



5. LA GESTION DES
COMPETENCES ET
DES PARCOURS
PROFESSIONNELS

Programme

5. La Gestion des compétences et des parcours professionnels

1. Introduction
2. Définition
3. Objectif
4. Les enjeux de la GPEC
5. Rappel des dispositifs mobilisables et des obligations légales en matière de formation professionnelle
6. Les enjeux d'une démarche GPEC
7. La mise en œuvre d'une démarche GPEC
8. Les facteurs clés de succès

5.1. Introduction

Les mutations s'accélèrent (économiques, technologiques, réglementaires...) et sont porteuses d'opportunités mais également de risques professionnels.

Une attitude anticipative et mutuellement profitable relative à l'emploi et aux compétences dans l'entreprise permet aux entreprises de rentrer dans une dynamique de changement gagnante.

750 000 emplois à pourvoir chaque année
= 600 000 départs + 150 000 emplois nets

prospective des métiers et des qualifications 2005-2015, CAS

De nombreux recrutements sont à venir, notamment de cadres, employés non qualifiés et ouvriers qualifiés mais il existe un risque de coexistence entre :

- Les difficultés de recrutement, en particulier pour certains métiers et bassins d'emploi.
- Le chômage et les discriminations persistants pour certaines catégories.

Les situations diffèrent : besoin de diagnostics partagés et de plans d'action concertés pour maintenir l'emploi mais par là même la compétitivité des entreprises.

Une démarche de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) implique une concertation avec les IRP (Instances Représentatives du Personnel) et les opérationnels.

5.2. Définition de la GPEC

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) a pour objectif de permettre à une entreprise de :

Anticiper en matière d'emploi et de compétences.

Prévenir les difficultés d'emploi dans certains secteurs d'activité.

On pourrait parler d'une gestion des ressources humaines tournée vers l'avenir. Il s'agit d'un dispositif articulé autour de la stratégie de l'entreprise.

C'est un outil de gestion qui permet de mettre en place des actions concrètes en matière de développement des compétences pour l'entreprise.

Ecole de prévention
et de sécurité

Un outil de gestion des RH anticipatif :

La GPEC est un outil de synthèse qui permet à l'entreprise d'avoir une vision complète et exhaustive des nombreux dispositifs mis en place dans l'entreprise soit par les services eux-mêmes (ex : Plan de formation) soit par les salariés (ex : VAE, Bilans de compétences).

Le Bilan social et le Bilan formation sont les outils de base nécessairement préalables à une démarche de GPEC. En effet, ils permettent de suivre l'évolution des effectifs et des qualifications.

La GPEC induit la notion d'anticipation sur l'emploi et les compétences des salariés en lien avec l'avenir de l'entreprise.

5.3. Objectif de la GPEC

La GPEC a pour objectif de préserver l'emploi tout en le faisant évoluer en phase avec les contraintes de flexibilité des entreprises.

Il ne s'agit pas de repartir de zéro mais d'établir un premier diagnostic de l'existant en matière de compétences dans l'entreprise et de déterminer des actions de développement en lien avec les besoins de l'entreprise.

Obligation ou opportunité ?

Outil d'anticipation et de localisation des besoins d'évolution des compétences.

Outil de renforcement du management par les compétences.

Outil d'implication collective et de construction d'un climat social favorable.

Outil d'accompagnement de parcours professionnels.

Outil de valorisation des investissements RH.

Outil de valorisation du capital humain de l'entreprise.

5.4. Les enjeux de la GPEC

- Obtenir une visibilité sur l'évolution de ses emplois et de ses compétences internes en lien avec la stratégie de l'entreprise.
- Mettre en place une gestion préventive des mobilités internes et externes dans l'entreprise.
- Articuler les différents outils de la gestion des emplois et de la formation : DIF, Bilan d'étape professionnel, VAE ...
- Intégrer la réflexion de l'entreprise avec celle des branches professionnelles et des territoires.
- Prendre en compte la gestion des âges dans l'entreprise.



5.5. Rappel des dispositifs en matière de formation professionnelle

École de prévention
et de sécurité

- ❑ Accord du 9 juillet 1970 : 1er accord des partenaires sociaux
 - ❑ Formation possible sur le temps de travail
 - ❑ Droit collectif des salariés

- ❑ Loi du 16 juillet 1971 : Loi DELORS
 - ❑ Obligation de participation financière pour les entr. \geq 10 sal.
 - ❑ Mise en place des institutions de la formation (suivi et contrôle)
 - ❑ Droit du Congé Individuel de Formation (CIF)

- ❑ Loi du 17 juillet 1978 :
 - ❑ Favorise la promotion individuelle, CIF et rémunération des stagiaires
 - ❑ Confirme la personnalité juridique des FAF

- ❑ Avenant du 21 septembre 1982 :
 - ❑ Renforcement du rôle du CE concernant la formation
 - ❑ Instauration d'un système de gestion paritaire du financement du CIF

Loi du 07 juillet 1983 : Loi DEFERRE

Décentralisation : compétence des régions en matière de FPC (Formation Professionnelle Continue).

Création des programmes régionaux d'apprentissage et de FPC.

Loi du 24 février 1984 :

Obligation de négociation

Création des EDDF (Engagement de Développement de la Formation Professionnelle)

Accord du 31 décembre 1991 :

Co investissement du salarié

Création du droit au Bilan de Compétence

Négociation de branche et politique formation interne aux entreprises

Généralisation de l'obligation de participation financière

Loi quinquennale du 20 décembre 1993 :

Réforme du financement de la formation professionnelle

❑ Avenant du 5 juillet 1994 :

❑ Création des OPCA(s) (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés) et fixation des conditions d'agrément.

❑ Renforcement des droits individuels salarié : CTF (Capital Temps Formation) - CIF (Congé Individuel de Formation) - Congé BDC (Bilan De Compétences).

❑ Loi du 19 janvier 2000 : Loi AUBRY 2 :

❑ Obligation de l'employeur d'adapter les salariés aux évolutions des emplois.

❑ Accord National Interprofessionnel du 20 septembre 2003 :

❑ Il s'agit de l'accord de base.

❑ Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003 étendu :

❑ (JO n° 111 du 13 mai 2004).

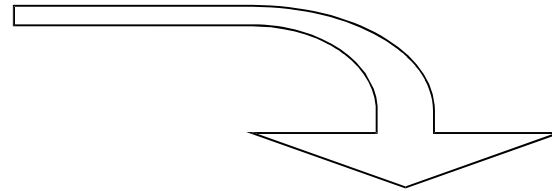
❑ Loi du 4 mai 2004 relative à la formation et au dialogue social :

❑ Publiée au JO du 5 mai 2004 (JO N° 105 du 5 mai 2004).
Suivie des décrets d'application et des négociations de branches pour l'application de la loi

AVANT

Formation Professionnelle :

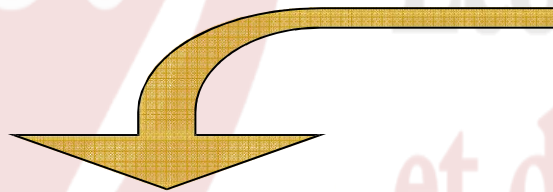
- Institutionnalisée / Centralisée
- Levier de promotion sociale
- Ascenseur social
- Distinction intérêts individuels / entreprise
- Obligation de contribution



AUJOURD'HUI

Formation Professionnelle :

- Partenaires sociaux / Décentralisée
- Accompagnement évolution de l'emploi
- Adaptation et maintien
- Intérêts partagés individuels / entreprise
- Obligation de réalisation / Investissement



EN DEVENIR

Formation Professionnelle

Entreprise - Individu / Territorialisée

Obligation de résultats

Management du capital humain

- Les enjeux de la reforme :
 - Réduire les inégalités d'accès à la formation professionnelle.
 - Inciter le dialogue et valoriser les intérêts de la négociation.
 - Permettre d'identifier et valoriser les potentiels ainsi que les compétences acquises.
 - Promouvoir l'évolution professionnelle en accompagnant les parcours et les projets professionnels.
 - Permettre d'anticiper les évolutions en adaptant et développant les compétences internes.
 - Favoriser la motivation des équipes et fidéliser les personnels.
 - Faciliter et accompagner le recrutement.

- Les publics cibles prioritaires :

- Les salariés de TPE – PME.
- Les jeunes.
- Les « seniors ».
- Les femmes.
- Les travailleurs handicapés.
- Les salariés envisageant la création ou reprise d'entreprise.

Ecole de prévention
et de sécurité

- Les dispositifs de la réforme :
 - Les dispositifs remobilisés :
 - Le Bilan De Compétences (BDC).
 - La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).
 - Le Congé Individuel de Formation (CIF)
 - Le Plan de Formation (Consultation CE)
 - Le tutorat (Formation Tuteur / Aide à la fonction)
 - Les observatoires de Branche
 - Les dispositifs nouveaux :
 - Le Droit Individuel à la Formation (DIF).
 - Le Plan de Formation et temps de travail (Catégorisation).
 - L'Allocation formation.
 - L'Entretien professionnel.
 - Le Passeport formation.
 - Le Contrat de Professionnalisation.

➤ Les dispositifs disparus :

- Les Contrats de Qualification / Adaptation / Orientation.
- Le Capital Temps Formation.



Ecole de prévention
et de sécurité

- Le Bilan De Compétences :
 - Permet d'analyser les compétences professionnelles et personnelles ainsi que les aptitudes afin de définir un projet professionnel.
 - Priorité d'accès en dehors du temps de travail :
 - Salariés après 20 ans d'activité professionnelle.
 - Salariés âgés de 45 ans et plus.
 - Contenu :
 - Phase préliminaire : candidat reçu individuellement pour définir ses besoins et lui présenter la démarche.
 - Phase d'investigation : analyse individuelle et/ou collective pour identifier et évaluer les compétences.
 - Phase de conclusion : restitution d'un document de synthèse au bénéficiaire.

- Le Bilan De Compétences :

- A l'initiative :

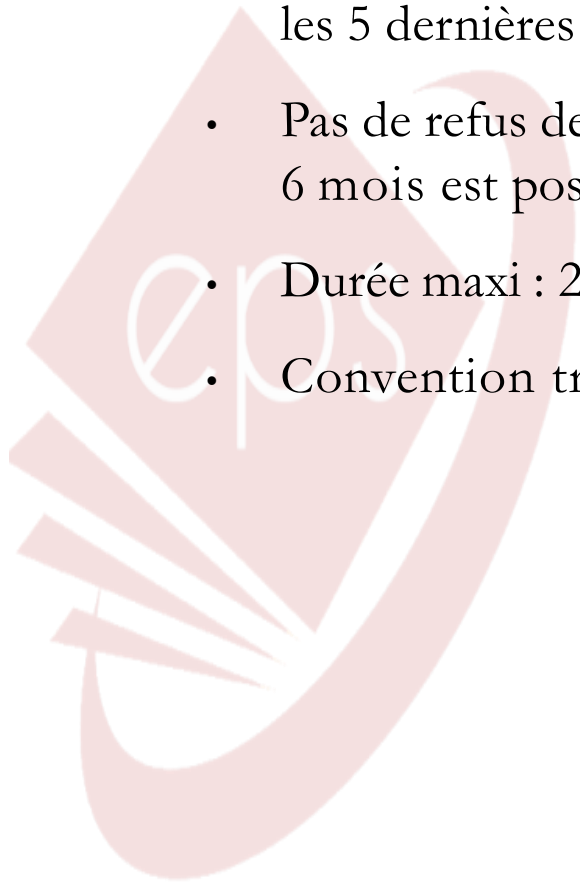
- Du salarié :

- **Pendant le temps de travail** : la demande de DIF ou le congé de Bilan (financement OPACIF) ainsi que la demande d'autorisation d'absence sont faites à l'employeur.
- **Hors temps de travail** : la demande de DIF ou dossier CIF (financement OPACIF) est faite auprès de l'employeur mais la demande n'est pas obligatoire

- De l'employeur mais avec accord du salarié (fin. Plan de Formation)

➤ Le congé de Bilan de Compétences :

- Ancienneté de 5 ans, dont 12 mois dans l'entreprise (ou 24 mois dans les 5 dernières années, dont 4 mois successifs en CDD).
- Pas de refus de l'autorisation d'absence mais un report maximum de 6 mois est possible par l'employeur.
- Durée maxi : 24 h par BDC.
- Convention tripartite obligatoire : salarié/Prestataire/OPACIF.



Ecole de prévention
et de sécurité

- La VAE :

La Loi de modernisation sociale n°2002-73 du 17 janvier 2002 institue un nouveau droit individuel : la Validation des Acquis de l'Expérience.

C'est la reconnaissance officielle des compétences acquises par l'expérience.

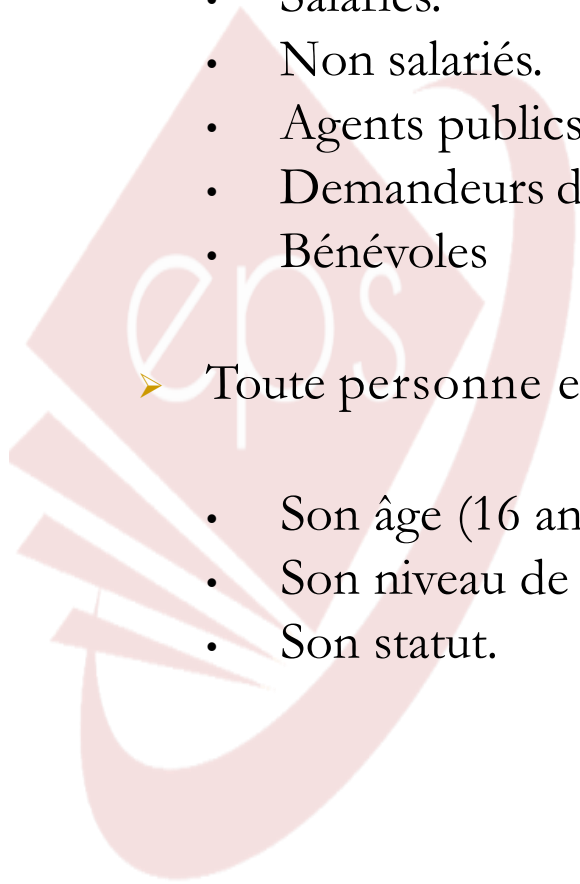
- A l'issue d'une procédure de vérification, d'évaluation et d'attestation des compétences du candidat par un jury, deux possibilités :
 - Obtenir tout ou partie d'une certification :
 - Si validation partielle : délai de 5 ans pour développer des compétences complémentaires (expérience, travaux spécifiques, formation) pour satisfaire ensuite à une réévaluation.
 - Accéder à un cursus de formation sans justifier du niveau d'études ou des diplômes/titres normalement requis.

➤ Tous les publics sont concernés :

- Salariés.
- Non salariés.
- Agents publics
- Demandeurs d'emploi
- Bénévoles

➤ Toute personne engagée dans la vie active, quel que soit :

- Son âge (16 ans ou plus).
- Son niveau de formation.
- Son statut.



Ecole de prévention
et de sécurité

- Le terme « certification » est un terme générique qui revêt une dimension juridique :
 - Les Titres Professionnels :
 - ✓ Certifications qui attestent des compétences, aptitudes et connaissances permettant l'exercice d'activités professionnelles qualifiées.
 - ✓ Enregistrés « sur demande » au RNCP.
 - ✓ Valeur nationale.
 - Les Certificats de Qualification :
 - ✓ Certifications qui attestent des capacités à réaliser des activités professionnelles dans des situations diverses définies par un référentiel.
 - ✓ Enregistrés « sur demande » au RNCP.
 - ✓ Valeur de branche .

- Priorité d'accès en dehors du temps de travail :
 - Salariés après 20 ans d'activité professionnelle.
 - Salariés âgés de 45 ans et plus.
- A l'initiative :
 - Du salarié :
 - **pendant le temps de travail** : la demande de DIF ou le congé de VAE (fin. OPACIF) demande d'autorisation d'absence à l'employeur.
 - **hors temps de travail** : la demande de DIF ou dossier CIF (fin. OPACIF) demande non obligatoire.
 - De l'employeur mais avec accord du salarié (fin. Plan de Formation).
- Tout salarié, quelle que soit son ancienneté, peut disposer, chaque année, d'un congé de VAE de 24 heures, consécutives ou non :
 - Dans ce cas : faire une demande à l'employeur au moins 60 jrs avant le 1^{er} jour d'absence.

- Le CIF :
 - Permet de suivre, pendant les heures normales de travail, un stage de son choix indépendamment de ceux proposés par l'entreprise.
 - Démarche à l'initiative du salarié et à titre individuel.
 - Pour tous les salariés justifiant d'une ancienneté de 24 mois, consécutifs ou non, en qualité de salarié et d'une ancienneté de 12 mois dans l'entreprise.
 - Formation répondant à un objet précis :
 - Adaptation à un nouvel emploi.
 - Promotion dans l'emploi occupé.
 - Adaptation à de nouvelles techniques.
 - Préparation à une conversion.
 - Acquisition nouvelles compétences ou perfectionnement.

- Délai entre 2 CIF dans la même entreprise : un douzième de la durée, exprimée en heures, du congé de formation précédemment suivi.

Exemple : un salarié ne pourra suivre un autre stage que 10 mois après un stage de 120 heures ($120 / 12 \text{ heures} = 10 \text{ mois}$).

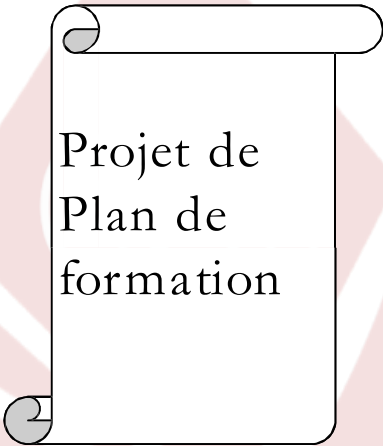
- Délai ne doit être pas inférieur à 6 mois et pas supérieur à 6 ans.

- Report possible du congé de 9 mois maximum :

- Si l'employeur, après l'avis des IRP, estime que l'absence peut avoir des conséquences préjudiciables à la production et à la bonne marche de l'entreprise).

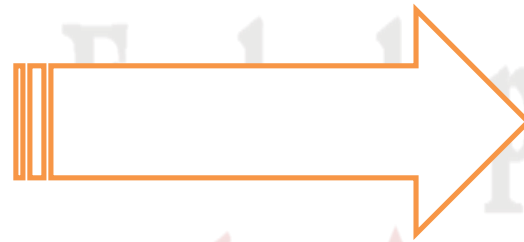
- Actions de BDC et de VAE prises en charge par les OPACIF : possibilité dans et/ou en dehors du temps de travail.

- Le Plan de Formation :



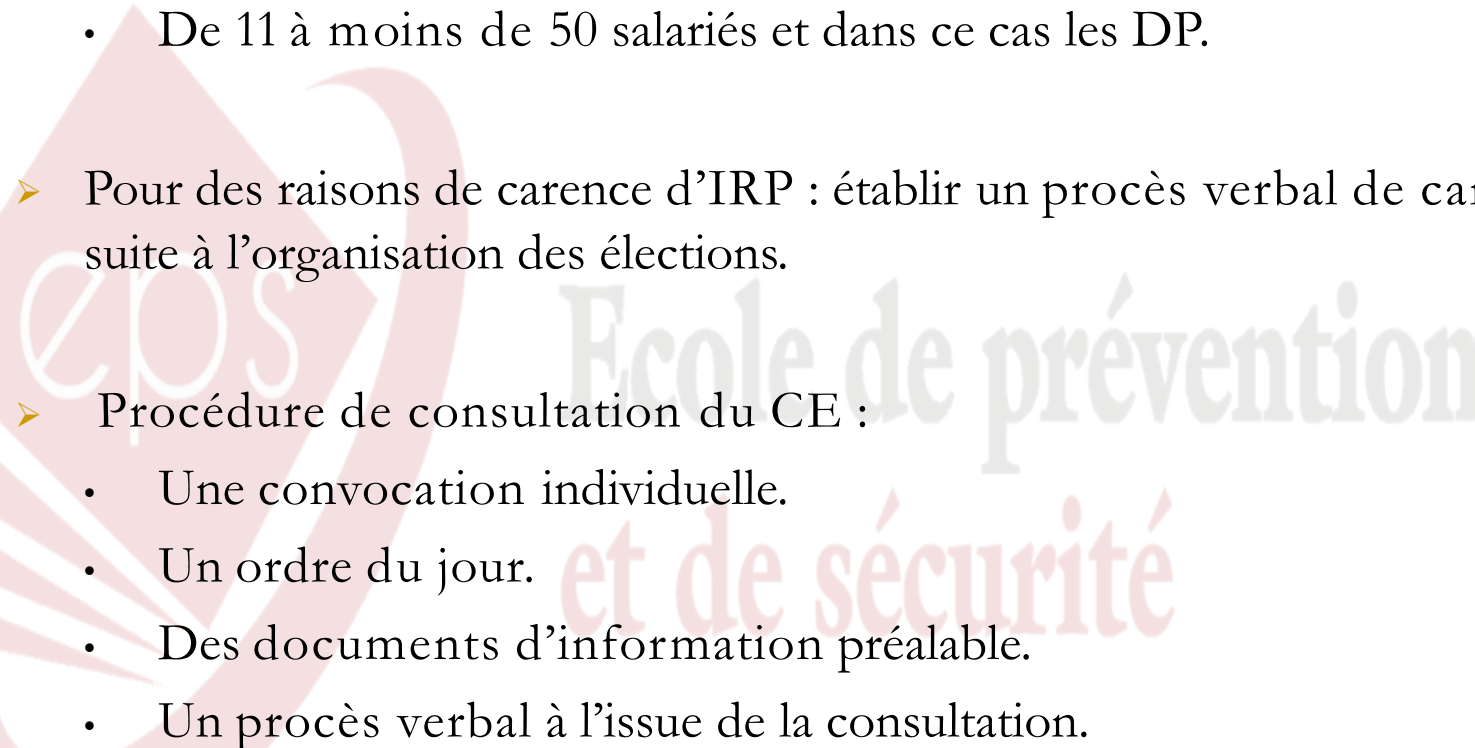
Projet de
Plan de
formation

Consultation du
Comité d'Entreprise



- Actions d'adaptation au poste de travail.
- Actions de formation liées à l'évolution des emplois ou au maintien dans l'emploi.
- Actions de développement des compétences.

Le chef d'entreprise précise dans un document d'information la nature des actions de formation en distinguant les 3 catégories.

- 
- Entreprises concernées :
 - Au moins 50 salariés et disposant d'un CE
 - De 11 à moins de 50 salariés et dans ce cas les DP.

 - Pour des raisons de carence d'IRP : établir un procès verbal de carence suite à l'organisation des élections.

 - Procédure de consultation du CE :
 - Une convocation individuelle.
 - Un ordre du jour.
 - Des documents d'information préalable.
 - Un procès verbal à l'issue de la consultation.

- Le Calendrier de consultation

- Avant 09 septembre : Communication des documents relatifs à la Formation en vue de la première réunion sur le plan de formation.
- Avant 15 novembre : Tenue de la 1^{ère} réunion CE sur le plan de formation. (Actions réalisées et en cours de réalisation)
- Avant 10 décembre : Communication des documents relatifs à la Formation en vue de la deuxième réunion sur le plan de formation
- Avant 31 décembre : Tenue de la 2^{ème} réunion CE sur le plan de formation. (Actions en cours et prévues)

- Le DIF :

- Demande de formation à l'initiative du salarié et en liaison avec son entreprise.
- Sont concernés les salariés en CDI et en CDD et sont exclus les salariés titulaires d'un contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation. »
- Bénéficiaire de 20 heures/an (*120h sur 6 an*) :
 - Les salariés à temps plein et temps partiel \geq à 80 %
 - Ayant 1 an d'ancienneté dans la même entreprise (*sauf accord de branche, interprofessionnel ou d'entreprise prévoyant une durée supérieure*).
- Bénéficiaire d'un nombre d'heures au Prorata Temporis :
 - Les salariés CDI en temps partiel \leq à 80 %.
 - Les salariés en CDD, si 4 mois consécutifs ou non au cours 12 derniers mois ».

- Information annuelle obligatoire pour l'employeur sur les droits acquis au titre du DIF par les salariés.
- À défaut d'un accord de branche ou d'entreprise ou encore interprofessionnel, les actions suivantes relèvent du DIF :
 - Actions de promotion.
 - Actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement.
 - Actions de formation : acquisition d'un diplôme, d'un titre ou d'une qualification.

École de prévention
et de sécurité

- Choix de l'action de formation validé par un accord formalisé entre le salarié et l'employeur.

Aucun accord ou refus formalisé dans le mois suivant la réception de la demande vaut acceptation de l'employeur !

- Coûts à la charge de l'entreprise et imputables sur la participation à l'obligation Formation :
 - Frais de formation et d'accompagnement / de transport et repas / rémunération ou d'allocation formation.

Ecole de prévention
et de sécurité

- L'entretien professionnel :

- Permet aux salariés de s'exprimer sur les perspectives d'évolution professionnelle et les besoins en formation.

Objectif : définition concertée d'un parcours individuel en lien avec les besoins de l'entreprise et ceux exprimés par le salarié.

- Tout salarié ayant au minimum 2 années d'activité dans une même entreprise peut en bénéficier tous les deux ans.

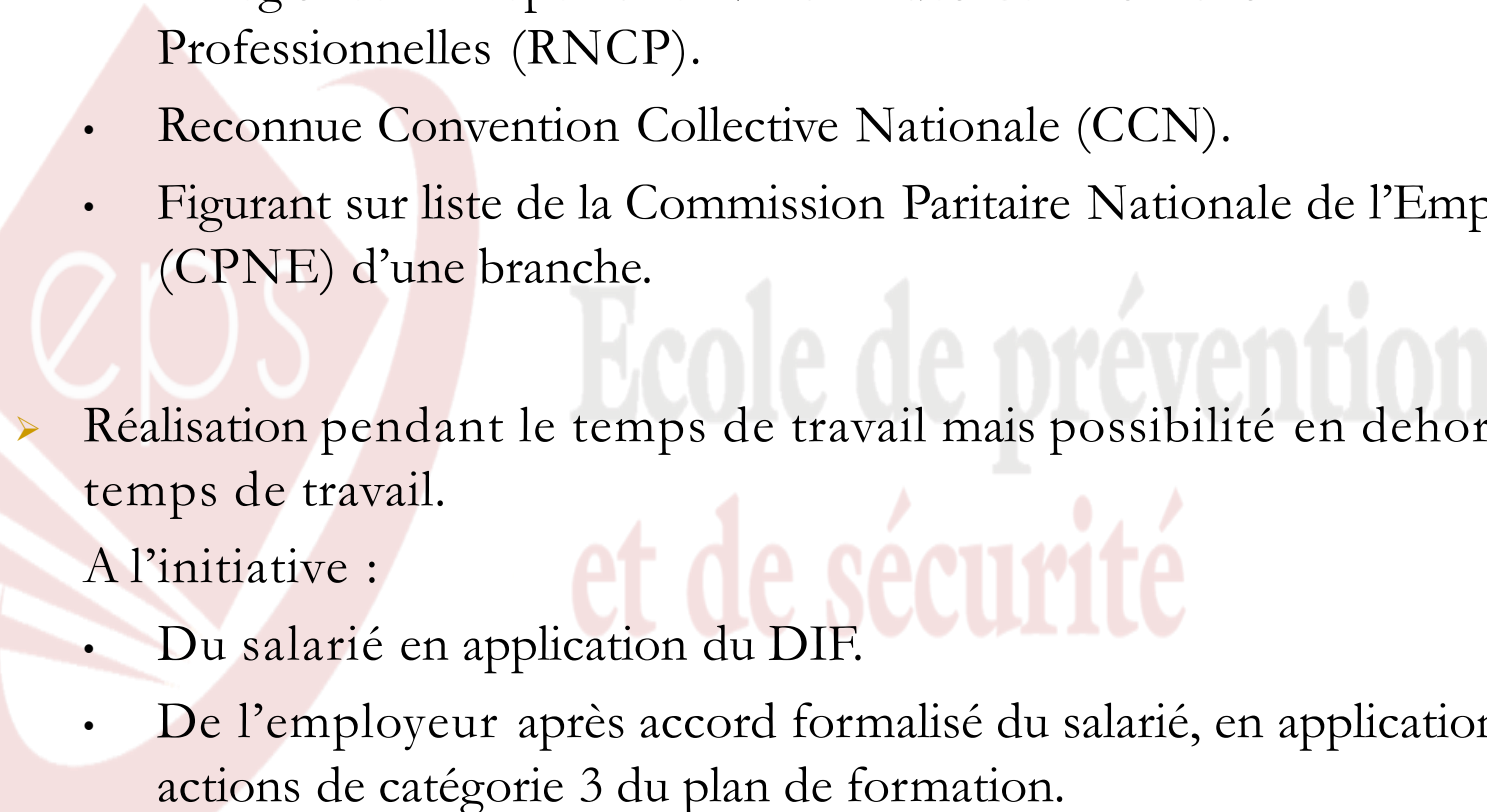
- Réalisé à l'initiative de l'entreprise et le plus souvent mené par le responsable hiérarchique.

- Les salariés âgés de 45 ans et plus ou ayant 20 ans d'ancienneté, les femmes de retour d'un congé parental peuvent, à leur initiative, bénéficier de cet entretien.
-

- Le passeport formation :
 - Permet aux salariés d'identifier et certifier l'ensemble des connaissances, des compétences et des aptitudes professionnelles acquises :
 - En formation initiale.
 - En formation continue.
 - Au travers d'expériences professionnelles.
 - Mise en œuvre à l'initiative du salarié.
 - Propriété du salarié.
 - Responsabilité du salarié sur sa formalisation et son utilisation.

- Le contrat de professionnalisation :
 - Permet l'acquisition d'un diplôme, titre ou d'une qualification professionnelle (reconnaissance CCN (Convention Collective Nationale), certification CPNE (Commission Paritaire Nationale de l'Emploi) certification CQP (Certificats des Qualifications Professionnelles).
 - Pour un CDD la durée du contrat est comprise entre 6 mois et 12 mois;
 - Pour un CDI la période »de professionnalisation est comprise entre 6 mois et 12 mois.
 - Durée du contrat éventuellement portée à 24 mois par accord de branche ou à défaut selon accord interprofessionnel pour des publics et des actions prioritaires.

- La période de professionnalisation :
 - Objectif de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés « fragilisés » en CDI par des actions de formation.
 - Les publics concernés :
 - Publics prioritaires définis par accord de branche ayant une qualification insuffisante, au regard de l'évolution de l'emploi et des métiers.
 - Salariés après 20 ans d'activité professionnelle ou dès l'âge de 45 ans (condition : 1 an d'ancienneté).
 - Futurs créateurs ou repreneurs d'entreprise.
 - Femmes après un congé parental suivant un congé maternité ou Femmes/Hommes après un congé parental.
 - Travailleurs handicapés.

- 
- Permet de suivre une formation ayant pour finalité l'acquisition d'une qualification :
 - Enregistrée au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP).
 - Reconnue Convention Collective Nationale (CCN).
 - Figurant sur liste de la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi (CPNE) d'une branche.
 - Réalisation pendant le temps de travail mais possibilité en dehors du temps de travail.

A l'initiative :

 - Du salarié en application du DIF.
 - De l'employeur après accord formalisé du salarié, en application des actions de catégorie 3 du plan de formation.

5.6. Mise en œuvre d'une démarche de GPEC

La loi de cohésion sociale de 2005 a introduit une obligation triennale de négocier (et pas de conclure) un accord sur la GPEC avant le 20 janvier 2008. (pour les entreprises de 300 salariés et + et les groupes).



Ecole de prévention
et de sécurité

Toute entreprise ou UES de plus de 300 salariés

- 4500 entreprises
- 39% des salariés hors administrations
- Dotée au moins d'une OS représentative

Tout groupe d'entreprises dont le siège social est en France

- astreint à l'obligation de mise en place d'un comité de groupe
- avec un effectif cumulé d'au moins 300 salariés en France ou l'étranger

Toute entreprise ou groupe de dimension communautaire

- soumis à l'obligation d'un CE européen (plus de 1000 salariés sur au moins 2 pays)
- comportant un établissement ou un entreprise de 150 salariés en France

Les branches professionnelles

L'employeur est tenu d'engager tous les 3 ans une négociation portant sur :

Article L.320-2 :

Les modalités d'information et de consultation du CE sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires.

La mise en place d'un Dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

La mise en œuvre des mesures d'accompagnement associées en particulier en matière de formation, VAE, bilan de compétences. L'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés doit également être engagé.

Article L.320-3 :

De manière facultative, les modalités d'information / consultation du CE lors :

D'un licenciement économique.

D'un projet économique ayant des incidences sur l'emploi.

Le contenu d'un PSE (Plan Social et Economique).

Une mise en œuvre en lien avec la loi Fillon de janvier 2003.

Article L.132-27 :

Les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la Formation Professionnelle en lien avec la loi Fillon du 21 août 2003.

Négociation triennale : trois volets obligatoires et un facultatif :

1. Modalités d'information et consultation sur la stratégie et ses conséquences prévisibles sur l'emploi et les salaires.
2. Dispositif GPEC et mesures d'accompagnement, formation, VAE, mobilité.
3. Maintien dans l'emploi, retour à l'emploi, accès à la formation des salariés âgés.
4. Lien éventuel avec un accord de méthode sur la procédure et le contenu d'un PSE, décidé ou possible sur la période.

- Une gestion anticipative et concertée des Ressources Humaines :

Un volet collectif : destiné à la détection en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences. Une définition des règles et moyens facilitant de façon anticipée l'ajustement besoins / ressources doit être donnée.

Un volet individuel : destiné à la promotion en aval du développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel

Les questions préalables nécessaires :

Acteurs concernés et degré d'implication ?

Ressources et moyens ?

Planification et mise en œuvre ?

Dimension stratégique et dimension opérationnelle ?

Atouts et freins à la mise en œuvre ?

Indicateurs de résultats attendus ?



École de prévention
et de sécurité

L'implication des partenaires sociaux :

Cadre réglementaire de la négociation.

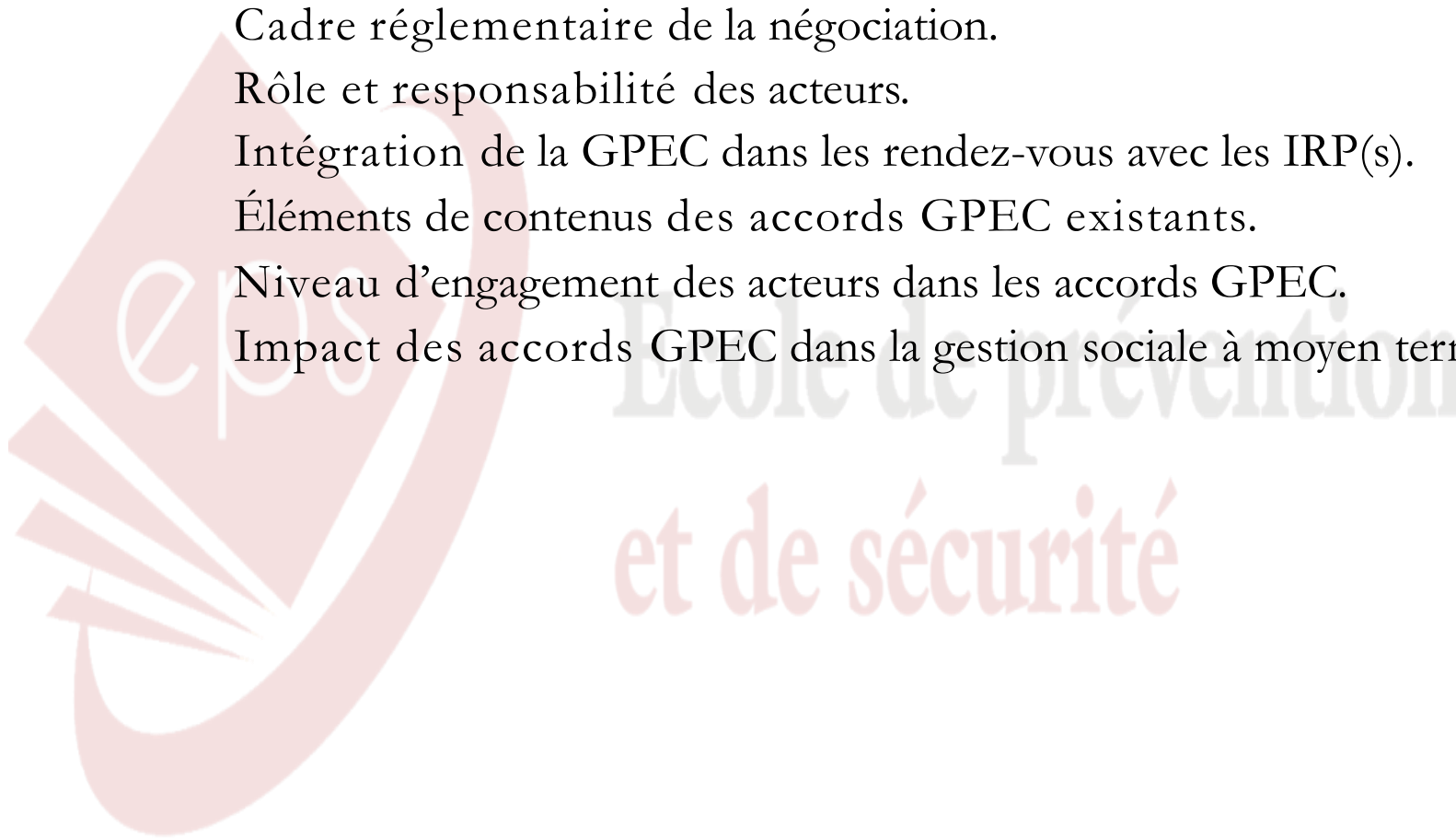
Rôle et responsabilité des acteurs.

Intégration de la GPEC dans les rendez-vous avec les IRP(s).

Éléments de contenus des accords GPEC existants.

Niveau d'engagement des acteurs dans les accords GPEC.

Impact des accords GPEC dans la gestion sociale à moyen terme.



Méthodologie générale :

Description claire des emplois existants.

Construction d'une base de travail pour les ressources humaines :
Stratégie adéquation / compétences/activités actuelles/activités prévisionnelles.

Définition d'un référentiel de compétences pour tous les métiers.

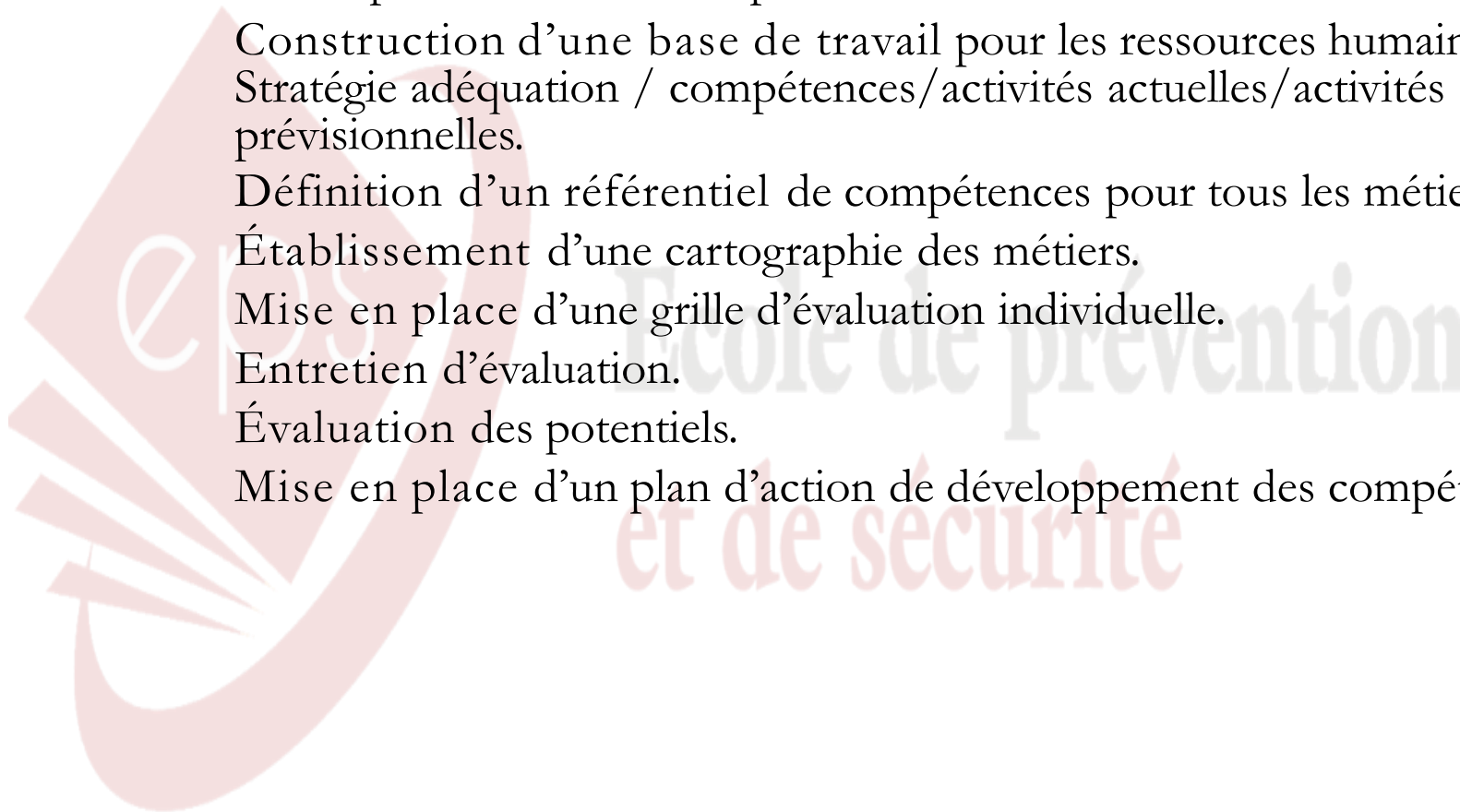
Établissement d'une cartographie des métiers.

Mise en place d'une grille d'évaluation individuelle.

Entretien d'évaluation.

Évaluation des potentiels.

Mise en place d'un plan d'action de développement des compétences.

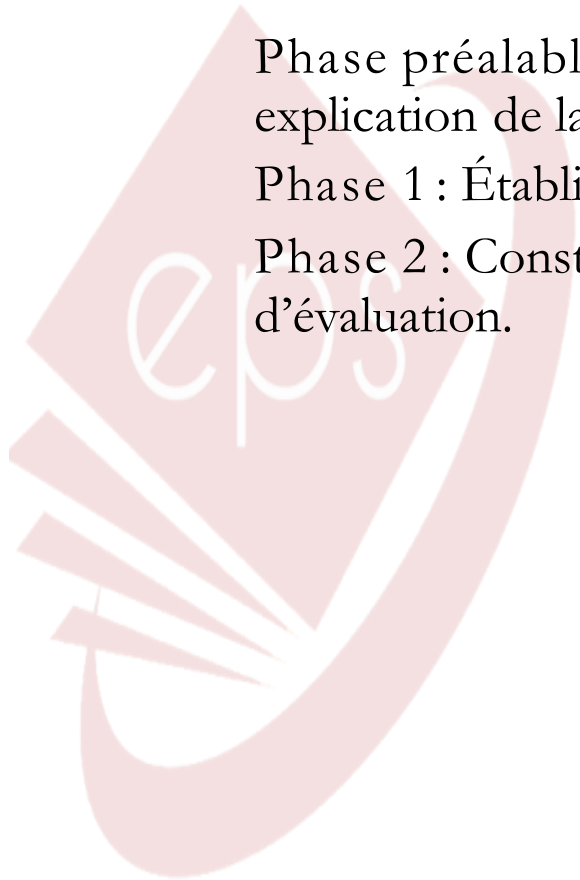


Afin de mettre en œuvre dans l'entreprise la démarche de GPEC, il convient d'en distinguer les différentes phases :

Phase préalable : Constitution d'un COPIL (Comité de Pilotage) et explication de la démarche GRH.

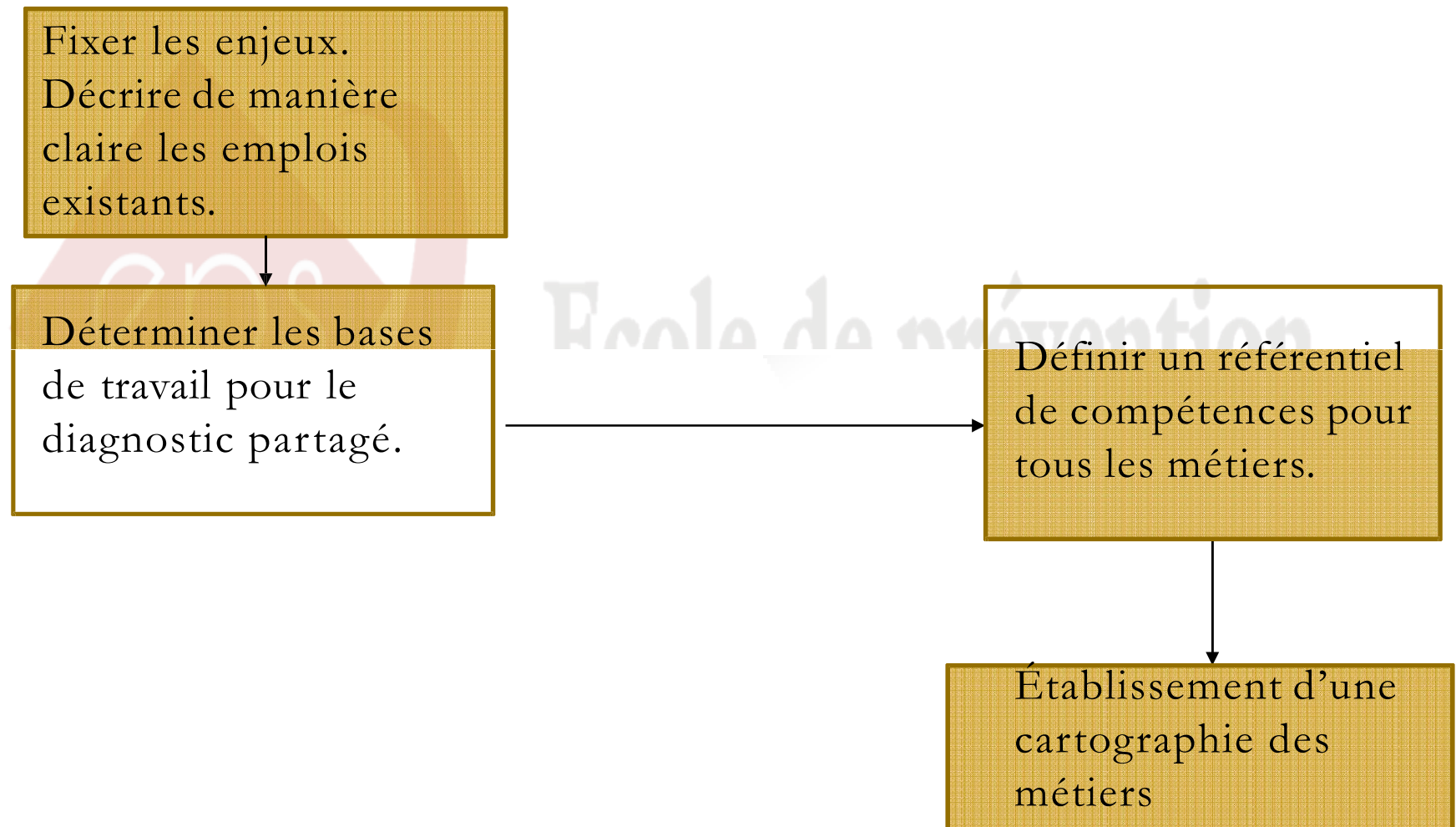
Phase 1 : Établissement d'une cartographie des compétences.

Phase 2 : Construction et mise en place des méthodes et outils d'évaluation.



Ecole de prévention
et de sécurité

Phase 1 : Établissement d'une cartographie des compétences :



Phase 1 : Établissement d'une cartographie des compétences :

Constituer un Comité de Pilotage par la RH et validation par le Comité de Direction.

Fixer des enjeux, des bénéfices attendus, des facteurs de succès.

Déterminer les objectifs à moyen terme.

Mettre en place du plan de communication.

Construire des outils RH (fiche d'entretien, fiche de suivi ...) en lien avec les différents dispositifs existants (entretien professionnel, bilan d'étape professionnel, entretien d'évaluation ...).

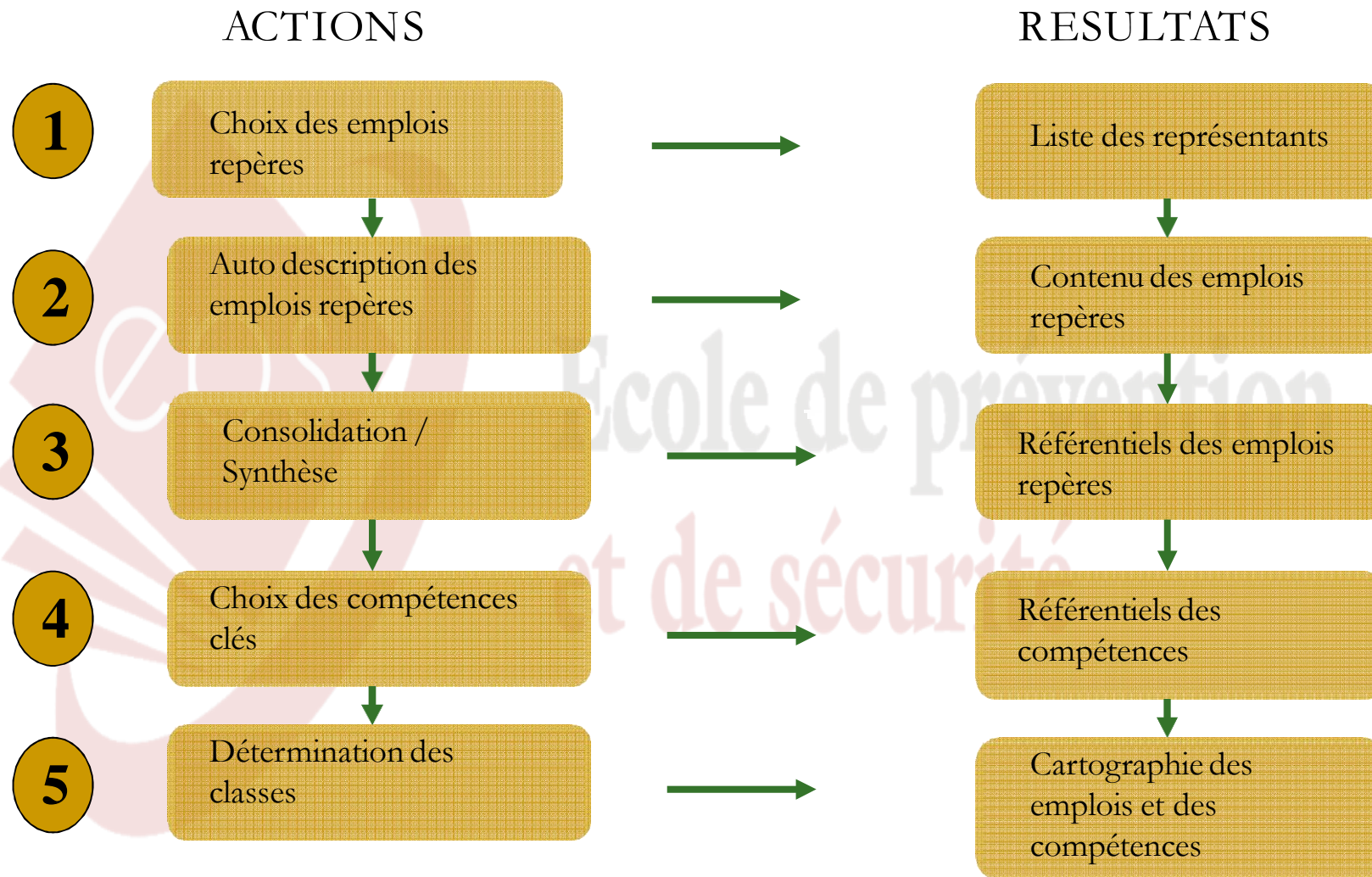
Décrire des emplois repères – Entretiens approfondis par personne sélectionnée par métier repère.

Consolider / Synthèse – Homogénéisation des référentiels emploi, réalisation du document de synthèse.

Déterminer des compétences clés – La « pesée » des emplois.

Constituer une cartographie des emplois et des compétences.

Phase 1 -Les Étapes clés successives



Les trois types de compétences :

Les compétences « professionnelles » : c'est-à-dire liées au « métier » (par exemple la vente, le marketing, la comptabilité, la finance, la gestion du personnel, la production, informatique...).

Les compétences « managériales » : c'est-à-dire liées à l'organisation / planification / coordination / contrôle de son travail et du travail de son équipe. Les compétences « managériales » peuvent être aussi analysées dans un cadre fonctionnel (logique de projets).

Les compétences « comportementales » (ou qualités personnelles) : c'est-à-dire liées à la réflexion, à l'action et à la communication pour l'exercice des activités de la fonction tenue.

Phase 2 : Construction et mise en place des méthodes et outils d'évaluation

Mise en place d'outils d'évaluation individuels



Conduite des entretiens d'évaluation



Évaluation des potentiels



Mise en place d'un plan d'action de développement des compétences et des modalités de suivi

Ecole de prévention
et de sécurité

Phase 2 – Construction des méthodes et mise en place des méthodes d'appréciation :

Mise en place d'une session de lancement.

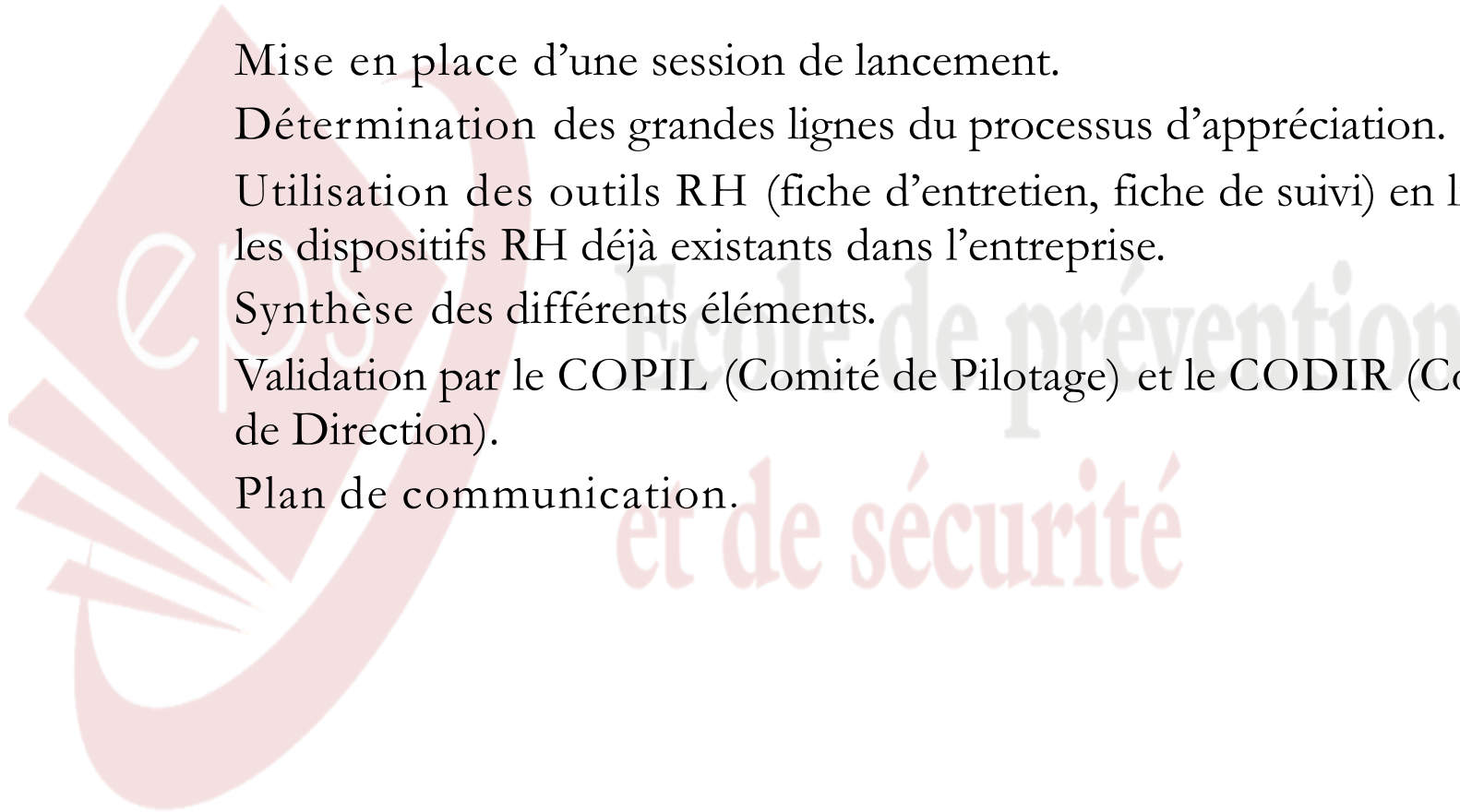
Détermination des grandes lignes du processus d'appréciation.

Utilisation des outils RH (fiche d'entretien, fiche de suivi) en lien avec les dispositifs RH déjà existants dans l'entreprise.

Synthèse des différents éléments.

Validation par le COPIL (Comité de Pilotage) et le CODIR (Comité de Direction).

Plan de communication.



5.7. Les facteurs clés de succès :

Développer une plus grande transparence.

Réaliser un diagnostic préalable d'anticipation quant aux métiers et aux ressources inhérentes au bon fonctionnement de l'entreprise.

Mettre en place des outils opérationnels en impliquant les managers de l'entreprise.

Initier des dispositifs d'accompagnement favorisant la mobilité pour les salariés.

Impliquer le management et les IRP(s).

Ecole de prévention
et de sécurité