le maintien d'un avantage concurrentiel.

IV. La démarche GPEC ; un moteur de réussite des entreprises

En France, et dans l'esprit de la réforme de la formation professionnelle initiée en 2001 et de la loi relative à la formation professionnelle tout au long de la vie, le DIF (Droit Individuel à la Formation) permet à tous les salariés en CDI (contrat à durée indéterminée), à leur initiative et sur accord de l'employeur, d'accéder à des actions de formation à hauteur de 20h/an.

La GPEC en France bénéficie d'un statut législatif, qui, en donnant force de loi à cet outil managérial. Entrée en vigueur en 2006, l'une des dispositions de la loi de cohésion sociale (dite loi Borloo) a créé pour

les établissements employant 150 personnes et plus, ou pour tout groupe au-delà de 300 salariés, une obligation triennale de négocier sur les modalités d'information et de consultation du CE sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi, ainsi que sur la mise en place d'un dispositif de GPEC.

Le statut juridique de la GPEC en France a consolidé son importance et favorisé son développement.

Plusieurs entreprises ont adopté la GPEC. C'est le cas par exemple du groupe Carrefour. Carrefour est un groupe français du secteur de la grande distribution, 2^{ème} mondial derrière l'américain Wal-Mart. Créé en 1959 à Annecy, il est présent en Europe, en Amérique du Sud et en Asie, ainsi que dans d'autres zones du monde sous forme de partenariat local. Pionnier du concept d'hypermarché en 1963, l'entreprise a fusionné en 1999 avec le groupe français Promodès, l'un de ses principaux concurrents, et est ainsi devenu le numéro 1 européen de la grande distribution.

Le Groupe Carrefour a publié en 2006 un chiffre d'affaires de 77,9 milliards d'euros HT. Fin 2006, il employait plus de 400 000 salariés et était le premier employeur privé de France.

Carrefour a mis en place la gestion prévisionnelle des emplois, qui, à travers un dialogue social constructif, permet d'accompagner les évolutions prévisibles des emplois.

Air France est l'une des deux compagnies aériennes filiales d'Air France KLM, 1^{er} groupe mondial de transport aérien pour le chiffre d'affaires. Dans un contexte de changement permanent du secteur

*La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC):
Quels enseignements pour l'entreprise algérienne ?*

économique de l'aérien, Air France mise sur la GPEC et sur la formation pour mobiliser ses salariés. Elles sont au cœur de la stratégie de l'entreprise. Pour la compagnie aérienne, la démarche GPEC va lui permettre de se préparer à répondre, dans les meilleures conditions, au choc que causera la mise en service du TGV Est (par la réduction des dessertes et la réaffectation de certains effectifs).

La politique de formation chez Air France se distingue par un volume conséquent d'investissements⁴ répartis entre les personnels au sol, navigants commerciaux et techniques.

Grace à la GPEC, la formation évolue et se modernise en fonction des besoins des salariés et de l'entreprise. Le développement du e-learning qui permet aux salariés une gestion optimum de leur temps de formation, et les nouvelles offres et produits communs de formation Air France-KLM (commercial, management) en sont deux exemples.

Peugeot-Citroën est également un bon exemple de GPEC. 2^{ème} constructeur automobile européen, PSA Peugeot Citroën continue de progresser hors d'Europe (en Amérique latine et en Chine notamment), avec une part de marché mondiale de 5.2%.

La démarche GPEC chez l'entreprise Peugeot Citroën comprend deux volets à savoir : les processus d'information et de consultation pour anticiper les évolutions des emplois et des compétences au niveau de l'entreprise et de la division automobile ; et les

processus d'information et de consultation pour anticiper les évolutions des emplois et des compétences au niveau local et des établissements.

Chez Groupama⁵, l'une des spécificités de la démarche réside dans le fait de placer les collaborateurs et le management en situation de responsabilité sur chacune des actions. Ainsi, ce sont les représentants du management qui ont animé les groupes de travail. Le personnel travaillant dans la gestion des ressources humaines n'appuie les informaticiens (pour l'élaboration du projet) que sous l'angle méthodologique ou administratif.

L'usine Spontex de Beauvais (France) mise sur la GPEC depuis 2004, pressée par un grand nombre de départs à la retraite anticipés. Des dispositifs de VAE (Validation des Acquis et de l'Expérience) et de formation l'ont accompagnée.

Sidérurgie, mécanique lourde, chantiers navals au XIX^{ème} siècle ; distribution électrique, automatismes et contrôle au XX^{ème} siècle, en 160 ans d'existence, Schneider Electric a su remporter de nombreux défis et devenir un leader mondial en opérant d'importants choix stratégiques.

Schneider Electric s'est engagée dans le développement des compétences. L'entreprise et les syndicats ont conclu, en décembre 2005, un accord triennal sur la formation, applicable le premier janvier 2006. Cet accord prévoit un renforcement des formations qualifiantes et comporte des dispositions originales sur l'utilisation du DIF.

*La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC):
Quels enseignements pour l'entreprise algérienne ?*

Tokheim Group S.A.S. est l'une des entreprises leader dans la production et les services de systèmes de distribution de carburant⁶. La restructuration du groupe donne un nouveau souffle à la société grâce à une nouvelle structure du capital, et à de nouveaux actionnaires – COGNETAS⁷, et l'équipe de direction- qui nous soutiennent.

Chez Tokheim Services France (TSF), deux accords ont été signés en octobre 2005, avec les syndicats, l'un consacré à la gestion prévisionnelle de l'emploi, l'autre étant un accord de méthode, définissant un dispositif d'accompagnement.

Roxel, leader européen dans la propulsion des missiles tactiques et missiles de croisière. Avec un chiffre d'affaire de 150 millions d'euros, elle compte aujourd'hui plus de 800 employés sur les 4 sites qu'elle utilise (3 en France et 1 en Angleterre).

Afin de préparer l'avenir, Roxel a adopté la GPEC. L'entreprise a été soutenue par des cabinets de conseil dans sa démarche.

Chez Veolia Environnement, l'aspect anticipatif de la GPEC ne va pas contre les plans de sauvegarde de l'emploi. Avec un effectif de 300 000 salariés voués à doubler dans les prochaines années, l'usage de la GPEC ne relève pas de la gestion de crise mais « d'une exigence de développement sur des cœurs de métiers très d'actualité ». L'approche de Veolia, en accord avec les partenaires sociaux, vise à former 800 personnes par an pendant cinq ans et repose sur le DIF⁸. Ce dernier n'est plus seulement un droit formel imposé par la législation, mais un contrat de développement des compétences impliquant tous les salariés,

à tous les niveaux, dans une démarche de formation continue. Cette décision permet aux salariés de décrocher un titre ou un diplôme. L'intérêt pour l'entreprise est de développer sa capacité d'adaptation (dans une logique anticipative) face à des métiers aux évolutions peu prévisibles.

Cette prise de conscience de l'importance de la GPEC n'exclue par les PME. Ainsi, le ministre de l'Éducation nationale et le président de l'AGEFOS PME (France) ont signé en juin 2006 un accord cadre national sur la professionnalisation des salariés des entreprises adhérentes et sur la GPEC dans les TPE-PME.

La GPEC se trouve également comme l'un des enjeux majeurs de la fonction publique en France sous l'impulsion de l'Observatoire de l'emploi public, et plus particulièrement à cause des départs massifs en retraite (surtout des cadres). L'objectif est d'anticiper les besoins, recruter les bonnes compétences, et de promouvoir la formation pour favoriser les mobilités. Dans ce contexte, des travaux de recherches se sont focalisés sur la GPEC dans la fonction publique⁹.

Les outils de gestion des compétences sont de plus en plus disponibles. Les éditeurs de solution informatiques misent sur les nouveaux besoins des entreprises en proposant des outils opérationnels, en amélioration continue.

De nombreux logiciels spécialisés dans la GPEC (dont "talent et compétences") sont disponibles facilement sur Internet, en effectuant une simple recherche via un moteur de recherche type Google. C'est le cas par exemple de :

*La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC):
Quels enseignements pour l'entreprise algérienne ?*

www.Adullact.org: logiciel libre pour les collectivités territoriales.

www.sigma-rh.com/fr: solution web de gestion des processus RH. SIGMA-RH.net est la première solution e-RH francophone internationale basée sur les technologies Internet.

ISIMAN GPEC a pour objectif de permettre aux entreprises de mieux gérer leur personnel dans la gestion courante de leurs activités. L'option « GPEC Plus » vise à faciliter la GPEC, améliorer la concordance à moyen et long terme, entre emplois et ressources en fonction des évolutions de l'entreprise.

Simplicité est un progiciel de gestion de la formation professionnelle, des compétences et du e-learning, qui représente la seule réponse globale à la prise en compte de la réforme de la formation professionnelle.

Conclusion :

La GPEC est devenue l'une des préoccupations centrales de la Gestion des Ressources Humaines. En effet, l'entreprise doit concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources, en fonction de son plan stratégique, des évolutions et des mutations technologiques.

A travers la lecture des différents travaux sur le thème, nous pouvons dire que la GPEC peut être réussie grâce à la réunion de plusieurs conditions.

La GPEC doit s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise ; elle ne peut se limiter à de simples calculs quantitatifs des emplois. En effet, elle

doit être intégrée et construite en fonction des différentes politiques que l'entreprise souhaite mettre en place. La GPEC peut ainsi soutenir les décisions de l'entreprise en matière de GRH¹⁰.

L'entreprise doit prendre en compte les modifications et les évolutions économiques du secteur et les intégrer dans sa propre politique. Elle doit adapter son organisation, sa culture et ses modes de fonctionnement aux changements.

Selon les praticiens, la GPEC devrait respecter une démarche pragmatique, outillée et partagée pour devenir le vecteur principal de l'optimisation des ressources humaines. Outre qu'elle peut éclairer la stratégie et la prospective, la GPEC apporte à un corps social motivé et compétent une plus forte résistance aux chocs externes.

Les entreprises qui ont signé un accord de GPEC ou ont mis en place les outils de la GPEC sont souvent confrontées à une difficulté de mise en œuvre sur le terrain.

La conduite d'un tel projet devrait induire l'engagement de la direction et l'implication des managers et des salariés. Ces trois parties devraient travailler ensemble pour la réussite de la GPEC. Cette étude doit faire l'objet de discussions avec les différents partenaires sociaux pour favoriser un bon climat social. La bonne foi de la direction (quant à cette démarche) est prouvée par son intégration dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise et dans les plans d'action.

La démarche GPEC doit s'accompagner d'une politique active de communication (par la transparence de l'information) qui permet de

*La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC):
Quels enseignements pour l'entreprise algérienne ?*

savoir où en est et où va l'entreprise dans un contexte de compétitivité.

Il faut tenir le salarié au courant de l'état d'avancement du projet.

Afin de renforcer l'implication de tous les acteurs sur le projet GPEC, il faudra :

- Se doter d'une grille de lecture du degré d'implication des acteurs de la GPEC au sein de l'entreprise et faire son propre diagnostic.
- Convaincre et mobiliser tous les acteurs afin de mettre en œuvre la GPEC.
- Faire le marketing interne des actions GPEC et RH réalisées.

La GPEC n'a de sens que si elle renforce la négociation, la confiance et la cohésion, selon les anticipations des besoins et la connaissance claire des ressources. La démarche doit être partagée dès la conception, avec les opérationnels, la DRH et la direction générale, les personnels et les partenaires sociaux.

L'étude et la mise en place d'une GPEC dans une entreprise demandent du temps et des moyens, c'est pourquoi il est primordial que cette étude continue à travers le temps ; cet outil doit évoluer et être complété au fil du temps¹¹.

La nécessité d'anticiper les évolutions majeures de son entreprise et son impact sur les emplois et de s'adapter en permanence redonne à la GPEC toute sa légitimité. Afin de faire face à l'évolution des métiers et à la pénurie des ressources, les entreprises doivent prendre conscience de l'importance d'une telle démarche et utiliser ses outils pour

connaître les ressources et les compétences de l'entreprise à travers une approche qualitative (appréciation de la performance des compétences ; potentiel ; fusée des compétences) ou quantitative (connaître la structure des emplois et les évolutions en nombre ; élaborer la pyramide des âges et des anciennetés). Les solutions informatiques facilitent et développent la fiabilité d'une telle démarche. Le cadre législatif qui encadre la GPEC en France devrait inciter le législateur algérien à favoriser la GPEC pour mettre la compétence au cœur du management de l'entreprise.

Bibliographie :

Le Boterf G. (1999), « L'ingénierie des compétences ». Les éditions d'Organisation, Paris.

Evequoz G. (2003), « Les compétences clés : pour accroître l'efficacité et l'employabilité de chacun ». Editions Liaisons, Paris.

Le Gall J-M. coll.(1995), « La gestion des ressources humaines ». PUF, Que sais-je ? Paris.

Kerlan F. (2004), « Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». Les éditions d'organisation, Paris.

Labruffe A. (2003), « Les compétences ». Afnor, Paris.

Mallet L. (1991), « Gestion prévisionnelle de l'emploi ». Editions Liaisons, Paris.

Martory B. & D. Crozet (2001), « Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances ». Editions Dunod, Paris.

Thierry D. (1990), « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences ». Editions L'Harmattan, Paris.

Références

*La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC):
Quels enseignements pour l'entreprise algérienne ?*

¹ Ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés

² Au niveau des unités ou au niveau global avec les fusions et les absorptions

³ Notamment par les départs en retraite et/ou les démissions.

⁴ En 2006, le taux d'accès à la formation a atteint 93,7 %, tout personnel confondu.

Avec près de 200 millions d'euros de dépenses imputables, le plan de formation a représenté 8,67 % de la masse salariale (tandis que le minimum légal s'élève à 1,6 %) quand la plupart des grandes entreprises y consacrent 4,5 % en moyenne

⁵ Première mutuelle d'assurances en France, Groupama Systèmes d'information, fruit du rapprochement du Gan et de Groupama, est leader des assurances agricoles, santé individuelle, collectivités et dommages. Le groupe occupe le deuxième rang des marchés automobile, maritime et transports. Aux activités traditionnelles, il a joint une activité bancaire destinée aux particuliers depuis 2003 : Groupama Banque.

⁶ Implantée dans de nombreux pays du monde, Tokheim offre à ses clients une gamme complète de systèmes de distribution de carburant, de systèmes automatisés de ventes, de terminaux de paiements et de systèmes multimédia, ainsi qu'une gamme complète de services de maintenance et de support

⁷ Précédemment appelé Electra Partners Europe

⁸ Le droit individuel à la formation (DIF) est un dispositif de formation qui permet au salarié de capitaliser du temps de formation qu'il peut ensuite utiliser à son initiative, avec l'accord de son employeur. La loi prévoit un DIF de 20 heures par an, cumulable sur 6 ans

⁹ Notamment le rapport qui analyse la GPEC dans 5 ministères français : ministère de l'économie et des finances, ministère du travail et des affaires sociales, ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, ministère de l'équipement, du logement, des transports et du tourisme et du ministère de l'intérieur. Le rapport est disponible à l'adresse:

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/974061100/0000.pdf>

¹⁰ Faciliter les recrutements en s'appuyant sur les référentiels de compétences ; connecter le plan de formation à la stratégie de l'entreprise ; mettre en place un dispositif de mobilité en utilisant les aires de mobilité, etc

¹¹ Par exemple, il pourra être mis à jour lors des entretiens d'évaluation et complété par les formations que l'individu a suivies