

*« ...Il n'y a de vent favorable que pour celui qui sait où il va... »*



## Démarche GPEC

---

*« ...La sécurité, c'est la capacité de réagir à toute éventualité »*



---

## Accompagnement d'une démarche GPEC

## Une démarche « sur mesure »

- **Une démarche s'appliquant aussi bien sur un site unique que dans une entreprise multi-sites.**
- **Une démarche GPEC qui peut s'intégrer dans la mise en œuvre d'un PSE et être menée simultanément (exemple de ce que nous avons fait chez Trèves).**
- **Plus généralement, notre démarche s'appuie sur un certain nombre d'outils ou de modules de base. Le process à mettre en place sera néanmoins construit « sur mesure », tenant compte de l'entreprise concernée de son contexte et de ses spécificités.**
- **Une démarche nous permettant d'accompagner la mise en place de la GPEC dans les entreprises de 300 à 5 ou 600 salariés dans le cadre de l'obligation légale.**

## Notre approche

- La GPEC permet d'anticiper les évolutions quantitatives et qualitatives des besoins en main d'œuvre d'une entreprise ou d'un bassin d'emploi et de préparer en amont les adaptations nécessaires
  
- La GPEC est un dispositif gagnant-gagnant
  - Elle permet à l'entreprise de disposer en interne des compétences nécessaires pour répondre aux évolutions de ses besoins
  - Elle est pour les salariés un élément de sécurisation de leur parcours professionnel
  
- Cette approche peut permettre d'éviter une partie des exclusions ou des ruptures liées aux licenciements collectifs. Nous souhaitons contribuer à son développement
  
- *En conclusion, une démarche GPEC adaptée à deux catégories de projets*
  1. *Ajustement des effectifs (dispositif légal) – évolution conjoncturelle*
  2. *Stratégie par les compétences (exemple de ce que nous avons mené chez MMA) –évolution structurelle*



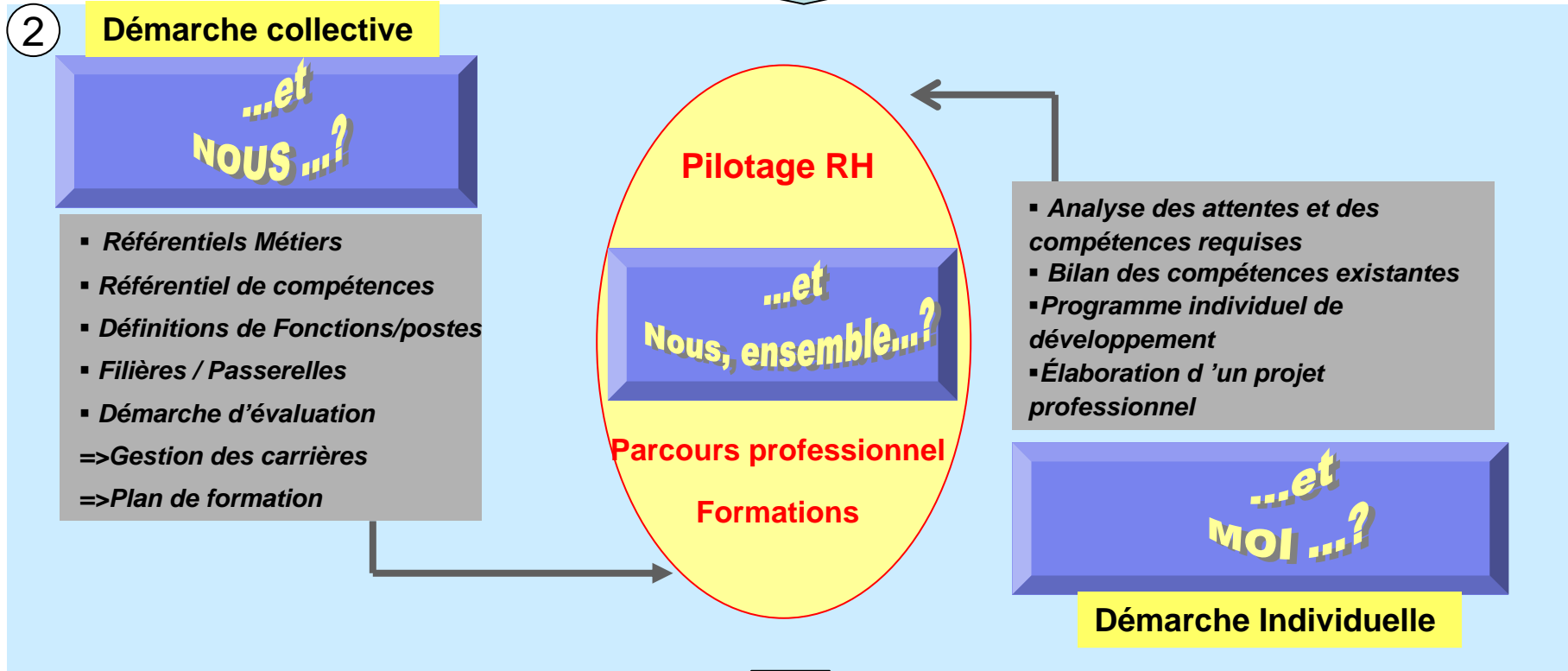
---

## Architecture globale de la démarche proposée

## Les conditions de réussite

- **L'accord et l'implication des acteurs clés – la Direction et les Représentants du personnel, l'encadrement de proximité, les acteurs externes- dans la conception du processus et surtout dans sa mise en œuvre opérationnelle**
- **Une communication transparente sur les enjeux et les évolutions de l'entreprise**
- **L'articulation et le pilotage des différents intervenants**
- **La prise en compte de l'individu : répondre pour chacun au « Et moi, demain ? » et faciliter la mise en dynamique individuelle permettant de rendre chacun acteur de son évolution**
- **Une identification de l'organisation et des métiers cibles au sein des sites et de l'entreprise**
- **Un processus pas à pas pour éviter les pièges « usine à gaz GPEC »**
  - **En s'appuyant sur des expériences « pilotes » dans les bassins où les besoins sont les plus pressants**
  - **En impliquant des relais / acteurs terrain sur chaque site**

# Une architecture globale à trois niveaux : schéma d'ensemble



## La démarche GPEC

1. **Accompagnement à la construction de la démarche et à la négociation de l'accord GPEC avec les Organisations syndicales et les représentants du personnel**
  - Animation d'un groupe de travail paritaire dédié
  - Aide à l'élaboration de l'accord GPEC
2. **Mise en place de la démarche intégrant la dimension collective et la dimension individuelle.**
  - **Sur le plan collectif**
    - ✓ Cartographier les compétences et métiers disponibles, les besoins internes et ceux des bassins d'emploi concernés (à partir des travaux existants)
    - ✓ Identifier les écarts et les passerelles d'évolution
  - **Sur le plan individuel**
    - ✓ Adapter et développer les compétences des salariés
    - ✓ Organiser les évolutions individuelles et les éventuelles mobilités
    - ✓ Donner des garanties aux collaborateurs sur une démarche structurée et sur la mise à disposition d'outils qui tous convergent vers une solution professionnelle
3. **Pérennisation de la démarche GPEC**
  - Transfert des compétences aux structures internes dédiées
  - Aide à la mise en place des outils propres à « faire vivre » la démarche





---

## Niveau 1 : Accompagnement à la construction et à la négociation de l'accord GPEC

## Notre accompagnement

### Il s'articule autour des missions suivantes :

- **Coordination / pilotage avec la DRH**
  - **Préparation des réunions d'un groupe de travail paritaire et propositions de contenu**
    - ✓ **Analyse besoins / attentes / existant**
    - ✓ **Apport d'expertise, notamment dans les domaines**
      - Juridico social
      - Emplois Compétences
  - **Animation des réunions du groupe de travail**
    - ✓ **Rôle de facilitateur**
    - ✓ **Apport d'expériences**
  - **Formalisation des comptes-rendus des réunions**
  - **Rédaction de la version finale du projet d'accord servant de base à la négociation**
- 
- **Nous proposons les étapes suivantes :**
    1. **Définition d'un cadre commun**
    2. **Construction de la démarche GPEC et élaboration du contenu de l'accord**

# 1ère étape : Définition du cadre commun

## 1.1 Objectifs

- **Initier la démarche**
- **Se mettre d'accord sur le périmètre, les objectifs, les priorités, le calendrier, les thèmes à traiter, le vocabulaire**
- **Définir les rôles et missions des différents acteurs**
  - **DRH / Organisations Syndicales / Encadrement de proximité / Homme & Redéploiement**

## 1.2 Modalités

- **Entretiens en bilatéral avec les organisations syndicales et avec la Direction**
- **Synthèse et proposition d'une trame de cadre commun**
- **Validation du cadre commun avec les organisations syndicales**
- **Définition de la communication à mettre en oeuvre autour du cadre commun**
- **Rédaction d'un texte qui constituera le préambule de l'accord GPEC et qui précisera les objectifs poursuivis par l'accord, les principes d'action et le cadre juridique**

## 2ème étape : Construction de la démarche GPEC et élaboration du contenu de l'accord

### 2.1 Objectifs

- **Construire une démarche adaptée aux problématiques et aux enjeux spécifiques de l'entreprise**
- **Garantir la cohérence avec le cadre commun défini en amont**
- **Faciliter le consensus autour d'un dispositif opérationnel**

### 2.2 Modalités

- **Animation du groupe de travail et apport de propositions**
- **Échanges avec le terrain**
- **Mise en forme des propositions retenues et comptes-rendus de réunions**
- **Rédaction des éléments validés pour intégration au projet d'accord**
- **Rédaction du projet définitif proposé aux organisations syndicales**

**L'avancement sur le contenu de l'accord sera rythmé par les objectifs et les priorités fixés dans le cadre commun**

## 2ème étape : Construction de la démarche GPEC et élaboration du contenu de l'accord

### 2.3 Contenu

**L' accord GPEC comportera au moins les chapitres suivants**

- **Un préambule reprenant le contenu du cadre commun**
- **Les modalités et le contenu de l'information sur la stratégie de l'entreprise et l'évolution prévisible de l'emploi**
- **Les modalités de mise en œuvre de la dimension collective**
  - **Cartographie de l'existant**
  - **Cartographie des besoins**
  - **Définition des mesures d'ajustement**
- **Le dispositif d'accompagnement des évolutions individuelles**
- **Les modalités d'information des salariés et de l'encadrement\***
- **Le rôle des organisations syndicales et des représentants du personnel**
- **Le rôle de l'encadrement**
- **Le dispositif de suivi et d'évaluation**



## Niveau 2 : Mise en œuvre de la démarche GPEC

## Notre accompagnement

- **Il s'agit du pilotage et de l'animation d'une Plateforme Compétences, en charge des missions suivantes :**
  - **Lancement de la démarche définie dans l'accord GPEC**
    - ✓ Communication auprès du personnel et des acteurs concernés
    - ✓ Organisation et planification des différentes actions à mener sur le terrain
  - **Coordination de la démarche collective et individuelle**
    - ✓ Articulation avec les acteurs externes du dispositif : AFPA, FAF de branche ou territorial
    - ✓ Articulation avec les acteurs internes : Services RH, Représentants du personnel, encadrement
  - **Évaluation régulière des résultats de la démarche**
    - ✓ Suivi et bilan des actions/étapes intermédiaires
    - ✓ Restitution à l'instance de suivi
- **Nous proposons les étapes suivantes :**
  1. **Cartographie de l'existant et des besoins (démarche collective « Et nous? »)**
  2. **Accompagnement de chaque individu (démarche individuelle « Et moi? »)**

# 1ère étape : La démarche GPEC

## La démarche collective

### Cartographie de l'existant et des besoins

- **Cartographier les métiers et compétences disponibles au sein de l'entreprise, par site et par bassin**
  - Si possible sur la base d'outils existants, en interne au niveau de la DRH ou en externe dans la branche ou le territoire.
- **Cartographier les besoins à court / moyen terme au sein ET en dehors de l'entreprise sur chaque bassin d'emploi concerné**
  - Projection de l'évolution quantitative et qualitative des métiers, des emplois et des compétences associées, par site et bassin
  - Recensement et utilisation des travaux déjà réalisés sur ces différents bassins
- **Identifier les écarts, les aires de mobilité, les passerelles ... et construire des parcours type d'évolution et les cursus de formation associés**
  - En liaison avec les FAF, l'AFPA et les autres partenaires habituels de la formation
- **Identifier les populations cibles prioritaires**
  - Emploi directement menacé
  - Emploi devant évoluer à court ou moyen terme



#### Accompagnement de chaque individu

- **Accompagnement des salariés dont l'emploi devra évoluer à court ou moyen terme :**
  - Évaluation des compétences des salariés, identification de leurs acquis
  - Analyse des perspectives d'évolutions ouvertes et construction des projets individuels
  - Élaboration des « plans d'action d'évolution » et construction de parcours individuels de formation ou de VAE le cas échéant
  - Accompagnement / coaching individuel des démarches de repositionnement et de reconversion, interne et externe

Une plate-forme Compétences centrale / Des commissions de suivi locales

MOBILITE INTERNE

MOBILITE EXTERNE

DEMARCHE COLLECTIVE

...et  
NOUS...?

1. Référentiels Métiers
2. Référentiel de compétences
3. Définitions de Fonctions/Postes et compétences requises
4. Filières / Passerelles  
Parcours de formation,...

- Implication du management
- Communication

Pilotage RH

...et  
Nous, ensemble...?

Parcours professionnel  
Formations

- Appropriation individuelle
- Intégration

6. Suivi de l'intégration
5. Gestion candidature interne
4. Programme individuel de développement

3. Élaboration du projet de vie  
« projet professionnel et personnel »
2. Réalisation d'un bilan de compétences (le cas échéant)
1. Analyse des attentes et des compétences

- CDI
- CDD/ CTT 6 mois
- Création d'entreprise
- Formation qualifiante

7. Suivi de l'intégration
6. Adéquation Profil / Poste
5. Prospection du marché
4. Plan d'action

...et  
MOI...?

DEMARCHE INDIVIDUELLE



---

## Niveau 3 : Pérenniser la démarche GPEC

## Une démarche à vocation pérenne

- **Au terme d'un premier bilan annuel de la démarche, coordonné par la Plateforme Compétences :**
  - Faire un diagnostic des succès / obstacles / points d'amélioration
  - Déterminer les moyens / mesures d'accompagnement individuel à pérenniser
  - Définir les modalités et le rythme de suivi du processus et de l'information des représentants du personnel
  
- **Contribuer à la mise en place et à l'appropriation des outils et moyens RH propres à « faire vivre » la démarche GPEC :**
  - Dispositifs / outils permettant de suivre en permanence les évolutions des besoins au sein de l'entreprise et sur les bassins d'emplois de ses différents sites
  - Dispositifs / outils de gestion des compétences tels que :
    - ✓ Plan de formation
    - ✓ Entretien annuel
    - ✓ Parcours professionnel ...
  - Par un transfert de compétences aux structures internes dédiées
    - ✓ Formation des acteurs internes
    - ✓ Points d'étapes réguliers avec les ressources dédiées

# Pérenniser la démarche GPEC

## L'APPRECIATION DE LA PERFORMANCE

- Analyse des résultats
- Analyse des compétences professionnelles
- Prise en compte et évaluation des résultats obtenus, détection des potentiels
- Détection des souhaits d'évolution et liens avec la gestion des carrières

## LE MANAGEMENT

- Créer un dialogue et un climat de confiance
- Donner du sens à la vie professionnelle
- Favoriser l'initiative et l'autonomie

## DEMARCHE D'EVALUATION

## LA FORMATION

- Détection des besoins
- Élaboration d'un plan de formation
- Évaluation des actions suivies

## LA COMMUNICATION INTERNE

- Diffusion et remontée de l'information
- Exploitation des entretiens annuels