

## Les Rencontres Emploi-RH du 23 mars 2021



LES RENCONTRES EMPLOI-RH - 3<sup>E</sup> ÉDITION

" Mettre en œuvre une démarche GPEEC... enfin ! "

MARDI 23 MARS 2021

>> Rencontre-débat de 9 h 30 à 12 h (en ligne sur Internet)

CIG petite couronne



Avec la participation de :

- ✓ **Ariane PIGNOLY**, Responsable du département Ressources Humaines à l'ANACT, auteure d'une thèse sur la GPEEC à la ville de Lyon en 2015
- ✓ **Régine MONTI-TESSIER**, Professeure associée au Cnam et au Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action (Lirsa). Directrice associée du GERPA - Groupe d'études Ressources Prospective
- ✓ **Pierre-Eric SUTTER**, Psychologue-psychothérapeute, consultant en santé au travail et en bilan de compétences. Directeur de l'Observatoire de la vie au travail, enseignant à l'Ecole de psychologues praticiens
- ✓ **Sylvie VERNIER**, Directrice des ressources humaines Grand Paris Seine Ouest (GPSO)

*Sélection bibliographique réalisée par les documentalistes  
du CIG petite couronne*

### Sommaire

2. Historique de la démarche et recherches récentes .....	2
3. Eléments méthodologiques.....	4
4. Retours d'expérience .....	7

## 1. Historique de la démarche et recherches récentes

« Même si le terme de GPEC est récent dans son utilisation, la notion de gestion prévisionnelle des compétences prend sa genèse dès les années 1960 / 1970, décennie lors de laquelle la notion de compétence individuelle au poste de travail prend le pas sur une vision plus taylorienne de la classification des postes.

Dans les années 1980, marquées par la crise, la gestion des compétences est progressivement théorisée et structurée en véritable outil de gestion RH.

Dans les années 2000 les démarches de GPEC commencent à apparaître dans la Fonction Publique. Elles sont alors fortement associées aux démarches de modernisation de l'État.

On parle de GPEEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences).»

Extrait de la brochure :

**Mener une véritable politique de GPEC dans une collectivité**

ADGCF, 2017.- 36 p.

### **Les pratiques de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) dans les collectivités territoriales**

Paris : CNFPT, 2014, 35 p.

D'abord principalement évoquée dans la sphère du secteur privé sous l'angle de l'adaptabilité des ressources humaines à l'évolution des moyens et des besoins de production, la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences gagne de façon croissante les trois volets de la fonction publique. Fortement associée aux politiques et aux démarches de modernisation de l'État initiées notamment par la loi organique relative aux lois de finances au début des années 2000 (LOLF), la GPEEC introduit alors des objectifs de performance et de rationalisation des moyens. Cette étude a pour objectif d'établir un état des lieux et une typologie des pratiques des collectivités sur les modes d'élaboration des politiques de ressources humaines et sur les conditions d'intégration d'une démarche de GPEEC dans les stratégies d'organisation et de gestion des collectivités.

### **Cour des comptes : le rapport public annuel 2012 : extrait : la gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les collectivités territoriales**

Cour des comptes, Chambres régionales et territoriales des comptes, 2012.- pp. 805-894.

La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) permet à une collectivité territoriale d'anticiper les évolutions de ses besoins en personnel. Elle recouvre la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) et porte notamment sur la formation, l'évaluation et les rémunérations. Dans un contexte général de fortes évolutions démographiques, d'augmentation des dépenses et de plafonnement des recettes, de développement de l'intercommunalité et de poursuite de la décentralisation, cette démarche anticipatrice est particulièrement nécessaire pour les collectivités territoriales. Elle leur permet de rechercher la meilleure adéquation possible entre leurs besoins et leurs ressources. Les chambres régionales des comptes ont examiné sous cet angle la gestion de 79 organismes. Cette enquête a pour objectif de sensibiliser les collectivités territoriales à l'intérêt de cette gestion prévisionnelle, notamment à partir d'exemples de bonnes pratiques relevées.

## La gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences : dossier

Cahiers de la fonction publique, octobre 2009, pp. 7-24

*Au sommaire :*

*La GPEEC, pour une gestion sereine des ressources humaines ?*

*Un enracinement difficile mais accompli*

*La GPEC conçue comme une boîte à outils*

*Au-delà des outils, une méthode et des objectifs*

*GPEC territoriale entre mythe et réalité*

*Cas pratique : la mise en place d'une GPEC en centre hospitalier*

---

## De la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) aux cadres statutaires : la progressive émergence de la notion de « métier » dans la fonction publique d'Etat en France

Revue française d'administration publique, 2005/4, n° 116, pp. 595-608

*L'idée d'une gestion prévisionnelle des emplois prend véritablement sa forme actuelle à partir du début des années 1990 dans les travaux du Commissariat général du plan et dans des rapports commandés par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique constatant que la gestion des effectifs ne se faisait qu'à court terme en modulant les flux de recrutement ». La gestion prévisionnelle des emplois va connaître une nouvelle impulsion en 2000 avec la publication de nouveaux rapports.*

---

## Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale

(NOR : SOCX0400145L)

J.O., n°15, 19 janvier 2005, pp. 864-896 et J.O., n° 15, 19 janvier 2005, pp. 896-898.

*La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est née de la loi n° 2005-32 de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, visant à faciliter la mise en place par les entreprises d'une politique d'anticipation, tout en donnant aux salariés une visibilité sur leur avenir. Ce texte impose aux entreprises la négociation triennale d'un accord GPEC.*

---

## La LOLF, un nouveau cadre pour la gestion de la fonction publique : la gestion prévisionnelle dans les fonctions publiques hospitalière et territoriale

*Rapport d'information du Sénat sur la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), 29 juin 2005*

## 2. Éléments méthodologiques

### Guides publiés par le CIG Petite Couronne

[Anticiper et gérer les parcours professionnels : un nouveau défi pour l'employeur territorial, 2013](#)

[Les communautés d'agglomération en Petite couronne : mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences : des concepts à la pratique, 2011](#)

[La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences \(GPEEC\) en pratique dans les collectivités territoriales de la petite couronne, 2006](#)

[La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, 2003](#)

### [Un point sur la GPEC](#)

Actualités sociales hebdomadaires, n° 3112, 24 juin 2019, pp.44-48

*Cet article présente le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui est un outil indispensable de gestion des ressources humaines. L'auteur de cet article présente le cadre et le contenu de la GEPC, dans le secteur privé, puis les modalités de négociation de la GEPC dans son cadre obligatoire.*

---

### [Emploi : relever le défi des compétences](#)

Entreprise et carrières.fr, 16 avril 2018.- 3 p.

*Afin de mettre en adéquation l'offre et la demande de compétences, les employeurs gagnent à anticiper leurs besoins dans le cadre de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). Or, selon le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), à peine 15 %, des entreprises font de la gestion prévisionnelle des compétences. Il est donc nécessaire de les accompagner à anticiper leurs besoins en ressources humaines.*

---

### [La gestion prévisionnelle, préoccupation encore peu répandue dans les collectivités](#)

Acteurs publics, 16 avril 2017. - 3 p.

*Selon une enquête réalisée auprès de 1 300 collectivités par le Centre national de la fonction publique territoriale, seules 7 % des collectivités territoriales disposent d'un outil de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Selon cette étude, si le développement des compétences des agents constitue un axe stratégique pour 83 % des collectivités interrogées, seules 36 % l'inscrivent, dans les faits, dans leur projet d'administration. Les outils les plus couramment mis en place pour développer les compétences des agents de ces collectivités sont les entretiens annuels (86 %) et les fiches de postes (80 %).*

### **«Talent management» : comment enrichir sa GPEC**

Lettre du cadre.fr, 9 août 2017

*Cet article détaille une nouvelle manière de gérer les individus et les carrières, le «Talent management». Ce dispositif impacte la performance de chacun et du collectif et permet d'allier performance, talents et compétences.*

---

### **Une gestion prévisionnelle des emplois est nécessaire pour répondre à l'automatisation des tâches**

La lettre du cadre.fr, 14 juin 2016.- 2 p.

*L'évolution des logiciels et des outils informatiques permet d'automatiser et de sécuriser le travail réalisé auparavant par des humains. L'impact managérial de ce mouvement, dont l'évolution est par nature indéterminée est important. Ces évolutions imposent aux organisations de mettre en œuvre une réelle gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*

---

### **Pourquoi faire encore de la Gestion prévisionnelle des emplois et compétences ?**

La lettre du cadre.fr, 12 mai 2015.- 3 p.

*Les différentes réformes dont celles des retraites rappellent aux gestionnaires publics tout l'intérêt d'investir de l'énergie et des moyens dans la construction d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences performante qui oblige à questionner les organisations mais qui est un outil indispensable des politiques de gestion des ressources humaines.*

---

### **Au-delà de la GPEC**

Lettre du cadre.fr, 11 mars 2015

*La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet de prévoir que des agents formés pourront occuper les bons postes au bon moment. Mais, selon l'auteur de cet article, il est nécessaire d'aller au-delà et il devient incontournable de travailler sur le projet professionnel des agents et anticiper leur besoin de reconversion professionnelle. L'objectif est ainsi de partir des besoins de l'agent, pour que son projet passe avant tout. Ces évolutions constituent une vraie révolution RH et managériale.*

## Sélection d'ouvrages

### Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences : le guide pratique de votre démarche

Valérie Chatel, Clarence Paradas

Voiron : Territorial éditions, 2020, 186 p., (Dossier d'experts)

*Ce guide pratique donne aux collectivités locales des méthodes et des outils pour mettre en place un plan de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences. Compte tenu notamment de l'évolution des besoins des usagers du service public, il s'agit d'obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre les agents et les emplois, en termes d'effectif et de qualification. Ce guide est une aide pour faire évoluer le service public.*

### Réussir une GPEC en 9 étapes : déployer la gestion des compétences avec méthode et agilité

Marie-Françoise Hosdain

Paris : Gereso Edition, 2020, 200 p., (Les guides pratiques ressources humaines)

*Anticiper l'évolution permanente des emplois et des compétences permet à toute organisation d'ajuster ses ressources humaines aux besoins futurs de l'entreprise. La GPEC devient donc un incontournable à court et moyen termes. Bien menée, elle apporte des bénéfices à tous les acteurs de l'entreprise en sortant d'une logique "poste et qualification" pour penser "compétences". Cet ouvrage vous propose une méthodologie afin de vous aider à identifier les enjeux de la GPEC, cadrer le projet et définir des objectifs, cerner les besoins et anticiper l'avenir.*

### La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : la caisse outils

Jean-Pierre Ledoux

La Plaine Saint-Denis : AFNOR, 2016, 275 p.

*La gestion prévisionnelle des compétences (GPEC) est un outil indispensable pour répondre aux problématiques des entreprises : la compétitivité, l'efficacité et la réactivité. Outil majeur du management stratégique, la GPEC permet de réduire de façon efficace l'écart entre les besoins de l'entreprise et ses ressources humaines. Fort d'un retour d'expérience de plusieurs entreprises, l'auteur, praticien en GPEC, a rassemblé les outils stratégiques propres à cette démarche.*

### 3. Retours d'expérience

#### Organisation : la gestion RH à l'heure de la contractualisation financière

La Gazette des communes, du 30 septembre au 6 octobre 2019, pp. 28-30

*Afin de remplir les objectifs d'économies de la contractualisation financière, les collectivités les plus grandes sont amenées à adopter une conduite RH plus participative. Il s'agit d'anticiper sur les emplois, les investissements ou encore sur les politiques publiques. Retour d'expériences du Conseil départemental de l'Aude et de la Métropole Toulon Provence Méditerranée.*

---

#### Une vision "métiers" pour manager les compétences

La Gazette.fr, 15 juin 2018.- 2 p.

*Cet article retranscrit une interview de Vincent Lecomte, directeur des ressources humaines de la région Pays de la Loire autour de la démarche originale de dialogue engagée au sein de sa collectivité entre la direction des ressources humaines et les directions opérationnelles, pour "faire de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sans en parler".*

---

#### La stratégie pour augmenter la mobilité des agents et développer leurs compétences

La Gazette.fr, 15 juin 2018.- 3 p.

*Cet article fait le point sur une matinée dédiée à la prospective RH et aux moyens de mieux anticiper ses besoins en compétences, emplois et effectifs. Cet événement a notamment permis aux intervenants d'échanger sur les outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), indispensables à la conduite de cette démarche.*

---

#### Jérôme Guignard : "la GPEEC est une démarche utile qui mérité d'être partagée avec les managers et les agents"

La Gazette des communes, du 28 août au 3 septembre 2017, p. 23

*Entretien avec Jérôme Guignard, chef de projet "GPEEC" du Grand Nancy, qui explique pourquoi la métropole du Grand Nancy a créé son propre répertoire des métiers complètement distinct de l'organigramme. On compte seulement cinq métiers pour les managers et 140 pour les agents.*

### **Hauts de France : la formation, un enjeu majeur pour la gestion prévisionnelle de l'emploi territorial**

*Cahiers de la fonction publique, n° 378, Juillet-Août 2017, pp. 37-39*

*Pour anticiper, les départs à la retraite massifs annoncés dans les filières technique et administrative, l'Association pour le développement et l'innovation numérique des collectivités (Adico) et le Centre de gestion de la fonction publique territoriale de l'Oise ont créé une formation spécifique pour les demandeurs d'emplois. Il est à noter que 87 % des secrétaires de mairie des Hauts-de-France auront atteint l'âge du départ à la retraite en 2026.*

---

### **L'innovation managériale doit s'entendre à l'échelle d'un territoire**

*La Gazette des communes, du 5 décembre au 11 décembre 2016, p.22*

*Cet article revient sur le diagnostic lancé par le Centre de gestion de la Haute-Savoie dont l'objectif est de répondre à la question suivante : comment concevoir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de façon pertinente et sur quel périmètre ? Est également posée la question du rôle que doit jouer le centre de gestion dans la mise en œuvre d'un dispositif de GPEC.*



## Publications des intervenants

### La mise en place de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à la Ville de Lyon : manifestation d'une forme hybride de gestion des ressources humaines dans la fonction publique territoriale française

Ariane Pignoly, Thèse de doctorat, 2015

*«Si dans la fonction publique l'importance accordée à la gestion du personnel s'est pendant longtemps limitée à l'application des règlements, du statut et à la gestion des effectifs, ces deux dernières décennies la Gestion des Ressources Humaines (GRH) est graduellement devenue l'une des préoccupations centrales de l'administration française. Ainsi, la mise en œuvre de démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) a peu à peu été perçue au sein des organisations publiques comme un "passage obligé". Dans le cadre de nos travaux de recherche, nous avons tenté de mieux appréhender les enjeux actuels de la fonction publique territoriale française, ses évolutions en termes de production du service public et d'analyser, notamment sous l'angle de la démarche GPEC menée à la Ville de Lyon, comment le contexte démographique, politique et économique au sein duquel elles évoluent a modifié la gestion des ressources humaines. Dans la mesure où elle se situe à la croisée d'un statut toujours présent et d'une GRH "moderne", issue du secteur privé, plus axée sur la dimension compétence et sur les métiers, la GPEC telle que nous avons pu l'observer au sein de la Ville de Lyon, constitue une forme «hybride» de GRH, entre tradition et renouveau, reflet de l'émergence d'une néo-bureaucratie.»*

### Les démarches de prospective des métiers et l'apprentissage organisationnel Bilan des pratiques et enseignements d'une recherche – action, prospective des métiers des opérations de RTE, gestionnaire de réseau électrique, d'ici à 2030

Philippe Durance, Régine Monti, Didier Zone, Rencontres Prospective Métier, décembre 2015

*Les auteurs, à partir d'un bilan auprès de grands groupes et organisations précisent les spécificités de la prospective métier à la lumière de la définition de Gaston Berger et de la typologie apprentissage organisationnel/prospective proposé par Bootz et Monti.*

### La prospective RH, une compétence au cœur des DRH

Revue ANDRH, Régine Monti

*Dans une interview à la revue ANDRH, Régine Monti, s'intéresse à la question de la prospective dans le champ des ressources humaines.*

### «La prospective et ses pratiques en gestion des ressources humaines. Bilan et perspectives»

Philippe Durance et Régine Monti

in Encyclopédie des ressources humaines, José Allouche (coord.), Vuibert, 2013, pp. 1145-1151

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

Bernard Merck, Pierre-Éric Sutter

Louvain-la-Neuve : De Boeck supérieur, 2009, 296 p., (Manager RH)

*Dans cet ouvrage, les deux auteurs, dénoncent l'illusion d'une gestion des compétences, entretenue par beaucoup d'entreprises, qui débouche sur le désengagement croissant des salariés, sur leur souffrance au travail et sur une moindre performance des organisations. Comment comprendre ce paradoxe de démarches compétences, présentées comme devant accroître l'efficacité organisationnelle et l'efficacité humaine, qui au final atteignent des résultats opposés ? Les auteurs proposent de refonder les démarches compétences en y insufflant du sens et des solutions opérationnelles pour permettre aux différents acteurs de l'entreprise de découvrir ce qui les rassemble dans l'organisation, au regard de ses finalités.*

### La GPEC est un mirage

Entreprise et carrières, n° 1298-1299, du 21 juillet 2026.-2 p.

*Dans cette interview, Pierre-Yves Sutter est interrogé sur les limites de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ce dernier met en avant la lourdeur du dispositif qui rend cette gestion coûteuse et relativement stérile. Cependant, il rappelle que les entreprises ont besoin d'un cadre de gestion des compétences mais qui ne doit pas être rigide et s'adapter aux besoins des entreprises.*

## Pour aller plus loin

### «L'apprenance au service de la performance»

Sous la direction de Jean-Marie Peretti

Caen : Editions EMS, 2018, 264 p.

### Pratiquer la reconnaissance des acquis de l'expérience : enjeux, modalités, perspectives

Coordonné par Bernard Liétard, Anny Piau, Pierre Landry ; préface de Jean-Pierre Boutinet

Lyon, Chronique Sociale, 2017

### (R)évolution du management des ressources humaines. Des compétences aux capacités

Coordonné par Solveig Fernagu Oudet et Christian Batal

Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 2016, 426 p.