Algoé consultants
DES HOMMES INSPIRÉS,
DES ORGANISATIONS VIVANTES ™

Restructuration et mutations industrielles dans le secteur Textile-Habillement

GPEC 2ème génération

Pour une gestion stratégique de l'emploi et des compétences

Elvi Deon

elvi.deon@algoe.fr

Tél. : 00 33 6 09 25 87 57

EURATEX
ETUFTCL

Lyon • Siège social
9 bis, route de Champagne
69134 • Écully Cedex
Tél 33 (0) 4 72 18 12 00
Fax 33 (0) 4 72 18 13 90

193, rue de Bercy • BP 10410
Tour Gamma A
75560 • Paris Cedex 12
Tél 33 (0) 1 53 02 26 00
Fax 33 (0) 1 53 02 27 40

Algoé, société anonyme
au capital de 4 503 680 euros
siret 352 885 925 000 29
naf 741 g • rcs Lyon B
n° TVA intracommunautaire
FR 78 352 885 925

ACE

Un nouveau regard sur la GPEC ?

Emploi

Compétence

20 ans

de pratiques

et une loi sur

la cohésion sociale

Effectif

Mobilité

20 ANS DE PRATIQUES AVEC UNE PERCEPTION …

« Le projet de gestion par les compétences s'est enlisé : lancé en 2004, on n'a pas encore abouti. Le management de proximité trouve les outils complexes et ils ont du mal à assumer un rôle d'évaluation… »

« La VAE et la formation sont peu tirées par la GPEC . Et le DIF ? Nous faisons trop de l'individuel !»

« Au niveau de la DRH CORPORATE notre vrai problème de GPEC, c' est le pilotage de la mobilité et la maîtrise des flux »

« En matière de référentiels métiers, on se retrouve avec une usine à gaz impossible à maintenir. Nous sommes Cannibalisés par les outils »

« Où sont les résultats concrets à montrer à la DG ? Ceux qui améliorent la performance de l'entreprise et créent une dynamique sociale …»

« Les salariés ne comprennent rien à la GPEC, ils ne se sentent pas concernés , ils ne voient rien de concret et quand on en parle pour de bon ils sont très inquiets sur leur avenir…Pour les Syndicats GPEC rime avec licenciement… »

« Nous subissons la dictature du présent .La prévision est une illusion, les changements d'organisation sont très fréquents, et nous avons du mal à les anticiper »

« Malgré notre GPEC, le PSE a révélé des inadaptations fortes entre les compétences des salariés et le marché de l'emploi . Nous devrions Regarder ce qui se passent sur le bassin d'emploi»

Et un renouveau de la GPEC ?

LES 4 CLEFS	GPEC TRADITIONNELLE	GPEC 2ème GENERATION
STRATEGIE	Une prévision sur les évolutions à moyen terme de l'Emploi & des Compétences de façon exhaustive	Une création de valeur dans un délai rapide avec une focalisation de l'action sur des métiers en tension
CONCERTATION	Une démarche confidentielle réservée aux équipes de Direction	Une démarche concertée et visant *a minima* à ne pas créer de difficultés pour la négociation triennale (L320-2)
DISPOSITIF	Faible intégration entre **Observatoires de l'emploi** **- Gestion des flux** **- Processus d'évaluation** **- Gestion des parcours** **- Gestion de la formation / DIF**	Des dispositifs opérationnels pour conduire les actions à deux niveaux : • La conduite des plans de régulation • Le management par les compétences
METHODE	Des méthodes et outils pour les spécialistes de l'Emploi et des Compétences	Des méthodes et outils pour aider les managers et les salariés à développer les compétences

XXL : le leader mondial des équipements pour Aluminium

1. XXL : le leader mondial des équipements pour l'Aluminium

- XXL est une filiale d'un groupe Américain dont les ventes et les services à l'échelle mondiale comprennent l'ingénierie, la construction et l'installation d'équipement pour les usines d'électrolyse
- XXL, est le leader mondial sur le marché des équipements destinés à la production d'aluminium primaire. XXL réalise la totalité de son chiffre d'affaires dans cette industrie, dont 97 % à l'export

2. Une offre globale de la conception à la maintenance

- XXL est le seul équipementier capable de fournir une gamme aussi étendue de produits dans tous les secteurs de l'aluminerie. En effet XXL propose à ses clients une offre globale de la conception jusqu'à la livraison clés en main comprenant l'installation et la maintenance grâce au haut niveau de compétences du personnel de L établissement
- XXL dispose d'un réseau mondial de filiales de services capable d'apporter une assistance et des pièces de rechange sur de nombreux sites en exploitation et cela sur les cinq continents.

Un mode de fonctionnement par affaire

1. Un mode de fonctionnement par affaire

- XXL fabrique des équipements à l'unité ou en petite série. Ce mode de fonctionnement par affaire est le cœur de la vie quotidienne des opérationnels d'XXL. Il permet d'intégrer les attentes du client et de mobiliser les compétences adéquates d'XXL à chaque phase de l'affaire.

2. Une cartographie des métiers qui reste à partager et préciser

- XXL travaille selon 9 filières en production, ingénierie, qualité et achats ce qui représente environ 30 métiers. Les nouveaux métiers, tels que la qualité et les achats sont des domaines dans lesquels les fonctions n'ont pas encore été décrites.
- Une démarche GPEC entreprise en 2003 mais :
  - La cartographie est incomplète et peu partagée au sein de l'entreprise
  - L'approche GPEC n'est pas assez dynamique et ne constitue pas un véritable levier de management opérationnel

XXL, un nouveau modèle industriel

1. Un nouveau contexte industriel : une concurrence accrue

- Fin 2003, le groupe américain rachetait le groupe français , créant ainsi un géant mondial de l'aluminium avec des usines dans le monde entier.Le groupe compte environ 88 000 salariés dont 20 000 en France.La « création de valeur » est au cœur du modèle industriel du nouveau groupe
- Montée en puissance de la Chine avec ses conséquences sur les coûts de productions

2. Un nouveau contexte social : une période de sous-activité

- Des restructurations ont été conduites en 2004 & 2005 dans le groupe . XXL a connu une période de sous-activité en 2005.
- Les salariés d'XXL, ont pris conscience de la nécessité de mieux faire face aux aléas du marché : la fin de l'âge d'or ?
- Pour répondre aux attentes fortes du Corps Social, la DRH souhaite initier une démarche de GPEC pour mieux piloter les emplois et les compétences tout en renforçant l'employabilité des salariés et le dialogue social

Les objectifs de la démarche GPEC d' XXL

1. **Etablir la cartographie des emplois et des compétences d'XXL**
2. **Formaliser un référentiel de compétences de chaque emploi type pour manager les compétences de l'entreprise**
3. **Installer un dispositif de management par les compétences avec une reconnaissance des acquis professionnels**
4. **Construire le plan de régulation de l'emploi et des compétences à partir des hypothèses stratégiques de l'entreprise**
5. **Parvenir à un accord de méthode sur la gestion de la sous-activité et le recours au DIF pour se professionnaliser**

Positionnement de la démarche GPEC d' XXL

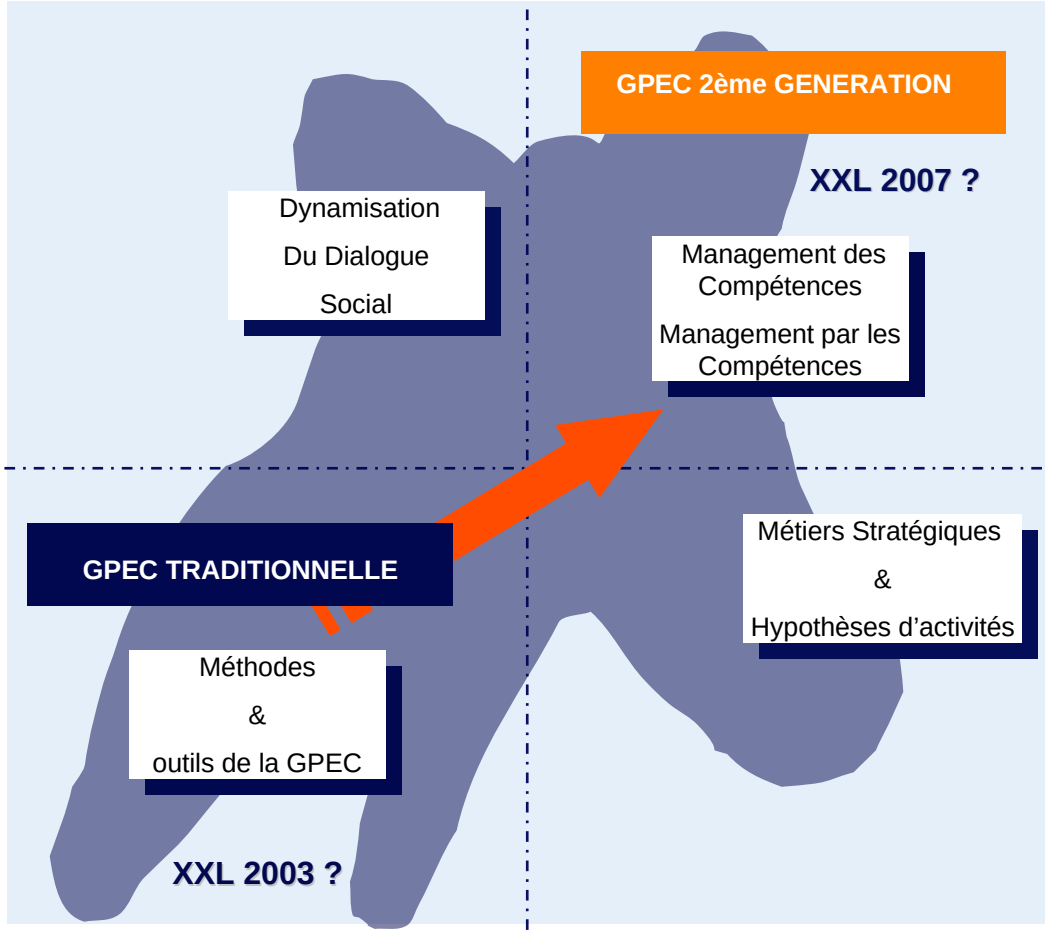
INTEGRATION SOCIALE

Forte intégration

Une démarche Appropriée Par tout le monde

Faible intégration

Des outils de la RH Pour les RH



Faible intégration — **Forte intégration**

INTEGRATION ECONOMIQUE

La démarche proposée par Algoé

Etape 1 Conception de la démarche

15 / 11 — 15 / 12

Comité de Pilotage

- Architecture du dispositif GPEC
- Architecture des métiers et des emplois
- Architecture des référentiels emploi

Architecture du Projet de Transformation

Etape 2 Conception détaillée

15 / 04

Comité de Pilotage

5 Groupes Métier

- Métier de la Conception
- Métier de la Production
- Métier des Services
- Métier du Tertiaire
- Métier du Management

1 Groupe outils GPEC

- Prévision d'activités et HR model
- Evaluation des performances
- Reconnaissance des acquis
- Flexibilité et DIF

Accord sur la Professionnalisation

Etape 3 Déploiement

15 / 07

Comité de Pilotage

Kit de déploiement

- Stratégie de déploiement
- Kit de communication
- Kit pour les Managers

Déploiement

- Par Métiers
- 1 ou 5 Métiers
- Déploiement : 07/06

Commission d'évaluation

Pour une GPEC 2ème Génération

1. Sortir d'une approche technocratique et mettre les acteurs clefs au cœur de la décision et des actions concrètes
2. Relier Stratégie, Dialogue sociale et organisation du travail
3. Identifier et respecter les enjeux des acteurs clefs comme condition d'engagement dans la démarche de GPEC
4. Sortir d'une vision globale et instrumentale pour construire des dispositifs permettant de gérer le temps court et le temps long
5. Privilégier le temps court (18 mois) pour conduire un repositionnement stratégique par des plans de régulation de l'emploi et des compétences
6. Privilégier le temps long pour installer un dispositif de management par les compétences reposant sur les managers de proximité
7. Ouvrir les portes de votre entreprise pour identifier les tendances lourdes et la réalité de l'emploi sur votre territoire

Adopter un point de vue vivant !

LES ENJEUX DE LA GPEC POUR LES ACTEURS CLEFS

Je suis …	Je mise …	Je gagne …
Directeur	Pouvoir partagé avec RH Moyens attribués Implication	Meilleure compétitivité Maîtrise des risques sociaux
Manager	Effort de projection Collaboration avec RH Face à face salariés	Flexibilité de l'organisation Adéquation homme - poste Moins d'absences
Salarié	Sanction de l'évaluation Co-responsabilité acceptée Règles du jeu commun	Employabilité Visibilité sur les évolutions Equité de traitement
Représentant des salariés	Remise à plat des acquis Mandat vis à vis des salariés	Plus d'information, plus tôt Légitimité renforcée
DRH	Du travail supplémentaire !	Pas plus !

Différencier les approches GPEC

Stratégie & Horizon Court : 18 MOIS

Pilotage de l'emploi et des compétences

Le DRH / Direction Opérationnelle

Plans de Régulation de l'emploi et des compétences

Les Dirigeants & les Partenaires Sociaux

Soutien de la DRH

Engagement du Management

Instruments et coaching RH

Les RRH

Reconnaissance Des acquis professionnels

Les Managers & les Salariés

Proximité & Pérennité

Commentaires & questions?

MERCI .

Lyon • Siège social
9 bis, route de Champagne
69134 • Écully Cedex
Tél 33 (0) 4 72 18 12 00
Fax 33 (0) 4 72 18 13 90

193, rue de Bercy • BP 10410
Tour Gamma A
75560 • Paris Cedex 12
Tél 33 (0) 1 53 02 26 00
Fax 33 (0) 1 53 02 27 40

Algoé, société anonyme
au capital de 4 503 680 euros
siret 352 885 925 000 29
naf 741 g • rcs Lyon B
n° TVA intracommunautaire
FR 78 352 885 925

Une loi sur la cohésion sociale et la GPEC

Un Lien entre GPEC & PSE

- Des entreprises qui n'envisagent pas de PSE
- Des entreprises qui Envisagent un PSE
- Des entreprises en cours d'information consultation PSE sans GPEC négocié
- Des entreprises en cours de PSE

STRATEGIE

DIALOGUE SOCIAL

COMPETENCE