



# Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

Guide pour les entreprises sur la G.P.E.C

Daniel Ulmer

DANIEL ULMER

---

**GESTION  
PRÉVISIONNELLE  
DES EMPLOIS ET  
COMPÉTENCES  
GUIDE POUR LES ENTREPRISES  
SUR LA G.P.E.C**

Gestion prévisionnelle des emplois et compétences:

Guide pour les entreprises sur la G.P.E.C

1e édition

© 2019 Daniel Ulmer & [bookboon.com](http://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-2770-0

# CONTENU

|  |           |
|--|-----------|
| <b>A propos de l'auteur</b>  | <b>7</b>  |
| <b>Avant-Propos</b>  | <b>8</b>  |
| <b>1 A qui s'adresse la GPEC</b>   | <b>10</b> |
| <b>2 Méthodologie</b>  | <b>12</b> |
| <b>3 Par où commence-t-on ? (Quelle échéance ?)</b>  | <b>16</b> |
| <b>4 La Direction de l'entreprise (Proposition de recueil des informations)</b>                    | <b>17</b> |
| <b>5 La Fiche de poste ou de fonction</b>  | <b>21</b> |
| <b>6 Les IRP (instances représentatives du personnel), Recueillir un assentiment</b>               | <b>26</b> |
| <b>7 Les entretiens annuels et les entretiens professionnels (indentification des compétences)</b> | <b>28</b> |

**Imagine  
your future  
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD ManageMentor**

**Atos**

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>8</b>  | <b>Bilan Professionnel année : _____</b>   | <b>33</b> |
| <b>9</b>  | <b>Analyse</b>   | <b>38</b> |
| <b>10</b> | <b>L'entretien professionnel obligatoire</b>                                     | <b>42</b> |
| <b>11</b> | <b>Le plan de formation et comment ne pas se retrouver engagé</b>                | <b>45</b> |
| <b>12</b> | <b>People review du XX/08/18</b>   | <b>47</b> |
| <b>13</b> | <b>Modèle d'un Accord de GPEC</b>  | <b>49</b> |
| <b>14</b> | <b>Journal des offres d'emploi du mois de septembre 2018</b>                     | <b>56</b> |
| <b>15</b> | <b>Les différents plans d'actions issus de l'analyse des éléments de la GPEC</b> | <b>59</b> |
| <b>16</b> | <b>Cartographie des Compétences</b>  | <b>64</b> |
| <b>17</b> | <b>Un pas important vers la marque employeur</b>                                 | <b>67</b> |

**QRcode** : Grâce au repérage de ce sigle, vous pourrez accéder gratuitement à certains Supports essentiels pour pouvoir les réemployer dans votre entreprise.

## A PROPOS DE L'AUTEUR



Né à Nancy et après des études en sciences économiques, il obtient un DESS en Direction et Gestion des Ressources Humaines ainsi qu'un exécutive MBA.

Il est DRH dans des groupes de tailles variées de l'industrie sidérurgique, métallurgique, du transport, de la logistique et du BTP. Il crée son cabinet de recrutement et conseils RH.

Professeur vacataire, passionné par les sujets de développement RH (GPEC, Marque Employeur), il met son expérience au service des opérationnels.

LinkedIn : [linkedin.com/in/danielulmer-drh](https://linkedin.com/in/danielulmer-drh)

# AVANT-PROPOS

Cet ouvrage est destiné à tous ceux et celles qui veulent s'approprier la GPEC. Qu'ils soient étudiants, chefs d'entreprises, en charge des Ressources Humaines, Représentants du personnel. Le but est de rendre simple et méthodique cette approche.

Tout d'abord en fixer le cadre : Pourquoi faire, pour qui est ce destiné, y-a-t-il un intérêt, cela coûte-t-il ? Qui s'en occupe, quels résultats puis-je en espérer ?

Le constat est que bon nombre d'entreprise ne maîtrise pas ce sujet, y compris des ETI déjà significatives où j'ai pu rencontrer des praticiens RH qui n'avaient aucun recul face aux vrais objectifs d'une GPEC et qui s'enlisaien avec confusion dans des systèmes complexes, dénaturés par l'influence de certaines organisations syndicales (OS), des véritables enjeux pour l'entreprise et implicitement des salariés sur le moyen et long terme.

L'idée est ici de reposer les bases de la GPEC et de fournir un guide à la fois conceptuel mais surtout pratique au travers de la chronologie du plan et des quelques supports accompagnants cet ouvrage.

La GPEC n'est pas que l'affaire des spécialistes RH. Elle doit aussi être préhensible par tous les intervenants à commencer par le Dirigeant de l'entreprise sans lequel rien n'est possible car c'est lui qui, comprenant le danger d'absence d'une GPEC, insufflera ou donnera les moyens pour qu'elle aboutisse.

La hiérarchie est également concernée car c'est elle qui va décliner en terme d'évolution de son service, les modifications attendues.

Le service RH est prioritairement concerné car finalement c'est par lui que va transiter l'ensemble des informations statiques et dynamiques pour orchestrer la mise en œuvre de la GPEC.

Les partenaires sociaux sont aussi des partenaires d'importance. C'est avec leur validation majoritaire qu'un tel accord peut aboutir. Loin des clivages politiques, ils se doivent de contribuer à ce projet en apportant leur soutien à un acte fondateur du devenir de l'entreprise. Ils sont aussi contributeurs de par leurs connaissances du terrain concernant telle ou telle difficulté technique ou humaine. Ils permettent d'ajuster à la réalité les plans d'actions qui doivent être retenus.

Bien sûr, beaucoup diront avec un air entendu, que l'obligation légale est de démarrer les négociations, pas de les faire aboutir. Quelle erreur de ne pas arriver au plus vite à un tel accord, primordial pour tous et économiquement pertinent.

Enfin, cet ouvrage est aussi destiné au personnel. Finalement, c'est de lui dont il est question essentiellement dans les actions à mener. C'est au travers de son évolution aux différents besoins que l'entreprise pourra s'adapter aux changements. De plus conscients des enjeux, un co-investissement formation pourra être mis en place via le CPF (Compte personnel de formation, ex Dif).

En synthèse, cet accord concerne tous les acteurs de l'entreprise y compris les partenaires externes. Il est de surcroît un formidable levier de conjugaison d'intérêts allant du Dirigeant aux salariés. Que peut-on souhaiter de mieux dans un monde où ressort l'individualisme et le manque de foi qu'ont les salariés dans leur entreprise !

# 1 A QUI S'ADRESSE LA GPEC

Elle s'adresse franchement à tous les types d'entreprises, de la plus petite à la plus grande. Pour être encore plus clair, à toutes PME, PMI, ETI et nécessairement les grandes entreprises.

La raison en est simple. Toute entreprise est concernée par un environnement économique, politique, technologique, humain qui à son échelle peut remettre en cause sa viabilité dans le temps. La concurrence, le marché font que le paysage de travail change régulièrement. C'est inéluctable.

Si l'entreprise n'identifie pas ces changements, elle est condamnée sur le moyen et long terme à rencontrer des difficultés dont elle ne se relèvera peut-être jamais. Elle entraînera dans son déclin, son personnel qui pourra largement lui reprocher de n'avoir pas anticiper des problèmes parfois évidents qui auraient pu être évités voire au moins amenuisés au risque pour le Dirigeant de se voir mis en cause sur la gestion de son entreprise.

## Origine légale de la GPEC

Cela fait longtemps que ce dispositif existe. Sans rentrer dans un détail inutile, cela fait plus de 10 ans que les entreprises de plus de 300 personnes ont l'obligation légale de négocier tous les 3 ans un accord de GPEC mais pas d'aboutir....

Et pour les autres alors ? Pas d'obligation. Cela veut-il dire qu'il ne faut rien faire ? Bien sûr que non. Anticiper n'est pas réservé qu'à la grande entreprise et d'ailleurs qu'est-ce qu'une grande entreprise ? Un critère de taille, de chiffre d'affaire ? Apparemment pour le législateur, un critère uniquement d'effectif. Cela peut se comprendre dans la mesure où l'absence de GPEC peut avoir un impact direct sur l'effectif. Raison pour laquelle un plan social (PSE) serait retoqué par la Direction du travail en l'absence de GPEC.

## Nécessité et objectifs pour l'entreprise

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les nombreux environnements de l'entreprise changent sans cesse.

- *Environnement lié à la concurrence* : Des concurrents font mieux que nous, meilleure qualité, moins cher
- *Environnement lié au marché* : De nouveaux besoins émergent, des habitudes de consommation évoluent, notre production est moins sollicitée
- *Environnement technologique* : de nouvelles machines voient le jour, des coûts de production baissent grâce à elles, de nouvelles compétences sont nécessaires pour pouvoir les faire fonctionner
- *Environnement tactique, organisationnel interne à l'entreprise* : décision de supprimer une unité de production ou d'en créer une nouvelle
- *Enfin environnement humain* : des compétences se font rares sur le marché, la population vieillit, je vais perdre du savoir-faire et du savoir-être, je n'arrive pas à retenir mes talents clefs qui font l'entreprise.

Cette liste n'est pas exhaustive et elle peut être cumulative dans le sens où plusieurs de ces facteurs peuvent me concerter.

La solution consiste à en avoir conscience, à mesurer la vitesse et l'étendue de leurs impacts pour pouvoir dresser un plan de bataille pour réussir à passer à temps ces difficultés et pourquoi pas rebondir et prendre d'autres orientations qui pourraient me placer cette fois non pas en situation de danger mais en position forte face à la concurrence et au marché.

C'est cela la GPEC.

## 2 MÉTHODOLOGIE

L'approche relève du diagnostic de ses Ressources Humaines pour mesurer si elles sont en capacité de faire face à ces évolutions.

Il n'y a pas que les Ressources humaines pour affronter ces changements. Il faudra dresser aussi des constats sur les équipements, la finance, les investissements à réaliser, les emprunts à monter. Mais cela met en cause d'autres plans d'actions. Ici dans le cadre de la GPEC, seule la compétence de la main d'œuvre nous intéresse.

***Nous allons suivre l'ensemble du processus GPEC au travers de celle d'un Responsable de Formation appartenant à un service Ressources Humaines.***

### **Qu'est-ce qu'une compétence ?**

Voilà bien le cœur du problème.

Dire de quelqu'un qu'il est compétent traduit à juste titre la capacité de cette personne à réaliser dans les meilleures conditions possibles le travail qui lui est demandé. Mais aussi de pouvoir réussir à effectuer des travaux futurs qui aujourd'hui n'ont pas encore lieu, dans la limite de ses connaissances. Et puis finalement c'est aussi être sûr de la personne dans ses intentions, dans la confiance qu'on lui porte sans avoir à être derrière elle tout le temps. On peut parler d'autonomie.

On pourrait débattre et affiner plus encore mais cette première approche est largement suffisante pour bâtir notre projet de GPEC.

Que constate-t-on ? Il y a dans ces appréciations des commentaires qui portent sur les connaissances de la personnes et d'autres commentaires qui portent sur son attitude, son comportement. Faisons simple en disant qu'une compétence est la somme d'une connaissance et d'un comportement.

Une connaissance est un savoir construit généralement sur un bagage théorique auquel s'ajoute l'expérience. On appelle cela le savoir-faire.

Où peut-on acquérir le bagage théorique nécessaire ? A l'école et dans l'enseignement technique ou supérieur mais pas seulement. Dans l'apprentissage, le tutorat, via le plan de formation interne et obligatoire de l'entreprise. Il y a donc des solutions qui permettent de compléter les connaissances de chacun tout au long de la vie professionnelle. Un grand volant de dispositifs existe pour accompagner ceux qui souhaitent apprendre et se remettre en cause (CIF, CPF, VAE, période de professionnalisation, mise en situation...).

Nous venons de prononcer le mot magique : désir, souhait.

Nous retombons une fois encore sur les intentions de chacun, c'est à dire leur comportement face aux évolutions de leur métier. En d'autres termes : leur savoir-être.

### **Nomenclature des compétences**

Il s'agit d'un point essentiel que nous allons traiter ici.

Notre proposition orientée préhension facile du sujet, se tourne vers une nomenclature visuelle, synoptique des compétences.

Celles-ci se distingueront en deux familles : les compétences techniques et les comportements.

Comme nous le verrons au chapitre des entretiens, nous avons retenu 14 adjectifs pour imager de façon générale les différentes attitudes comportementales les plus récurrentes et les plus significatives. Cette liste assez courte, n'est pas fermée. Si d'autres qualifications paraissaient plus pertinentes au praticien, rien n'empêcherait de les adjoindre ou de les substituer.

Après de longs débats, il a été retenu la liste suivante :

Organisation ORG

Autonomie AUTON

Communication COM

Polyvalence POLYV

Sociabilité SOCIAB

Respect RESPE

Disponibilité DISPO

Adaptabilité ADAPT

Force de proposition FPROP

Persévérance PERSEV

Autorité AUTOR

Exemplarité EXEMP

Dynamisme DYNAM

Pédagogie PEDAG

Concernant les compétences professionnelles, les listes seront davantage plus nombreuses en fonction des domaines d'appartenance. C'est la raison pour laquelle, afin d'illustrer notre propos, nous avons dressé celles qui caractérisent un service RH.

Pack- Office PACOFF

Formation FORMA

IRP (Instance Représentative du Personnel) IRP

Rémunération REMU

Communication COM

Recrutement RECRUT

Droit social DTSOC

Droit du travail DTTRAV

Négociation NEGO

GPEC G.P.E.C

Marque Employeur M.EMP

Enfin nous suggérons des codes couleur pour représenter visuellement l'échelle d'estimation des compétences comportementales et professionnelles.

Ainsi un carré blanc traduirait une estimation non significative (NS) pour des notes allant de 0 à 2

Un carré vert traduirait une estimation moyenne pour des notes comprises entre 3 et 5 ;

Un carré orange traduirait une estimation forte pour des notes comprises entre 6 et 8. ;

Un carré mauve traduirait une estimation experte pour des notes comprises entre 9 et 10.

Pour plus de simplicité, nous n'avons retenu que 4 niveaux ci-dessus définis qui cachent en fait une échelle de mesure qui va de 0 à 10.

Exemple sur le critère Négociation

NEGO      NEGOTIATION      NEGOTIATION      NEGOTIATION

Le non significatif brillant par son absence, puisque ce n'est pas significatif, seules 3 couleurs viendront agrémenter la fiche de fonction sur la base des critères attendus. Cela servira, comme nous le verrons ultérieurement aux références nécessaires pour l'entretien d'évaluation annuel mais facilitera aussi la tâche des recruteurs.

Dans la fiche de fonction qui va suivre « celle d'un(e) Responsable de formation voici les critères professionnels retenus :

Technique de négociation niveau 3

Maitrise Excel, Word, Powerpoint niveau 4

GPEC niveau 2

Droit du travail niveau 3

IRP niveau 2

Recrutement niveau 1 (NS)

Voyez comment cela se traduit sur la fiche de la page précédente.

### **A quel moment la capacité intellectuelle intervient-elle ?**

Tout dépend des objectifs. Cela peut se tester, mais si on parle seulement d'évolution du métier, nécessairement, on reste dans le champ du possible. La personne exerce déjà son métier tel qu'attendu actuellement. Cette personne est par conséquent déjà en compétence pour le réaliser. L'adaptation ne doit majoritairement pas poser de problème dans la mesure où elle s'accompagne de suffisamment de temps et d'aide pour y parvenir. Ce n'est que de cela dont on parle.

Un changement plus significatif mettant en cause d'autres niveaux cognitifs pourrait s'envisager mais avec plus de précaution. Mais cela reste possible car la réussite est souvent davantage la traduction d'une volonté, d'un comportement plus qu'autres choses.

C'est donc bien le comportement qui est le moteur clef du système. Voilà ce que nous devrons apprécier en nous servant des différents entretiens à notre disposition, annuels et ou professionnels.

Mais pour apprécier ces entretiens, encore faut-il dresser la liste de nos besoins.

### 3 PAR OÙ COMMENCE-T-ON ? (QUELLE ÉCHÉANCE ?)

Par le début bien sûr, c'est à dire par le dressage d'une liste de changements devant s'opérer prochainement.

#### **Vers où va-t-on ?**

Notre projection doit se limiter dans le temps. Nous vous conseillons d'avoir une lecture pour les 2, 3 ans à venir, maxi 5 ans. Au de-là, aucune de vos prévisions, n'aura de valeur suffisante, pour mettre en marche un quelconque plan d'évolution des compétences.

N'oublions pas que le propos d'une GPEC est de mettre en œuvre des actions destinées à faire monter en compétence votre personnel disponible.

En dessous de 2 ans, on est dans le très court terme, c'est à dire que les actions de formation relèvent plus de l'adaptation que de l'acquisition. La pertinence d'un résultat est trop court. Après 5 ans, nous nous trouvons dans une spéulation très incertaine, aléatoire qui n'augure pas de monter un programme d'évolution des compétences qui aura un coût nécessairement, alors que le projet lui n'est pas stabilisé.

Notre vraie extrapolation se situe dans la fourchette de 2 à 5 ans.

#### **Qui pilote ce projet ? (L'ordre des choses)**

Tout dépend ici de la taille, de la structure de l'entreprise ainsi que de la culture possédée par ses acteurs dans le domaine de la GPEC.

Cette démarche peut être initiée par les représentants RH de l'entreprise ou encore par la Direction.

Il nous semble néanmoins qu'il s'agit d'abord d'un projet de Direction confié à la RH si la structure en comporte une.

## 4 LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE (PROPOSITION DE RECUEIL DES INFORMATIONS)

Comme nous venons de le voir, la Direction a un rôle essentiel dans cette démarche. Il s'agit du devenir de son entreprise, de son personnel. Cela suppose un certain nombre de prise de décisions en terme d'actions de formation ou de recrutement ainsi qu'un budget à y consacrer. La Direction est donc moteur dans le processus GPEC. Cela n'empêche pas pour autant la concertation.

Par ailleurs, les différents leviers de changements : Marché, concurrence, technologie, nouveau produit, sont connus et synthétisés auprès de la Direction. C'est donc naturellement elle qui doit en fournir les éléments. Ces éléments ont très bien pu par ailleurs lui avoir été fourni par ses propres services.

A ce titre, nous vous proposons un premier tableau de bord renseigné par la Direction, qui servira de transmission des éléments à prendre en compte par les services concernés et par la RH pour construire la GPEC.

Plan de Direction 2018

| Origine             | Description    | échéance | Impacts attendus           | Services concernés | Conséquences sur le nombre d'effectif | Solutions attendues        | Fiabilité |
|---------------------|----------------|----------|----------------------------|--------------------|---------------------------------------|----------------------------|-----------|
| <b>Marché</b>       | Diminution SAV | 2020     | Traçabilité                | Qualité            | + 2 AM                                | Mis en place 01/20         | 8         |
| <b>Produits</b>     | Nouvelle gamme | 2021     | 2 <sup>ème</sup> ligne Fab | Production         | 3+ 1CM                                | Sortie 03/21               | 7         |
| <b>Technologie</b>  | Robotisation   | 2020     | Fin Equipe contrôle        | Qualité            | Moins 5 OS                            | Réaffectation              | 8         |
| <b>Organisation</b> | Equipe de nuit | 2020     | Continuité Expédition      | Production         | 7                                     | Rotation avec Equipes jour | 6         |
| <b>Humain</b>       | Digitalisation | 2019     | Bulletins de paie          | RH IT              | Aucun                                 | Formation Investissement   | 10        |

Date/Signature

Ce document fondateur doit être daté et signé par le Directeur pour donner le quitus de démarrage auprès du pilote, qui cette fois peut être parfaitement la personne en charge des Ressources Humaines.

Nous avons volontairement réalisé ce tableau de la façon la plus simple possible. Il pourra s'adapter en hauteur par le nombre de sujet pouvant provoquer des changements de nature à affecter le personnel tant en nombre qu'en compétence.

Ici nous avons pris comme exemple la digitalisation. C'est un sujet en vogue qui peut s'avérer particulièrement pertinent dans certaines entreprises. On peut digitaliser tout un ensemble de documents tels que Bulletin de salaire, formulaires d'absence (CP, RTT, Formation, Délégation, Mission)

Nous avons choisi ici les bulletins de paie. Quel intérêt ? Transmission rapide des informations, limitation des espaces d'archivage, stockage plus fiable que le papier y compris pour le salarié, limitation des produits de consommation de type papier, encre, enveloppe. Réduction des affranchissements, modernité.

On comprend bien que ce sujet qui relève d'une volonté de la Direction, n'impacte guère que le service RH et le service informatique éventuellement (IT) et uniquement sur ses compétences pour savoir digitaliser sa production. L'effectif n'est pas touché en nombre.



**Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

A priori, il faudra probablement recourir à de la formation et la question se posera si ce projet requiert un investissement.

Quoiqu'il en soit, quelles qu'en soient ses raisons, ce projet revêt une priorité 10 avec un attendu de réalisation pour 2019.

Il s'agit là d'une décision importante pour l'entreprise.

**Remarque importante :** Nous reviendrons sur cet exemple ultérieurement mais le commentaire que nous tenons à faire sur cet exemple est le suivant :

On demande au service paie de produire ses bulletins dorénavant sous forme digitalisée. Il n'a pas en l'espèce à acquérir des nouvelles compétences techniques liées à la paie. Cette dernière se fera toujours selon les mêmes règles et dans les mêmes conditions. Ce n'est que le support qui change.

### **Premier rôle de la RH**

Le service Ressources Humaines de son côté doit tenir des statistiques en terme qualitatif et quantitatif. Le quantitatif consiste à connaître la composition de l'effectif : âge moyen, répartition entre jeunes et seniors à la fois en âge mais aussi en ancienneté car il est tout à fait possible d'avoir embauché des seniors qui n'aient que peu d'expérience dans la société. Il sera bon de connaître également la répartition entre les hommes et les femmes et de pouvoir disposer de l'ensemble de ces éléments par services pour voir si un problème ne peut pas être saillant alors que les chiffres globaux ne le laissent pas transparaître.

Le qualitatif consiste à tenir là aussi un tableau des compétences disponibles par rapport aux compétences attendues issues des fiches de postes ou de fonctions.

(Voir différents tableaux de suivi RH en cours d'ouvrage)

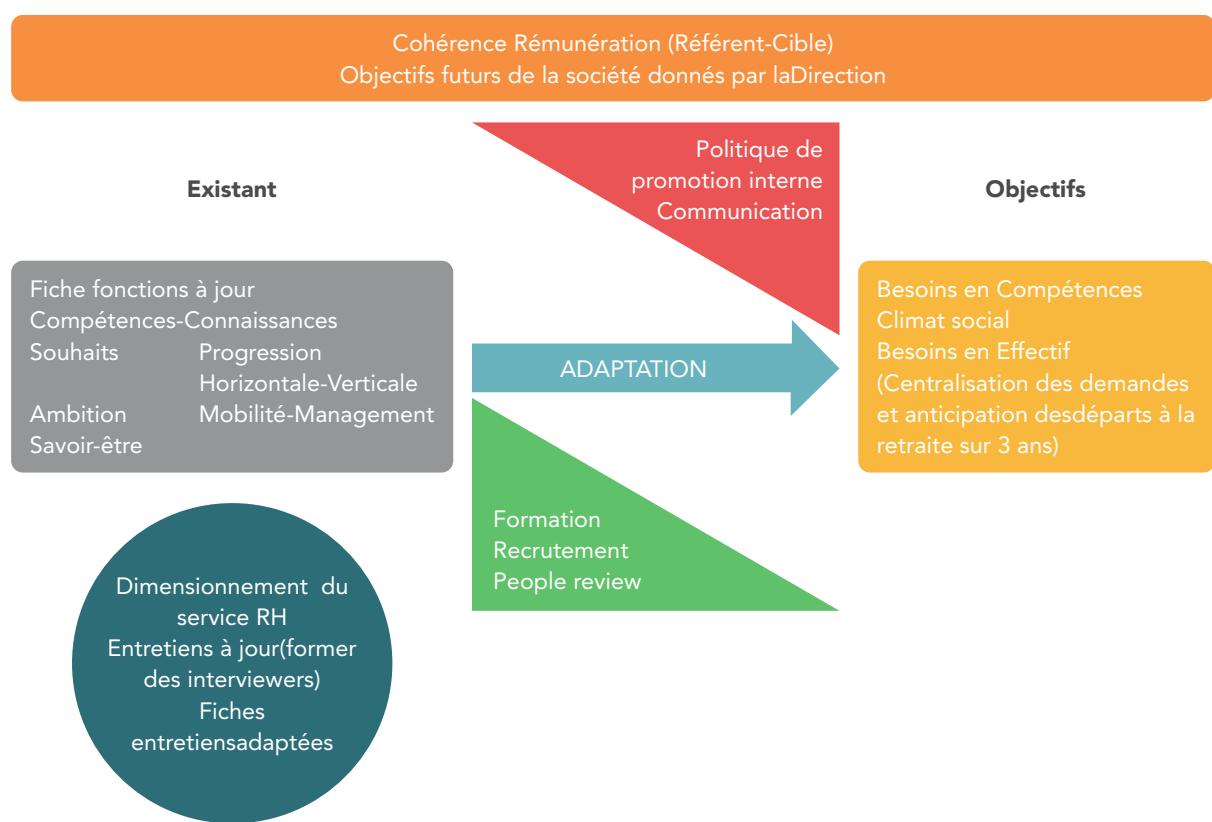
### **La déclinaison auprès des services**

Fort de ce premier support qui donne les directions à venir de façon générale, il convient de réunir l'ensemble des responsables de services pour décliner avec plus de précision les impacts réels dans le temps, des orientations décidées par la Direction. Ce peut faire l'objet de débats contradictoires ou complémentaires par le service directement touché mais aussi des autres services liés par interaction. (CODIR).

A titre d'exemple le service RH peut, à l'aune de la présentation des statistiques qualitatives et quantitatives évoquées précédemment, confirmer, amplifier, postposer, suggérer des actions complémentaires à celles de la Direction. Cette posture collégiale a pour but de faire connaître les changements attendus de tous et de transformer cette évolution en projet d'entreprise. A partir de cet instant le service RH dispose de tous les éléments, des échanges du comité de Direction pour bâtir le plan d'action GPEC

### La préparation RH et la synthèse vers un plan d'action

En quoi consiste le plan ? Voici un schéma pour le résumer :



On voit à partir de ce schéma deux zones bien distinctes :

L'**existant** et les **objectifs**.

L'**existant**, c'est tout le travail préparatoire que nous évoquions précédemment via les fiches de fonctions ou de postes, à jour.

Il est temps maintenant de voir à quoi peut ressembler une fiche de fonction ou de poste.

# 5 LA FICHE DE POSTE OU DE FONCTION

QRcode

|             |                       |           |
|-------------|-----------------------|-----------|
| Société XXX | Responsable Formation | Doc N°RH2 |
|-------------|-----------------------|-----------|

*Cette fiche est non exhaustive et évolue en fonction de besoins de la société*

|         |  |
|---------|--|
| Mission | Organiser la formation dans l'entreprise, de la collecte des besoins à la mise en œuvre des cessions de formation dans l'optimisation des coûts et des contraintes des services. |
|---------|--|

|            |   |
|------------|---|
| Hiérarchie | A autorité sur<br>_____                           |
|            | Sous l'autorité de DRH<br>_____                   |
|            | Relations fonctionnelles Responsables de services |

|            |   |
|------------|---|
| Descriptif | <ul style="list-style-type: none"><li>• Collecter les besoins en formation des services via les demandes formulées lors de l'établissement du plan de formation mais aussi via les entretiens annuels ou professionnels.</li><li>• Elaborer le plan de formation de l'entreprise en y optimisant les coûts, la pertinence des propositions.</li><li>• Mettre en œuvre les actions de formation retenues en tenant compte des disponibilités des services.</li><li>• Suivre les actions de formation à chaud et à froid</li><li>• Négocier avec les prestataires</li><li>• Tenir toutes statistiques nécessaires à la préhension de ce domaine</li><li>• Faire vivre l'ensemble des documents assurance qualité de son domaine</li><li>• Respecter l'ensemble des calendriers nécessaires à cette activité, collaboration avec l'ensemble des services.</li><li>• Maîtriser les obligations légales envers les IRP</li><li>• Prendre en charge l'ensemble des déclarations sociales liées à la formation</li></ul> |
| Options    | ➤ RAS   |

|             |         |       |        |       |        |       |       |     |        |
|-------------|---------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|-----|--------|
| Compétences | Savoirs | NEGO  | PACOFF | GPEC  | DTTRAV | IRP   | FORM  |     |        |
|             | Savoirs | ORG   | DISPO  | ADAPT | SOCIAB | RESPE | AUTON | COM | PERSEV |
|             | Etre    | FPROP | AUTOR  | EXEMP | DYNAM  |       |       |     |        |

|                     |                                   |
|---------------------|-----------------------------------|
| Filière d'origine   | Technique, RH                     |
| Filière destination | Généraliste RH, adjoint technique |

Maitrisé par la personne en charge des Ressources Humaines

|     |      |             |
|-----|------|-------------|
| Nom | Date | Signature : |
|-----|------|-------------|

Cette fiche de fonction est une des bases de la GPEC. Elle permet de recenser l'ensemble des métiers présents dans l'entreprise et de les réunir par famille. Elle intègre également les filières métiers qui peuvent être une origine possible d'évolution vers cette fonction de Responsable de recrutement mais aussi les filières métiers possibles a posteriori de cette fonction.

Exemple concernant les magasiniers :

Si dans une entreprise, il y a plusieurs magasins, en maintenance, en production, aux expéditions, chaque magasinier aura peut-être des connaissances spécifiques telles que maîtrise de l'outillage pour la maintenance, cariste pour celui de production et colisage pour celui des expéditions. Rien n'empêchera de composer une fiche commune qui à la fin fera ressortir la connaissance particulière selon le lieu de magasin.

C'est ce qu'on appelle en jargon RH, un emploi type. Autour d'un même type de métier, on fait simplement ressortir les différences plutôt que de créer, ici en l'espèce, 3 fiches distinctes. L'avantage de cette méthode est de réduire le plus possible le nombre de fiches métiers et d'éviter ainsi une dispersion qui rendrait moins aisée l'architecture de l'ensemble des fonctions. Par ailleurs cette forme favorise davantage la mobilité professionnelle. On comprend plus facilement que pour passer de magasinier expédition à magasinier production, il suffira de mettre en place une formation CACES initial d'une durée d'une semaine pour offrir tant au salarié qu'à l'entreprise une polyvalence potentielle. Les lignes « options » seront utilisées pour décrire les écarts attendus par rapport à l'emploi type du descriptif.

Cette fiche de fonction comporte 2 volets importants. Le descriptif exhaustif des tâches mais aussi la synthèse, la hauteur de vue du métier au travers de sa case « mission ». Cela donne l'esprit et la lettre de chaque fonction et procure l'avantage en cas d'oubli d'un point de description, de garder néanmoins l'attitude générale attendue sur telle ou telle fonction. Cette fiche une fois renseignée et à jour pourra parfaitement être annexée au contrat de travail et être signée par le collaborateur.

La mise à jour de cette fiche se fait via l'entretien annuel (ou plus selon la fréquence retenue).

Enfin cette fiche comporte les savoirs et savoirs être attendus. On comprend bien alors que cette fiche de fonction est un support primordial pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise : La RH, les Responsables de services, les salariés concernés ainsi que les autres qui auront ainsi accès aux attendus de tels ou tel métier en vue d'évolution ou de mutation, sans compter le recruteur externe ou interne qui grâce à ce document peut en grande autonomie procéder à sa mission.

### **Explications sur les exigences des savoirs faire et être de cette fiche « Responsable de la Formation »**

#### **Compétences professionnelles :**

Les savoirs :

**NEGO** : Cette personne devra négocier en externe avec les fournisseurs de formation sur les prix, les délais, les garanties, mais aussi en interne avec les chefs de services pour certains arbitrages budgétaires ou pour laisser disponibles les salariés lors de l'organisation de cession. Compétence forte car souvent sollicitée dans l'activité.

**PACOFF** : La personne doit maîtriser Excel pour les différents tableaux à commencer par le plan de formation, mais aussi Word pour pouvoir communiquer vers les différents partenaires internes et externes et enfin Powerpoint pour les présentations de synthèse vers la Direction et les IRP. Compétence experte pour pouvoir être autonome.

**GPEC** : Il est clair que la GPEC via les entretiens annuels ou professionnels est source de besoins en formations et qu'en retour la pertinence des actions de formation contribue à l'évolution des salariés par adaptation ou acquisition. Compétence moyenne car ce sujet relève d'autres collaborateurs y compris le DRH lui-même.

**DTTRAV** : La formation s'inscrit dans un processus légal rigoureux qui suppose une connaissance forte des dispositifs juridiques en la matière.

**IRP** : La relation avec les IRP est importante car il y a présentation du plan et suivi des actions en commissions. Cette compétence reste moyenne car en matière de formation, les IRP sont davantage sollicités pour consultation que pour négociation.

**FORM** : Bien évidemment, c'est sa compétence primordiale

Les savoir-Être :

**ADAPT** : La personne doit s'adapter en permanence aux contraintes budgétaires, aux contraintes d'activité des services notamment techniques, pour pouvoir mettre en œuvre les actions du plan. C'est une compétence forte.

**AUTOR** : Il s'agit également d'une compétence forte car sans avoir autorité sur les services, il faut agir avec diplomatie mais fermeté pour arriver à mettre en œuvre les actions qui privent parfois les services de la totalité de leurs ressources humaines disponibles.

L'ensemble des autres compétences personnelles relèvent du niveau expert. Cela caractérise bien évidemment le fondement des Ressources Humaines et la difficulté qu'il y a pour convaincre et concilier les intérêts de chacun au profit du collectif.

**ORG** : Il est évident que cette fonction repose d'abord sur une organisation rigoureuse.

**DISPO** : Comment exiger des services la souplesse demandée si soi-même on a pas le sens de flexibilité.

**SOCIAB** : Le responsable de formation est en relation avec tous les partenaires de l'entreprise mais aussi avec des partenaires externes vis à vis desquels il véhicule l'image de l'entreprise.

**RESPE** : Cette fonction repose sur le respect de chacun mais aussi des procédures (assurance qualité)

**AUTON** : L'autonomie est grande pour cette fonction tout au long de l'année car une fois validée en CE ou CSE ou commission, la formation qui est une lourde machine, doit suivre son déroulement.

**COM** : Là encore, la fonction exige de la communication de tous les instants tant en interne qu'en externe et tant par écrit qu'oralement.

**PERSEV** : C'est clair qu'il faut être persévérant, d'une part parce que les actions de formation n'aboutissent pas spontanément et qu'il faut tenir dans le temps des projets initiés antérieurement mais aussi parce que les actions de formation relèvent de plus en plus de projets qui se conduisent parfois sur plusieurs exercices (GPEC).

**FPROP** : C'est aussi une des conditions pour pouvoir faire passer certains projets ambitieux que de savoir rechercher des financements, des aides publiques ou européennes qui peuvent contribuer à un plan spécifique.

**EXEMP** : Pour pouvoir, exiger, solliciter, il faut obligatoirement se montrer avec peu de faille professionnelle et personnelle. L'exemplarité est donc de mise.

**DYNAM** : Cette fonction s'articule de manière simplifiée par un début (plan de formation) et une fin (action de formation-déclaration) semée d'embuches et de contraintes. Il faut beaucoup d'énergie et de dynamisme pour réussir à pouvoir tout réaliser ce qui est prévu plus ce qui n'est pas prévu car il n'est pas rare que viennent s'ajouter quelques besoins non planifiés.

# 6 LES IRP (INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL), RECUEILLIR UN ASSENTIMENT

Afin d'être parfaitement à jour de l'actualité juridique induite des ordonnances MACRON, ne parlons plus de comité d'entreprise (CE) mais de Conseil Social et Economique (CSE).

En fait, c'est à peu près la même chose concernant cette thématique. Les 2 instances auront mis en place une commission GPEC. N'oublions pas que notre accord doit être signé préalablement par des syndicats totalisant seul ou à plusieurs, au moins 50% de représentativité pour être valable. Comme tout accord d'entreprise, il a une durée déterminée dans le temps, ce qui tombe bien puisqu'un tel accord nécessite souvent des adaptations au fur et à mesure des évolutions des différents facteurs que nous avons énumérés plus avant.

Une fois l'accord établi, ce sera au CSE d'en suivre le déroulement. Il est clair qu'au départ, il faut s'entendre sur les objectifs visés par le plan de GPEC. Il s'agit donc à ce stade, de dévoiler et de faire partager les préoccupations de l'entreprise à la poursuite de son activité que les différents facteurs menacent.

Une première réunion plus longue que les suivantes, sera donc nécessaire pour pouvoir faire adopter ce point de vue mais aussi, pour échanger avec les partenaires sociaux sur les différents plans retenus ainsi que sur d'autres suggestions et commentaires de leurs parts.

Une fois cet échange finalisé, seule les commissions de suivi des plans seront à prévoir. Ces réunions beaucoup plus courtes sont le reflet de l'état d'avancement des différents plans en cours.

Encore une fois, l'accord GPEC n'a légalement que l'obligation d'être engagé avec les IRP et pas d'aboutir. Cela suffit pour être en conformité avec la loi. Au vu de ce que nous venons d'échanger depuis le début de l'ouvrage, il est inconcevable d'avoir cela en objectif tant la survie d'une entreprise en dépend. L'objectif est bien d'aboutir.

En revanche, l'accord de GPEC n'est pas un accord de promotion sociale. Ce n'est pas du futur de chaque employé dont il est question mais bien du futur de l'entreprise dont chaque employé dépend.

Nous reviendrons plus tard sur ce point à l'occasion du chapitre sur les compétences.

## **Le calendrier de suivi**

Nous préconisons 2 réunions de suivi, une au bout de 6 mois et l'autre avant l'élaboration du plan de formation de l'année suivante. Chacune de ces réunions peut durer au plus une heure.

# 7 LES ENTRETIENS ANNUELS ET LES ENTRETIENS PROFESSIONNELS (IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES)

QRcode

## Modèles proposés

### 1) L'entretien annuel :

- Société 1
- Société 2
- Société 3
- Société 4
- Société 5
- Société 6
- 

### Entretien d'Appréciation (groupe)

Annuel

Bisannuel

Ouvriers

ETAM

Ingénieurs et Cadres

|  |  |
|--|--|
| <b>Date de l'entretien :</b>             | <b>Date du dernier entretien :</b>       |
| <b>Nom du Collaborateur évalué :</b>     | <b>Nom du Responsable hiérarchique :</b> |
| <b>Date d'entrée dans l'entreprise :</b> | <b>Date de naissance – Age :</b>         |
| <b>Fonction / Service / Atelier :</b>    | <b>Ancienneté dans la fonction :</b>     |

### 1 – EVOLUTION DES MISSIONS & DESCRIPTIFS DE LA FICHE DE FONCTION

(Validation des requis professionnels indiqués sur la fiche de fonction initiale)

### 2 – FAITS SIGNIFICATIFS (mutation, remplacement, missions particulières, impact de formation)

Principales réussites :

Principales difficultés :

**3- BILAN DE LA PERIODE**

| Date initiale | Rappel des objectifs | Indicateurs | % réalisé | Commentaires (Analyse des causes si écart) |
|---------------|----------------------|-------------|-----------|--|
|               |                      |             |           |  |



**Discover our eBooks  
on Leadership Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

**4- COMPETENCES (Savoir-être) si non concerné, laissez en médiane (neutralisation)**

**Organisation**

(Méthodologie, gestion des priorités, respect des délais, engagements, prévision, délégation)



**Autonomie**

(Capacité de contrôle et d'auto contrôle)



**Communication**

(Capacité à remonter l'information, à rédiger, à écouter, à participer, à synthétiser)



**Polyvalence**

(Capacité à apprendre et à intervenir sur d'autres domaines de compétences)



**Sociabilité**

(Relation avec la hiérarchie, avec son équipe, avec les autres équipes, stabilité relationnelle)



**Respect**

(Instructions, absentéisme, horaires, qualité, sécurité, des règles en vigueur dans l'entreprise, équipement)



**Disponibilité**

(Sens du service, flexibilité)



**Adaptabilité**

(Adhésion à l'esprit d'entreprise, curiosité, changement, acceptation de la critique)



**Force de proposition**

(Initiatives, imagination)



**Persévérance**

(Sens de l'objectif, précision, concentration)



**Autorité**

(Avoir de l'ascendant, prendre position, choisir, décider)



**Exemplarité**

(Rigueur, engagement, attitude positive, confidentialité)



**Dynamisme**

(Motivation)



**Pédagogie**

(Assure le transfert de savoir-faire)



**4B- ESPACE LIBRE pour commenter certains adjectifs professionnellement si besoin**



## 4C- APPRECIATION GLOBALE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE



Commentaires :

## 5- OBJECTIFS POUR LA PERIODE A VENIR

| Date | Principaux objectifs (3 maxi) | Indicateurs | Délai |
|------|-------------------------------|-------------|-------|
|      |                               |             |       |

**6 – SOUHAITS ET COMMENTAIRES DU COLLABORATEUR** (hors formation traités en 7)

Souhait d'évolution professionnelle horizontale (tâches complémentaires) :  Oui  Non

Souhait d'évolution professionnelle verticale (évolution avec management) : Oui  Non

Mobilité (de service, géographique) : Oui  Non

Missions ponctuelles (formateur interne) : Tutorat  CACES  Permis

Autres commentaires: \_\_\_\_\_

**Visa du collaborateur** Date :

Signature :

# 8 BILAN PROFESSIONNEL

## ANNÉE : \_\_\_\_\_

### 7 - SUIVI DE FORMATION

| Date de formation | Intitulé de formation | Remarques |
|-------------------|-----------------------|-----------|
|                   |                       |           |
|                   |                       |           |
|                   |                       |           |

### 8 – FORMATION QUALIFIANTE

| Date de formation | Intitulé de formation | Niveau correspondant | Plan de formation / CPF | VAE |
|-------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------|-----|
|                   |                       |                      |                         |     |
|                   |                       |                      |                         |     |

### 9 – EVOLUTION PROFESSIONNELLE

### 10- CHANGEMENTS PRÉVISIBLES A MOYEN TERME

| Date | Fonction | Indice | Coeff | Salaire | Remarques |
|------|----------|--------|-------|---------|-----------|
|      |          |        |       |         |           |
|      |          |        |       |         |           |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Entreprise                       |  |
| Métier                           |  |
| Activité ou objectifs du salarié |  |

**11- ATOUTS ET FREINS**

|  |  |
|--|--|
| Difficultés rencontrées par le salarié à titre personnel     |  |
| Difficultés rencontrées par le salarié à titre professionnel |  |

*Souhaits de formation du collaborateur et / ou du responsable pour la période à venir :*

*Commentaires du supérieur hiérarchique sur les besoins à venir :*

*Visa du collaborateur*

*Visa du supérieur N+1*

**12 – RESSOURCES HUMAINES**

Date de réception du document :

Date de traitement :

Formation

GPEC

Information salarié

Nom :

Signature :

Le support proposé a été construit dans l'optique d'un document polyvalent à toute entreprise. Pour ce faire, les spécificités « métier » ont été substituées par les comportements.

En effet, au travers de l'analyse des comportements individuels, on peut illustrer les traits de caractère mis en évidence par des attitudes professionnelles, des exemples précis de management, des résultats sur objectifs, sur certaines anecdotes vécues.

Il est ainsi plus simple de faire ressortir un profil comportemental utilisant comme base des adjectifs qualificatifs associés à la personne, que de lister à la « Prévert » une foultitude de compétences métiers nécessaires et différentes d'un poste à un autre.

En privilégiant la qualification comportementale issue des comportements professionnels, on peut plus facilement établir une cartographie des attitudes les plus fréquentes de la personne de façon plus synthétique et préhensible, surtout si on positionne les appréciations sur une échelle métrique allant de 1 à 10.

Les adjectifs choisis sont au nombre de 14. Cette liste est exhaustive et ne nécessite pas d'être étendue. La plupart des points de vigilance sont ressortis. Nous avons illustré ces adjectifs avec des exemples de façon à éviter toute subjectivité dans leur interprétation. L'idée est de justifier un comportement par une démonstration professionnelle précise et avérée. Ce n'est en aucun cas un jugement général.

La consolidation des données et la comparaison avec d'autres salariés n'en sera que plus aisée.

La pertinence de cette appréciation émerge de la qualité de l'échange entre le salarié et son interviewer. Raison pour laquelle, il conviendra de laisser au salarié un temps de préparation à cet entretien. Ce temps lui servira à renseigner les différentes rubriques y compris la grille métrique d'évaluation. Ces données seront conservées et consignées avec une couleur rouge par exemple.

L'interviewer fait de même de son côté et consigne ses évaluations d'une autre couleur, bleue par exemple.

Le principe repose sur l'échange où par la discussion, on aboutit à une valeur dite de compromis. Chacun peut parfaitement justifier des raisons de s'être positionné à telle ou telle note, par le fait d'un souvenir sélectif par exemple où on ne se souvient chacun que de l'élément marquant, ou encore le dernier en date, ce qui fausse l'objectivité du jugement.

L'idée de cet échange est de trouver le consensus entre les deux protagonistes et de le marquer d'une couleur encore différente, verte en l'occurrence.

L'intérêt de ce procédé est de faire ressortir les appréciations initiales de chacun qui par ailleurs peuvent être isolément totalement justifiées et de voir le fruit de cet échange aboutir à une appréciation commune, plus modérée et plus vraie de la réalité du quotidien.

Il peut ressortir plusieurs situations où sur certaines qualifications aucun rapprochement ne sera trouvé. On pourra alors s'interroger sur l'objectivité de l'un ou de l'autre des partenaires et en tirer d'autres pistes fort utiles à la RH.

Cette évaluation métrique est assortie d'un minimum de commentaires sur les résultats finaux, de manière à en comprendre leur justification professionnelle si cela le nécessite.

Il ne paraît pas utile de dresser un profil type. Nous pensons au contraire que dans la mesure où une personne offre suffisamment de signes positifs (Au-dessus de la stricte moyenne), dans ses principaux traits de caractère en traduisant finalement un engagement pour l'entreprise, un enthousiasme pour sa fonction, cela suffit à le légitimer à son poste et même de la rendre éligible à d'autres fonctions dans l'entreprise.

C'est au contraire, le contrepied de ces attendus qui doit interpeller la RH, réceptionnaire des résultats. Il est clair qu'une personne qui ne traduit aucun intérêt pour son environnement, n'est pas une personne sur laquelle on construira son investissement nonobstant le fait qu'elle puisse disposer de certains talents ou capacités intellectuelles.

Une rapide appréciation des attendus professionnels sera néanmoins effectuée en début de fiche d'entretien. Il serait cependant étonnant de constater au bout de plusieurs cycles qu'une personne ne possède pas ceux de son poste.

Ce support nécessite d'être validé par les IRP. Pour cela il conviendra de leur présenter préalablement, d'en expliciter sa pertinence et la proportionnalité de ses investigations dans les buts recherchés, à savoir l'identification des comportements. Attention le défaut de consultation est un délit d'entrave. Il conviendra aussi d'informer les salariés du nouveau support et de son objet.

Exemple renseigné (utilisation des couleurs décrites précédemment)

**Organisation**

(Méthodologie, gestion des priorités, respect des délais, engagements, prévision, délégation) -----



**Autonomie**

(Capacité de contrôle et d'auto contrôle) -----



**Communication**

(Capacité à remonter l'information, à rédiger, à écouter, à participer, à synthétiser) -----



**Polyvalence**

(Capacité à apprendre et à intervenir sur d'autres domaines de compétences) -----



**Sociabilité**

(Relation avec la hiérarchie, avec son équipe, avec les autres équipes, stabilité relationnelle) -----



**Respect**

(Instructions, absentéisme, horaires, qualité, sécurité, des règles en vigueur dans l'entreprise, équipement) -----



**Disponibilité**

(Sens du service, flexibilité) -----



**Adaptabilité**

(Adhésion à l'esprit d'entreprise, curiosité, changement, acceptation de la critique) -----



**Force de proposition**

(Initiatives, imagination) -----



**Persévérance**

(Sens de l'objectif, précision, concentration) -----



**Autorité**

(Avoir de l'ascendant, prendre position, choisir, décider) -----



**Exemplarité**

(Rigueur, engagement, attitude positive, confidentialité) -----



**Dynamisme**

(Motivation) -----



**Pédagogie**

(Assure le transfert de savoir-faire) -----



## 9 ANALYSE

Ce graphique est riche en enseignement. Visuel, synoptique, il fourmille d'informations. On part du postulat que ce support est co-signé des deux intervenants. Les ronds verts sont bien le résultat d'un compromis lié à la discussion.

Cela augure d'une discussion ouverte car on peut noter dans cet exemple, des concessions de positions tant du côté du manager que de celui du salarié. Cela renseigne déjà sur le tempérament de chacun, leurs ouvertures réciproques, leurs ententes. Cela est le fruit d'un échange lié à des arguments mis en avant ou oubliés de l'un ou de l'autre sans qu'il y ait pour autant complaisance puisqu'on peut noter que certaines positions sont restées orientées de façon identiques à celles d'origine.

On peut noter aussi que certains adjectifs ont été spontanément identifiés de la même manière par l'un et l'autre. L'entretien s'est plutôt bien déroulé.



Discover our eBooks on  
**Time Management Skills**  
and hundreds more

Download now

**bookboon**

Intrinsèquement maintenant, en se focalisant sur les cercles verts, on peut noter que seuls 3 cercles verts sont en deçà de la moyenne. 11 en revanche sont au-dessus. Le profil est donc positif et les éléments en deçà ne traduisent pas un mauvais esprit ou une mauvaise volonté mais tout au plus encore un manque de professionnalisme qui ne donne pas à ce jour toute l'autonomie espérée du salarié.

Mais il est fort à parier que nantis des autres qualités, le temps amènera cette personne au-delà de ses performances actuelles. On a donc affaire à un sujet « montant ».

Nous n'allons pas tergiverser plus avant car il faudrait recouper ces éléments avec les commentaires écrits associés laissés par les deux protagonistes, ainsi que les comparaisons avec les autres salariés du service audités par le même hiérarchique.

On voit bien que l'analyse peut être très riche alors qu'elle ne repose que sur quelques points d'échange (14), et non pas sur des fiches bigarrées et non uniformes ne facilitant pas les comparaisons et la cartographie de l'ensemble.

La préhension de l'information est aisée, facilement compilable. Cela donne aux destinataires de ce support, de très bonnes indications sur le personnel en place et la possibilité de pouvoir prendre les décisions adaptées pour le futur de l'entreprise.

Ce paragraphe un peu long est nécessaire car c'est la clef de voute de cette proposition de GPEC et de son support essentiel qu'est l'entretien.

Il pose comme postulat qu'une personne de bonne volonté et de bon esprit peut parfaitement évoluer dans l'entreprise. Tout au moins répondre à l'évolution attendue dans le temps, du poste qu'elle tient déjà. Il n'y a donc pas d'interrogation cognitive qui s'avérerait légitime sur un changement de poste. Mais ce n'est pas l'entretien qui pourrait en juger, il s'agira là d'investigation menées par des spécialistes autres que celles conduites par les hiérarchiques.

### **Méthodologie du document support-Focus sur certains chapitres**

Ce document a été voulu et conçu pour être le plus léger possible. Il importait de ne pas avoir à passer son temps sur des formulaires difficilement compilables mais au contraire, libérer l'interviewer et l'interviewé de contraintes documentaires lourdes et peu utiles pour privilégier l'échange.

Pour autant ce support offre malgré tout, des guides qui permettent par exemple d'avoir la certitude de bien mettre à jour au moins une fois par an l'ensemble des fiches de fonctions.

**Le paragraphe 1 :** « Evolution de la fiche de fonction » n'a d'autre objectif que cette mise à jour. Ce chapitre peut être passé de suite s'il n'y a rien à modifier ou à compléter.

C'est cependant à cette étape que le hiérarchique valide les savoirs techniques attendus et qu'il les complète si nécessaire.

**Le paragraphe 2** reprend s'il y a lieu, les évènements survenus dans la période d'observation autres que les objectifs attendus de la période. Ces derniers peuvent justifier d'ailleurs des changements d'objectifs, la non atteinte de ceux initialement prévus. Ces évènements peuvent être de tout ordre y compris personnel (période d'absence).

**Paragraphe 3 :** L'essentiel de ce tableau est de chiffrer le pourcentage d'avancement des objectifs précédemment déterminés. Le chapitre 2 peut servir de justification à leur atteinte partielle ou non atteinte.

**Paragraphe 4C :** Il s'agit ici d'une simple moyenne arithmétique des résultats que le candidat a obtenu à chaque item. Dans l'exemple donné la moyenne atteinte est de 7,13.

**Paragraphe 5 :** La règle est de ne fixer que 3 objectifs maximum. Au-delà, cela semble irréaliste. Ces objectifs doivent être réalisables, atteignables et partagés. Cela signifie que le salarié disposera des compétences et moyens nécessaires à leur réalisation. Sa signature vaut acceptation et argue de sa disposition à les atteindre en tenant compte des ressources dont il aura besoin.

**Paragraphe 6 :** Il recense les souhaits du collaborateur et surtout fait part librement de son impression sur l'entretien. Cela permettra encore une fois de valider que celui-ci est conforme aux attendus et qu'il s'est déroulé sans contrainte de quelques natures que se soient.

Ce support est finalement composé de 2 pages. C'est court mais suffisant. Tout ce dont les uns et les autres ont besoin est là. Cela permet de circonscrire au mieux la durée de l'entretien que nous situons entre 45 minutes et 1h et quart selon les situations de chacun. Ce temps raisonnable est de ce fait moins contraignant tant pour l'interviewer que l'interviewé. Cela permet aussi au hiérarchique de remplir plus facilement son propre objectif, à savoir faire ses entretiens à temps et pour tout le personnel convenu.

**Paragraphes 7 à 11 :** il s'agit là de l'entretien professionnel obligatoire qui peut se faire au même moment que l'entretien annuel ou pas. Nous y reviendrons ultérieurement.

Dernière page : Ce sont des notes de synthèses dont le point le plus important est le dernier chapitre pour les Ressources Humaines. Il s'agit là de point de contrôle pour s'assurer au besoin que les informations recueillies via le formulaire d'entretien annuel ont été traitées. A savoir, s'il y a des besoins en formation, ont-ils été transmis au service de traitement de la formation. Les éléments de la GPEC ont-ils été enregistrés dans les fiches de suivi ad-hoc ? Le salarié a-t-il reçu un retour d'appréciation de son entretien ?

**NB :** Il est important que les interviewers soient formés à l'esprit recherché lors des entretiens, par le personnel RH dument habilité à le faire.

# 10 L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL OBLIGATOIRE

Cet entretien est dorénavant obligatoire au moins une fois tous les 2 ans dans toutes les entreprises.

3 axes sont recherchés :

- 1) Faire le point avec le salarié sur les formations qu'il a reçues et plus précisément sur celles qualifiantes. Au travers du vocable « qualifiant », il faut comprendre toutes formations d'acquisition visant à donner une connaissance supplémentaire lui permettant d'évoluer ou de se maintenir dans les exigences de son poste. A titre d'exemple, on peut citer les CACES, les habilitations diverses à condition qu'elles soient initiales. Les recyclages quant à eux sont obligatoires selon une fréquence propre à chaque spécialisation. La VAE s'inscrit également dans ce cadre.
- 2) Acter les évolutions professionnelles des salariés. Ces dernières peuvent être constatées via un changement de fonction, d'indice, de coefficient ou de salaire.
- 3) informer et échanger avec le salarié sur les changements prévisibles à moyen terme (3 à 5 ans) concernant l'entreprise, son poste ou si le salarié lui-même manifeste une volonté précise d'un souhait d'évolution professionnelle. On peut noter que le délai dont il est fait référence correspond également à la période d'observation propre à l'entreprise dans son processus de GPEC. C'est aussi le moment de questionner le salarié sur ses compétences transverses, personnelles. Il est envisageable qu'un salarié exerce des activités de loisir qui mettent en œuvre des compétences que l'entreprise ignore mais qui pourrait se présenter comme utiles dans une perspective d'avenir. Exemple, un salarié est entraîneur, coach d'une équipe sportive, cela met en lumière ses compétences fédératrices et sa capacité à manager.

Fort de cette obligation légale pour tout salarié d'une ancienneté >ou = à 2 ans, on constate que les attendus du législateur s'inscrivent totalement dans ceux de la GPEC de l'entreprise. L'idée de rendre ces deux moments concomitants est pertinente car elle vient compléter l'entretien annuel au travers notamment du chapitre 11 du formulaire où il sera recherché les obstacles qui pourraient entrer en résistance pour que le salarié ne puisse s'adapter au changement initié par l'entreprise ou à son souhait d'évolution.

Un certain nombre de recommandations vise au contraire à séparer le moment de l'entretien annuel de celui de l'entretien professionnel. Tel n'est pas notre avis.

Là encore, conformément au schéma «La préparation RH et la synthèse vers un plan d'action», un des leviers de l'adaptation est celui de la formation.

Il sera donc recueilli ici l'expression du besoin en formation du salarié et de la validation ou non de cette demande par son hiérarchique dans le cadre de l'interview.

L'interviewer doit informer le salarié des différents dispositifs de formation susceptibles de lui correspondre : CPF, bilan de compétences, période de professionnalisation, VAE, conseil en évolution professionnelle.

Rappelons qu'un des grands principes de réussite d'une GPEC dans l'entreprise est de favoriser l'évolution interne via son ascenseur social.

Si cette formation est suggérée ou cautionnée par la hiérarchie, la RH en prendra bonne note et verra comment et quand elle pourra l'intégrer dans le plan de formation de l'entreprise.

Attention : Si un salarié n'a pas eu sur une période de 6 ans, 3 entretiens professionnels (1 tous les 2 ans), et bénéficié soit d'une formation ou d'une évolution professionnelle, une pénalité de 100H (à 30€ de l'heure) sera portée sur le compte CPF du salarié.

Ces deux entretiens sont des moments privilégiés entre le hiérarchique et le salarié.

L'entretien annuel permet de faire le point sur la période échue. L'entretien professionnel s'oriente sur l'avenir. Dans les deux cas, le hiérarchique tient une position particulièrement importante, celle d'un facilitateur de dialogue et d'un conseiller. Cela crée un lien qui n'existe pas vraiment le reste du temps. C'est un investissement. Ce rôle est essentiel et doit s'inscrire comme une des compétences attendues des hiérarchiques. Dans les deux cas, il faut se déconnecter de l'aspect rémunération au sens récompense du salarié interviewé.

S'il s'avère que le salarié à très bien rempli ses différentes tâches, il est fort probable que le salarié interpelle son hiérarchique sur une éventuelle augmentation.

Il y a plusieurs réponses à ce type d'attente.

Premièrement le moment où l'interview a lieu. L'idéal serait entre début juin et fin septembre. Cela déconnecterait l'entretien des périodes de révision de salaire qui ont plutôt lieu en début d'année soit via les NAO ou l'application des nouveaux budgets.

L'idée n'est pas de fuir les questions afférentes aux rémunérations mais davantage de pouvoir librement créer un dialogue régulier et permanent sans que l'enjeu soit le niveau de rémunération.

L'enjeu ici est celui de l'adéquation des compétences au poste de travail, mais aussi les perspectives d'évolution, d'adaptation, de formation, de plan de succession, de recrutement mais aussi de séparation. La GPEC se définit aussi comment rendre le plus pérenne possible la relation entre le salarié et l'entreprise.

Par ailleurs, l'interviewer n'a pas autorité seul à modifier une rémunération. Chaque salaire s'inscrit dans une politique plus globale conduite par la RH ou la Direction.

Rien n'interdit non plus des demandes de primes ou d'avancements tout au long de l'année. Cela légitimera d'autant la déconnection entre entretiens et salaire.

# 11 LE PLAN DE FORMATION ET COMMENT NE PAS SE RETROUVER ENGAGÉ

Le plan de formation va se trouver construit à la fois des demandes de formations classiques, selon les procédures en vigueur dans l'entreprise mais aussi de certaines demandes de formation validées lors des entretiens professionnels.

Ces formations porteront un sigle de reconnaissance par la lettre G comme GPEC de façon à pouvoir les identifier dans le visuel du plan. Leur suivi sera obligatoirement différent dans la mesure où ces formations correspondent aussi à un projet d'entreprise assis sur leur réussite.

Ces formations seront assorties ou non des spécificités convenues avec le salarié bénéficiaire, à savoir si la formation se réalise hors temps de travail ou pas et si le CPF est mobilisé.

Avant cela, il convient de savoir si le service RH valide la demande de formation cautionnée par le hiérarchique lors de l'entretien. Pour cela, comme tout autre formation, des arbitrages sont faits parmi l'ensemble des demandes, sur la base des budgets alloués et des priorités entre les formations.

Quelle que soit la décision (prise en compte ou pas, postposition) le salarié devra absolument être tenu informé assez rapidement de la suite donnée. Il en va de la pérennité des entretiens futurs vis à vis de ce salarié mais aussi des autres salariés.

Il est souhaitable que ce retour soit fait par le hiérarchique qui pourra si besoin, fournir les raisons du différé ou de non prise en compte si la formation ne devait pas être retenue.

## Le co-investissement

L'idée développée ici est celle du co-investissement consistant à rendre le salarié co investisseur de la formation qui lui permettra de construire son adaptation voire sa progression dans l'entreprise ou même hors de celle-ci.

Deux axes sont possibles. Tout d'abord le CPF.

Chaque année l'entreprise a l'obligation légale de verser à la caisse des dépôts et consignations l'équivalent de 12 heures par an avec un plafond cumulé de 150 heures. Valorisé à 9€ de l'heure, cela représente 1450€ par salarié. Cette somme le plus souvent est non utilisée et n'est pas vraiment suffisante pour se construire un parcours permettant d'envisager autre chose qu'un léger appoint sur un domaine pas nécessairement lié à l'activité de l'entreprise.

Une sensibilisation des salariés à cette disponibilité pourrait être une voie de suggestion pour démontrer à l'employeur la force de ses intentions à la réalisation de son projet.

Bien sûr, il est hors de question que ce soit la monnaie d'échange pour accorder des priviléges à l'un plutôt qu'un autre salarié. Il faut qu'il y ait coïncidence entre projet du salarié et projet de l'entreprise et que spontanément le salarié propose cet investissement.

La sincérité pourra aisément se démontrer au vue des entretiens d'évaluation annuels où les intentions du salarié ressortiront clairement sous le sceau de sa signature en bas du document et que les résultats d'appréciation tendront à valider les compétences comportementales de ce dernier.

La seconde possibilité est celle d'effectuer ces formations hors temps de travail. Ainsi l'effort consenti imprimera d'autant la volonté du salarié à co-investir dans ce projet commun.

### **People review : emploi sensible – emploi stratégique**

Légende des appréciations :

P : Pilier : élément solide dans sa fonction

E : Etoile : Personne aboutie dans ses compétences actuelles, qui offre un sérieux potentiel d'évolution

R : Réserve : personne pas encore au niveau attendu mais qui laisse entrevoir des possibilités d'évolution

F : Frein : personne qu'il faut entreprendre car n'offre pas de valeur ajoutée sur sa fonction actuelle, ni de perspective sur l'avenir

# 12 PEOPLE REVIEW DU XX/08/18

| SERVICE                        | NOM | PRENOM          | FONCTION                                | DATE DE NAISSANCE | AGE | FORMATION INITIALE  | DATE D'ENTREE | ANCIEN NETE | COEF | SALAIRE BRUT | COMMENTAIRES  | APPRECIATIONS | ACTIONS   |
|--------------------------------|-----|-----------------|---|-------------------|-----|---|---------------|-------------|------|--------------|---|---------------|---|
| Informatique                   |     | Jean Christophe | Resp. Informatique                      | 17/12/1971        | 46  | BTS Mécanique et automatisme industriels  | 21/01/2008    | 10          |      | 2470         | Bon technicien très indépendant. Les systèmes sont fiables. Personne difficile à manager. Difficulté à manager le sous-traitants et les équipes   | P-            | Envie d'être à mi-temps et autoentrepreneur   |
|                                |     | Jimmy           | Ingénieur informatique en apprentissage | 27/01/1991        | 27  | DUT Génie Electrique et Informatique Industrielle Bac Scientifique  | 01/10/2012    | 5           |      |              | Alternant bon potentiel de développement. A garder  | E             |   |
|                                |     | Nathalie        | Resp. Base de données                   | 15/08/1964        | 54  | Bac F7  | 29/08/1994    | 23          | 80   | 2300         | RAS   | P-            |   |
| Comptabilité                   |     | Bernard         | Contrôleur de Gestion                   | 04/07/1963        | 55  | DESS Gestion de production et des opérations Maîtrise de Sciences Economiques industrielle                  | 15/06/2009    | 9           | 114  | 3900         | Forte disponibilité. Ne prend pas de hauteur et voit les éléments par le détail. Difficulté à analyser. Manque de discernement. Difficulté managériale.   | P-            | Peu de potentiel d'évolution  |
| Ressources Humaines            |     | Pétunia         | Assistante RH et Paie                   | 17/11/1978        | 39  | Licence Professionnelle RH Niveau BTS Assistant de Direction Diplôme de Technicien des prestations maladies | 01/10/2012    | 5           | 270  | 2350         | Très bonne maîtrise de la paie et des règles juridico-administratives. Attention au caractère. Performante et bonne réserve de potentiel. Doit prendre de la hauteur pour tenir parfois une position plus politique que technique, améliorer sa communication écrite. | P+            | Préparer son évolution vers un poste de RRH. L'intégrer sous contrôle dans certaines négociations et la faire participer à certaines animations de réunions type CE ainsi qu'à certains recrutements plus importants et certains entretiens à sanction. |
| RDI                            |     | Michel          | Resp. RDI                               | 06/07/1973        | 45  | Ecole National d'Ingénieur de Metz  | 01/07/2008    | 10          | 114  | 3815         | Bonne capacité technique. Manque de rigueur organisationnelle. Difficulté à terminer les dossiers. Difficulté à s'impliquer dans des dossiers qui ne sont pas RDI   | R             | Risque de départ si pas de développement. Succession potentielle Camille  |
| Qualité Sécurité Environnement |     | Frédéric        | Resp. QSE                               | 06/09/1969        | 48  | DUT génie mécanique   | 05/06/2001    | 17          | 86   | 2600         | Pilier en terme de réglementation mais négatif dans l'approche des choses. Manque de pédagogie. Apporte des techniques réglementaires en terme d'environnement  | P             | Possibilité d'évolution dans la fonction qualité. Evolution transversale groupe   |

Le tableau de people review fait l'inventaire des personnes occupant des fonctions clefs avec ou sans encadrement. Il recense les éléments caractérisant la personne et enregistrera la synthèse de l'ensemble des avis donnés par les différentes personnes en contact professionnel avec elle. Une lettre fixera pour la période passée l'appréciation générale retenue via la légende PERF. Des actions éventuelles seront envisagées pour accompagner cette personne de la meilleure façon et désignera qui en aura la charge.

Dans tous les cas des questions se poseront quant à la manière de conserver une étoile (un haut talent ou potentiel ou encore une valeur fondamentale pour l'entreprise) sans la voir glisser au profit de la concurrence, d'autres questions se poseront sur des freins ou des boulets selon les références livresques spécialisées quant au maintien de cette personne dans l'entreprise, enfin pour les autres qualifications, les aides et plans pour leur permettre de progresser au plus vite et solidement.

Ces people review ont généralement lieu une fois par an. Ils ont un caractère confidentiel.

A ce stade, il est important de donner une définition des emplois sur lesquels porte prioritairement la GPEC ;

**Emplois sensibles** : Emploi en tension que la GPEC va essayer de diminuer. Il s'agit des emplois voués à disparaître ou à se transformer (autre profil), des emplois avec forte pénibilité, des emplois à faible contenu pour lesquels les salariés sont non motivés et difficiles à pourvoir.

**Emplois stratégiques** : poste clef mais pas nécessairement hiérarchique ou hautement qualifié, cas des conducteurs de machines à fil par exemple, les candidatures sont rares et convoitées des concurrents. Ce sont aussi les postes dont la formation interne est longue car il n'y a pas de cursus scolaire correspondant. Cas des soudeurs sur certains matériaux spécifiques. Ce sont aussi les postes qu'il n'est pas possible d'externaliser car ils représentent la valeur ajoutée de l'entreprise (maison de couture associée au nom d'un grand couturier). Il s'agit d'un capital immatériel qui doit rester confidentiel.

# 13 MODÈLE D'UN ACCORD DE GPEC

QRcode

## Accord portant sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**G.P.E.C**

de l'entreprise : XXXXXXXXXXXXXXXXX

Entre l'entreprise XXXXXXXX, sis 3 rue de l'espoir- 082018 FUTURLAND, représentée par Monsieur JYCROIS, agissant en qualité de Directeur

Et,

Les organisations syndicales suivantes représentées par leur délégué syndical :

CGT, représentée par Madame AAAA,  
CFDT, représentée par Monsieur BBBB,  
FO, représentée par Monsieur CCCC,  
CFTC, représentée par Monsieur DDDD,  
Et CGC, représentée par monsieur EEEE,

Il a été convenu ce qui suit :

### I) PREAMBULE :

Notre entreprise évolue dans un contexte économique tendu. Les progrès technologiques constants, la concurrence française et étrangère dans une guerre des prix, la régulière montée des prix de revient liée à une dérégulation des matières premières et des énergies, nous obligent à reconsidérer régulièrement notre position sur le marché.

Nous devons en permanence faire le bilan technologique, financier, commercial de notre entreprise et sans cesse nous projeter sur les 2 à 5 années à venir afin d'anticiper les mutations qui peuvent mettre à mal l'entreprise et par voie de conséquence son personnel, mais aussi construire les éléments de différenciation possible qui pourront nous positionner par un avantage concurrentiel déterminant, en meilleur position sur le marché.

Cette observation permanente qui vaut pour l'entreprise vaut bien évidemment pour son personnel. Les adaptations dans le temps sont à la fois qualitatives et quantitatives, sachant de surcroît que la pertinence des compétences impacte implicitement le volume des effectifs. Ainsi, afin de répondre aux plus près de ces préoccupations, l'entreprise a décidé de se doter d'une GPEC réactive, préhensible, tournée sur l'analyse des comportements.

## II) OBJETS :

Les objectifs de cette GPEC sont de co-construire avec les partenaires sociaux, désignés ci avant IRP, les salariés, le CODIR, le futur à moyen terme de l'entreprise.

Pour ce faire, une articulation et une actualisation permanente sera effectuée entre la fiche de fonction, le dictionnaire des compétences, les entretiens d'évaluation du personnel et les entretiens professionnels, le journal interne des offres d'emploi, la cartographie des compétences.



**Imagine  
your future  
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor®

**Atos**

The advertisement features two women with curly hair, one wearing a denim jacket and the other a light blue jacket with a pink scarf, working together on a laptop. The Harvard ManageMentor logo is in the bottom left corner, and the Atos logo is in the bottom right corner.

### III) DEFINITIONS :

#### **Cartographie des compétences :**

Un tableau Excel sera régulièrement tenu à l'issue des entretiens pour mettre à jour, par service, l'état de comparaison entre compétences requises et compétences disponibles.

#### **Journal des offres d'emploi :**

Chaque mois, l'entreprise diffusera un tableau de bord récapitulatif de la totalité des offres d'emplois en cours. Sa diffusion utilisera l'ensemble des canaux internes tel que panneaux d'affichage, intranet. Ces offres seront prioritairement destinées à l'interne pendant 3 semaines. Ce délai permettra aux salariés intéressés de prendre les renseignements attachés à l'offre et de candidater ensuite.

Les informations disponibles toucheront la localisation, le contenu du poste, les attendus en terme de compétences, la date envisagée pour démarrer le poste. Aucun élément de salaire ne sera en revanche indiqué. Ces informations seront contextualisées directement auprès du salarié postulant.

Passé, le délai de 3 semaines, le service RH aura toute latitude pour orienter ses recherches de candidats en dehors de l'entreprise. Cela signifie qu'il faut anticiper de 3 semaines au moins la recherche en interne de façon à ne pas se trouver en retard par rapport à la date prévue de début de poste.

#### **Compétences : savoirs faire et savoirs être**

Afin de simplifier au plus juste la démarche GPEC, qui repose en grande partie sur la corrélation entre fiche de poste, entretiens du personnel et analyse macroscopique de la cartographie des compétences, nous avons retenu l'essentiel des savoirs faire autour de 14 adjectifs. Chaque adjectif permet une polyvalence entre les métiers, les individus et les sociétés ou services interviewés. Il sera ainsi plus aisément de compiler et de comparer les résultats sur une échelle de mesure non discriminante. Il est en revanche clair que chaque adjectif se justifie dans son appréciation uniquement sur la base de l'activité professionnelle pour l'illustrer. Les savoirs faire quant à eux seront répertoriés par famille de métier en faisant simplement la compilation des savoirs issus des fiches de fonction.

### **Nomenclature des compétences :**

Il s'agit de ce qu'on appelle plus communément « dictionnaire des compétences ». Il s'agit simplement là de la compilation totale de toutes les compétences répertoriées en savoirs faire et savoirs être.

### **Fiches de poste ou de fonction (emploi type)**

Les fiches de poste ou de fonction s'organisent comme suit :

Titre du poste

Rattachement hiérarchique

Mission générale

Descriptif détaillé

Savoirs faire requis

Savoirs être requis

Poste source ou d'origine

Poste destination ou cible possible à partir de cette fonction

Signature du superviseur

Signature du titulaire du poste, cela permet d'annexer cette fiche de fonction au contrat de travail. Elle est grâce aux différents entretiens mise régulièrement à jour et de maintenir ainsi un système assurance qualité efficient.

Cette fiche n'est pas nominative.

Elle est établie sur la structure des emplois types. C'est à dire que tous les emplois proches seront regroupés et constitueront le descriptif au cœur de cette dernière.

Les spécificités figureront en dessous du descriptif commun en autant de spécificités différentes qui seront identifiées. Cela permet de favoriser le glissement entre poste et d'offrir un champ de polyvalence plus étendu.

### **Emplois sensibles:**

Il s'agit d'emplois menacés de disparition ou de modifications profondes.

## **Emplois stratégiques :**

Ce sont les emplois clefs de l'entreprise. Il ne s'agit pas nécessairement d'emplois élevés dans la hiérarchie mais bien d'emplois en pénurie, difficiles à trouver sur le marché et long à former en vue de remplacement.

## **Recrutement**

Il est important afin d'être cohérent avec l'ensemble du dispositif, d'apporter une attention toute particulière sur les futurs recrutements et de les inscrire dans la même démarche de recherche d'appréciation des comportements. Pour cela, une martingale sera suivie afin de valider au plus près un certain nombre de critères correspondant aux comportements recherchés.

## **Charte de mobilité**

Une charte de mobilité est un outil indispensable à la GPEC de l'entreprise. Elle permet d'optimiser au mieux la conjugaison des intérêts individuels et collectifs des membres de la société.

Elle n'est pas une contrainte et ne s'exercera pas contre les salariés en cas de refus sauf si leurs emplois s'avéraient menacés dans le cadre d'évitement d'une procédure de licenciement économique.

Cette charte pose les bases de la mobilité professionnelle, à la fois géographique mais aussi en terme de mobilité de métier. Elle fixe les conditions d'accompagnement, de retour à l'emploi initial, d'absence de période d'essai, de facilitation à la mobilité entre les unités ainsi que l'absence d'empêchement à d'autres évolutions possibles malgré le refus à une première sollicitation.

## **Plan de formation**

Figurera dans le plan de formation, l'ajout des formations validées dans le cadre des processus d'entretien. Elles seront distinguées des autres par le sigle G, comme GPEC.

## **People Review**

Une fois par an, un comité de Direction restreint, piloté par le DRH, posera une évaluation sur un certain nombre de salarié occupant des emplois sensibles et surtout stratégiques pour déterminer pour l'année en cours les actions d'accompagnement qui peuvent leur être associées. Ce regroupement confidentiel, relève de la gestion des « high talents » de l'entreprise.

## **IV) METHODOLOGIE :**

L'accord de GPEC repose sur l'articulation des 4 phases suivantes :

1. Tenue à jour des fiches de fonction ou de poste construites sur la base des emplois types.
2. Tenue et mise à jour du dictionnaire des compétences
3. Entretiens d'évaluation et professionnel axés sur les comportements
4. Synthèse générale via la cartographie des compétences

## **V) REVISION-SUIVI DE L'ACCORD :**

Cet accord est régulièrement renégocié tous les 3 ans pour une nouvelle durée de 3 ans. Une commission GPEC se réunit 2 fois par an. Une première fois en début d'exercice pour présenter les objectifs retenus par la Direction et une seconde fois entre début juin et fin septembre du même exercice pour mesurer les avancées des différents plans retenus en matière de GPEC.

## **VI) ENTREE EN VIGUEUR-DUREE DE L'ACCORD :**

Le présent accord entre en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2018, pour une durée de 3 ans.

## **VII- CONTESTATION-LITIGE :**

Toute contestation vis à vis de cet accord fera d'abord l'objet d'une volonté de rapprochement, de conciliation entre l'entreprise et le ou les signataires. Si aucun compromis ne peut être trouvé, un arbitrage sera sollicité auprès du Tribunal de grande instance de FUTURLAND.

Fait à FUTURLAND le 1<sup>er</sup> septembre 2018 ;

Les signataires :

Monsieur MOTEUR  
DRH

Madame TAPPEDUR  
Pour la CGT

Monsieur MEDIATEUR Pour la CFDT

Monsieur ONLESAURA Pour FO

Monsieur YACA  
Pour la CFTC

Monsieur FAUCON  
Pour la CGC

# 14 JOURNAL DES OFFRES D'EMPLOI DU MOIS DE SEPTEMBRE 2018

| Localisation                 | Intitulé du poste                | Date démarrage   | Type contrat      | Durée & horaires | Proposition  | Descriptif poste   | Profil recherché   | Actions en cours                             |
|------------------------------|----------------------------------|------------------|-------------------|------------------|--|--|--|--|
| <b>Société 1</b>             |                                  |                  |                   |                  |  |  |  |  |
| Toulouse atelier fabrication | <b>2 personnes Chef d'Equipe</b> | Dès que possible | CDI               | Relais           | Rémunération à voir directement avec la RH<br>Coef : 255 - 285 | <p><b>Management :</b><br/>chargé de l'encadrement de l'équipe opérationnelle en donnant les directives au personnel.</p> <p><b>Technique :</b><br/>Assure un poste en production technique ainsi que les diagnostics techniques,<br/>Est le garant des engagements délais qualité, productivité, sécurité</p> | <p><b>H/F Savoir :</b><br/>Expérience dans un poste similaire<br/>Savoir rédiger un compte rendu<br/>Maîtriser les techniques et équipements de l'atelier<br/>Organiser son travail et les priorités</p> <p><b>Savoir Etre :</b><br/>Capacité managériale, d'animation, d'analyse de problème<br/>Sens des responsabilités<br/>Savoir rendre compte<br/>Etre pédagogue et diplomate<br/>Savoir sanctionner / récompenser<br/>Capacité à contrôler et mesurer</p> | Cabinet de chasse Y<br><br>Annonce job-board |
| <b>Société 2</b>             |                                  |                  |                   |                  |  |  |  |  |
| Toulouse Atelier fil         | <b>Régleur sur presse</b>        | Dès que possible | CDI ou alternance | Relais           | Rémunération directement avec la RH<br>Coef : 170              | Assure la fabrication avec les réglages associés   | <p><b>H/F</b><br/>Soit opérationnel de suite ou expérience similaire<br/>Soit aptitude technique pour faire une formation <math>\geq 9</math> mois</p>   | AFPI / Pôle Emploi                           |

|                        |                              |                  |     |         |   |  |   |  |
|------------------------|------------------------------|------------------|-----|---------|---|--|---|--|
| Direction Industrielle | Technicien Methodé & Qualité | Dès que possible | CDI | Journée | Administratif/Technicien<br>Rémunération directement avec la RH | Industrialiser les nouveaux produits à partir du dossier technique du service développement, en veillant au respect des paramètres (Normes, Coût, Délais, Qualité, Sécurité) et en relation avec les services environnants. Participer à l'amélioration des produits. Assurer la qualité de sortie des produits à chaque étape du processus de fabrication, par la mise en place d'un référentiel et de moyen de contrôle, en tenant compte de l'exigence client et de la faisabilité interne. Optimiser le fonctionnement actuel des ateliers dans le respect des exigences de productivité (Qualité, Coût, Délais et Sécurité) | H/F<br><b>Savoir:</b><br>De formation Bac +2/3 dans le domaine technique (DUT génie mécanique, licence MCUP...) vous bénéficiez d'une première expérience dans le domaine de la production idéalement secteur de la métallurgie. Une connaissance du Lean Manufacturing est un plus. Ingénieurs débutants avec stages et/ou première expérience significative acceptés.<br><b>Savoir Etre:</b><br>Rigoureux, réactif, autonome, des qualités relationnelles et de communications viennent s'ajouter à vos compétences techniques. |  |
| <b>Société 3</b>       |                              |                  |     |         |   |  |   |  |
|                        |                              |                  |     |         |   |  |   |  |
| <b>Société 4</b>       |                              |                  |     |         |   |  |   |  |

Le journal interne des offres d'emplois permet de diffuser au sein de son entreprise ou dans l'ensemble des filiales, les offres pour lesquelles, nous recherchons des candidats.

La priorité est d'abord donnée pendant 3 semaines à l'interne. Cela laisse du temps aux salariés pour faire acte de candidature et de se renseigner plus avant sur le poste et les conditions financières associées. Cette dernière information ne figure en aucune manière sur ce journal. D'abord parce que ce document peut être détourné de son usage et se trouver dans les mains de la concurrence, ensuite pour ne pas susciter des jalousies. Peu d'entreprise du privé dispose d'une grille de salaire absolu vis à vis de laquelle personne ne sort de la fourchette prescrite. Cela peut tenir de raisons antérieures avant la mise en place de telle ou telle politique, cela a pu être le fruit d'un contexte de pénurie de ce type d'emploi. Les raisons de différenciations n'étant pas mentionnées, il n'est pas utile de créer des polémiques supplémentaires. Ce type de renseignement sera par conséquent donné directement par la RH en toute connaissance de cause.

Les salariés qui le souhaitent pourront librement se positionner sur des postes vacants dans le groupe. Cette démarche sera enregistrée dans le respect des engagements de la charte mobilité.

# 15 LES DIFFÉRENTS PLANS D'ACTIONS ISSUS DE L'ANALYSE DES ÉLÉMÉNTS DE LA GPEC

**Les plans de recrutement (méthodologie de recrutement- modèle proposé) QRcode**

Candidat:

Date entretien

Décrivez-vous:

Adjectifs du comportement à valider:

|             |              |                      |           |            |
|-------------|--------------|----------------------|-----------|------------|
| Stable      | anxieux      | persévérand          | organisé  | autonome   |
| Précis      | discernement | synthétique          | prévoyant | franc      |
| respectueux | responsable  | sérieux              | ouvert    | patient    |
| sociable    | attentif     | curieux              | pédagogue | disponible |
| négociateur | imaginatif   | force de proposition | diplomate | intuition  |

Points de réussites précédents:

Points d'échecs précédents, qu'en avez-vous tiré comme enseignement?

Projet professionnel

Qu'avez-vous compris du poste , motivations

Votre valeur ajoutée :

3 qualités:

3 points à améliorer:

Disponibilité:

la valeur morale la plus importante pour vous:

Hobbies:

Pourquoi devrais-je vous embaucher vous plutôt qu'un autre?

Qu'avez-vous pensé de cet entretien?

préférences salariales:

Questions du candidat:

Cette fiche d'entretien sommaire permet à la fois de ne rien oublier dans le questionnement du candidat, mais de pouvoir dès le départ, en cohérence avec les valeurs qui sont maintenant nôtres, de cerner au plus près les attitudes comportementales de l'interviewé.

C'est bien dès le départ que nous devons faire des choix sur ce qui pour nous est essentiel dans le déroulement de la carrière du salarié inscrit dans la vie de l'entreprise, son comportement. Il est tellement délicat de constater a posteriori, des lacunes importantes en la matière, qu'il convient d'endiguer sans être une parade absolue, une dichotomie importante en terme d'attitude.

## **Les plans de succession**

Là encore, les éléments extraits des données GPEC peuvent mettre en lumière la rareté de certaines compétences détenues par certains. Ces spécificités en font une candidature rare, convoitée des concurrents et constitue pour l'entreprise un avantage différenciant.

Il n'est pas raisonnable de laisser perdurer une telle situation qui peut modifier à tout instant la donne en main de l'entreprise (départ du candidat, chantage à la négociation, électron libre)

Il convient avec l'identification des compétences de chacun via les entretiens annuels et les people review, d'identifier si nous disposons de compétences proches susceptibles de pouvoir s'adosser à la personne clef et d'en faire un binôme à charge pour le leader de transmettre ses connaissances et compétences.

A défaut, un solide plan de recrutement doit être lancé en plus d'un maintien régulier des conditions de conservation et d'attractivité du candidat dans l'entreprise.

## **Les plans de mobilité des compétences (interne et externe)**

Une GPEC doit nécessairement s'assortir d'un plan de mobilité des compétences. C'est la condition sine qua non pour construire le plus possible l'avenir avec les ressources humaines en place et disponibles.

Faute de quoi, on devra se séparer de certains salariés et rechercher systématiquement nos futurs besoins à l'extérieur.

Personne n'est gagnant d'un tel procédé.

Pour cela, il faut faire prendre conscience aux acteurs internes du chemin à parcourir. C'est la raison pour laquelle, nous devons tenir à disposition des salariés et des IRP, les différents outils GPEC mis en place : cartographie des compétences, emploi type avec origine et destination, journal des offres d'emploi. L'objectif est de réduire la criticité du futur de l'entreprise.

L'idéal est de mettre en place une charte de la mobilité à la fois géographique mais aussi des compétences.

Une Charte n'est pas un accord d'entreprise, Elle est donc plus facile à mettre en place car elle relève d'une décision unilatérale de l'employeur et n'oblige pas à une signature majoritaire des syndicats.

Pour fédérer à son adhésion, la chartre devra prévoir les conditions liées à la mobilité des compétences (retour au poste, pas de période d'essai dans le nouveau poste, priorité à l'interne et aux postes sensibles, plan d'intégration, pas de blocage sur le futur pour les personnes ayant candidaté).

Le refus du salarié à cette mobilité l'expose à des sanctions disciplinaires.

Cette charte permet de ne pas seulement traiter la mobilité au fil de l'eau liée aux besoins du moment mais bien plus à une mobilité anticipatrice en prémunition des aléas du futur.



**Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

## Les départs

Toutes ces actions de prévention n'excluent pas celle de considérer certains départs. Soit il conviendra de gérer les départs naturels tels que la retraite pour certains salariés, mais aussi de manager pour les emplois menacés et pour lesquels il sera impossible de reclasser les titulaires actuels du fait soit de leur incapacité à s'adapter (poids de recrutements passés moins orientés sur les comportements) soit d'un surnombre, d'envisager différentes actions de séparation (transfert, essaimage, rupture individuelle ou collective, plan de départ volontaire, PSE, licenciement individuel assorti ou non de transaction) des salariés concernés.

Cela sera d'autant possible que vous aurez dans le cadre de votre politique GPEC, tout tenter pour éviter cette issue.

## Le suivi des actions et la communication

Toutes les actions inscrites dans le cadre de la GPEC, devront être largement communiquées tant en interne qu'avec discernement en externe.

Les supports sont nombreux : notes, intra et extra net, journal interne, presse, site web.

Vis à vis de l'interne : les salariés et IRP n'ont pas forcément conscience avec la même acuité que la vôtre des éléments devant être pris en compte pour l'avenir de l'entreprise ainsi que celui des salariés. Certaines remarques ou décisions peuvent être incomprises et déclencher des réactions imprévisibles tels que des mouvements de grève.

C'est normal, si les informations sont rudes et soudaines. Aussi convient-il de communiquer régulièrement sur l'ensemble de ces dispositions.

Vis à vis de l'externe : bien maîtrisé, cela constitue une fois de plus, un élément de différenciation qui alimente positivement la Marque Employeur de l'entreprise.

Comme nous le verrons un peu plus tard en fin d'ouvrage, cette marque employeur est vitale pour donner confiance, rassurer et autoriser des relations croisées nécessaires à l'entreprise avec l'ensemble des partenaires économiques.

# 16 CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES

Ce tableau a pour vocation de réunir en abscisse, les différentes compétences professionnelles issues des fiches de fonctions ainsi que la note de synthèse générale relative au comportement. En ordonnée, figurera les noms des différents salariés par service ou par atelier selon le choix le plus pertinent propre à l'entreprise.

Ainsi si nous nous focalisons encore une fois sur le service RH où nous avons déjà renseigné les attendus de la fonction « Responsable de formation », on obtient le tableau suivant :

Toujours selon la même légende que précédemment :

xxxxxx Moyen      xxxxxx Fort      xxxxx : Expert

| NOM     | FONCTION    | Attendus<br>Date<br>Entretien | NOTE<br>GLOBALE | PACOFF | FORMA | IRP   | REMU  |
|---------|-------------|-------------------------------|-----------------|--------|-------|-------|-------|
| DUPOND  | Resp Form   | Attendus                      | 7,13            | -----  | ----- | ----- | ----- |
|         |             | 13/8/18                       |                 | -----  | ----- | ----- | ----- |
| GEORGES | Resp Recrut | Attendus                      |                 | -----  | ----- | ----- | ----- |
|         |             | 25/5/18                       |                 | -----  | ----- | ----- | ----- |
| RAOUL   | Resp Paie   | Attendus                      |                 | -----  | ----- | ----- | ----- |
|         |             | 12/6/18                       |                 | -----  | ----- | ----- | ----- |

Suite des compétences

| COM   | RECRUT | DTSOC | DTTRAV | NEGO  | GPEC  | M.EMP |  |
|-------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|--|
| ----- | -----  | ----- | -----  | ----- | ----- | ----- |  |
| ----- | -----  | ----- | -----  | ----- | ----- | ----- |  |
| ----- | -----  | ----- | -----  | ----- | ----- | ----- |  |
| ----- | -----  | ----- | -----  | ----- | ----- | ----- |  |
| ----- | -----  | ----- | -----  | ----- | ----- | ----- |  |
| ----- | -----  | ----- | -----  | ----- | ----- | ----- |  |
| ----- | -----  | ----- | -----  | ----- | ----- | ----- |  |

### **Analyse de synthèse du service RH et des écarts individuels :**

Les cases blanches ne sont pas significatives.

Dupond n'est pas complètement au niveau attendu en communication. Il doit progresser car sa fonction exige en permanence de la communication orale et écrite.

Georges s'avère plus qualifié que l'attendu en Pack office ainsi qu'en connaissance des relations avec les IRP ; En revanche, il en manque encore en GPEC, rien de grave.

Raoul quant à lui est un peu en retrait en terme de droit social mais il l'est surtout en paie qui est son sujet principal. Il y a dû y avoir une faiblesse de validation de cette compétence au moment de son embauche. Il est urgent d'y remédier par une formation complémentaire.

Pour l'ensemble du service, on peut noter qu'il y a de fortes compétences en pack office, ce qui n'est guère surprenant dans les fonctions supports. Il n'y a pas de polyvalence même minime sur les tâches principales de chacun. Il faut corriger car si le responsable formation était en défaut, personne au regard de ce tableau, n'est en mesure de pouvoir prendre la relève.

### **L'évolution du personnel (s'agit-il d'évolution de compétences et salariales) ?**

Nous avons souhaité traité dans ce chapitre, un point qui peut s'avérer conflictuel avec les syndicats. Un accord de GPEC est souvent pour eux l'occasion d'une revendication salariale au travers d'une classification sur vitaminée. En effet la GPEC détournée de son véritable objet (Adaptation), peut se présenter uniquement comme un ascenseur financier où les salariés peuvent se projeter dans des fonctions futures associées à un accroissement de leur rémunération.

Nous ne disons pas que cela ne puisse être le cas lorsqu'un salarié acquiert de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences qui viennent à modifier substantiellement son travail pour ne pas dire effectuer un nouveau travail. Dans ce cas, il est évident que la personne sera qualifiée différemment et donc rémunérée autrement. C'est le cas précisément où en référence à l'emploi type, le salarié migre d'une filière d'origine pour prendre un poste nouveau ou qu'elle migre depuis son poste actuel vers un poste destination.

En revanche, tous les autres cas qui sont des évolutions d'adaptation liées aux différentes contraintes vues en début d'ouvrage, sont des nécessités pour les salariés pour continuer à tenir leurs postes. Pour cela l'entreprise a identifié des actions de formation que le salarié doit suivre. A défaut, il est contrevenant aux suggestions de l'employeur car on ne peut pas refuser une formation et s'inscrirait dans un processus d'insuffisance professionnelle dont l'issue peut être le licenciement.

Il convient bien de distinguer les différentes actions conduites et leurs issues et de ne pas confondre accord GPEC avec négociation salariale.

### **Le nouveau plan annuel de GPEC, l'enchainement**

Chaque année verra le processus GPEC se dérouler selon les prescriptions données dans cet ouvrage à commencer par les nouvelles indications portées par la Direction et la construction mis en exergue par son CODIR. Certaines actions seront ainsi mis en avant qui auront pour effet de postposer certaines autres initiées l'année précédente, de changer certaines priorités entre elles ou même d'en voir d'autres tout simplement annulées.

C'est inéluctable. Malgré la recherche de cohérence dans le temps avec la conservation de la maîtrise des dépenses, certaines actions peuvent totalement s'annuler alors qu'elles étaient déjà bien avancées dans leurs réalisations.

Tout cela est bien normal dans un environnement en constante mutation d'origines technologique, humaine liées à la concurrence et aux besoins d'un marché toujours en expansion.

Ces changements qui viennent finalement casser ce qui a déjà été entrepris, relèvent des décisions tactiques et stratégiques de l'entreprise pour se maintenir et progresser dans son environnement.

# 17 UN PAS IMPORTANT VERS LA MARQUE EMPLOYEUR

Qu'est-ce que la Marque Employeur ?

Il s'agit de la manière dont est perçue l'entreprise tant en interne que vis à vis de l'extérieur.

Cette perception est déterminante en terme de confiance laissée, d'attractivité.

Il s'agit de la gestion de son image. Celle d'appartenance pour ses salariés et d'appétence pour le monde extérieur. Ce monde du dehors est celui des consommateurs, des administrations, des candidats.

Une image est très longue à construire mais plus rapide encore à se défaire.

La formation rentre dans la panoplie des éléments de différenciation de l'entreprise par rapport aux autres sur un même marché. C'est un constituant des actions marketing de l'entreprise au même titre que ses produits, ses prix, ses valeurs.

Bien former est un gage de qualité, de compétences, de climat social, de pertinence auxquels l'ensemble des acteurs est sensible.

Si tel est le cas, il est opportun de communiquer sur cette politique, ses actions, ses résultats.

A l'inverse, et indépendamment de la marque employeur, il conviendra d'analyser via certains outils d'investigation tel que le SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats) les forces, faiblesses, opportunités et menaces que représente l'inadéquation de la formation en terme d'image et d'efficience.

## **La prévision associée à une communication est un atout essentiel du climat social**

L'important c'est de communiquer. On ne se lassera jamais assez de le répéter. Une GPEC n'est pas une sinécure. Elle oblige, contraint, arbitre un certain nombre de mesures qui peuvent déplaire. Elle est néanmoins un mal nécessaire à la survie de l'entreprise et de ses salariés. Bien sûr, elle n'est pas l'arme absolue et invincible à tout ennemi de l'entreprise ou encore la méthodologie infaillible de prédition sur un marché.

Elle reste parmi d'autres outils, un de ceux qui permette au mieux de se prémunir contre les aléas dramatiques que sont : le licenciement, le plan social, le PSE.

Les clefs de voute de cette GPEC reposent sur l'interaction de 3 axes.

1. Les fiches de postes organisées autour des emplois types et du référentiel de compétences
2. Les entretiens annuels et professionnels liés à ces fiches de postes
3. Les compilations, comptages divers issus des fiches et des entretiens pour comprendre son personnel en données quantitatives et qualitatives afin de construire des plans d'actions.