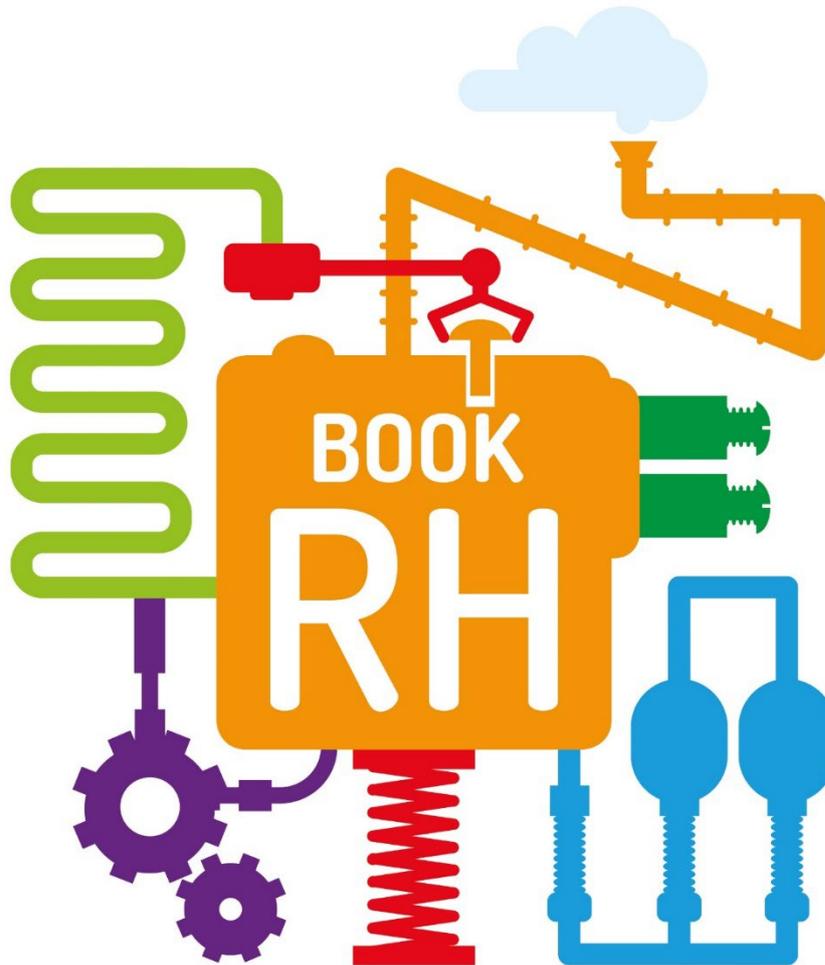


2021

METTRE EN PLACE UNE GESTION DYNAMIQUE DES EMPLOIS ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS



La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels est une démarche noble et responsable qui demande de l'exigence et de la précision dans sa mise en œuvre et son pilotage.

Christian Martin

INTRODUCTION

Face à l'obsolescence accélérée des compétences et l'obligation pour l'employeur de garantir l'employabilité d'un salarié, la mise en œuvre d'une démarche dynamique de Gestion des Emplois et Parcours Professionnels est devenue incontournable tant pour les TPE-PME que pour les entreprises de plus de 300 salariés pour qui elle est, à l'instar de l'ex GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), obligatoire.

Un rappel historique : la GPEC s'est construite en 3 lois successives : les lois Borloo (2005) et Rebsamen (2015) et les ordonnances Macron (2017). Ce sont les ordonnances Macron qui ont fait évoluer les textes en vigueur afin de mieux anticiper les mutations de l'emploi et de répondre à un nouveau contexte économique. C'est ainsi qu'est né le concept de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnel (GEPP).

Non seulement la GEPP soutient la **pérennité des emplois** et l'**avenir de l'entreprise** mais, en plus, elle permet de renforcer la **diversité de ses talents**. Autrement dit, la GEPP donne les moyens à l'entreprise de **s'adapter aux changements systémiques**.

Ce dispositif permet d'adapter, à court et moyen termes, les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et de l'évolution de leur environnement économique, technologique, social et juridique. Il conserve toutefois sa dimension prospective pour les ressources humaines.

La GEPP permet ainsi d'accompagner le changement en mettant la **compétence au cœur des processus RH**. Plus spécifiquement, elle doit permettre de :

- **Appréhender collectivement les questions d'emplois et de compétences ;**
- **Construire des solutions transversales répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs concernés : les entreprises, les territoires et les salariés.**

Mot clé dans la GEPP et enjeu majeur de compétitivité pour l'entreprise, la notion de "compétence" regroupe plusieurs composantes :

- Savoir : connaissances théoriques nécessaires au poste,
- Savoir-être (soft skills) : compétences comportementales attendues pour le poste,
- Savoir-faire (hard skills) : compétences techniques pour exercer le métier.

Il s'agit désormais d'adopter une gestion dynamique des parcours plutôt qu'une simple gestion prévisionnelle des emplois.



Parmi les évolutions notables :

L'intégration de la notion de **"parcours professionnel"**.

Dans le même temps, la formation professionnelle a disparu des thèmes obligatoires, laissant la place à la formation en continu. L'objectif est de renforcer le devoir d'employabilité (y compris externe) reposant sur l'employeur. Il s'agit d'offrir les moyens et un accompagnement en accord avec le projet professionnel du salarié, qu'il s'agisse d'un développement dans le cadre de la stratégie d'entreprise ou dans le cadre d'un projet personnel externe.

La reconnaissance de la transition écologique comme facteur de changement systémique nécessite une adaptabilité renforcée des entreprises.

Obligation triennale, la périodicité de la négociation peut être fixée par les partenaires sociaux, sous réserve de ne pas excéder le délai de 4 ans (l'article L2242-20 du code du travail). Cette obligation concerne :

- Les entreprises comptant au moins 300 salariés,
- Les groupes (au sens retenu par la législation sur le comité de groupe) comptant au moins 300 salariés,
- Les entreprises ou groupes de dimension communautaire comportant un établissement ou une entreprise de 150 salariés au moins en France.

*Nous espérons vivement que ce Book RH,
issu d'une démarche de **réflexion collaborative**,
contribue à alimenter vos **réflexions**
et vous souhaitons pleine **réussite**
dans **la mise en œuvre de votre démarche de Gestion dynamique
des Emplois et des Parcours professionnels** dans votre entreprise !*

*Anne-Marie JEAN,
Présidente de la Maison de l'emploi de Strasbourg*



Comment utiliser ce Guide ?



➔ Une boîte à outils pour vous accompagner dans la mise en œuvre de votre démarche de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels

Ce guide a été conçu pour accompagner les entreprises souhaitant structurer une démarche de GEPP.

Nous vous proposons ici une approche modulaire, vous permettant de vous saisir des méthodes qui retiendront votre attention, sans nécessairement déployer toute la démarche.

Construite sur la base des discussions menées auprès d'entreprises du Club Génération Industrie, cette boîte à outils se veut très opérationnelle, concrète et pragmatique.

Le processus de mise en œuvre de votre démarche GEPP a été découpé en 6 étapes ; vous trouverez pour chacune :

- ➔ Une Fiche Process , présentant de manière synthétique l'objectif de l'étape
- ➔ Une ou plusieurs Fiches Techniques , susceptibles d'accompagner et d'éclairer votre réflexion
- ➔ Une Fiche Cas d'entreprise , illustrant les contenus par des exemples issus de la pratique
- ➔ Une ou plusieurs Fiches Outils , destinées à vous permettre une transposition pratique simple et rapide (ces outils sont libres de droits ; n'hésitez pas à les utiliser ou à vous en inspirer).

Chaque fiche est destinée à un ou plusieurs acteurs du projet GEPP : le **Comité de Direction**, les **Managers**, le **Service RH** pilote de la démarche.



SOMMAIRE



La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels : enjeux et bénéfices - préalable à la mise en oeuvre - définitions	Page 6
Mettre en place une démarche dynamique de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels - les 6 étapes	Page 10
#1 - Etablir le pré-diagnostic	Page 11
#2 - Définir le cadre et les objectifs de la GEPP	Page 20
#3 - Communiquer activement	Page 22
#4 - Déployer la démarche GEPP	Page 24
#5 - Evaluer la démarche GEPP	Page 45
#6 - Pérenniser la démarche GEPP	Page 47
Glossaire & mode d'emploi des outils GEPP	Page 51
Mot de la fin	Page 59



GESTION DES EMPLOIS ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS : ENJEUX ET BENEFICES

Prendre soin des hommes et des femmes qui composent une entreprise est prendre soin de la plus grande richesse de cette même entreprise.

Des enjeux et bénéfices pour l'entreprise, pour les salariés, et l'Etat

Pour l'Etat	Pour l'entreprise	Pour les salariés
<ul style="list-style-type: none">• Attractivité du territoire• Développement de l'employabilité• Réduction du chômage• Anticipation des mutations économiques et évolutions de l'emploi	<ul style="list-style-type: none">• Performance de l'entreprise : mettre en adéquation et mobiliser les ressources humaines pour attirer et fidéliser les clients.• Attractivité de l'entreprise : innover et développer l'image de l'entreprise pour fidéliser les salariés et attirer les talents.• Engagement responsable environnemental et social : développer la culture éco-responsable de l'entreprise pour donner du sens au travail et favoriser le bien-être des salariés.• Pérennité de l'entreprise : sauvegarder les compétences clés et faire évoluer les métiers pour répondre durablement aux attentes du marché et poursuivre son développement.	<ul style="list-style-type: none">• Valorisation des savoirs, savoir-faire, savoir-être des salariés tout au long de leur vie professionnelle;• Epanouissement professionnel en ayant la possibilité d'être acteur de son évolution au sein même de l'entreprise.• Développement de l'employabilité des salariés en veillant à la transférabilité de leurs compétences.

Les acteurs de la démarche :

- **Le Comité de Direction** qui intègre la GEPP dans la stratégie de l'entreprise
- **Le Service RH** qui anime et porte le projet dans l'entreprise
- **Les Managers** qui définissent, valident les compétences actuelles et à venir des collaborateurs et contribuent à la création des outils de pilotage.
- **Les Instances Représentatives du Personnel** qui accompagnent la démarche et renforcent le dialogue social
- **Les Salariés** qui expriment leurs besoins et attentes vis-à-vis de la démarche.



PREALABLE A LA MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET GEPP

La mise en place d'une GEPP permet de concevoir et de mettre en place des plans d'actions ayant pour objectif de réduire de manière anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise et de considérer les salariés dans le cadre de leur évolution professionnelle.

Toutefois, il est essentiel que ce projet et les coûts associés soient intégrés dans la démarche budgétaire de l'entreprise.

En effet, on constate trop souvent, une désynchronisation entre la finalisation du plan de développement des compétences après la conduite des entretiens individuels alors que les budgets sont déjà arrêtés.

Une démarche simple et efficace dès le départ

La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels s'appuie sur une série d'outils qu'il convient de s'approprier. L'expérience montre qu'il vaut mieux adopter une méthode « de petits pas » pour l'implanter au sein des organisations pour ensuite enrichir le dispositif au fil du temps.

Une mise en place trop complexe, en phase initiale, risque de décourager les parties prenantes. L'objectif est de pouvoir tirer rapidement des bénéfices de la démarche.

Ainsi la simplicité et l'opérationnalité du démarrage sera gage de pérennité du projet.

Une démarche raisonnée et cohérente

La mise en place d'une telle démarche nécessite d'être structurée pour anticiper ou éviter les problèmes qui pourraient survenir. En effet il existe un risque d'écart de compréhension entre la Direction (besoins de l'entreprise) et les salariés (attentes en termes de salaire, de reconnaissance au travail, et d'évolution de carrière).

Les enjeux sont tellement importants des 2 côtés que des divergences/contradictions sur le sujet peuvent générer des difficultés de compréhension, voire des conflits.

2 risques majeurs à prendre en compte :

1^{er} risque : La correction des incohérences salariales liées à l'historique de l'entreprise et les éventuelles attentes des salariés en termes d'évolution des rémunérations risquent d'engendrer l'inflation de la masse salariale si ces sujets ne sont pas gérés en amont en termes d'actions préventives et de communication auprès des salariés.

2^{ème} risque : Le déploiement de la démarche risque de mettre en évidence des défauts de posture de certains managers pouvant entraîner une moindre implication sur le sujet.



Il s'agira d'identifier le risque et de mettre en place les actions nécessaires : ateliers de management, de co-développement, de coaching managérial individuel ou collectif...

Un pré diagnostic s'impose

En résumé, il est nécessaire pour la Direction d'établir un diagnostic en amont de la démarche pour en évaluer les impacts et les enjeux et en fixer le cadre et définir les indicateurs qui permettront d'évaluer dans le temps, les bénéfices attendus de la GEPP comme par exemple :

Amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT) : diminution de l'absentéisme, des AT, participation spontanée des salariés aux projets de l'entreprise, adhésion aux évolutions...

Augmentation des compétences internes pour une meilleure prise en compte des besoins client et un accroissement de la performance et de la pérennité de l'entreprise : appétence des salariés à se former, à évoluer, à partager leurs compétences et leurs expériences...

Amélioration de l'attractivité de l'entreprise auprès des salariés et des futurs embauchés : diminution du turn-over, nombre candidatures spontanées/réponses à offres d'emploi...



GESTION DES EMPLOIS ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS : QUELQUES DEFINITIONS

Emploi

- Un emploi correspond aux **missions, activités, tâches** et **compétences** qui permettent de **contribuer à l'activité de l'entreprise**.
- Sur la base de sa stratégie et de ses objectifs, l'entreprise **définit les emplois dont elle a besoin** en fonction des activités et compétences nécessaires.

Parcours Professionnel

- Au-delà du seul emploi occupé au sein d'une entreprise, permettre à un **salarié de se projeter dans un parcours d'évolution professionnelle et devenir acteur de sa carrière**.

Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels

- Le Code du Travail définit la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP ; anciennement GPEC Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) comme une **méthode pour adapter** à court et moyen termes, les **emplois**, les **effectifs** et les **compétences** aux exigences issues de la **stratégie des entreprises** et des modifications de leur **environnement économique technologique, social et juridique**.
- **La Loi Avenir de septembre 2018** remplace la GPEC par la **GEPP** : la GEPP a pour objectif outre la prévision des mouvements de personnel, de **promouvoir la mise en place de parcours professionnels**.

Démarche Dynamique de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels

- Mettre en place une **démarche dynamique de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels** correspond à la **recherche permanente de l'adéquation entre les besoins actuels et à venir de l'entreprise**, en **emplois** (organisation, postes et compétences) et les **ressources** dont elle dispose ou disposera (effectifs et profils) tenant compte aussi des aspirations des salariés.



LES 6 ETAPES

#1 - Etablir le pré-diagnostic opérationnel

1. Réaliser un audit des outils existants
2. Réaliser une estimation des besoins en effectif à 3 ans et analyser/valider les postes
3. Vérifier la cohérence entre les postes, la classification et les salaires existants
4. Synthèse du pré-diagnostic

Page
11

#2- Définir le cadre et les objectifs de la démarche GEPP

1. Identifier la logique d'action
2. Fixer la démarche dans le temps
3. Définir le budget alloué
4. Créer des indicateurs pour évaluer la démarche

Page
20

#3- Communiquer activement

1. Obtenir l'adhésion à la démarche
2. Expliquer la démarche
3. Communiquer et impliquer tous les échelons
4. Communiquer tout au long de la démarche

Page
22

#4- Déployer la démarche GEPP

1. Créer ou actualiser le référentiel Métiers-Emplois et Compétences
2. Piloter la gestion des compétences
3. Faire évoluer les compétences
4. Détecter et préserver les compétences critiques

Page
24

#5- Evaluer la démarche GEPP

1. Au cours de la démarche
2. Au terme de la démarche

Page
45

#6- Pérenniser la démarche

1. Définir le "Réfèrent du projet"
2. Définir le système qualité RH
3. Décider de la nécessité ou non d'un accord GEPP

Page
47



ETAPE #1



#1 - Etablir le pré-diagnostic opérationnel

- Réaliser un audit des outils existants
- Réaliser une estimation des besoins en effectif à 3 ans et analyser/valider les postes
- Vérifier la cohérence entre les postes, la classification et les salaires existants
- Synthèse du pré-diagnostic

L'objectif de cette étape

Le pré-diagnostic consiste à faire un état des lieux avant le lancement de la démarche afin que la Direction de l'entreprise identifie les enjeux, mesure les impacts et puisse en toute connaissance de cause définir le cadre, les objectifs, le phasage et les moyens nécessaires à la mise en œuvre de la GEPP.

Ce pré-diagnostic peut être piloté et réalisé en interne par le service RH sur la base du questionnaire et des outils d'analyse mis à disposition dans la boîte à outils en annexe.

Le pré-diagnostic est qualifié d'opérationnel, car il comporte la mise en place du fichier « **Pilotage stratégie RH - GEPP** » qui servira ensuite de support pour la GEPP. A l'issue du pré-diagnostic, le service RH est à même de présenter un projet GEPP (contours, objectifs, méthodologie, phasage, ressources et budget) à la Direction comme base d'échange.

Il comporte 3 étapes :



Réaliser un audit des outils existants

La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels nécessite la mise en place d'outils opérationnels et analysables rapidement au sein de l'entreprise. Avant de débiter la démarche, il est pertinent d'identifier les dispositifs et outils déjà existants, de les actualiser ou de les créer si nécessaire.

Un questionnaire vous est proposé et comprend les éléments suivants :

- La prise en compte ou non par l'entreprise des éléments clés d'une démarche de GEPP.
- La vérification dans les faits que ces éléments sont matérialisés par des supports, des indicateurs, des données, des outils qui sont utilisés et suffisants aux besoins de la démarche GEPP.

	Outils	Thèmes	Acteurs
	Fiche Outil N°1	Check-list des dispositifs et outils existants	RH
	Fiche Outil N°2	Diagnostic GEPP	RH

Un outil complémentaire est proposé sous la forme d'un organigramme-cible qui permettra au courant de la démarche de positionner une organisation à l'instant T et d'identifier les évolutions de postes ou les besoins en recrutement externe.

	Outils	Thèmes	Acteurs
	Fiche Outil N°3	Organigramme-cible	RH

Réaliser une estimation des besoins en effectif à 3 ans et valider/analyser les postes

La GEPP nécessite de se projeter dans le futur pour anticiper l'évolution des emplois existants et la création des nouveaux emplois.

Au stade du pré-diagnostic, il est essentiel d'évaluer l'horizon temps qui rythme l'activité de l'entreprise. L'horizon temps à considérer est nécessairement différent d'une entreprise à une autre selon le contexte dans laquelle elle évolue (industrie automobile, aéronautique..., prestation de services, ...).

L'horizon temps est aussi dépendant de la gestion des ressources humaines, inévitablement impactée par les entrées et sorties des compétences clés.

Dans le cadre des entreprises, membres du club génération industrie avec lesquelles nous avons travaillé, il est apparu que l'horizon temps de 3 ans pouvait servir de référence. Cette référence de 3 ans est couramment prise en compte dans l'élaboration des business plan et permet d'anticiper efficacement les départs les plus prévisibles qui sont ceux à la retraite ou les changements de poste dans le cadre des mobilités internes. De ce fait, il est fortement recommandé aux entreprises de mettre en place un processus d'élaboration de sa stratégie à horizon minimum 3 ans traduite dans un business plan, dont l'année 1 correspond au budget de l'année à venir.

Mettre en place une stratégie à 3 ans avec le business plan associé n'est pas uniquement réservé aux grandes entreprises, ni aux entreprises filiales d'un grand groupe. Pour les TPE PME, il s'agira de considérer cette mise en place comme un processus itératif qui démarre de façon simple et s'étoffe au fil des ans au gré des besoins de l'entreprise.

Pour initier la démarche 3 à 10 jours de réflexion et de mise en œuvre seront nécessaire à un service RH, suivant la complexité de l'activité de l'entreprise.

Pour autant si l'entreprise ne dispose pas de stratégie et de business plan associé, il est possible d'utiliser l'outil de base « **Pilotage stratégie RH - GEPP** », qui permettra de se projeter à 3 ans aux niveaux des emplois et de l'organisation.

	Outils	Thèmes	Acteurs
	Fiche Outil N° 4	Pilotage stratégie RH - GEPP	RH

Le simple fait de recenser les postes et les salariés concernés sur un horizon 3 ans, donne une première visibilité sur les besoins de remplacements et interroge sur la pérennité des postes, sur le besoin ou non de remplacer les départs, sur le profil des embauches, ...

Vérifier la cohérence entre les postes, les classifications et les salaires

La GEPP s'intéresse de fait aux postes, à leur pesée en termes de contribution à l'entreprise et à la rémunération associée, encadrée pour les minima par les conventions collectives. Cette démarche va nécessairement revisiter l'existant qui est le fruit de l'histoire de l'entreprise.

Les exemples traités ainsi que les expériences échangées dans le cadre du groupe de travail GEPP avaient mis en évidence l'existence d'incohérences plus ou moins implicitement ou tacitement acceptées dans un équilibre parfois précaire qui risquait de se rompre lors de la mise en place du projet GEPP.

La démarche GEPP va très rapidement concerner les salariés dans son déploiement. L'exemple type vécu et relaté dans le groupe de travail du club génération industrie concerne la mise en place des fiches de poste, leur harmonisation et l'inévitable questionnement des salariés qui ont la même fiche de poste avec un salaire différent. Il est donc préférable, en amont de la démarche, au stade du pré-diagnostic d'anticiper ces situations pour au mieux les éviter voire les assumer avec une réelle argumentation.

En croisant les données relatives aux postes, aux classifications, aux rémunérations et aux anciennetés des salariés du fichier « **Pilotage stratégie RH - GEPP** », il sera possible de réaliser différentes analyses de cohérence.

Dans le cadre du groupe de travail, nous avons été amenés à étudier 3 types de cohérences :

- Cohérence entre les postes et les classifications.
- Cohérence entre les classifications et les rémunérations
- Cohérence entre les rémunérations et l'ancienneté par classification

Cette première étape conduit à une description détaillée de la situation en matière de ressources humaines au sein de l'entreprise. Cette étape peut nécessiter un travail d'investigation plus ou moins lourd mais ce pré-diagnostic sera le socle indispensable à notre démarche.

CAS D'ENTREPRISE N°1

Cohérence entre les postes et les classifications.

Dans cette entreprise la matrice a permis de vérifier :

- ➔ Une hiérarchie globale plutôt respectée (en diagonale)
- ➔ Le bien-fondé des intitulés de poste sauf pour les exemples suivants :
Exemple 1 : 2 Comptables ayant un statut Cadre pour le 1^{er} et un statut Technicien pour le 2^{ème} et qui ont le même intitulé d'emploi
Exemple 2 : 2 Chefs d'équipe avec un écart important de coefficients (repérés en jaune)
- ➔ La cohérence dans la hiérarchie des postes sauf pour les exemples suivants : magasinier cariste, cariste confirmé et magasinier cariste confirmé (repérés en bleu)
- ➔ La cohérence dans les qualifications attribuées sauf pour l'exemple suivant : régleur (repéré en vert)
- ➔ Le besoin d'harmonisation dans les intitulés de poste – ex. masculin/féminin (repéré en rose)

Nombre de Intitulé poste	Nom	Qualification																	
		P4	P3	P2	P1	N6E3	N6E2	N5E3	N5E2	N5E1	N4E3	N4E2	N4E1	N3E3	N3E2	N3E1	N2E3	N2E2	N2E1
1	Directrice Générale Groupe																		
1	Directeur Personnel et RS																		
1	Directeur Industriel																		
1	Directeur du Négoce Groupe																		
	Responsable UAP			2		1													
	Comptable			1				1											
	Technicien(ne) Méthodes							1											
	Chef d'Equipe							1									1		
	Administrateur Réseau									1									
	Technicien R&D Confirmé									1									
	Régleur							1	1			4	2	2	13	1			
	Inside Sales								1	3									
	Technicien Qualité								1										
	Technicienne Qualité									1									
	Technicien Régleur Expert								2										
	Régleur Confirmé											4	7						
	Magasinier Cariste														1				1
	Cariste Confirmé															1			3
	Conducteur de ligne Expert																	7	
	Conducteur de Ligne																2		1
	Magasinier Cariste Confirmé																		1
	Préparateur Bobines																		1
	Hôtesse d'Accueil																		1
	Cariste																		1
	Employée Restaurant Ent.																		1
	Magasinier																		1

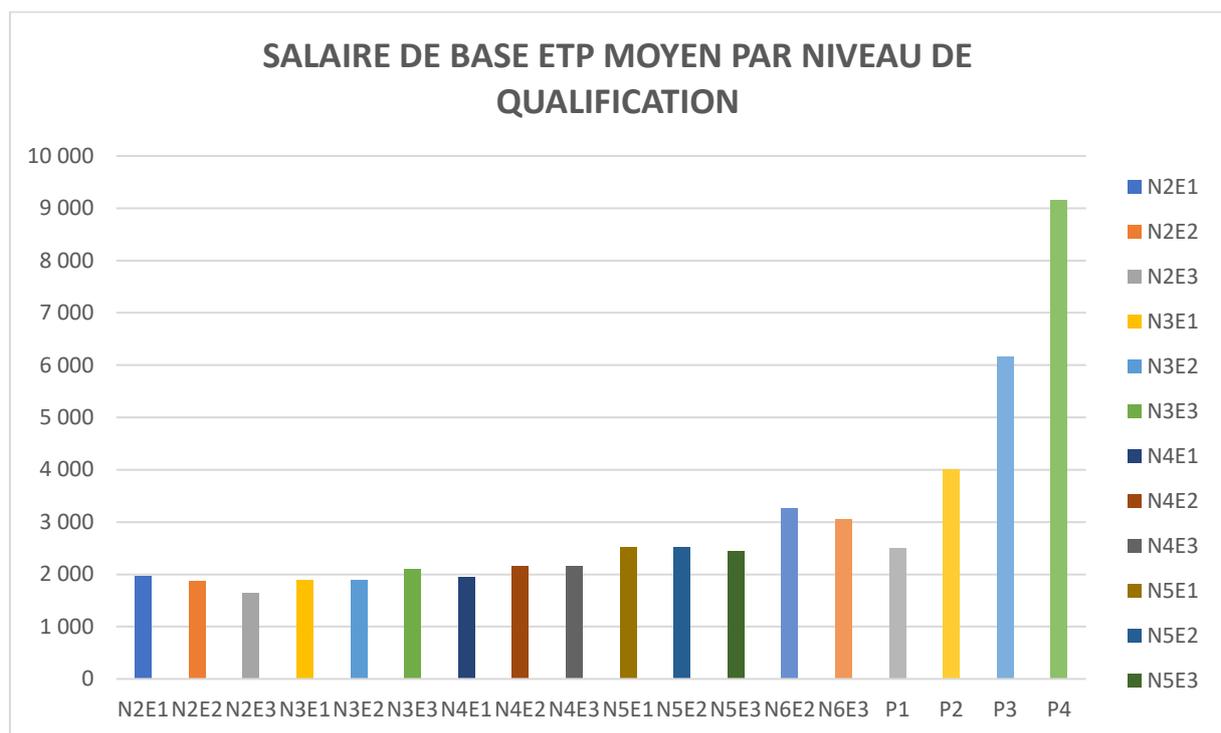


Cohérence entre les classifications et les rémunérations

Dans ce même fichier, dans la mesure où les salaires sont renseignés ainsi que les qualifications, il est possible de dresser le graphique des rémunérations moyennes par coefficient.

Le graphique ci-dessous permet de vérifier si la cohérence des pesées établies lors de la classification est bien respectée dans les rémunérations.

Il est possible de croiser les analyses par entité, par service, par sexe, ...

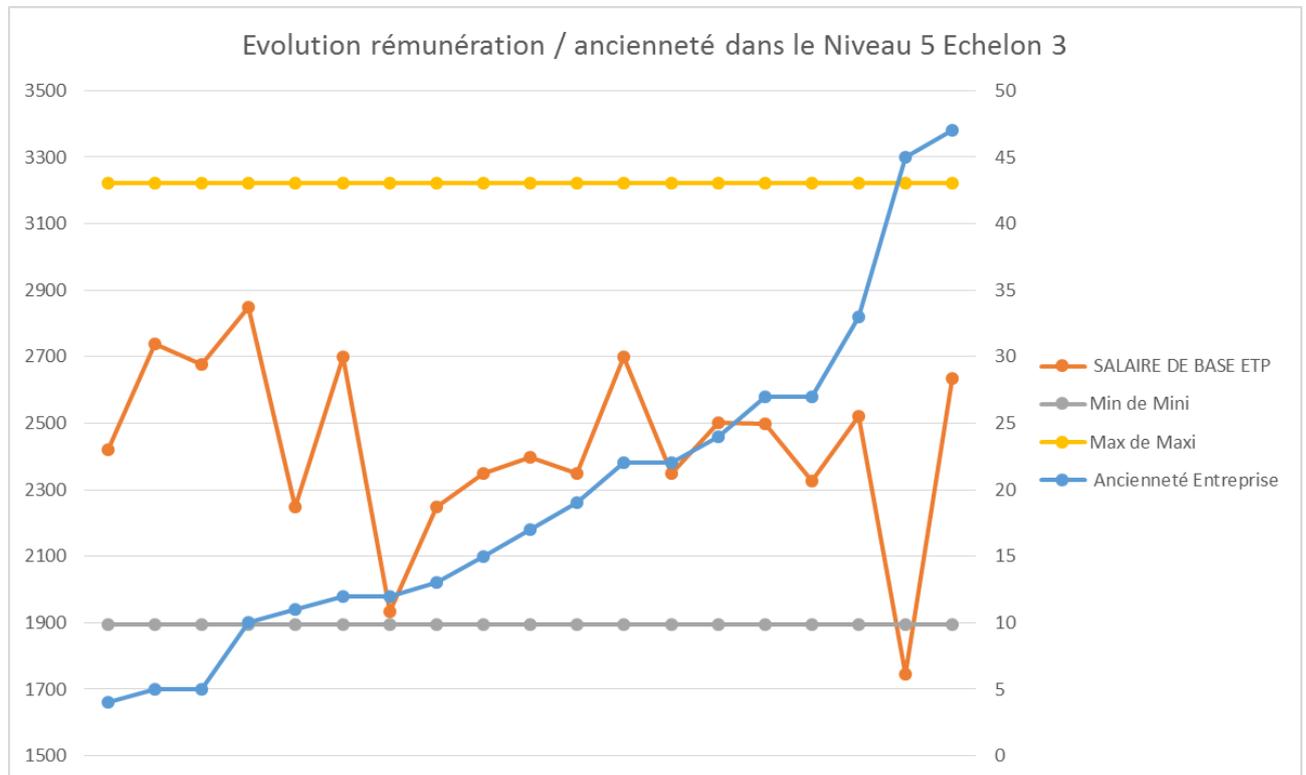


Dans l'exemple présenté, on voit clairement que les rémunérations des qualifications allant de N2E1 à N4E3 ne sont pas discriminantes.

Il y a lieu de creuser le sujet et d'analyser l'impact de l'ancienneté car sinon quel intérêt d'avoir mis en place autant de niveaux et d'échelons ?

Cohérence entre la rémunération et l'ancienneté

Dans cet exemple, le graphique montre clairement que pour l'échelon N5E3, qui compte le plus grand effectif de salariés, l'ancienneté n'est pas discriminante.



CAS D'ENTREPRISE N°2

Cohérence entre les postes et les classifications

Dans cette entreprise à chaque poste était associé un coefficient. La mise en place des fiches de poste a été l'occasion de rationaliser les intitulés de poste et donc de procéder à des regroupements.

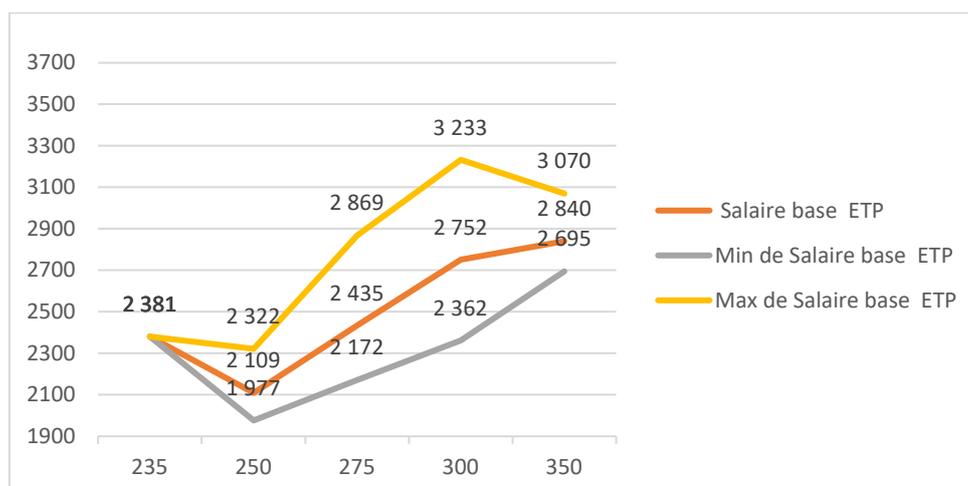
L'analyse a été faite après les regroupements et a mis en évidence que la logique d'un coefficient par poste n'était plus respectée (situations repérées en jaune).

Cela aurait pu être un problème, si par ailleurs l'entreprise n'avait décidé de lancer un projet RH intitulé « Une carrière pour tous » permettant dans le futur à chaque salarié de progresser en classification même s'il ne change pas de poste, ce qui apporte une cohérence aux données du tableau ci-dessous.

Nombre de NOM	Coef															
Poste	770	660	550	510	480	460	400	350	300	275	250	235	205	190		
Global Director Technology & Innovation	1															
Directeur de production		1														
Directeur BU, Développement		1														
Chimiste projet					2	3										
Ingénieur innovation					1		2	1								
Manager de projets						1	1									
Team Leader DSP Process						1	1									
Chargé Assurance Qualité						1	1									
Technicien DSP Développement									1	1	1					
Technicien USP Développement									2	3	1					
Technicien Support Production									1		2					
Technicien "Sourcing Process Analytical"									1		1					
Technicien développement analytique											1					
Technicien Change-Over - Back-Up											1					
Technicienne de laboratoire QC Non-GMP - Back-up											1					
Technicien USP / DSP process											3					
Technicien de maintenance											2	1				
Technicien Change-Over											1	1				
Technicien USP Process											1	5				
Technicien de laboratoire GMP											1	3				



Cohérence entre les classifications et les rémunérations



L'analyse a été faite pour une population de techniciens en visualisant les salaires maxi et moyen par coefficient.

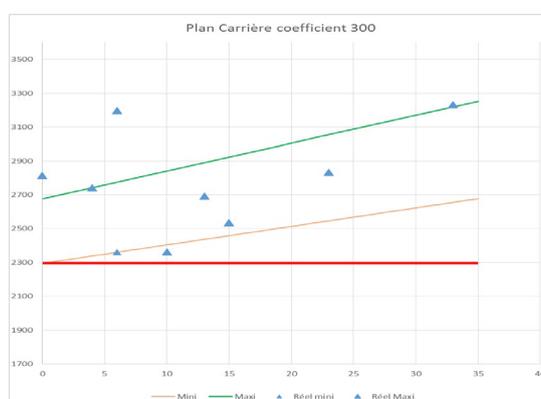
Ainsi, en dehors du coefficient 235, qui ne comprend qu'un salarié et dont la situation fait partie de l'historique de l'entreprise, le faisceau des courbes est globalement cohérent et montre que pour un coefficient donné, il y a une progression de salaire existante matérialisée par les plages entre le mini et maxi.

Cohérence entre les rémunérations et l'ancienneté par classification

Pour aller plus loin dans l'analyse, une étude de l'impact de l'ancienneté pour chaque coefficient a été réalisée.

Le coefficient 300 a été choisi car il présentait l'effectif le plus important et la plage la plus large. Dans le graphique qui situe les rémunérations des salariés en fonction de leur ancienneté, le mini de la convention (ligne rouge), le projet de mini évolution de carrière (ligne orange) et le projet de maxi évolution de carrière (ligne verte) ont été inclus.

Le graphique montre qu'en règle générale l'ancienneté est bien prise en compte dans l'évolution. Les derniers salariés arrivés bénéficient d'une rémunération plus élevée. Ils concernent des métiers en tension comme la maintenance.



Synthèse des analyses de cohérence

Les différentes analyses ainsi réalisées (tableaux ou graphiques) mettent visuellement en évidence la tendance générale et les exceptions.

Cela permet à l'entreprise de mesurer la qualité ou l'efficacité de sa politique de classification et ou de rémunération et d'intégrer dans son projet de GEPP les corrections éventuelles à apporter à court, moyen ou long terme.

Synthèse du pré diagnostic

Le **Diagnostic GEPP** et le **Diagnostic des outils existants** mettent en évidence les incohérences, les dysfonctionnements et outils manquants nécessitant la mise en œuvre d'un plan d'action.

Ces éléments permettront à l'entreprise de fixer les objectifs, le cadre du projet et les ressources nécessaires en accompagnement, pilotage, animation, contribution, les besoins spécifiques en formation et en communication afin de chiffrer le coût de mise en place du projet.

Le pré diagnostic établi à partir de l'outil « **Pilotage stratégie RH - GEPP** » permet d'avoir une projection de la masse salariale de l'entreprise à horizon 3 ans dans le fonctionnement actuel de l'entreprise et d'y intégrer l'impact financier des différentes actions portant sur les classifications, les revalorisations et tous les changements identifiés. L'entreprise pourra ainsi chiffrer l'impact économique du projet sur la masse salariale de l'entreprise et ajuster si nécessaire l'étalement dans le temps des différentes actions.

Les outils proposés

	Outils	Thèmes	Acteurs
	Fiche Outil N°2	Diagnostic GEPP	RH
	Fiche Outil N°1	Check-list des dispositifs et outils existants	RH
	Fiche Outil N° 3	Pilotage de la stratégie RH - GEPP	RH

ETAPE #2

#2- Définir le cadre et les objectifs de la démarche GEPP

- Identifier la logique d'action
- Fixer la démarche dans le temps
- Définir le budget alloué
- Créer des indicateurs pour évaluer la démarche

Les objectifs de cette étape :

La mise en place d'une Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels a pour objectif de contribuer fortement à la performance et l'attractivité de l'entreprise, à l'engagement responsable environnemental et social et enfin à la pérennité de l'entreprise en sauvegardant les compétences clés et en faisant évoluer les salariés pour répondre durablement aux attentes du marché et enjeux économiques.

Néanmoins, l'objectif de la démarche doit être clairement identifié et présenté aux salariés afin de favoriser l'adhésion de tous.

A titre d'exemple, mettre en place une Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels a mis en évidence l'importance de proposer à chaque salarié un plan d'évolution de carrière.

L'une des entreprises du Club Génération Industrie a ainsi choisi de mettre en place cette démarche à un horizon de 3 ans.

Le cadre doit impérativement permettre de :

1. Identifier la logique d'action

La mise en place de cette démarche rentre inévitablement dans une logique entrepreneuriale et peut revêtir plusieurs axes :

- ➔ La logique d'anticipation – *ex. futur lancement d'un nouveau produit...*
- ➔ La logique de transformation des métiers – *ex. introduction d'une nouvelle technologie*
- ➔ La logique d'organisation de conformité – *ex. la mise en place d'une nouvelle convention collective*
- ➔ La logique de restructuration – *ex. fermeture planifiée d'une usine...*

En fonction de cette logique entrepreneuriale et des objectifs de l'entreprise l'architecture du plan d'action de la GEPP s'articulera différemment.



2. Fixer la démarche dans le temps

Pour les entreprises de 300 salariés et plus, le législateur a redéfini en 2015 (Loi Rebsamen) la durée du déploiement d'une GPEC à trois années. Il en est de même pour les GEPP dont la durée est fixée à 3 ans.

Afin de se fonder au cadre légal mais surtout pour organiser au mieux la mise en place du dispositif, il convient de définir un planning de déploiement du projet. Ce planning reprendra dans le temps les différentes étapes du projet et les points de situations nécessaires pour réajuster et poursuivre le dispositif.

Ce calendrier peut s'adapter aisément aux TPE PME et ETI.

3. Définir le budget alloué

Avant de s'intéresser à la mise en place d'un tel projet, il convient de définir le budget qui sera alloué à la démarche. Provisionner sur les 3 années à venir l'investissement reste la solution budgétaire adaptée. La démarche sera déployée dans le temps, il est donc envisagé de lisser les dépenses afférentes au projet. Différents budgets seront impactés (budgets accompagnement des salariés, développement des compétences, rémunérations...).

4. Créer des indicateurs pour évaluer la démarche

A l'issue du déploiement de la GEPP, il s'agira d'évaluer le dispositif mis en place ; au final, la démarche est-elle rentable ou non ?

Pour ce faire, il est important de définir au préalable des indicateurs qui serviront de base à l'évaluation. Ce choix se fera en fonction de la logique et des objectifs définis. Il est généralement conseillé de se baser sur un nombre modéré d'indicateurs, tels que :

- Indicateur d'atteinte de l'objectif (ex. signature d'un accord...)
- Indicateur sur le respect du budget
- Indicateur sur le respect du délai.

La mise en place de la GEPP est une démarche d'amélioration et l'entreprise sera à moyen terme bénéficiaire en termes d'adéquation entre les compétences et les ressources.



ETAPE #3



#3- Communiquer activement

- Obtenir l'adhésion à la démarche
- Expliquer la démarche
- Communiquer et impliquer tous les échelons
- Communiquer tout au long de la démarche

L'objectif de cette étape

À partir du moment où l'objectif et le cadre sont définis, il s'agira d'informer et de communiquer sur le projet GEPP de l'entreprise.

1. Obtenir l'adhésion à la démarche

Un enjeu clé de la réussite d'une démarche de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels sera la capacité de la Direction/RH à impulser une dynamique, porteuse de sens pour l'entreprise et pour l'ensemble des salariés.

Les changements / évolutions engendrés par le projet seront d'autant plus facilement acceptés si les salariés se sentent concernés à titre personnel et s'ils ont la possibilité de s'impliquer et de participer au projet.

Car il est entendu que la démarche engendrera des changements pour ces derniers, en termes d'évolution de carrière, de compétences, de classification, de rémunération, etc.

Ces changements peuvent être perçus et vécus négativement par certains d'entre eux, et donc engendrer une certaine résistance, pour différentes raisons :

- ➔ Changement perçu comme trop complexe
- ➔ Changement perçu comme trop profond, remettant en question l'ordre établi
- ➔ Changement perçu comme non pertinent et non nécessaire
- ➔ Changement perçu comme injuste ou créant une injustice.

La résistance n'est pas directement liée au changement, mais à la manière dont il est perçu et vécu.

Tout changement organisationnel se doit d'être accompagné ; le cas inverse peut provoquer une diminution de la productivité, de la motivation, de l'implication, de l'engagement, etc.

Voici quelques clés pour obtenir l'adhésion des salariés au projet GEPP.



2. Expliquer la démarche

La première étape est d'expliquer la démarche :



Pour argumenter l'apport de la démarche, vous pouvez vous concentrer sur les points positifs des changements que va apporter la démarche (par ex. reconnaissance des compétences, évolution de carrière, meilleure gestion des compétences, etc.) et les points négatifs si la démarche n'est pas mise en place (par ex. flou quant aux perspectives d'évolution de carrière, difficultés d'organisation lors d'un départ ou une absence sur un poste clé, etc.).

La peur de l'incertitude empêche d'envisager les points positifs du changement et les points négatifs du non-changement. En faisant prendre conscience aux salariés qu'il y a des éléments positifs au changement et des éléments négatifs au non-changement, on modifie les émotions associées au changement, engendrant ainsi une acceptation plus grande.

Aux côtés de la Direction, le service RH devra informer, expliquer et donner du sens à la démarche.

3. Communiquer et impliquer tous les échelons

C'est le bon moment pour diffuser l'information et faire réagir les différents acteurs. Il faut préparer les managers à cette démarche et les associer. C'est aussi l'occasion de reconnaître les compétences des salariés et de les valoriser, notamment en les formant aux nouveaux outils ! En impliquant tous les échelons à la démarche (Direction, RH, managers et salariés), ils vont percevoir qu'ils peuvent contribuer (en partie) aux décisions prises.

4. Communiquer tout au long de la démarche

La communication est importante au début de la démarche, ainsi que tout au long du processus, afin de maintenir la dynamique liée à sa mise en œuvre et de motiver les membres de l'organisation à le réaliser. Il est recommandé de partager les informations sur les progressions et les actions mises en place, ainsi que les problèmes et les mesures prises pour leurs résolutions.

ETAPE #4



#4- Déployer la démarche GEPP

- Créer ou actualiser le référentiel Métiers-Emplois et Compétences
- Piloter la gestion des compétences
- Faire évoluer les compétences
- Détecter et préserver les compétences critiques

Mise en place du projet et création d'une équipe

L'équipe projet devra être nommée par la Direction afin de mettre en œuvre les objectifs, le cadre, la communication et le suivi de la réalisation de la démarche.

La mise en place d'une Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels suppose la mise en place d'une structure « ad hoc » conçue spécifiquement pour répondre aux besoins d'interdisciplinarités et de transparences exigés par le projet.

Un tel dispositif comprend généralement un comité de pilotage et un ou plusieurs groupes de projet. Le rôle du comité de pilotage est de garantir le bon déroulement de la démarche, sa cohérence par rapport aux objectifs fixés et la mobilisation des ressources nécessaires. On y trouve généralement la Direction, des représentants des différents groupes professionnels présents dans l'entreprise ainsi que le directeur/responsable des ressources humaines.

Les équipes projets (cadres et salariés de toutes les filières) sont mis en place par le comité de pilotage en fonction des besoins de la démarche. Avec le concours du Directeur/responsable des ressources humaines, qui sera le garant méthodologique de la démarche, les équipes projets récupèrent les données et procèdent à leur analyse.

Le Directeur/responsable des ressources humaines mettra à disposition ses connaissances de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels et sera force de proposition dans l'élaboration des outils et des procédures à créer dans l'entreprise. Le comité de pilotage sera informé régulièrement de l'avancée du projet.

1. Créer ou actualiser le référentiel Métiers-Emplois et Compétences

La 1^{ère} étape consistera à créer ou revisiter la nomenclature des fiches-emplois et de vérifier si les intitulés des emplois sont en concordance avec ceux indiqués dans les organigrammes, les contrats de travail, les fiches de paie et plus globalement dans les bases de données informatiques.

Le cas échéant, il appartient à la fonction RH de procéder aux ajustements de manière individuelle et selon un calendrier à définir.

Selon la taille de l'entreprise, l'identification des emplois-repères pourra être réalisée afin de faciliter la gestion des emplois. Pour mémoire, un emploi-repère est un emploi dont le socle des missions, activités, compétences est commun à plusieurs postes.

Par exemple : Emploi-repère : Opérateur / Postes reliés : Opérateur process, opérateur de production...

La 2^{ème} étape, consistera à interviewer les salariés ou un panel de salariés si l'emploi est occupé par plusieurs d'entre eux.

Un support intitulé « Analyse d'une situation de travail » sera adressé aux salariés environ 15 jours avant l'entretien accompagné d'une note explicative pour leur permettre de le préparer.

Ces interviews vous permettront de collecter les informations liées à leurs missions, activités, savoirs et savoir-faire.

A l'issue de ce travail d'investigation, il s'agira de rédiger les fiches-emplois qui seront validées par le service RH, les managers et les salariés eux-mêmes à l'issue d'un ou plusieurs échange(s).

Ces fiches-emplois pourront faire l'objet d'une cosignature par les parties et seront partie intégrante du référentiel métiers-emplois et compétences de l'entreprise.

Il est conseillé de réaliser une revue annuelle de l'ensemble des fiches-emplois afin d'en garantir l'opérationnalité.

Une analyse de l'ensemble des emplois permettra à l'entreprise en se fondant sur l'évolution de leur marché, de les qualifier selon les critères suivants : **pérennes, en évolution ou menacés, émergents, stables, transformés.**

L'objectif étant d'accompagner le développement des compétences, d'anticiper les mutations...

Un deuxième critère de tri peut s'avérer utile pour définir l'importance des emplois :

- ➔ emploi stratégique qui permet à l'entreprise de faire la différence sur son marché : ex. innovation process ; R&D, sourcing-achat, ...
- ➔ emploi critique qui permet à l'entreprise la continuité d'activité : ex. maintenance, ingénieurs process
- ➔ emploi en tension sur le marché du travail qui demandera à l'entreprise d'anticiper un éventuel besoin en recrutement ou en remplacement... : ex. maintenance...

Cette analyse a comme objectif une plus grande anticipation des mouvements, une maîtrise et une préservation du capital immatériel de l'entreprise.

Bonnes pratiques

Pour garantir la continuité d'activité, il sera essentiel d'organiser une suppléance ou un back-up sur l'ensemble des activités de l'entreprise.

Ces dispositions pourront être formalisées dans les fiches-emplois et pourraient nécessiter des compléments de formation.

Pour mémoire :

Back-up de tâches - exemple : qui fera le planning en votre absence ?

Back-up de responsabilités - exemple qui prendra la responsabilité d'arrêter un équipement en cas de dysfonctionnement ?

	Outils	Thèmes	Acteurs
	Fiche Outil N° 4	Pilotage Stratégie RH - GEPP	RH
	Fiche Outil N°5	Analyse d'une situation de travail - statut ouvrier	RH - Salariés
	Fiche outil N°6	Analyse d'une situation de travail - statut ETAM - CADRE	RH - Salariés
	Fiche Outil N°7	Référentiel Compétences transverses	RH - Managers
	Fiches Outils N°8	Modèles Fiches emploi	RH - Managers

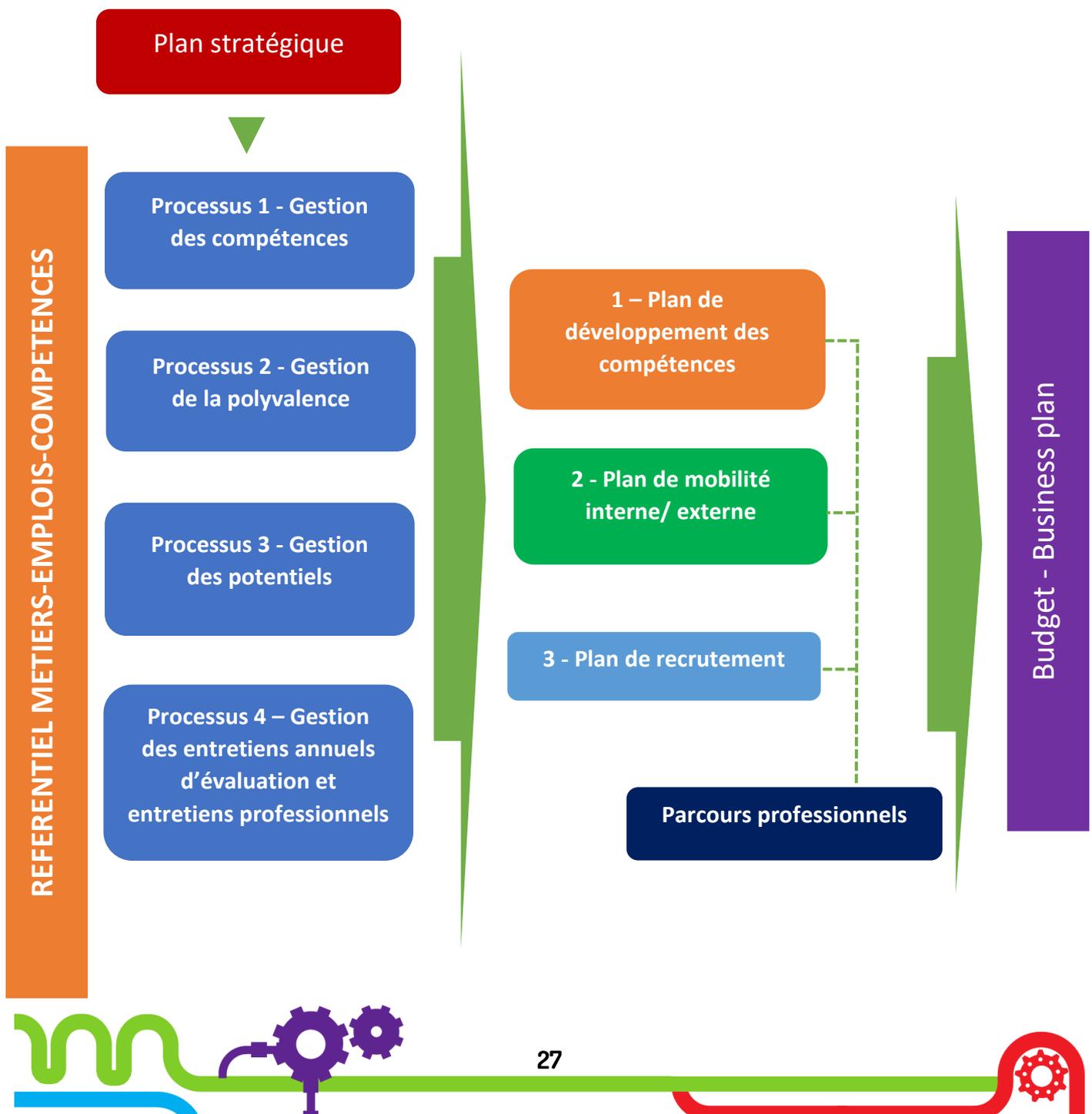
2. Piloter la gestion des compétences

Pour faire face à vos défis de demain, il s'agira dans cette phase de mettre en place les processus et les outils adaptés pour atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés.

La première entrée est la mise en œuvre **du plan stratégique** décliné au travers de chaque grande fonction de l'entreprise et qui impactera les ressources humaines comme par exemple : le développement d'un nouveau produit, l'introduction d'une nouvelle technologie, l'implantation d'un nouvel ERP, la suppression d'une activité...

Et ensuite, 4 outils/processus-clé s'imposent qui alimenteront 3 plans : **plan de développement des compétences, plan de mobilité interne/externe, plan de recrutement**, l'ensemble étant encadré par un budget.

Ces trois plans nourrissant les parcours professionnels, l'ensemble étant encadré par un budget.



Processus 1 - Gestion des compétences

La matrice de compétences dans l'onglet « Compétences » propose un outil d'analyse qui permet :

- ➔ de suivre par salarié l'acquisition des compétences ainsi que le niveau atteint (débutant / opérationnel / autonome / expert.)
- ➔ de suivre par équipe pour chacun des membres, les niveaux de compétences acquis.

Elle permet de mettre en évidence les besoins prioritaires tant en ressources individuelles que collectives en identifiant l'adéquation entre les ressources disponibles en nombre d'experts, d'autonomes et d'opérationnels par rapport aux besoins de l'équipe.

Elle reprend les activités et compétences décrites dans les fiches-emplois créées précédemment. Pour chaque activité ou compétence, elle propose un positionnement en 5 niveaux :

Non acquis	N'a pas été formé ou non applicable
Débutant	En cours d'acquisition
Niveau 1 - opérationnel	Réalise l'activité sous contrôle
Niveau 2 - autonome	Réalise l'activité de manière autonome
Niveau 3 - expert	Maîtrise parfaite de l'activité, peut former d'autres salariés

En synthèse la matrice propose 5 niveaux établis sur la base de la moyenne obtenue sur l'ensemble des cotations selon la règle suivante :

Niveaux	Cotation
Non acquis	0
Débutant	$\leq 0,7$
Niveau 1 - opérationnel	$> 0,7$ et $\leq 1,2$
Niveau 2 - autonome	$> 1,2$ et $\leq 2,3$
Niveau 3 - expert	$> 2,3$

Outils		Thèmes	Acteurs
	Fiche Outil	BOOK GEPP - 10 - OUTIL MANAGER - PILOTAGE COMPETENCES - ONGLET COMPETENCES EQUIPE	RH

Processus 2 - Gestion de la polyvalence

Dans ce même fichier Excel, est inclus un onglet « Polyvalence » qui permet au manager :

- ➔ d'identifier les ressources humaines disponibles pour occuper les différents postes /process / machines ou équipements de son unité en y intégrant les niveaux d'opérationnalité, d'autonomie et d'expertise nécessaires
- ➔ de cartographier la polyvalence de ses collaborateurs sur les différents postes /process / machines ou équipements de son unité
- ➔ de quantifier et contrôler les besoins en compétences opérationnelles en autonomie et en expertise
- ➔ d'identifier les besoins en développement des compétences de chacun de ses collaborateurs.

L'objectif poursuivi est de fluidifier et d'optimiser son organisation : ex. pallier aux absences, absorber un surcroît d'activité, ... et in fine, déterminer la robustesse de son unité / atelier / service.

OUTIL DE PILOTAGE DE LA POLYVALENCE								
Indice de ROBUSTESSE	90%	Indique le taux de machines où tous les besoins d'opérationnalité, de polyvalence et d'expertise sont couverts						
Indice de défaut d'OPERATIONNALITE	0%	indique le taux de machine où le besoin en opérationnalité n'est pas couvert						
Indice de défaut de POLYVALENCE	14%	indique le taux de machines où le besoin en polyvalence n'est pas couvert						
Indice de défaut d'EXPERTISE	14%	indique le taux de machine où le besoin en expertise n'est pas couvert						
Nombre de salariés "Opérationnels"	3	3	3	3	3	3	2	
OPERATIONNALITE	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	
Nombre de salariés "Autonomes"	2	3	2	2	2	2	1	
AUTONOMIE	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	
Nombre de salariés "Experts"	1	1	1	0	2	2	1	
EXPERTISE	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI	
Besoin en "Opérationnels" par machine	3	3	2	2	3	2	2	
Besoin en "Autonomes" par machine	2	3	2	2	2	2	2	
Besoin en "Experts" par machine	1	1	1	1	1	1	1	
Salariés	Machine 1	Machine 2	Machine 3	Machine 4	Machine 5	Machine 6	Machine 7	NB Machines
Salarié 1	1	2	3	2	3	3	1	5
Salarié 2	3	3	2	2	1	1	1	4
Salarié 3	2	2	1	1	3	3	3	5
Salarié 4								0
Salarié 5								0
Salarié 6								0
Salarié 7								0
Salarié 8								0
Salarié 9								0

Outils	Thèmes	Acteurs
 Fiche Outil	BOOK GEPP - 10 - OUTIL MANAGER - PILOTAGE COMPETENCES - ONGLET POLYVALENCE	RH - Managers

Un autre outil est proposé dans ce book GEPP, c'est la **gestion des qualifications des salariés en capacité de conduire des machines/équipements industriels**, l'objectif étant de maintenir l'opérationnalité de leurs compétences sur un ou plusieurs équipements et de garantir ainsi la robustesse d'un atelier.

Un autre objectif poursuivi est la maintenance de l'employabilité des salariés de manière plus globale afin d'éviter l'obsolescence de leurs compétences.

De plus, mettre en place un processus structuré qui leur permette une visibilité sur les qualifications détenues est un facteur-clé de motivation et d'engagement individuel et collectif au sein des équipes.

OUTIL DE GESTION DES QUALIFICATIONS								
Durée en an	1	1	2	1	1	2	1	Données à saisir
Délai révision en mois	3	3	3	3	3	3	3	
Besoins	1	1	1	1	1	1	1	
Nb Qualifications	0	0	2	1	1	0	1	Ne pas modifier les cases grisées
Nb Révisions	2	1	2	1	1	1	1	
NB Non Conformés	2	1	0	0	0	1	0	
NB Salariés suivis	2	1	2	1	1	1	1	
Salariés	Machine 1	Machine 2	Machine 3	Machine 4	Machine 5	Machine 6	Machine 7	NB Machines
Salarié 1	02/12/2020		01/05/2021	01/05/2021	01/07/2021		01/07/2021	5
Salarié 2	15/01/2021	15/01/2021	15/04/2021			02/12/2019		4
Salarié 3								0
Salarié 4								0

OUTIL DE GESTION DES QUALIFICATIONS - MODE OPERATOIRE	
Besoin	Piloter la validité des personnes formées et qualifiées à tenir un poste
Principe	Pour chaque poste concerné, on enregistre la date de validation sur le ou les postes où elle intervient.
Paramètres liés au poste	Durée de validité par poste Besoins en effectifs validés Délai d'alerte pour révision de la qualification en mois
Indicateurs	Nombre de personnes qualifiées Nombre de révisions à programmer Nombre de personnes hors période de qualification
Codes couleurs	Qualifié Qualification à programmer NON Qualifié
Mise à jour	ATTENTION Pour ajouter une colonne "Machine" sans perdre les calculs de la colonne NB Machines, la nouvelle colonne doit être insérée entre la colonne B et la colonne H Pour ajouter un nouveau salarié, il suffit d'ajouter une ligne à la fin du tableau et "tirer vers le bas" la formule de la colonne NB machines
Astuces	Qualification 1 Suivi des résultats quantitatifs et qualitatifs des réalisations (non conformités, incidents, ...) tout au long de la période d'habilitation Qualification 2 Contrôle périodique des savoirs (tests écrits, QCM, ...) et des savoir faire (tests pratiques, ...) avant la fin de la période d'habilitation Qualification 3 Suivi des tenues de poste. L'habilitation est perdue si le poste n'a pas été tenu au moins une ou plusieurs fois (nb à définir) durant l'année ou les 2 années précédentes

Outils	Thèmes	Acteurs
 Fiche Outil	BOOK GEPP - 10 - OUTIL MANAGER - PILOTAGE COMPETENCES - ONGLET QUALIFICATIONS	RH - Managers

Processus 3 - Gestion des potentiels

Une revue annuelle du personnel permettra d'identifier les salariés en capacité et/ou en demande d'évolution - elle s'appelle communément la People Review.

Elle est réalisée en cascade par les managers et les service RH puis par la Direction /service RH pour la population des managers.

A l'issue de cette première évaluation des personnes-clé, il est recommandé de poursuivre la démarche avec l'ensemble du personnel.

Elle permet d'anticiper et préparer les parcours professionnels pour l'ensemble des salariés d'une entreprise.

L'outil se présente ainsi dans un fichier Excel de pilotage destiné au service RH et aux managers de services.

Nom	Prénom	Poste occupé	Date entrée Poste	Ancienneté Poste	Personne clé	Date People Review	Potentiel 1-3 ans	Potentiel 3-5 ans	Poste ciblé	Potentiel > 10 ans	Poste à terme
Nom 1	Prénom 1	Directeur Co-incineration	01/07/2015	06	1	14/04/2022	+	+	Directeur technique	+	Poste Groupe
Nom 2	Prénom 2	Directeur Technique	01/01/1984	38	1	14/04/2022	=	=	Départ en retraite dans 2 ans		
Nom 3	Prénom 3	Responsable des Ressources Humaines	01/10/2014	07	1	14/04/2022	=	+	Directeur RH	=	Poste Groupe
Nom 4	Prénom 4	Ingénieur R&D	01/09/2018	03	0	14/04/2022	+	+	Responsable R&D	+	Directeur R&D

L'évaluation s'effectue de la manière suivante :

Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les personnes-clé de l'entreprise et enfin de définir le potentiel à 3 – 5 ans selon 2 critères : maintien dans le poste ou progression possible vers un poste N+1.

Cette évaluation à 3 – 5 ans permet de mettre en place un plan de succession.

L'évaluation à 10 ans a comme objectif d'identifier les hauts potentiels de l'entreprise et prévoir les parcours d'évolution.

L'évaluation s'effectue de la manière suivante sur 4 niveaux :

Niveau ==	• Maintien dans le poste actuel ou de niveau équivalent
Niveau =+	• Progression possible vers un poste de niveau N+1
Niveau +=	• Le salarié a progressé dans un délai de 3 à 5 ans mais aucune évolution à l'instant T n'est envisagée au-delà
Niveau ++	• Le salarié a progressé dans un délai de 3 à 5 ans et une progression est envisagée vers un poste de niveau N+2 voire plus.

Potentiel 1-3 ans		Potentiel 3-5 ans		Potentiel > 10 ans	
Maintien Q	=	Maintien Poste N	=	Maintien Poste N	=
Maintien Q	=	Maintien Poste N	=	Progression poste N+1	+
Maintien Q	=	Progression poste N+1	+	Maintien Poste N+1	=
Maintien Q	=	Progression poste N+1	+	Progression poste N+2	+
Progression Q	+	Maintien Poste N	=	Maintien Poste N	=
Progression Q	+	Maintien Poste N	=	Progression poste N+1	+
Progression Q	+	Progression poste N+1	+	Maintien Poste N+1	=
Progression Q	+	Progression poste N+1	+	Progression poste N+2	+

Outils		Thèmes	Acteurs
	Fiche Outil	BOOK GEPP - 10 - OUTIL MANAGER - PILOTAGE COMPETENCES - ONGLET POTENTIEL	Direction - RH - Managers

Processus 4 – Gestion des entretiens annuels d'évaluation et entretiens professionnels

Classiquement, les dispositifs d'entretien annuel d'évaluation, entretien de progrès, entretien de performance... et celui de l'entretien professionnel font partie de la boîte à outils RH et ont comme objectif de recueillir les attentes et besoins des salariés en termes d'évolution professionnelle.

Ils explorent des points différents et n'ont pas la même vocation :

- ➔ L'entretien annuel d'évaluation a comme objectif de clarifier les missions de chaque collaborateur, d'obtenir des retours professionnels sur ses performances, d'explorer le bilan de l'année écoulée et les projets de l'année à venir.
- ➔ L'entretien professionnel est centré sur les attentes professionnelles et les besoins en formation. Il est obligatoire dans les entreprises depuis le 5 mars 2014 et doit se dérouler tous les 2 ans avec un bilan réalisé à l'issue de 6 ans.

Cependant, une autre approche plus centrée sur le projet d'entreprise est proposée dans ce guide.

Elle vise à développer la synergie entre le projet d'entreprise et les projets individuels des salariés et il n'est plus question d'évaluation individuelle des points faibles, des points forts... mais bien de recherche de points d'amélioration individuelle en ligne avec le projet et les objectifs de l'entreprise.

En termes de déroulement, le manager prépare ses entretiens en reformulant la stratégie de l'entreprise, l'impact sur son service, sa vision, son ambition et ses objectifs dans un document à destination de ses salariés.

Ce document de préparation permet aux salariés de s'exprimer sur leur contribution mais également sur le bilan de l'année écoulée, les axes d'amélioration et les besoins en formation qui en découlent.

Un document final est co-rédigé fixant les objectifs individuels des salariés. Ce document est ensuite transmis au service RH qui aura comme mission de compiler et de consolider les informations recueillies afin d'alimenter les plans de développement des compétences et de mobilité interne/externe.

Le service RH s'attachera à vérifier la qualité des entretiens conduits par les managers au bénéfice de leurs collaborateurs en lien avec les bonnes pratiques managériales de l'entreprise et le cas échéant enclenchera les actions de formation et/ou d'accompagnement nécessaires.

Un modèle de formulaire d'entretien annuel selon notre philosophie est annexé au présent book.

Concernant l'entretien professionnel, un book « Entretien professionnel, outil de management » a été conçu en partenariat avec les entreprises du Club Génération Industrie et est disponible sur demande.

Liste des salariés			Annuel		Professionnel	
Matricule	Nom	Prénom	Dernier entretien	Prochain Entretien	Dernier entretien	Prochain Entretien
4	Nom 4	Prénom 4	07/04/2021	avr.-22	19/11/2020	07/04/2023
5	Nom 5	Prénom 5	10/05/2021	mai-22	20/11/2020	10/05/2023
1	Nom 1	Prénom 1	10/01/2022	janv.-23	16/11/2020	10/01/2024
2	Nom 2	Prénom 2	11/02/2022	févr.-23	17/11/2020	11/02/2024
3	Nom 3	Prénom 3	14/03/2022	mars-23	18/11/2020	14/03/2024

	Outils	Thèmes	Acteurs
	Fiche Outil N° 12	Guide et Formulaire d'entretien annuel	Direction - RH - Managers
	Fiche Outil N° 3	Outil de gestion des entretiens professionnels et des entretiens annuels	RH

Bonnes pratiques

Lorsque cela est possible, il est judicieux de mener les entretiens en amont de la démarche budgétaire de l'entreprise afin de d'intégrer les besoins de formation et les éventuelles promotions et ou augmentations dans le budget à venir.

L'idée est de mettre en cohérence les besoins RH avec les projets d'investissements de l'entreprise. Ainsi, l'arbitrage budgétaire sera plus juste et intégrera les besoins liés aux Ressources Humaines.

3. Faire évoluer les compétences

Les 4 processus décrits ci-dessus viennent alimenter le plan de développement des compétences, le plan de mobilité interne/externe et le plan de recrutement :

1 - Plan de développement des compétences

Le plan de développement des compétences (ex plan de formation) se construit à partir du plan stratégique mais également en fonction des besoins évalués dans les matrices de compétences et de polyvalence.

On y intègrera les besoins exprimés lors des entretiens d'évaluation et professionnels et ceux identifiés dans la people review dans le cadre des parcours professionnels.

Pour éviter que le recueil de tous les besoins ressemble à un patchwork peu lisible et sans fil conducteur, le plan de développement des compétences peut s'articuler selon la méthodologie suivante avec 3 registres : le structurel, le conjoncturel et l'individuel.

- ➔ **Registre structurel** : Ce sont des formations qui visent l'acquisition des fondamentaux de l'entreprise en termes de culture métiers, organisationnelle, comportementale et managériale et, intègre aussi toutes formations dites réglementaires.
- ➔ **Registre conjoncturel** : Ce sont des formations qui accompagnent les projets, les changements à court-moyen termes.
- ➔ **Registre individuel** : Ce sont les formations et démarches de développement de l'individu au sein de l'entreprise.

Extrait du site <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/entreprise-et-formation/article/plan-de-developpement-des-competences>

À compter du 1er janvier 2019 le plan de développement des compétences remplace le plan de formation. Il permet aux salariés de suivre des actions de formation à l'initiative de leur employeur, par opposition aux formations qu'ils peuvent suivre de leur propre initiative grâce à leur compte personnel de formation.

L'employeur a deux obligations en matière de formation professionnelle : l'adaptation au poste de travail et le maintien dans l'emploi des salariés ; il peut également proposer des actions qui participent au développement des compétences (article L 6321-1 du code du travail).

L'employeur a aussi une obligation de formation générale à la sécurité (art. L 4121- et L. 4121-2 du code du travail).

Le plan de développement des compétences recense l'ensemble des actions de formation mises en place par l'employeur pour ses salariés, dont certaines sont obligatoires en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires (article L 6321-2 du code du travail).

La notion d'action de formation est simplifiée, avec une nouvelle définition : l'action de formation est un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel.

Il est désormais possible de réaliser des formations en situation de travail (FEST), en plus des formations en présentiel ou en tout ou partie à distance.

Exemple de matrice d'un plan de développement des compétences

Thèmes de formation \ Registres	Structurel (socle commun)	Conjoncturel (plan stratégique à 3 ans)	Individuel (développement de l'individu)
Métier	Formation de base aux produits / clients / marchés /Entreprise	Lancement nouveau Produit / nouvelle technologie	Acquisition d'une expertise par un diplôme, certification... Valorisation d'une expérience par la VAE... Evolution par le biais d'un CQP
Managériales	Parcours managérial, gestion de projet...	Lancement projet LEAN, Risk management	Coaching managérial, co-développement
Transverses	Qualité-Sécurité-QVT- IT- Bureautique (mise à niveau) - Règlement intérieur et règles internes (RH - gestion)	Implémentation d'un nouveau logiciel, ERP...	
Comportementales savoir être	Valeurs entreprise, Communication bienveillante Package culture entreprise salarié (être acteur de son emploi)	Projet QVT: Sensibilisation des salariés Charte/Accord Télétravail	Coaching individuel, tech de communication interindividuelle (axes personnalisés)

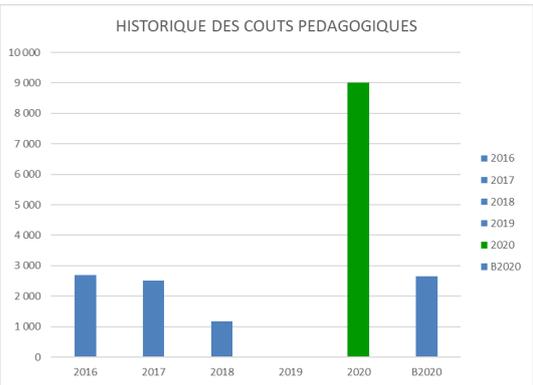
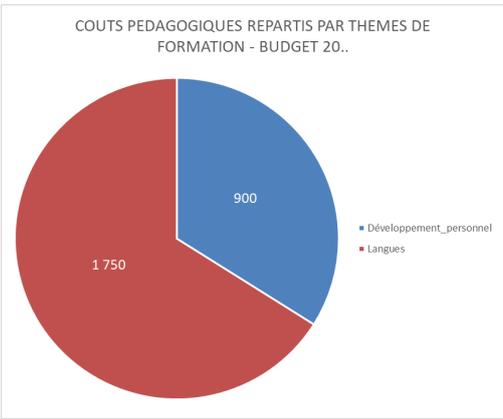
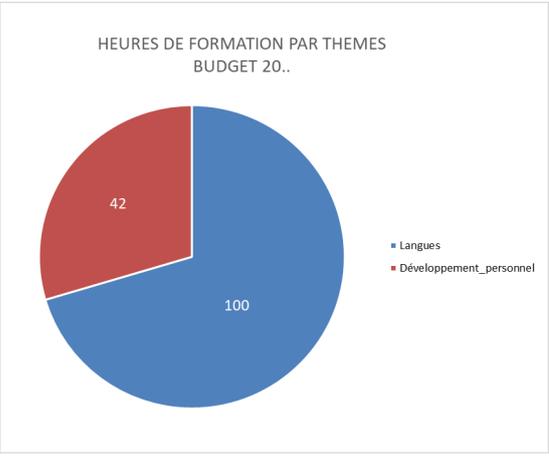
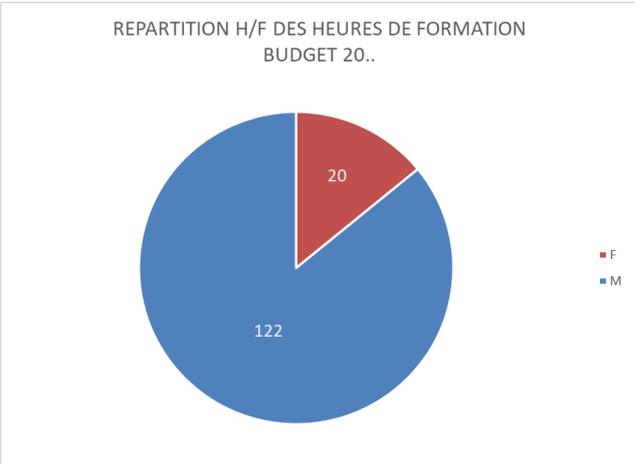
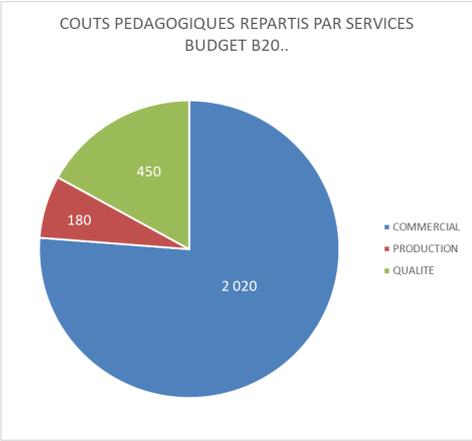
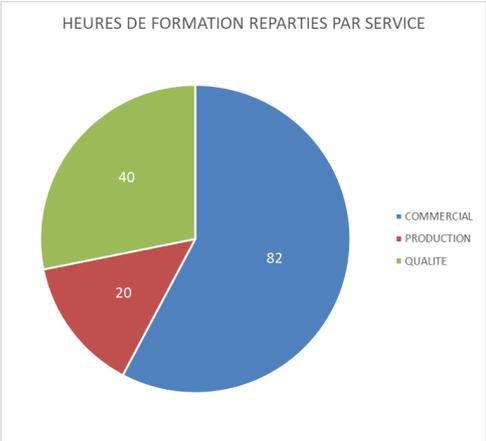
Extrait de l'outil « Plan de développement des compétences »

BUDGET		20..									
Statut	Année	Mois	Nom Prénom	Sexe	Catégorie	Service	Intitulé formation	Thème	Organisme	Origine	
Réel	20..		Nom - prénom 1	F	Cadre	DIRECTION GENERALE	Accompagnement dirigeant	Developpement_perso		0 Stratégie	
Budget	B20..		Nom - prénom 3	M	TAM	QUALITE	Anglais B1 (Individuel à distance)	Langues		0 Autre	
Budget	B20..		Nom - prénom 4	M	TAM	PRODUCTION	Anglais B1+ (Groupe F to F)	Langues		0 Autre	
Budget	B20..		Nom - prénom 5	F	TAM	PRODUCTION	Anglais B1+ (Groupe F to F)	Langues		0 Autre	



Les indicateurs du plan de développement des compétences permettront un réajustement annuel selon les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Quelques indicateurs clés :



Outils	Thèmes	Acteurs
 Fiche Outil N°9	Plan de développement des compétences / plan de formation	RH

2 - Plan de mobilité interne/externe

Une projection à 3 ans permettra aussi d'anticiper les mobilités internes et externes en fonction du plan stratégique mis à jour annuellement.

Cela concerne essentiellement les mouvements importants de personnel liés aux évolutions / mutations profondes de l'entreprise générant de forts besoins de reconversion/suppression de postes.

Les dispositifs d'accompagnement actuels existants sont : le plan social ou la rupture conventionnelle collective.

Un dispositif d'anticipation des mutations économiques co-financé par l'Etat a été créé en 2021. Il s'agit de TRANSCO – voir page 51.

L'outil «Pilotage Stratégie RH - GEPP» permet de traiter les données quantitatives dans l'objectif d'identifier les besoins en personnel, les ressources disponibles et constitue une aide à la prise de décision quant aux choix de mobilité des salariés.

	Outils	Thèmes	Acteurs
	Fiche Outil N° 3	Pilotage Stratégie RH – GEPP	RH

3 - Plan de recrutement

La mise en place d'une GEPP permet une analyse fine des données quantitatives et qualitatives afin d'anticiper le plus possible les mouvements de personnel. Elle favorise la mobilité interne, sans pour autant écarter les recrutements externes, sources d'ouverture, d'enrichissement, d'équilibre pour l'entreprise et les équipes.

Au même titre que les plans précédents, le plan de recrutement a comme objectifs d'assurer la continuité de service en remplaçant les départs et d'accompagner les projets de développement des activités.

Il est à noter que tout recrutement du type CDI engage à priori pour un long terme un salarié et l'entreprise, c'est une décision d'investissement qui demande réflexion.

Il est suggéré de distinguer deux types de recrutement :

Recrutement de postes opérationnels : le recrutement s'effectue selon le process classique de l'entreprise.

Recrutement de postes fonctionnels ou transverses : Il s'agit dans ce type de recrutement, notamment lors d'emplois nouvellement créés, d'être vigilant et se poser la question de la consistance du besoin en ressources dans le temps.

Par exemple, à l'instant T, émerge un besoin de compétences pour accompagner la mise en place d'une démarche Qualité. L'entreprise décide de recruter un salarié en CDI à temps plein avec le profil adéquat. Une fois la mise en place réalisée, la maintenance du processus Qualité ne demande plus qu'un tiers temps.

Le salarié étant présent à temps plein, soit il se positionne pour réaliser de nouvelles missions, soit il crée des processus non créateurs de valeur justifiant de son activité, soit émerge à court-terme une sous-utilisation de la ressource et vraisemblablement une source de frustration du salarié alors que si le cahier des charges initial avait prévu cette situation, des alternatives gagnantes-gagnantes auraient pu être formalisées.

L'outil « Pilotage Stratégie RH - GEPP » permet de traiter les données quantitatives liées aux besoins en personnel, notamment en termes de charge ETP.

	Outils	Thèmes	Acteurs
	Fiche Outil N°3	Pilotage stratégie RH - GEPP	RH

Il est à noter que ces deux derniers plans induisent des parcours d'intégration et des formations qu'il s'agira de prendre en compte lors de l'élaboration du plan de développement des compétences.

4 - Mettre en place des parcours professionnels

Le concept de « parcours professionnels » a été officialisé par l'Etat dans la loi Rebsamen de 2015 puis dans les Ordonnances Macron de 2017 mais il existe depuis de nombreuses années.

Il est clair que l'objectif des acteurs institutionnels a été dans un premier temps de développer l'employabilité en donnant les moyens aux salariés d'être acteurs de leur parcours professionnel en créant des dispositifs individuels type DIF puis CPF... puis de leur confier la gestion financière de leurs droits à la formation, la gestion de leur compte prévention...

Au niveau des entreprises, la démarche institutionnelle est issue de la même volonté de rendre l'entreprise actrice et responsable du développement des compétences de ses salariés.

La démarche proposée dans ce guide est d'aller au-delà de la simple réponse au législateur et de développer des parcours professionnels au bénéfice des salariés et sources d'efficacité, d'attractivité et de performance au service de l'entreprise.

Elle servira de terrain d'apprentissage, de formation et d'entraînement à l'exercice de futures compétences et responsabilités.

Ces mises en situation réelles optimiseront les conditions d'acquisition de compétences et renforceront la collaboration, l'esprit de solidarité à travers la construction de réseaux internes.

Il est important de noter que ces parcours créent de la valeur ajoutée interne et contribuent à la valorisation du capital immatériel de l'entreprise.

En résumé, l'opportunité de développer des parcours professionnels pour l'entreprise est triple :

1. Efficacité du plan de développement des compétences

L'efficacité des parcours professionnels au travers des mises en situations réelles réside :

- ➔ dans la palette des possibilités offertes qui peuvent couvrir toutes les fonctions existantes dans l'entreprise
- ➔ dans la traduction concrète aux spécificités de l'entreprise – ex. une mise en situation dans le service Qualité de l'entreprise apporte les clés de compréhension directement adaptées à l'entreprise
- ➔ dans le sur-mesure construit pour répondre aux besoins précis des salariés

Ces parcours de formation interne sont de ce fait directement orientés et ciblés pour répondre aux besoins de l'entreprise.

2. Attractivité de l'offre de l'entreprise sur le marché de l'emploi

La valorisation de parcours professionnels structurés est un atout dans la politique « Marque employeur » de l'entreprise pour promouvoir les emplois à pourvoir.

Elle constitue un levier d'attractivité auprès des personnes en recherche d'opportunités professionnelles.

3. Optimisation financière

Les parcours professionnels et les mises en situations réelles apportent un retour sur investissement direct à l'entreprise a contrario des formations externes dont les apports nécessitent d'être traduits et adaptés à l'entreprise.

L'expérience montre qu'en général, le salarié de retour dans l'entreprise après une session de formation externe est absorbé par son quotidien et manque de temps pour la mise en pratique des acquis et rend de ce fait, caduque la formation suivie.

Les 3 parcours professionnels qui peuvent être mis en place quel que soit la taille de l'entreprise sont les suivants :

1. Favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs

Parcours d'intégration

Il s'agit de sécuriser le démarrage d'un salarié dans son nouvel emploi tout en répondant à deux objectifs : optimiser sa montée en compétences et évaluer l'adéquation entre le profil du salarié au regard des besoins du poste.

La durée d'une période d'intégration s'évalue selon l'emploi, elle inclut au minimum la période d'essai du salarié.

Un guide de travail a été conçu par la Maison de l'Emploi de Strasbourg et est disponible sur demande.

Outils		Thèmes	Acteurs
	Fiche Outil N° 10	Outil RH – Manager – Gestion des compétences – Onglet Compétences	RH – Managers
	Book RH – Intégration	Book « Parcours d'intégration » (mis à disposition par la MDE)	RH – Managers



2. Développer les compétences post intégration

Parcours de formation post intégration

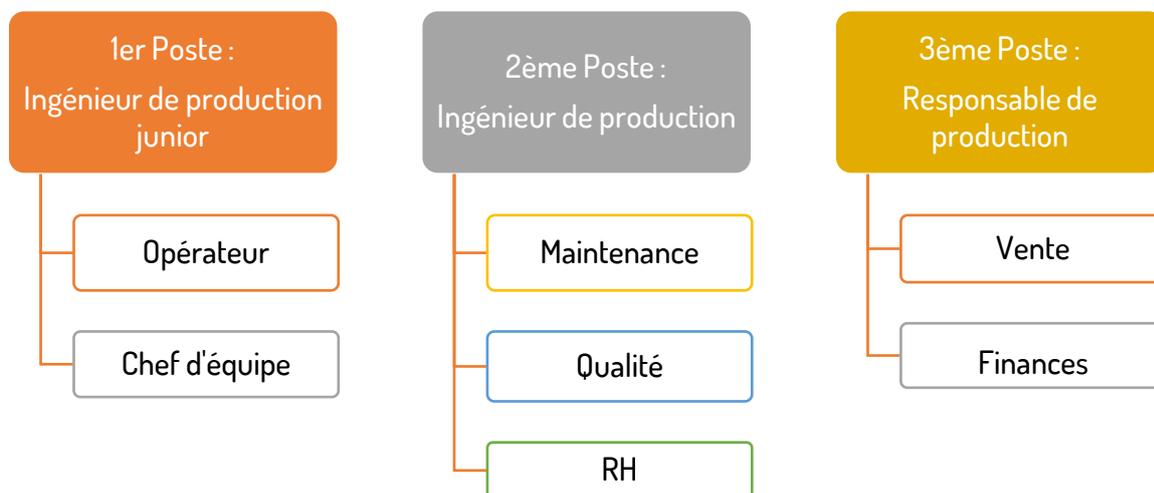
A l'issue de la phase d'intégration, il sera indispensable de questionner les besoins en formation du nouveau collaborateur et de co-construire avec lui un parcours de formation à 3 niveaux

- ➔ Parcours complémentaire lié aux besoins spécifiques du poste dont l'objectif est de pallier des lacunes - ex : en bureautique, en langues ...
- ➔ Parcours basique lié à la culture et aux métiers de l'entreprise dont l'objectif est de créer une culture commune et des pratiques communes - ex. formation produits, management, gestion, QHSE...
- ➔ Parcours immersif

En complément de ces parcours, la mise en situation réelle consiste à faire découvrir son environnement à un salarié. Lui permettre d'occuper un poste différent du sien de manière temporaire ou de conduire des projets hors de son périmètre habituel lui permettra d'acquérir des compétences complémentaires, de développer son réseau interne/externe et d'élargir sa vision des process et des hommes de l'entreprise.

Le salarié qu'il remplace peut à son tour, occuper temporairement un autre poste pour les mêmes bénéfices.

Le dispositif est gagnant pour toutes les parties y compris quand les salariés retournent à leur poste initial et tirent profit des possibilités d'amélioration observées dans son poste ou son service durant son absence par son remplaçant.



Bonnes pratiques

Proposer ces parcours dès que le salarié a dépassé le cap de la période d'essai et non pas durant, pour une question d'optimisation de l'investissement et de connaissance minimum de l'entreprise.

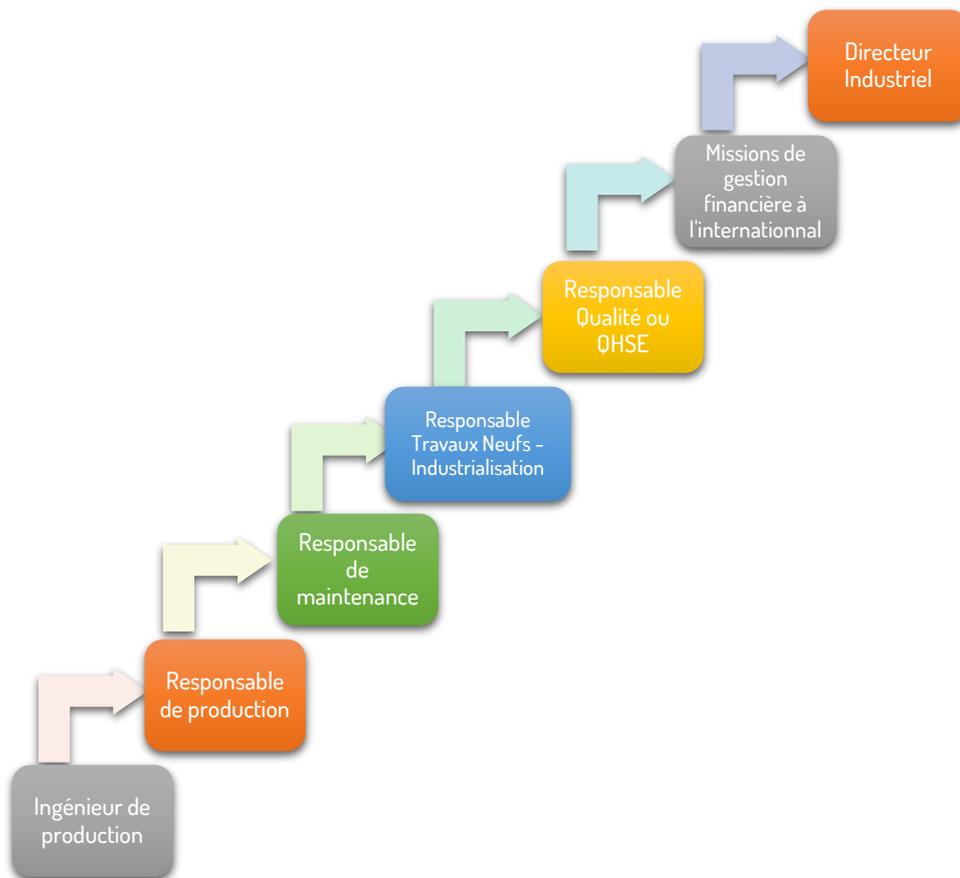
3. Développer des plans de carrière au sein de l'entreprise

Parcours d'évolution

A partir de la people review, il s'agira de proposer aux salariés dont le potentiel d'évolution a été détecté, un parcours de développement interne.

Il occupera différents postes successifs identifiés comme nécessaires à la compréhension de son futur écosystème sur le même site ou dans une autre entité s'il s'agit d'un groupe. La durée des missions est déterminée à l'avance ainsi que les objectifs poursuivis :

Par exemple : évolution d'un Ingénieur de production vers un poste de Directeur industriel :



La force de l'entreprise sera de puiser dans son portefeuille de postes existants ou ouverts au recrutement.

Les titulaires des postes existants pourront, durant la période concernée, approfondir leur connaissance d'une autre fonction ou participer à des projets d'amélioration ou d'innovation...

Détecter et préserver les compétences critiques

Les compétences dans une entreprise concernent tous les savoirs, les savoir-faire, les bonnes pratiques* et les savoir-être qu'ils soient individuels ou collectifs. On les aura recensées dans le référentiel métiers-emplois-compétences et dans les matrices Compétences-polyvalence mais à cette étape, il est primordial d'identifier les compétences critiques.

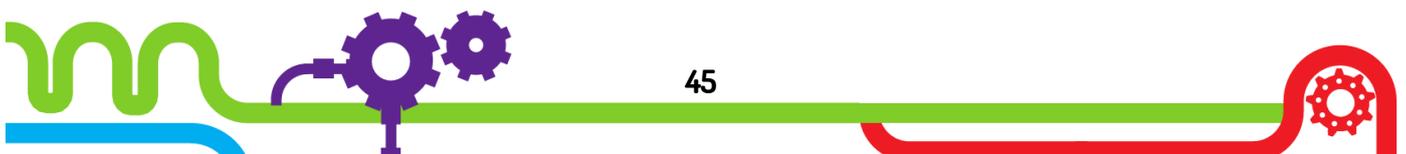
Celles qui, même si elles sont jugées mineures ou semblent de peu d'importance peuvent gripper votre organisation. Il est à noter qu'elles peuvent être conjoncturelles, parfois structurelles mais toujours **spécifiques** à l'entreprise. Elles s'acquièrent au sein de l'entreprise par la transmission et la pratique continue qui se chiffrent en mois, voire en années.

Il est essentiel dans votre projet GEPP d'anticiper la perte de ces compétences en veillant à la transmission du savoir-faire.

Elles peuvent aussi être recensées dans les différents processus de l'entreprise (CF référentiel Qualité) et également lors de l'élaboration ou révision du référentiel métiers-emplois-compétences.

Une démarche de « **Risk Management** » mise en œuvre dans les entreprises serait l'outil idéal pour anticiper les éventuelles pertes de savoir-faire critiques.

* Les bonnes pratiques sont l'optimisation du savoir-faire.



ETAPE #5

#5- Evaluer la démarche GEPP

- Au cours de la démarche
- Au terme de la démarche

Une telle démarche s'inscrit dans le temps, en général à moyen ou long terme, il est donc primordial de la suivre et de l'évaluer en fin de processus.

- *Les actions mises en place sont-elles utiles ?*
- *Des écarts ont été relevés, sont-ils envisageables et acceptables pour l'entreprise ?*
- *Des modifications ont été mises en place en cours du dispositif, sont-elles adaptées ?*

Autant de questions qui méritent une réponse afin d'évaluer la démarche et de la faire vivre dans le temps.

1. Au cours de la démarche

Tout au long du processus, le groupe projet se réunit pour travailler, analyser, réfléchir et mettre en œuvre les actions du projet « Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels ».

Lors de ces rencontres, il est important de faire un point de situation par rapport aux objectifs fixés. Si des écarts ou certaines actions sont difficiles ou impossibles à mettre en œuvre, il est souhaitable de réajuster le plan d'action déployé. Ces ajustements ou réajustements doivent toutefois être validés par le porteur de projet (Direction, Codir...).

La déclinaison du dispositif de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels se doit d'être flexible et évolutive en lien avec les besoins de l'entreprise.

2. Au terme de la démarche

Si nous partons du principe qu'une démarche se développe sur trois ans, l'évaluation des actions entreprises pourra se dérouler à son terme. Les indicateurs préalablement définis lors de la fixation des objectifs seront à utiliser.

Il convient de les mettre en parallèle avec les résultats obtenus lors de la mise en œuvre de la démarche « Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels ».

Que pouvez-vous découvrir ?

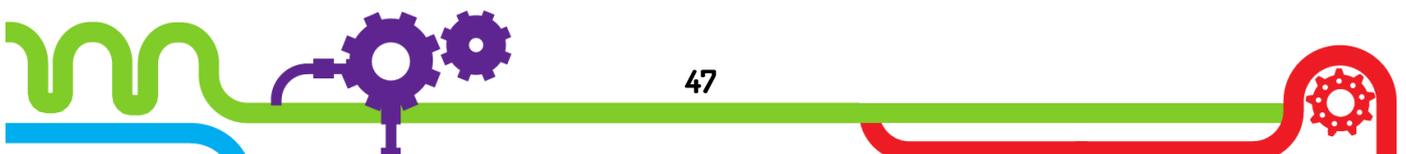
- *Une diminution du turn-over ?*
- *Un accroissement de la productivité lié à une augmentation des compétences internes ?*

- ➔ *Un sentiment de reconnaissance des salariés, des valeurs d'appartenance accrues ?*
- ➔ *Des gains en termes de recrutement suite à la mise en place d'une politique de mobilité interne ?*

Les gains seront nombreux mais aussi différents qu'il y a d'entreprises et de démarches de GEPP !

Dans tous les cas, la mise en place de la démarche fera progresser l'entreprise et elle sera gagnante !

Après avoir réalisé le bilan de l'action, il conviendra de décider des améliorations à apporter au processus et éventuellement re-fixer des objectifs à 2-3 ans en lien avec la stratégie de l'entreprise.



ÉTAPE #6

#6- Pérenniser la démarche GEPP et réaliser un accord

- Définir le Pilote GEPP
- Définir le système qualité RH
- Définir la nécessité ou non d'un accord GEPP

Après avoir réalisé le bilan de l'action, vous allez prendre conscience que votre investissement dans le dispositif ne peut s'arrêter là et se doit d'être pérennisé dans le temps.

Pour ce faire, il convient de définir un :

1. Définir le Pilote GEPP

A ce stade, il convient de définir la personne ressource dans l'entreprise qui sera en charge et garante du projet « Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels ».

Le service des Ressources Humaines et plus particulièrement le Directeur/Responsable RH ou le chargé de projet RH semble être la personne privilégiée pour piloter le projet.

2. Définir le système qualité RH

La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels devrait être identifiée comme un processus qualité du service RH. Cette identification inscrit le dispositif GEPP dans une évolution et sa pérennisation avec des règles précises et propres à la démarche Qualité déployée dans l'entreprise.

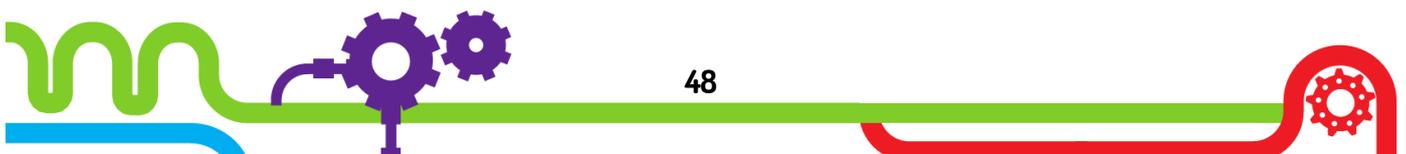
Un responsable du processus sera nommé pour le faire vivre et veiller à ce qu'il soit actualisé chaque année.

3. Définir la nécessité ou non d'un accord GEPP

Si des négociations GEPP sont imposées par la Loi (pour les entreprises de plus de 300 salariés et les entreprises ou groupes de dimension communautaire employant au moins 150 salariés en France) et un accord triennal contractuel, faut-il envisager un accord GEPP pour les entreprises qui ne sont pas liées à l'obligation légale ?

Oui, si cela fait partie intégrante de la culture de l'entreprise.

Le cas échéant, la mise en place d'un tel projet peut être l'un des socles de la politique RH de l'entreprise en intégrant une vision à 3 ans.



Il est à noter que 3 raisons peuvent motiver les TPE - PME à mettre en place un projet GEPP :

1. Un réel support à la stratégie

- ➔ Pris par ses affaires quotidiennes le chef d'entreprise, n'accorde pas ou ne peut pas accorder assez de temps à la gestion des compétences de ses salariés. Or, cette gestion des compétences est primordiale pour la bonne gestion de l'entreprise. Elle aide à formaliser et fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise sur les moyen et long termes.

2. Formaliser un accord écrit

- ➔ Ecrire les objectifs, définir le cadre, présenter les étapes, planifier la mise en œuvre dans le temps, impliquer toute l'entreprise et communiquer activement à l'aide d'un accord signé permet à une PME de clarifier la démarche et sa mise en œuvre.

3. Des aides financière pour la mise en place d'une GEPP

- ➔ Les entreprises peuvent bénéficier d'aides publiques pour financer le recours à des consultants afin de les aider à réaliser un diagnostic et à construire des plans d'actions dans les domaines de la GEPP, de la formation, de l'organisation et des conditions de travail. Des aides publiques aux plans de développement des compétences sont aussi mobilisables, en complément de l'appui des OPCO. L'ensemble des outils de l'Etat susceptibles d'appuyer des démarches de GEPP sont regroupés dans un cadre commun appelé "Appui aux Mutations Economiques" (AME). (Circulaire n°2011/12 du 1er avril 2011). Dans ce cadre l'Etat vise à impulser et à coordonner des actions de soutien et de développement de l'emploi et des compétences résultant d'une négociation avec les partenaires professionnels et territoriaux et se concrétisant par une contractualisation sur des projets à développer. La démarche AME s'appuie sur quatre outils :
 - ➔ Engagements de développement des emplois et des compétences - EDEC
 - ➔ Contrat d'Etudes Prospectives - CEP
 - ➔ Aide au Conseil RH TPE/PME
 - ➔ Appui aux mutations Economiques - AME Entreprise
- ➔ Afin d'optimiser le caractère partenarial de la démarche et l'approche globale des questions et réponses emploi-formation, des synergies sont recherchées avec les autres instruments d'intervention de l'Etat et de la Région susceptibles de soutenir l'emploi ou la création d'activité.

Exemple 1 - FINANCEMENT DE L'AIDE AU CONSEIL RH TPE/PME

La prestation peut être financée par des fonds publics à hauteur de 50 % maximum du coût total hors taxes, la participation financière de l'État ne pouvant excéder 15 000 € HT pour un accompagnement individuel comme pour l'accompagnement d'un collectif d'entreprises (quel que soit le nombre d'entreprises concernées) 15 janv. 2021.

Exemple 2 - TRANSCO - ACCOMPAGNEMENT DES TRANSITIONS COLLECTIVES

Déployé depuis le 15 janvier 2021, le dispositif de transitions collectives « Transco » permet aux employeurs d'anticiper les mutations économiques et de favoriser les reconversions externes de leurs salariés vers des métiers porteurs à l'échelle d'un territoire.

Le salarié bénéficie d'un accompagnement par un conseil en évolution professionnelle et voit son salaire et son contrat de travail maintenus pendant toute la durée de la formation jusqu'à 24 mois, avec la possibilité à l'issue de cette dernière, de réintégrer son poste dans l'entreprise.

Pour les entreprises de moins de 300 salariés, l'Etat prend en charge jusqu'à 100 % des frais pédagogiques engagés (contre 75 % pour les entreprises de 300 à 1000 salariés et 40 % pour les plus de 1 000 salariés).

Info sur le site : https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-des-salaries/transitions_collectives/



GLOSSAIRE DES OUTILS

OUTILS RH	DESCRIPTION	NOM FICHIER / ONGLET	FORMAT
Check-list des dispositifs - outils RH	Check-list des dispositifs et outils RH décrits dans le présent book.	1 - Check-list des dispositifs - outils RH	Excel
Diagnostic (GEPP)	Support d'aide à la réflexion et à la décision quant à l'opportunité d'initier un projet GEPP. Il passe en revue tous les aspects-clés de la démarche.	2 - Diagnostic Gestion des emplois et des Parcours Professionnels (GEPP)	Word
Organigramme cible	Présente la structure interne d'une entreprise, en illustrant les liens hiérarchiques, les services et les postes à l'instant T et sa projection.	3 - Organigramme cible	Excel
Pilotage de la stratégie RH	Outil de base du pilotage de la stratégie RH - permet de saisir les données sociales de l'ensemble des salariés.	4.0 - Pilotage stratégie RH - GEPP Onglet : Données	Excel
Cartographie des emplois	Présente la hiérarchisation des emplois dans une entreprise en fonction du statut et de la qualification professionnelle,	4.1 - Pilotage stratégie RH - GEPP Onglet : Cartographie	Excel
Pyramide des âges	Présente la répartition par âge et par sexe de l'ensemble des salariés, une année donnée. L'outil proposé permet également d'identifier la répartition par ancienneté, par sexe et par type de contrats de travail.	4.2 - Pilotage stratégie RH - GEPP Onglet : Pyramide des âges	Excel
Projection des effectifs à 3 ans	Présente une projection à 3 ans des effectifs à partir des données saisies dans le fichier initial.	4.3 - Pilotage stratégie RH - GEPP Onglet : Projection effectifs	Excel
Analyse évolution des rémunérations et des anciennetés	Outil de gestion de la rémunération = Présente les rémunérations perçues en fonction des coefficients et des postes et permet de faire des analyses croisées : Rémunération / Classification / Ancienneté	4.4 - Pilotage stratégie RH - GEPP Onglet : Evol - Rému - Ancienneté	Excel
Analyse cohérence classifications et rémunérations	Outil d'analyse de la cohérence entre les niveaux de classification et les rémunérations.	4.5 - Pilotage stratégie RH - GEPP Onglet : Classification - rémunération	Excel

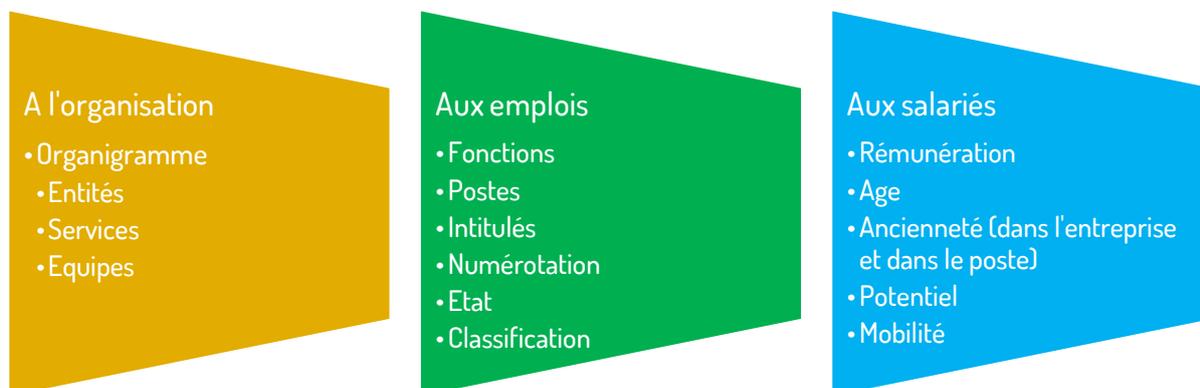
OUTILS RH	DESCRIPTION	NOM FICHIER / ONGLET	FORMAT
Gestion des entretiens professionnels et annuels	Outil de gestion des entretiens professionnels et des entretiens annuels qui permet de vérifier la tenue des entretiens professionnels bi-annuels	4.6 - Pilotage stratégie RH - GEPP Onglet : Gestion EP	Excel
Analyse d'un poste de travail ouvrier	Guide d'analyse d'un poste de travail ouvrier. Ce support de travail permet à un ouvrier de décrire son emploi ce qui alimentera la rédaction de sa fiche-emploi.	5 - Support analyse poste ouvrier	Word
Analyse d'un poste de travail Etam - Cadre	Guide d'analyse d'un poste de travail Etam - Cadre. Ce support de travail permet à un salarié Etam ou Cadre de décrire son emploi ce qui alimentera la rédaction de sa fiche-emploi.	6 - Support analyse poste Etam - Cadre	Word
Référentiel compétences transverses	Modèle de référentiel des compétences transverses.	7 - Référentiel compétences transverses	Word
Référentiel Fiches-emplois Métiers-Emplois-Compétences	Le référentiel est constitué de l'ensemble des fiches-emplois descriptives de la finalité de l'emploi, des activités principales, des connaissances et compétences métier, des compétences transverses, des formations et habilitations et enfin des conditions d'exercice de l'emploi	8 - Modèles fiche-emploi Statut ouvrier, Etam et Cadre	Word
Plan de développement des compétences	Anciennement plan de formation. Outil de pilotage et d'organisation de la formation professionnelle en entreprise. Permet d'organiser les formations (en définissant quels salariés former et quelles formations choisir), prioriser et catégoriser les formations (celles nécessaires et celles non-obligatoires), définir l'après-formation (mise en œuvre des bilans de compétences et la VAE), et établir les évolutions internes prévues au terme du plan de développement des compétences.	9 - Plan de développement des compétences	Excel
Pesée des postes	Modèle d'outil de pesée des postes	10 - Outil pesée des postes	Excel
Outil RH et managers - gestion des compétences	Outil de gestion des compétences à destination des managers d'équipe et des service RH.	11.1 - Outil RH et managers Onglet : Compétences individuelle Onglet : Compétences équipe	Excel

OUTILS RH	DESCRIPTION	NOM FICHIER / ONGLET	FORMAT
Outil RH et managers - Gestion de la polyvalence	Outil de gestion de la polyvalence à destination des managers d'équipe et des service RH	11.2 - Outil RH et managers Onglet : Polyvalence	Excel
Outil RH et managers - Gestion des qualifications	Outil de gestion des qualifications à destination des managers d'équipe et des service RH	11.3 - Outil RH et managers Onglet : Qualifications	Excel
Outil RH et managers - Gestion des potentiels	Outil de gestion des potentiels à destination des managers d'équipe et des service RH	11.4 - Outil RH et managers Onglet : Potentiel	Excel
Guide d'entretien annuel	Guide d'entretien annuel pour les salariés	12 - Guide Entretien annuel évaluation	Word
Formulaire "Entretien annuel"	Modèle de formulaire « Entretien annuel »	13 - Formulaire Entretien annuel	Word
Guide d'entretien professionnel - salariés	Guide d'entretien professionnel pour les salariés	14 - Guide Entretien professionnel	Word
Formulaire "Entretien professionnel"	Modèle de formulaire « Entretien professionnel »	15 - Formulaire Entretien professionnel	Word
Formulaire "Entretien individuel"	Modèle de formulaire « Entretien individuel »	16 - Formulaire Entretien individuel	Word

MODE D'EMPLOI OUTILS : PILOTAGE STRATEGIE RH - GEPP

Cet outil permet la détermination des besoins à 3 ans et l'analyse des cohérences et incohérences.

Il comprend au minimum les données relatives :



L'outil a plusieurs fonctionnalités :

- ➔ Données des salariés qui permet de gérer les départs et entrées prévisibles : retraite, mobilité interne et externe...
- ➔ Cartographie des emplois
- ➔ Pyramide des âges : au niveau de l'entreprise, des services, des emplois, ...
- ➔ Projection des effectifs à 3 ans
- ➔ Cohérence des niveaux de classification des salariés
- ➔ Evolution de la rémunération en fonction de l'ancienneté
- ➔ Cohérence entre les niveaux de classification et les rémunérations
- ➔ Suivi des entretiens professionnels
- ➔ Données extraites de la CCN de l'entreprise
- ➔ Gestion des départs et entrées prévisibles : retraite, mobilité interne, ...

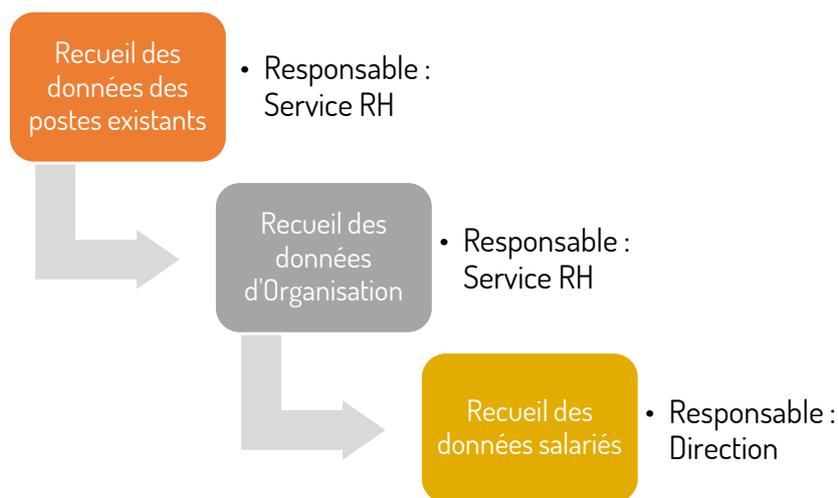
Concernant par exemple la gestion des départs et des entrées prévisibles, sur la base des données existantes, il établit pour les postes identifiés, le besoin en effectifs sur les trois ans à venir en intégrant toutes les dates de départ connues et en proposant pour chaque salarié concerné par un départ prévisible dans la période de l'étude (3ans) comme un départ à la retraite ou une mobilité interne, une date de départ potentiel qui restera à confirmer.

Il appartiendra alors de se positionner sur le remplacement ou non du départ et si oui sous quelle durée et quelle forme de contrat.

Le référent RH (RRH, DRH...) ne dispose pas forcément des réponses à toutes ces questions. Il devra aller les chercher auprès de la Direction et ou de ses collègues.

Le fichier ainsi constitué et selon son degré de précision sur les critères renseignés permet de réaliser toutes les pyramides des âges souhaitées (globale entreprise, par entité, par métier, ...) et d'alerter les services RH des situations critiques.

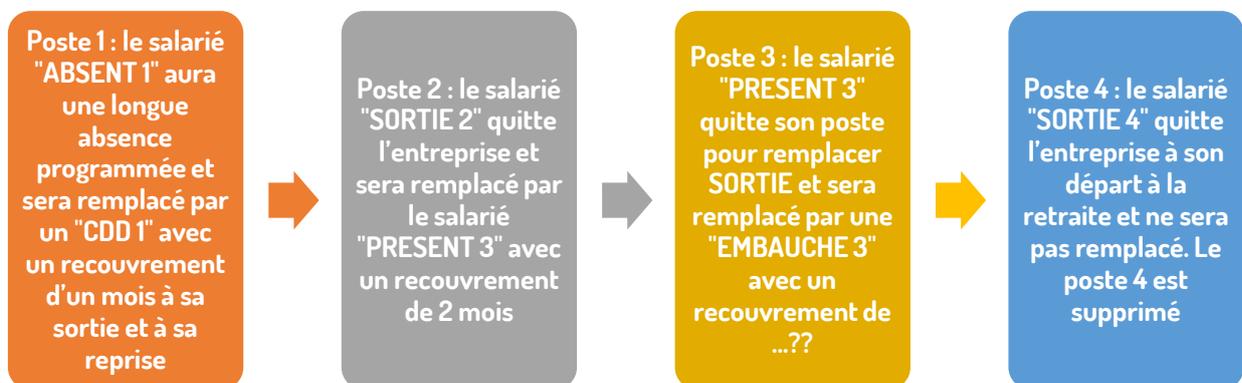
Plan d'actions :



Ci-dessous un exemple du fichier :

In titulé poste	Nom	Prénom	Date Naissance	Age	Date e ntrée e ntreprise	Ancien neté E ntre prise	Date retraite potentiel	Date sorti e ntreprise	Début Absence longue	Fin Absence Longue	Date entrée Poste	Date Sortie Poste	se	fév	ma	juin	juil	ao	se	no	dé	jan	fév		
POSTE 1	ABSENT 1	Absence longue durée	10/05/1985	36	01/05/2005	16			01/06/2022	31/12/2022	01/10/2010		1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
POSTE 1	CDD 1	Remplace Absence	11/05/1985	36	02/05/2005	16					01/05/2022	31/01/2023	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0
POSTE 2	SORTIE 2	Sortie entreprise	11/05/1985	36	02/05/2005	16		28/04/2022			02/10/2010		1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POSTE 2	PRESENT 3	Remplace SORTIE 2	12/05/1985	36	03/05/2005	16					01/03/2022		0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
POSTE 3	PRESENT 3	Quitte son poste 3	12/05/1985	36	03/05/2005	16					03/10/2010	28/02/2022	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POSTE 3	EMBAUCHE 1	Remplace PRESENT 3	12/05/1985	36	03/05/2005	16					01/02/2022		0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
POSTE 4	SORTIE 4	Sortie entreprise	18/08/1940	61	04/01/2009	12	19/08/2022	30/06/2022					1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0

Dans l'exemple présenté, nous suivons 4 postes :



MODE D'EMPLOI OUTIL : OUTIL RH ET MANAGERS

GESTION DE LA POLYVALENCE

Cet outil permet de piloter la polyvalence des salariés en fonction des besoins du service sur les différents postes ou équipements concernés

OUTIL DE PILOTAGE DE LA POLYVALENCE												
Indice de ROBUSTESSE	90%	Indique le taux de machines ou tous les besoins d' opérationnalité , de polyvalence et d' expertise sont couverts										
Indice de défaut d'OPERATIONNALITE	0%	indique le taux de machine où le besoin en opérationnalité n'est pas couvert										
Indice de défaut de POLYVALENCE	14%	indique le taux de machines où le besoin en polyvalence n'est pas couvert										
Indice de défaut d'EXPERTISE	14%	indique le taux de machine où le besoin en expertise n'est pas couvert										
Nombre de salariés "Opérationnels"	3	3	3	3	3	3	2					
OPERATIONNALITE	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI					
Nombre de salariés "Autonomes"	2	3	2	2	2	2	1					
AUTONOMIE	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NON					
Nombre de salariés "Experts"	1	1	1	0	2	2	1					
EXPERTISE	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI					
Besoin en "Opérationnels" par machine	3	3	2	2	3	2	2					
Besoin en "Autonomes" par machine	2	3	2	2	2	2	2					
Besoin en "Experts" par machine	1	1	1	1	1	1	1					
Salariés	Machine 1	Machine 2	Machine 3	Machine 4	Machine 5	Machine 6	Machine 7	NB Machines				
Salarié 1	1	2	3	2	3	3		5				
Salarié 2	3	3	2	2	1	1	1	4				
Salarié 3	2	2	1	1	3	3	3	5				
Salarié 4								0				
Salarié 5								0				
Salarié 6								0				
Salarié 7								0				
Salarié 8								0				
Salarié 9								0				
OUTIL DE PILOTAGE DE LA POLYVALENCE - MODE OPERATOIRE												
Besoin	Piloter la polyvalence des salariés en fonction des besoins du service sur les différents équipements ou postes											
Principe	Pour chaque poste concernée, on enregistre le niveau acquis (opérationnel, autonome, expert) par chaque salarié concerné											
Paramètres liés au poste	Besoin en personnel opérationnel pour chaque machine, poste ou équipement Besoin en personnel autonome pour chaque machine, poste ou équipement Besoin en personnel expert pour chaque machine, poste ou équipement											
Indicateurs	Nombre de salariés opérationnels par machine, poste, équipement Nombre de salariés autonomes par machine, poste, équipement Nombre de salariés experts par machine, poste, équipement Indice de ROBUSTESSE Indice de défaut d'OPERATIONNALITE Indice de défaut de POLYVALENCE Indice de défaut d'EXPERTISE											
COTATION	Non Acquis : pas encore vu		Les salariés non formés ou en cours de formation n'ont pas de cotation									
	Débutant : en cours d'acquisition											
	1	Niveau 1 : Opérationnel réalise l'opération sous contrôle										
	2	Niveau 2 : Autonome , dispose de l'autonomie suffisante pour réaliser l'opération										
	3	Niveau 3 : expert , maîtrise parfaite de l'opération, peut former d'autres salariés										
Codes couleurs	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #90EE90;"></td> <td>Besoin couvert</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FF0000;"></td> <td>Besoin non couvert</td> </tr> </table>									Besoin couvert		Besoin non couvert
	Besoin couvert											
	Besoin non couvert											
Mise à jour	ATTENTION Pour ajouter une colonne "Machine" sans perdre les calculs de la colonne NB Machines, la nouvelle colonne doit être insérée entre la colonne B et la colonne H Pour ajouter un nouveau salarié, il suffit d'ajouter une ligne à la fin du tableau et "tirer vers le bas" la formule de la colonne NB machines											

MODE D'EMPLOI OUTIL : OUTIL RH ET MANAGERS

GESTION DES QUALIFICATIONS



Cet outil permet de piloter la validité des formations et qualifications des personnes concernées sur les différents postes, équipements où elles exercent

OUTIL DE GESTION DES QUALIFICATIONS								
Durée en an	1	1	2	1	1	2	1	Données à saisir
Délai révision en mois	3	3	3	3	3	3	3	
Besoins	1	1	1	1	1	1	1	Ne pas modifier les cases grisées
Nb Qualifications	0	0	2	1	1	0	1	
Nb Révisions	2	1	2	1	1	1	1	
NB Non Conformés	2	1	0	0	0	1	0	
NB Salariés suivis	2	1	2	1	1	1	1	
Salariés	Machine 1	Machine 2	Machine 3	Machine 4	Machine 5	Machine 6	Machine 7	NB Machines
Salarié 1	02/12/2020		01/05/2021	01/05/2021	01/07/2021		01/07/2021	5
Salarié 2	15/01/2021	15/01/2021	15/04/2021			02/12/2019		4
Salarié 3								0
Salarié 4								0

OUTIL DE GESTION DES QUALIFICATIONS - MODE OPERATOIRE	
Besoin	Piloter la validité des personnes formées et qualifiées à tenir un poste
Principe	Pour chaque poste concerné, on enregistre la date de validation sur le ou les postes où elle intervient.
Paramètres liés au poste	Durée de validité par poste Besoins en effectifs validés Délai d'alerte pour révision de la qualification en mois
Indicateurs	Nombre de personnes qualifiées Nombre de révisions à programmer Nombre de personnes hors période de qualification
Codes couleurs	Qualifié Qualification à programmer NON Qualifié
Mise à jour	ATTENTION Pour ajouter une colonne "Machine" sans perdre les calculs de la colonne NB Machines, la nouvelle colonne doit être insérée entre la colonne B et la colonne H Pour ajouter un nouveau salarié, il suffit d'ajouter une ligne à la fin du tableau et "tirer vers le bas" la formule de la colonne NB machines
Astuces	Qualification 1 Suivi des résultats quantitatifs et qualitatifs des réalisations (non conformités, incidents, ...) tout au long de la période d'habilitation Qualification 2 Contrôle périodique des savoirs (tests écrits, QCM, ...) et des savoir faire (tests pratiques, ...) avant la fin de la période d'habilitation Qualification 3 Suivi des tenues de poste. L'habilitation est perdue si le poste n'a pas été tenu au moins une ou plusieurs fois(nb à définir) durant l'année ou les 2 années précédentes

1 - Check-list Dispositifs - Outils RH					
DISPOSITIFS / OUTILS RH / MANAGEMENT	DIAGNOSTIC				COMMENTAIRES
					Préciser le besoin en dispositifs ou en outils de pilotage
2 - Diagnostic Gestion des emplois et des Parcours Professionnels (GEPP)					
3 - Organigramme cible					
4.0 - Pilotage de la stratégie RH - GEPP :					
4.1 - Cartographie des emplois					
4.2 - Pyramide des âges					
4.3 - Projection des effectifs à 3 ans					
4.4 - Analyse de la cohérence de la classification					
4.5 - Analyse de l'évolution des rémunérations par rapport aux anciennetés					
4.6 - Analyse de la cohérence entre la classification et les rémunérations					
4.7 - Gestion des entretiens professionnels et annuels					
5 - Analyse d'un poste de travail ouvrier					
6 - Analyse d'un poste de travail Etam - Cadre					
7 - Référentiel compétences transverses					

DISPOSITIFS / OUTILS RH / MANAGEMENT	DIAGNOSTIC				COMMENTAIRES Préciser le besoin en dispositifs ou en outils de pilotage
8 - Référentiel Métiers-Emplois-Compétences / Fiches-Emplois					
9 - Plan de développement des compétences / Gestion des habilitations					
10 - Outil de pesée des postes					
11.1 - Outil RH et managers - Gestion des compétences					
11.2 - Outil RH et managers - Gestion de la polyvalence					
11.3 - Outil RH et managers - Gestion des qualifications					
12 - Guide d'entretien annuel					
13 - Formulaire Entretien annuel					
14 - Guide d'entretien professionnel					
15 - Formulaire Entretien professionnel					
16 - Formulaire entretien individuel annuel et professionnel					

La question n'a pas lieu d'être	#N/A
Le dispositif n'existe pas	0
Le dispositif existe mais demande à être amélioré	1
Le dispositif existe et est appliqué	2

DEMARCHE GEPP - DIAGNOSTIC



Non, cette action n'a pas été initiée ou n'est que très peu prise en compte.

Il y a un début de prise en compte.

Oui, mais cette action est encore à renforcer.

Oui, cette action a est mise en place.

Projet / Stratégie / Développement	0%	25%	50%	75%	100%	Pistes d'actions	Délais
L'entreprise a un projet, une stratégie qui se déclinent en actions clairement définies à court et moyen termes pour répondre aux besoins des entreprises							
Le projet de l'entreprise prend en compte les facteurs d'évolution de l'environnement (évaluation interne, loi de modernisation sociale, schéma directeur, réforme de la formation...)							
Le projet de l'entreprise est décliné en projets de services							
L'élaboration du projet de l'entreprise a été réalisée avec l'appui des salariés (management et employés)							
Les impacts de ce projet sur l'organisation du travail ont été identifiés, notamment les besoins en compétences dont aura besoin l'entreprise pour le mener à bien							
Des indicateurs simples et lisibles par tous permettent de suivre la mise en place de ce projet							
Commentaires							

Organisation du travail	0%	25%	50%	75%	100%	Pistes d'action	Délais
Les missions de l'entreprise sont clairement définies de même que les missions du Conseil d'administration et de la Direction							
Les processus clés de la réalisation des prestations de l'entreprise sont clairement définis							
Il existe un organigramme permettant d'identifier les périmètres et responsabilités des équipes							
La coordination et la coopération entre les fonctions, services ou équipes sont organisées (communication écrite, réunions interservices...)							
Les missions et périmètres d'activité de chaque emploi sont formalisés							
Des tableaux de bord (critères, indicateurs...) permettent d'évaluer le bon fonctionnement et la qualité des activités conduites							
Il existe une démarche permettant d'identifier, d'évaluer et d'améliorer la qualité des activités conduites et de corriger les éventuels dysfonctionnements							
Commentaires							

Management	0%	25%	50%	75%	100%	Pistes d'actions	Délais
Les managers sont responsabilisés sur le développement professionnel de leurs collaborateurs							
Les managers confient à leurs collaborateurs des missions qui leur permettent de développer leurs compétences							
Les managers participent à l'évaluation des besoins en compétences							
Les managers disposent d'indicateurs et d'outils (référentiel de compétences, tableaux de bord...) pour évaluer leurs collaborateurs							
Les managers bénéficient de temps d'échanges entre eux sur le développement des compétences, sur les besoins en formation de leurs équipes. Ils participent à l'élaboration du plan de développement des compétences, à l'organisation des entretiens individuels, à la réflexion sur les projets RH de l'entreprise...)							
Les managers organisent des temps collectifs d'échanges sur le contenu et l'organisation du travail (réunion d'équipe, debriefing, formation...)							
Les managers réalisent au moins tous les deux ans, un entretien professionnel avec chaque collaborateur							
Commentaires							

Ressources humaines et conditions de travail	0%	25%	50%	75%	100%	Pistes d'action	Délais
L'entreprise dispose de tableaux de bord, d'indicateurs sur les effectifs salariés : répartition par âge, ancienneté, genre (homme / femme), type de contrat... par métiers et/ou services							
Les départs à la retraite sur les 5 prochaines années sont identifiés et il existe un plan d'actions pour accompagner ces changements							
Le taux d'absentéisme est mesuré et des actions sont conduites pour le limiter							
Le taux de turnover est mesuré et des actions sont conduites pour le limiter							
Le taux d'accident du travail est mesuré et des actions sont conduites pour le limiter							
La méthodologie de prévention des risques est basée sur la participation des équipes et des managers							
Le document unique de prévention des risques professionnels existe et est mis à jour régulièrement							
Commentaires							

Développement des compétences	0%	25%	50%	75%	100%	Pistes d'actions	Délais
Le plan de développement des compétences est élaboré en prenant en compte les objectifs stratégiques de l'entreprise impactant les ressources humaines							
Le plan de développement des compétences est élaboré en prenant en compte les aspirations des salariés							
L'entreprise développe des parcours professionnels individuels							
L'entreprise développe des actions de formation en interne (formation-action, formateurs internes, tutorat...)							
Tous les salariés ont suivi une formation au cours des trois dernières années							
Les salariés ont des occasions de transférer et de mettre en oeuvre les acquis de la formation							
L'entreprise favorise l'accès à la qualification (VAE, formation diplômante) et/ou à un parcours professionnel d'évolution (mobilité interne ou externe)							
Les processus de recrutement et d'intégration s'appuient sur des outils (fiches emploi, parcours d'intégration, mentorat, tutorat...)							
Commentaires							

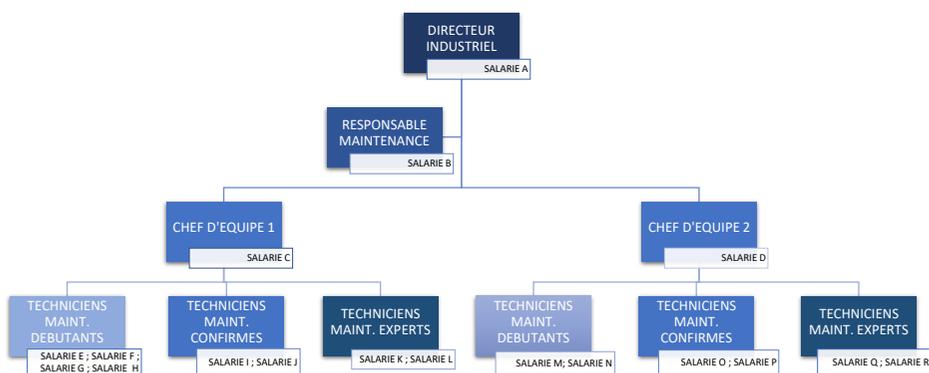
Territoire / partenariat	0%	25%	50%	75%	100%	Pistes d'actions	Délais
Les opportunités et les faiblesses géographiques et économiques du territoire (concurrences, infrastructures...) sont analysées							
Les caractéristiques du marché du travail sur le territoire (nature des compétences disponibles, caractéristiques de la population, attractivité...) sont analysées							
L'entreprise construit (ou a construit) des relations avec des partenaires actuels ou potentiels (autres établissements, acteurs du développement économique et de l'emploi, collectivités locales...)							
L'entreprise mène des actions avec d'autres structures du territoire ou du secteur (mutualisation des formations, échanges de salariés, groupement d'employeurs...)							
L'entreprise est membre active d'une organisation professionnelle au sein de laquelle elle partage des expériences et/ou développe des partenariats							
L'entreprise est membre active d'une organisation territoriale au sein de laquelle elle partage des expériences et/ou développe des partenariats							
Les analyses, actions et partenariats évoqués ci-dessus sont connus des collaborateurs de l'entreprise							
Commentaires							

MATRICE ORGANIGRAMME CIBLE

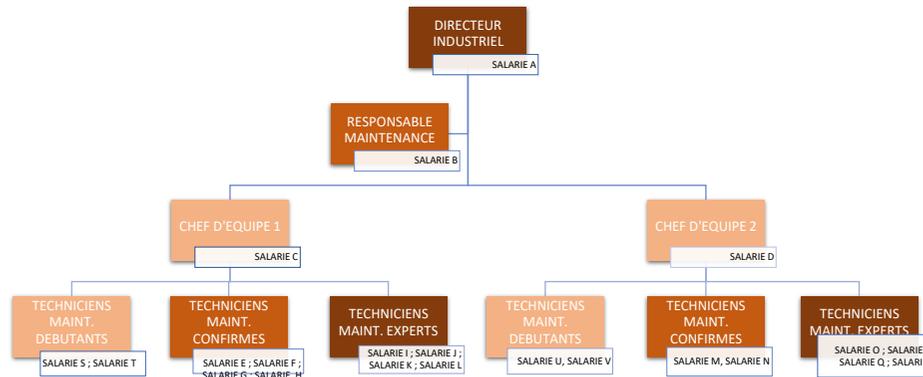
exemple : organigramme du service maintenance

ORGANISATION ACTUELLE		ORGANISATION CIBLE	
DIRECTEUR INDUSTRIEL	1	DIRECTEUR INDUSTRIEL	1
RESPONSABLE MAINTENANCE	1	RESPONSABLE MAINTENANCE	1
CHEFS D'EQUIPE	2	CHEFS D'EQUIPE	2
TECHNICIENS MAINTENANCE DEBUTANTS	4	TECHNICIENS MAINTENANCE DEBUTANTS	2
TECHNICIENS MAINTENANCE CONFIRMES	2	TECHNICIENS MAINTENANCE CONFIRMES	4
TECHNICIENS MAINTENANCE EXPERTS	2	TECHNICIENS MAINTENANCE EXPERTS	4

ORGANIGRAMME ACTUEL



ORGANIGRAMME CIBLE



BOOK GEPP - 4 - PILOTAGE STRATEGIE RH - GEPP - Excel Outils de tableau msupper

Fichier Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage Aide Power Pivot Création de tableau Rechercher des outils adaptés Partager

S21 20/09/2021

	B	E	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
	Service	Intitulé poste	Statut	Matricule	Nom	Prénom	Sexe	Contrat	Date Naissance	Age	Date entrée entreprise	Ancienneté Entreprise	Date retraite potentiel	Date sortie entreprise	Début Absence longue	Fin Absence Longue	Date entrée Poste	Date Sortie Poste	Ancienneté Poste
2	01-DIRECTION	01 - Directrice Générale Groupe	réel	00001	NOM 001	Prénom 1	F	CDI	05/01/1971	51	02/11/2020	1					02/11/2020		
3	01-DIRECTION	Office Manager	réel	00002	NOM 002	Prénom 2	F	CDI	01/12/1970	51	06/04/2021	1					06/04/2021		
4	02-RH	Directeur Personnel et RS	réel	00003	NOM 003	Prénom 3	H	CDI	18/08/1956	65	04/01/2021	1	19/08/2018				04/01/2021		
5	02-RH	Responsable Paie	réel	00004	NOM 004	Prénom 4	F	CDI	12/10/1987	34	15/03/2021	1					15/03/2021		
6	02-RH	Assistante RH	réel	00005	NOM 005	Prénom 5	F	CDI	02/02/1974	48	12/11/1997	24					12/11/1997		
7	02-RH	Hôtesse d'Accueil	réel	00006	NOM 006	Prénom 6	F	CDI	16/05/1969	52	29/01/1986	36					29/01/1986		
8	02-RH	Resp. Restaurant Entreprise	réel	00007	NOM 007	Prénom 7	H	CDI	08/11/1965	56	14/03/2013	9					14/03/2013		
9	02-RH	Employée Restaurant Ent. 1	réel	00008	NOM 008	Prénom 8	F	CDI	08/04/1989	33	31/08/2015	6					31/08/2015		
10	02-RH	Employée Restaurant Ent. 2	réel	00009	NOM 009	Prénom 9	F	CDD	28/01/1966	56	19/10/2020	1					19/10/2020		
11	03-FINANCE	Direct. Admini. Finan. Groupe	réel	00010	NOM 010	Prénom 10	F	CDI	12/07/1970	51	27/07/2015	6					27/07/2015		
12	03-FINANCE	Resp. Cont. Gestion Groupe	réel	00011	NOM 011	Prénom 11	H	CDI	16/03/1984	38	19/09/2016	5					19/09/2016		
13	03-FINANCE	Contrôleur de Gestion Junior	réel	00012	NOM 012	Prénom 12	F	CDI	19/08/1991	30	01/07/2016	5					01/07/2016		
14	03-FINANCE	Comptable Polyvalent	réel	00013	NOM 013	Prénom 13	F	CDI	24/10/1996	25	14/12/2020	1					14/12/2020		
15	03-FINANCE	Comptable 1	réel	00015	NOM 015	Prénom 15	F	CDI	10/05/1961	60	17/01/2017	5	11/05/2023				17/01/2017	31/10/2022	
16	03-FINANCE	Comptable 2	réel	00014	NOM 014	Prénom 14	F	CDI	13/02/1993	29	08/09/2016	5					01/09/2022		
17	03-FINANCE	Comptable 2	réel	00014	NOM 014	Prénom 14	F	CDI	13/02/1993	29	08/09/2016	5					08/09/2016	31/08/2022	
18	04-IT	Administrateur Réseau	réel	00016	NOM 016	Prénom 16	H	CDI	24/05/1987	34	06/11/2017	4					06/11/2017		
19	04-IT	Apprenti(e) Informatique	réel	00017	NOM 017	Prénom 17	H	APPRENTI	30/06/2002	19	07/12/2020	1		27/09/2021			07/12/2020		
20	04-IT	Assistant Maîtrise d'Ouvrage	réel	00018	NOM 018	Prénom 18	H	CDI	27/08/1992	29	01/09/2015	6					01/09/2015		
21	04-IT	Responsable IT	réel	00019	NOM 019	Prénom 19	H	CDI	14/11/1979	42	03/01/2017	5		20/09/2021			03/01/2017		
22	04-IT	Responsable IT	prévision		REC 1					122		122					01/02/2022		
23	-MARKT/VEN	Stagiaire Marketing	réel	00020	NOM 020	Prénom 20	F	STAGIAIRE	12/12/1995	26	12/04/2021	1		30/09/2021			12/04/2021		
24	-MARKT/VEN	Stagiaire Marketing	réel	00021	NOM 021	Prénom 21	F	STAGIAIRE	23/06/1996	25	12/04/2021	1		30/09/2021			12/04/2021		
25	-MARKT/VEN	Stagiaire Marketing	réel	00022	NOM 022	Prénom 22	F	STAGIAIRE	30/09/1997	24	28/06/2021	0		30/11/2021			28/06/2021		
26	-MARKT/VEN	Apprenti (e) chargé études marchés	réel	00023	NOM 023	Prénom 23	H	APPRENTI	06/09/1996	25	05/10/2020	1		17/12/2021			05/10/2020		
27	-MARKT/VEN	Inside Sales 1	réel	00024	NOM 024	Prénom 24	F	CDI	19/12/1984	37	08/12/2009	12					08/12/2009		
28	-MARKT/VEN	Inside Sales Export 1	réel	00025	NOM 025	Prénom 25	F	CDI	08/09/1989	32	03/11/2020	1					03/11/2020		
29	-MARKT/VEN	Inside Sales 2	réel	00026	NOM 026	Prénom 26	F	CDI	08/06/1966	55	25/08/1986	35					25/08/1986		
30	-MARKT/VEN	Inside Sales Export 2	réel	00029	NOM 029	Prénom 29	F	CDI	17/01/1969	53	18/01/2021	1					18/01/2021		
31	-MARKT/VEN	Inside Sales 3	réel	00030	NOM 030	Prénom 30	F	CDI	21/09/1969	52	11/01/2010	12					11/01/2010		
32	-MARKT/VEN	Inside Sales Export 3	réel	00031	NOM 031	Prénom 31	F	CDI	20/06/1967	54	09/11/2020	1					09/11/2020		
33	-MARKT/VEN	Chargé Marché 1	réel	00032	NOM 032	Prénom 32	H	CDI	01/11/1964	57	01/12/2020	1					01/12/2020		

Protocole Données Cartographie Pyramide des ages Projection effectifs Cohérence Classification Evol rému-ancienneté Classification-Rémunération Suivi des EP Cor ...

ANALYSE D'UN POSTE DE TRAVAIL

SOCIETE DATE

NOM PRENOM

Dans quel service travaillez-vous ?

Quel est l'intitulé de votre poste :

A quoi sert votre travail dans l'entreprise ?

Que faites-vous quotidiennement ?

Que faites-vous de manière ponctuelle ?

Etes-vous en relation avec d'autres services ? si oui, lesquels ? pourquoi ?

Etes-vous en relation avec des personnes externes (fournisseurs, prestataires de services...) ?

ANALYSE D'UN POSTE DE TRAVAIL

SOCIETE DATE.....

NOM PRENOM

	Questions	Réponses
Positionnement de l'emploi	Quel est l'intitulé exact de votre emploi ?	
	A quel service et/ou Direction êtes-vous rattaché ? (organigramme)	
	Quel statut possédez-vous actuellement ? (Cadre, Employé, Technicien, Agent de Maîtrise, Ouvrier ?)	

	Questions	Réponses
Environnement de l'emploi : les fonctions relationnelles	Qui est votre supérieur hiérarchique ? (Fonction)	
	Qui définit vos missions, votre activité quotidienne ?	
	Avec qui / quel service, au sein de l'entreprise êtes-vous en relation de travail ? Sur quelles activités ou projets?	
	Avec quels interlocuteurs ou organismes extérieurs , êtes-vous en contact ? Pour quels sujets ?	

<p>La finalité et les activités principales de l'emploi</p>	<p>Questions</p> <p>Quelle est selon vous votre mission première / la finalité réelle de votre fonction ?</p>	<p>Réponses</p>
	<p>Quelles sont vos principales activités ? Pourriez-vous les décrire : que faites-vous exactement, avec quels moyens, avec quels interlocuteurs, dans quel but ?</p>	
	<p>Quelles sont les activités que vous réalisez de manière plus occasionnelle (quand, combien de fois par mois, pourquoi ?)</p>	

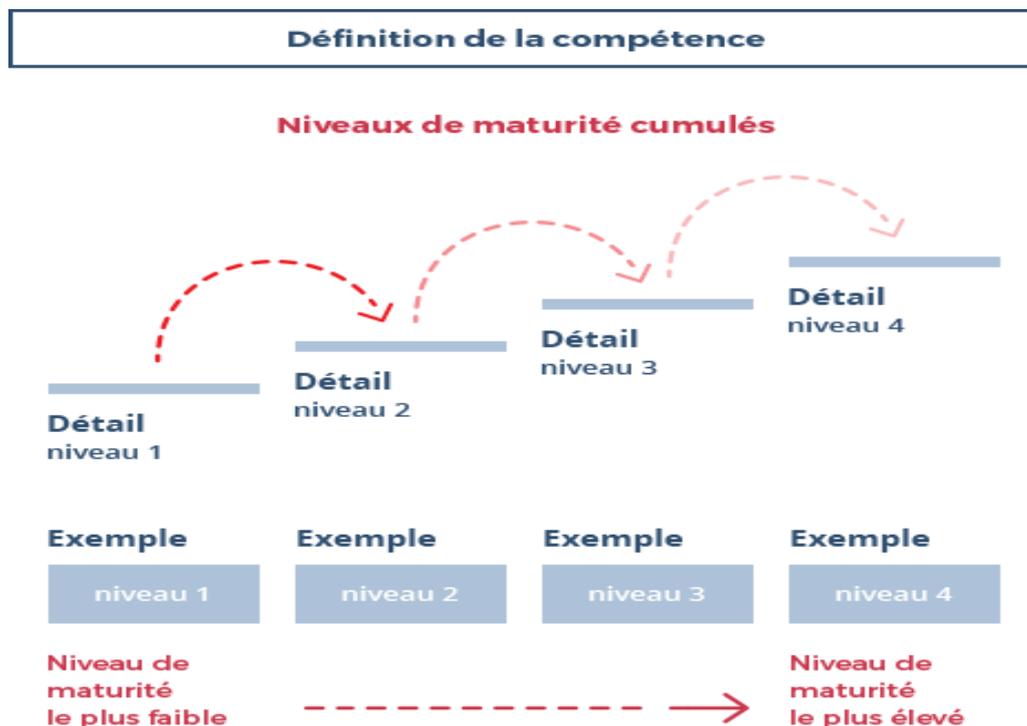
	Questions	Réponses
<p>Les compétences requises et les moyens à votre disposition</p>	De quelle formation initiale disposez-vous ?	
	Quelle est selon vous la ou les formation(s) idéale(s) pour tenir ce poste ?	
	<p>Quelles sont les connaissances théoriques dont vous avez besoin pour tenir ce poste ? Pouvez-vous préciser le degré de maîtrise nécessaire (pratique courante, maîtrise, expertise) ?</p>	
	<p>Pour bien tenir votre poste, quels savoir-faire mobilisez-vous ? Que devez-vous savoir-faire ? Quelles techniques particulières devez-vous maîtriser ?</p>	
	Quelles sont selon vous les qualités personnelles dont il faut être doté pour tenir efficacement ce poste ?	
	Quels sont vos outils de travail quotidiens ?	



DESCRIPTIF DE 12 COMPETENCES TRANSVERSES

- Adaptabilité et flexibilité
- Analyse et synthèse
- Communication orale et écrite
- Conviction et Influence
- Créativité, sens de l'innovation
- Gestion de la performance
- Gestion de projet
- « Leadership » et esprit d'entreprise
- Orientation client
- Rigueur et organisation
- Sens relationnel
- Travail et animation d'équipe

PRÉSENTATION DES NIVEAUX DE MATURITÉ PAR COMPÉTENCE



Chaque compétence est décrite sur une échelle de maturité croissante allant de 1 à 4

- Le niveau 1 est le niveau de maîtrise cible minimum qu'une entreprise peut demander à l'un de ses salariés sur la compétence

- Le niveau 4 est le niveau de maîtrise cible maximum qu'une entreprise peut demander à ses salariés sur la compétence
- Les niveaux 2 et 3 sont des niveaux intermédiaires de progression nécessaires pour passer du niveau 1 au niveau 4

Les niveaux de maturité sont cumulatifs – la maîtrise d'un niveau de maturité suppose la maîtrise des niveaux précédents

Les niveaux de maturité sont détachés de l'organisation hiérarchique et de l'expérience – un junior, par exemple, peut avoir un niveau 3 de maturité requis pour la compétence « analyse et synthèse »

Les exemples sont donnés à titre indicatif, pour faciliter la compréhension du niveau de compétence. Ils mettent en scène un comportement typique d'un salarié qui correspond au niveau de maturité

Adaptabilité et flexibilité

DÉFINITION

Capacité à réagir de façon adéquate et à ajuster ses activités face aux changements et aux contraintes

Appliquer les changements d'activité qui sont demandés

Ex : collaborateur qui prend en compte les nouvelles tâches à réaliser suite à l'implémentation d'un nouvel ERP

NIVEAU DE MATURITÉ 1

Adapter et re-prioriser ses activités et son organisation face aux évolutions et aux contraintes

Ex : collaborateur qui revoit son planning pour rendre un rapport d'analyse d'étude de marché en avance suite à une nouvelle demande technique

NIVEAU DE MATURITÉ 2

Evaluer l'impact des changements et proposer les réponses ou les solutions adéquates

Ex : collaborateur qui étudie les impacts d'une nouvelle loi et propose aux clients un avenant aux contrats pour rester dans la légalité

NIVEAU DE MATURITÉ 3

Anticiper les évolutions et les changements à venir

Ex : collaborateur responsable d'une « Business Unit » sectorielle qui anticipe l'arrêt de l'utilisation d'une technologie chez ses clients pour former ses équipes sur d'autres technologies

NIVEAU DE MATURITÉ 4

Analyse et synthèse

DÉFINITION

Capacité à collecter de l'information, à la mettre en musique dans un ordre logique, à identifier des tendances et à faire ressortir les points clés

Récupérer des informations suite à une demande précise Présenter des données et de l'information factuelle dans un format pré-défini

Ex : collaborateur qui présente l'agenda du prochain COMEX

NIVEAU DE MATURITÉ 1

Analyser l'information issue de différentes sources pour identifier les relations et les tendances Synthétiser les informations clés dans un format pertinent

Ex : collaborateur qui exploite des informations pour identifier les variables explicatives de l'évolution des ventes de son client

NIVEAU DE MATURITÉ 2

Identifier les informations / sources nécessaires à la réalisation des activités de l'entreprise et conduire une analyse critique Présenter l'essentiel sur un sujet donné dans une logique de préconisation

Ex : collaborateur qui regroupe des informations pour pouvoir rédiger une proposition commerciale

NIVEAU DE MATURITÉ 3

Anticiper les besoins en information et rechercher en continu de nouvelles sources d'informations pertinentes Elaborer une vision stratégique et globale assurant une prise de décision éclairée

Ex : collaborateur responsable d'une « business unit » aéronautique se tenant au courant des évolutions du secteur pour élaborer sa stratégie

NIVEAU DE MATURITÉ 4

Communication orale et écrite

DÉFINITION

Capacité à informer, expliquer et mobiliser ses interlocuteurs internes et externes en exprimant clairement ses idées grâce à des qualités d'écoute, d'écriture et de discours

Ecouter activement, exprimer et formaliser clairement un point de vue, partager l'information

Ex : collaborateur qui rend compte précisément des décisions budgétaires prises à l'issue d'une réunion

NIVEAU DE MATURITÉ 1

Exposer efficacement à l'écrit comme à l'oral un raisonnement de façon logique et argumentée

Ex : collaborateur qui rédige une proposition commerciale et la soutient devant son client

NIVEAU DE MATURITÉ 2

Utiliser des techniques d'expression écrites et orales adaptées en fonction du message à délivrer et du public cible

Ex : collaborateur qui réalise un atelier avec des opérationnels, puis argumente les positions prises lors de cet atelier devant la direction du client

NIVEAU DE MATURITÉ 3

Communiquer de façon habile et fine dans des situations complexes (message sensible, public difficile, situation imprévue...)

Ex : collaborateur qui présente un projet complexe devant un public de bords différents

NIVEAU DE MATURITÉ 4

Conviction et Influence

DÉFINITION

Capacité à convaincre, faire passer des idées auprès des bonnes personnes pour assurer la prise de décision

Expliquer de façon claire et grâce à des arguments prédéfinis ou préparés à l'avance une décision ou un point de vue

Ex : collaborateur qui présente en comité de pilotage une série de préconisations intégrées à un livrable final

NIVEAU DE MATURITÉ 1

Comprendre les attentes des interlocuteurs internes et externes pour adapter son discours, ses arguments et leur présentation

Ex : collaborateur qui mène des entretiens auprès d'interlocuteurs de services différents chez son client

NIVEAU DE MATURITÉ 2

Identifier et décrypter les positions des différents interlocuteurs stratégiques internes et externes, repérer et toucher les bons relais d'influence auprès des personnes à convaincre

Ex : collaborateur qui interagit avec plusieurs acteurs chez son client pour obtenir la continuation d'une mission en cours

NIVEAU DE MATURITÉ 3

Mettre en œuvre de façon pertinente et récurrente dans un environnement complexe des actions stratégiques pour convaincre et influencer des acteurs clés

Ex : collaborateur qui participe à des salons, des groupes de travail,... pour positionner son entreprise dans le cadre d'un contrat public à venir

NIVEAU DE MATURITÉ 4

Créativité, sens de l'innovation

DÉFINITION

Capacité à proposer et mettre en œuvre des solutions différenciantes au service de l'entreprise, des clients ou des prospects

Contribuer à la recherche d'idées et de solutions en participant à des échanges et des séances de créativité et proposer des améliorations

Ex : collaborateur qui participe à une séance de « brainstorming »

NIVEAU DE MATURITÉ 1

Proposer et appliquer des solutions déjà éprouvées à des contextes nouveaux ou différents

Ex : collaborateur qui transfère et adapte chez un nouveau client une technique éprouvée chez un client précédent

NIVEAU DE MATURITÉ 2

Concevoir et mettre en œuvre des solutions nouvelles et efficaces

Ex : collaborateur qui met au point un nouveau procédé

NIVEAU DE MATURITÉ 3

Transmettre et mettre en place les conditions et processus de génération de l'innovation

Ex : collaborateur qui met en place dans son entreprise le principe des 20% du temps de travail dédié à des projets de recherche / innovation

NIVEAU DE MATURITÉ 4

Gestion de la performance

DÉFINITION

Capacité à suivre et à piloter une activité en mesurant grâce à des indicateurs mesurables l'atteinte des objectifs

**Suivre des indicateurs de performance de son activité
Détecter et reporter des problèmes dans son périmètre d'activité**

Ex : collaborateur qui alerte le chef de projet sur un dépassement de coûts

NIVEAU DE MATURITÉ 1

**Utiliser les indicateurs de performance pour adapter son activité et aider à la prise de décision
Définir et mettre en œuvre des plans d'actions correctives**

Ex : collaborateur qui ajuste son activité en fonction de l'évolution de son taux de transformation des prospects en clients

NIVEAU DE MATURITÉ 2

**Mettre en place de nouveaux indicateurs pertinents en fonction des objectifs
Partager et promouvoir les meilleurs pratiques en interne comme en externe**

Ex : collaborateur qui décide de suivre les délais de paiement de ses factures suite à l'objectif annoncé par l'entreprise d'optimiser sa trésorerie pour pouvoir investir

NIVEAU DE MATURITÉ 3

**Inciter ses interlocuteurs à utiliser et à suivre des indicateurs de performance pertinents
Déployer des plans d'améliorations continues**

Ex : collaborateur qui présente aux chefs de projets une série d'indicateurs de la performance financière des projets pour leur permettre de comprendre et de tenir leurs objectifs financiers

NIVEAU DE MATURITÉ 4

Gestion de projet

DÉFINITION

Capacité à définir, planifier et assigner des tâches et des ressources en vue de piloter un projet ou d'y contribuer

Travailler au sein d'une équipe ou plusieurs équipes projet

Ex : collaborateur qui réalise une tâche de programmation sur un module ERP

NIVEAU DE MATURITÉ 1

Gérer un petit projet indépendant ou un lot au sein d'un programme plus important

Ex : collaborateur responsable de l'implémentation d'un module ERP (lot d'un projet global) dans une unité

NIVEAU DE MATURITÉ 2

Diriger un projet majeur ou coordonner plusieurs petits projets opérationnels simultanément

Ex : collaborateur responsable d'un projet d'implémentation d'un ERP sur un pays

NIVEAU DE MATURITÉ 3

Diriger et coordonner plusieurs projets stratégiques ou opérationnels simultanément, transmettre et former les équipes sur la gestion de projet

Ex : collaborateur supervisant un ou plusieurs projets d'implémentation d'un ERP dans plusieurs pays après une fusion

NIVEAU DE MATURITÉ 4

« Leadership » et esprit d'entreprise

DÉFINITION

Capacité à fédérer ses interlocuteurs internes et externes autour d'une ambition au service du développement de l'entreprise

Prendre, du recul, des initiatives dans l'entreprise au service des activités et des collaborateurs internes et externes

Ex : collaborateur qui propose de travailler à la traduction des plaquettes commerciales de son entreprise

NIVEAU DE MATURITÉ 1

Partager sa propre vision auprès des collaborateurs de l'entreprise et des interlocuteurs externes

Ex : collaborateur qui expose ses points de vue à son équipe pour résoudre un point dur

NIVEAU DE MATURITÉ 2

Promouvoir sa vision auprès des décideurs internes et externes, et encourager la prise d'initiative de ses équipes

Ex : collaborateur qui propose et fait valider la création d'une nouvelle offre à sa direction

NIVEAU DE MATURITÉ 3

Fédérer les ressources et les partenaires en créant une dynamique autour de la stratégie d'entreprise

Ex : collaborateur qui anime un séminaire avec tous les managers de l'entreprise pour promouvoir les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise

NIVEAU DE MATURITÉ 4

Orientation client

DÉFINITION

Capacité à intégrer, satisfaire et challenger les besoins / attentes des clients internes et externes sur le long terme

Ecouter, comprendre et restituer un besoin exprimé par le client et apporter une réponse

Ex : collaborateur qui rédige une note sur demande d'un client

NIVEAU DE MATURITÉ 1

Interagir avec le client pour reformuler et approfondir son besoin afin de le spécifier et de proposer une solution adéquate

Ex : collaborateur qui mène un groupe d'analyse du besoin avec son client pour déterminer les fonctionnalités d'un matériel en construction

NIVEAU DE MATURITÉ 2

Etre force de proposition par rapport au besoin exprimé tout en mobilisant les parties prenantes nécessaires (internes – externes)

Ex : collaborateur qui associe un expert externe à la réalisation d'une mission

NIVEAU DE MATURITÉ 3

Anticiper les besoins des clients et de leurs environnements et les orienter dans leur évolution stratégique

Ex : collaborateur qui accompagne ses clients vers une vision stratégique

NIVEAU DE MATURITÉ 4

Rigueur et organisation

DÉFINITION

Capacité à réaliser des activités sans erreur et à organiser son travail pour optimiser son temps et ses ressources

Travailler de façon autonome sur la base d'indications et d'instructions données

Ex : collaborateur qui envoie les invitations à une réunion pour le compte de son responsable

NIVEAU DE MATURITÉ 1

Prioriser et planifier sa propre charge de travail, évaluer et corriger les activités réalisées

Ex : collaborateur qui relit ses livrables et vérifie ses résultats avant de les transmettre à son responsable

NIVEAU DE MATURITÉ 2

Hiérarchiser et établir des priorités d'actions selon les enjeux des activités

Ex : collaborateur qui établit un planning hebdomadaire sur base de l'urgence et de l'importance des tâches

NIVEAU DE MATURITÉ 3

Transmettre et partager des méthodes d'organisation et de rigueur auprès de ses interlocuteurs internes et externes

Ex : collaborateur qui incite ses collaborateurs à suivre les process qualité en démontrant leur utilité et leur pertinence

NIVEAU DE MATURITÉ 4

Sens relationnel

DÉFINITION

Capacité à instaurer une relation de confiance vis-à-vis de ses interlocuteurs internes et externes, permettre des échanges constructifs et conviviaux

Echanger avec ses interlocuteurs directs dans le cadre de ses activités

Ex : collaborateur qui échange avec d'autres pour obtenir les informations nécessaires à la réalisation des tâches qui lui sont confiées

NIVEAU DE MATURITÉ 1

Adapter son comportement et son attitude en fonction de l'interlocuteur pour maximiser la qualité des échanges

Ex : collaborateur qui intègre les expressions, sigles et termes spécifiques de son client, mais revient aux termes courants dans le cadre d'un retour d'expérience interne

NIVEAU DE MATURITÉ 2

Anticiper les attentes et les réactions de ses interlocuteurs pour favoriser un échange positif et constructif

Ex : collaborateur qui alloue les tâches et les activités en fonction des sensibilités et des desiderata des membres de l'équipe

NIVEAU DE MATURITÉ 3

Régler les conflits et les situations d'arbitrage de façon objective et factuelle sans rupture de relations interpersonnelles

Ex : collaborateur qui règle un conflit entre les personnel de 2 services différents

NIVEAU DE MATURITÉ 4

Travail et animation d'équipe

DÉFINITION

Capacité à faire travailler des collaborateurs en leur donnant des avis et des opportunités pour exprimer et développer tout leur potentiel et atteindre les objectifs fixés

Collaborer avec les membres de l'équipe de façon ouverte en communiquant ses retours et impressions sur les travaux

Ex : collaborateur qui échange avec son équipe dans le cadre de la réalisation des tâches qui lui sont confiées

NIVEAU DE MATURITÉ 1

Accompagner un ou deux collaborateurs sur une activité opérationnelle ou un projet de l'entreprise

Ex : collaborateur qui guide un stagiaire ou un junior sur la réalisation d'une tâche

NIVEAU DE MATURITÉ 2

Animer une équipe complète sur une activité opérationnelle ou un projet de l'entreprise

Ex : collaborateur qui encadre plusieurs salariés

NIVEAU DE MATURITÉ 3

Coordonner plusieurs équipes ou une activité complète de l'entreprise, mettre en place les dispositifs d'animation adaptés

Ex : collaborateur qui anime plusieurs équipes projet

NIVEAU DE MATURITÉ 4

Document relatif au Système de management de la Qualité

F/DRH/1008	0	ERQ	FICHE EMPLOI	1/2
-------------------	----------	------------	---------------------	------------

CODE	3-FINANCE-4-COMPTABLE POLY
DATE DE CREATION DE LA FICHE-EMPLOI	23/03/2017
DATE DE REVISION DE LA FICHE-EMPLOI	12/01/2022

COMPTABLE POLYVALENT

Inscription dans la nomenclature des emplois

EMPLOI	COMPTABLE POLYVALENT
SERVICE	DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE
TITULAIRE DU POSTE	

Finalité de l'emploi

Réaliser des travaux de comptabilité dans le respect des normes comptables et fiscales et des procédures internes.

Activités principales de l'emploi

1 – Comptabilité générale

- Traitement du courrier du service Finance et saisie des écritures bancaires
- Participation aux rapprochement bancaires
- Contrôle, saisie et mise en règlement des notes de frais
- Etablissement des facturations intercos
- Préparation des déclarations fiscales courantes
- Travaux d'analyses préparatoires à la gestion des immobilisations
- Suivi des prises en charge d'assurance pour les sinistres liés aux véhicules du parc automobile et déclarations des véhicules entrants/sortants
- Gestion des amendes/PV des collaborateurs avec le service RH.

2 – Comptabilité clients

- Enregistrement des règlements clients
- Relances téléphoniques/courriers/mails des clients France & Export
- Dépôt des factures dématérialisées sur portails dédiés aux clients
- Demande de garanties, suivi des clients et déclaration trimestrielle du chiffre d'affaires sur COFACE
- Assistance interne aux ADV et Commerciaux pour le suivi des clients
- Réalisation des déclarations d'échanges de biens
- Gestion des Avoirs clients dans AX
- Renfort et assistance auprès de la Comptabilité fournisseurs
- Participation aux travaux de clôtures mensuelles et annuelles

3 – Qualité – Hygiène – Sécurité et Environnement

- Respect des normes et procédures Qualité en vigueur dans la société
- Respect des règles d'hygiène, de sécurité et d'environnement de l'entreprise.

Connaissances et compétences métier-types de l'emploi

- Connaissance opérationnelle en comptabilité générale et en fiscalité
- Connaissance des matières premières utilisées et des produits commercialisés

Document relatif au Système de management de la Qualité

F/DRH/1008 0 ERQ	FICHE EMPLOI	1/4
------------------	--------------	-----

CODE	2-RH-1-DIR PERSONNEL
DATE DE CREATION DE LA FICHE-EMPLOI :	23/03/2017
DATE DE REVISION DE LA FICHE-EMPLOI	12/01/2022

DIRECTEUR DU PERSONNEL ET DES RELATIONS SOCIALES

Inscription dans la nomenclature des emplois

EMPLOI	DIRECTEUR DU PERSONNEL ET DES RELATIONS SOCIALES
SERVICE	RESSOURCES HUMAINES
TITULAIRE DU POSTE	

Finalité de l'emploi

Définir, valider, piloter et suivre la réalisation de la stratégie RH de l'entreprise en garantissant la qualité de la relation avec les salariés, être garant des bonnes procédures et piloter leur mise en œuvre.

Assurer le lien entre la Direction Générale et le personnel en prenant en charge les relations sociales au sein de l'organisation. Conseiller et apporter une expertise aux différentes directions opérationnelles.

Animer et encadrer les équipes placées sous sa responsabilité.

Activités principales de l'emploi

1 – Stratégie du groupe et sites

- Participation à l'élaboration de la stratégie globale de l'Entreprise sous la responsabilité du Directeur Général
- Participation à la préparation du budget, à l'élaboration et au suivi du plan d'investissement.

2 – Stratégie et politique RH

- Dialogue avec la Direction générale à propos de la stratégie de l'entreprise pour s'informer des objectifs généraux en termes de développement du chiffre d'affaires et des modalités de croissance
- Recueil auprès des responsables de service de l'entreprise des attentes et besoins sur les problématiques touchant aux ressources humaines
- Conseil aux responsables internes sur la gestion du personnel
- Suivi de l'évolution des stratégies RH des entreprises de taille similaire et veille des innovations
- Définition sur la base de l'ensemble de ces informations, de la stratégie RH de l'entreprise et validation par la Direction
- Définition de la stratégie par problématiques RH et fixation des objectifs / priorités d'actions / moyens
- Représentation de la Direction pour informer les salariés et le CSE des projets d'organisation RH.

3 – Gestion des projets RH

- Définition et lancement des grands chantiers/projets RH
- Définition et évolution du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) afin d'assurer une gestion efficace du capital humain de l'entreprise en accord avec sa stratégie
- Force de proposition dans le choix des prestataires et arbitrage du choix final (cabinets de recrutement, consultants RH, agences de communication, éditeurs de logiciels...)
- Suivi de l'évolution des projets RH, contrôle de leur exécution, contrôle que les réalisations soient en phase avec le cahier des charges

- Gestion de tout ou d'une partie de l'interface avec les autres services de l'entreprise, communication sur la mise en œuvre des projets RH
- Réalisation d'un reporting auprès de la Direction générale sur la réalisation de ces projets.

4 – Gestion des recrutements / mobilité interne / intégration

- Collecte des informations nécessaires et rédaction du cahier des charges des besoins en recrutement
- Gestion du dossier de recrutement selon besoin, avec les acteurs du recrutement
- Conduite des entretiens individuels/collectifs, sélection des candidats, présentation aux managers concernés
- Finalisation du processus de recrutement
- Collecte des demandes de mobilité interne du personnel et gestion des dossiers avec les managers concernés
- Supervision du processus d'intégration en mobilité externe et interne
- Réalisation d'actions de promotion de l'égalité et de diversité dans le respect de la culture d'entreprise.

5 – Gestion administrative du personnel

- Rédaction des contrats de travail, des avenants et autres documents contractuels
- Collecte des informations utiles durant les périodes d'essai ou probatoires avant prise de décision finale
- Supervision de l'élaboration de tableaux de bord et autres statistiques RH, analyse des données pour mise en œuvre d'actions correctives
- Gestion des dossiers disciplinaires et des contentieux (voir activités « relations sociales)
- Supervision des déclarations sociales
- Gestion du plan d'augmentations individuelles et collectives.

6 – Gestion des carrières

- Définition des programmes de développement, d'orientation, de formation du personnel et de GEPP
- Formation et développement des compétences des collaborateurs dans le cadre de la GEPP et des orientations stratégiques de l'entreprise
- Conception et évolution de la politique salariale de l'entreprise.

7 – Gestion de la formation

- Elaboration du budget prévisionnel de formation
- Réalisation du sourcing et de la sélection des prestataires de formation
- Gestion de la relation avec l'OPCO de branche
- Elaboration du plan de développement des compétences en interface avec les chefs de service, soumission à la hiérarchie pour validation, pilotage de la mise en œuvre
- Mise en œuvre du processus des entretiens annuels et entretiens professionnels, consolidation et analyse des données collectées.

8 – Gestion des relations sociales

- Conduite du dialogue social et négociation avec le CSE
- Réponse aux demandes dans le cadre des relations avec les institutions, autorités et/ou administrations compétentes
- Traitement des situations de crise sociale et de conflits interpersonnels
- Participation à l'identification des risques psycho sociaux liés aux activités des collaborateurs et élaboration de la mise en œuvre des plans de prévention
- Rédaction des rapports annuels du CSE
- Gestion des procédures de licenciement et de reclassement
- Rédaction des projets d'accords collectifs, soumission à la Direction avant négociation avec le CSE, mise en œuvre des accords signés et transmission à la DREETS
- Préparation et suivi des contentieux sociaux (Prud'hommes, Urssaf, Sécurité Sociale ...)
- Réalisation de la veille réglementaire et sociale.

9 – Gestion de la Communication interne / Organisation

- Gestion de la communication interne de l'entreprise

- Appropriation d'une part de représentation externe, participation à des événements externes liés à la vie de l'entreprise ou à la fonction RH.

10 – Gestion de la sécurité au travail

- Supervision de la mise en œuvre des formations réglementaires.

11 – Gestion de la performance du processus RH

- Gestion des processus RH (recrutement, formation, dév. Compétences...)

12– Management

- Management et animation du personnel placé sous sa responsabilité
- Planification et coordination des activités et projets de son service selon les objectifs fixés
- Développement de la performance et de la flexibilité tout en garantissant le niveau d'expertise et de qualité requis au sein de son équipe
- Gestion de l'information montante, diffusion de l'information descendante et veille au maintien d'un bon climat social
- Proposition d'adaptations des effectifs : recrutements, mutations, promotions et sanctions disciplinaires
- Réalisations des entretiens annuels d'évaluation et des entretiens professionnels
- Détermination des besoins en développement des compétences - établissement avec le service RH du plan de développement des compétences, évaluation des actions de formation
- Gestion des plannings d'absence et transmission au service RH des informations nécessaires pour le calcul de la paie et la gestion du personnel : absences, congés, AT...
- Participation à la formation des nouveaux collaborateurs dans son domaine
- Accueil des stagiaires, organisation et encadrement du déroulement des stages.

13 – Qualité – Hygiène – Sécurité et Environnement

- Respect et veille du respect des normes et procédures Qualité en vigueur dans la société
- Respect et veille du respect des règles d'hygiène, de sécurité et d'environnement de l'entreprise.

Connaissances et compétences métier-types de l'emploi

- Connaissance approfondie en gestion des ressources humaines et en droit social
- Connaissance approfondie des politiques de l'emploi et de la formation
- Connaissance approfondie des sciences sociales (psychologie, sociologie, théorie des organisations, comportement...)
- Connaissance approfondie de la réglementation spécifique de son domaine d'activités
- Connaissance approfondie des fournisseurs et prestataires de services et leurs usages
- Connaissance approfondie des process et flux internes de la société
- Connaissance approfondie des outils informatiques mis à disposition (GTA, bureautique...)
- Connaissance approfondie de la politique qualité
- Connaissance approfondie des procédures en vigueur dans la société
- Connaissance approfondie en langue étrangère : anglais
- Comprendre les enjeux d'une situation professionnelle, analyser une situation problématique dans un environnement complexe
- Elaborer et déployer une méthodologie de résolution de problème
- Elaborer des préconisations, proposer des solutions et scénarios d'amélioration
- Conduire un entretien téléphonique ou en face à face
- Conseiller et accompagner une personne dans la gestion de carrière
- Gérer un processus de recrutement
- Connaître les acteurs du recrutement et de la formation : la concurrence et ses pratiques
- Accompagner les collaborateurs de l'entreprise dans le développement de leurs compétences clés (formation, développement, apprentissage...)
- Gérer les aspects stratégiques et administratifs de la formation
- Elaborer un budget, l'optimiser et le suivre (contrôle des coûts, suivi des enveloppes...)

- Assurer la gestion administrative du personnel
- Expliquer pédagogiquement le contenu et le calcul d'un bulletin de salaire, les règles sociales ou conventionnelles
- Connaître les réglementations en vigueur dans sa spécialité
- Rédiger des procédures RH, des documents de synthèse
- Élaborer et mettre en forme des tableaux relatifs aux informations RH
- Conseiller les utilisateurs ou personnes concernées, dans son domaine de compétence
- Proposer des améliorations du système d'information RH
- Discerner les informations confidentielles de celles qui peuvent être communiquées en interne / externe
- Concevoir et piloter un projet, dans son domaine de compétence
- Mobiliser les personnes-ressources et les moyens en fonction des urgences, des incidents, de priorités nouvelles
- Piloter un service, mesurer les résultats, évaluer l'efficacité et la performance globale de son service
- Manager une équipe
- Transmettre ses connaissances et savoir-faire
- Communiquer avec aisance et efficacité
- Travailler en réseau avec des interlocuteurs multiples
- Utiliser les outils informatiques mis à disposition (CEGID bureautique...)
- S'exprimer en langue étrangère : anglais.

Compétences transverses

- Esprit d'entreprise en phase avec les valeurs de l'entreprise : Innovation, Excellence et Confiance
- Gestion de la performance
- Conviction et influence
- Orientation client interne
- Adaptabilité et flexibilité
- Analyse et synthèse
- Créativité, sens de l'innovation
- Gestion de projet
- Communication orale et écrite
- Rigueur et organisation
- Sens relationnel, sens du dialogue et de l'écoute
- Animation d'équipe
- Aptitude au travail en équipe et en réseau
- Respect des règles et procédures en vigueur dans l'entreprise.

Formation & Habilitations

- Diplôme : Bac +5 RH et expérience probante.
- Formation continue liée à l'emploi et son évolution.

Contexte d'exercice

Rattachement hiérarchique	Directrice générale Groupe
Contacts internes	Contacts Groupe / Siège – tous les salariés
Contacts externes	Clients – fournisseurs – prestataires de services

Suppléance

Date	
Visa du titulaire	Visa du supérieur hiérarchique

Date de création/Mise à jour : 16/11/2021

Rédacteur(s) :

MAGASINIER CARISTE (H/F)

FINALITE DE L'EMPLOI

Le Magasinier Cariste est chargé d'assurer le rangement en stock du matériel entrant, de préparer et de distribuer la marchandise dans les zones de stockage ou de consommation adaptées, selon les règles établies et les besoins exprimés en veillant à la fiabilité des informations générées.

NATURE ET PERIMETRE DES RESPONSABILITES EXERCEES

Le titulaire est garant :

- de la gestion physique des stocks,
- de la préservation de l'intégrité physique des pièces manutentionnées,
- de la fiabilisation des informations de stock ainsi que des mouvements associés (entrée /sortie),
- de la bonne utilisation des outils de manutention,
- de l'optimisation de l'utilisation des capacités de stockage,
- de la sécurisation des personnes et de l'application des consignes de sécurité.

Périmètre encadré (effectif + population) : N/A

DESCRIPTION DES ACTIVITES PRINCIPALES

1. ASSURER LE RANGEMENT EN STOCK DU MATERIEL ENTRANT (20%) :

- Définir la zone de stockage la plus adaptée (taille et préservation du produit),
- Contrôler l'état du conditionnement, l'identification des pièces et les quantités,
- Ranger le matériel dans la zone de stockage définie en respectant l'intégrité des pièces,
- Enregistrer les actions dans le logiciel de gestion,
- Optimiser le rangement.

2. PREPARER LES COMMANDES (35%) :

- Réaliser les sorties physiques du magasin en respectant les délais et quantités demandés, ainsi que les règles de gestion de stock,
- Enregistrer les mouvements de sortie,
- Identifier le matériel préparé,
- Conditionner en respectant l'intégrité des pièces,
- Traiter les reliquats.

3. LIVRER LE MATERIEL (5%) :

- Livrer le matériel au poste de travail en respectant l'environnement de celui-ci, ainsi qu'en préservant l'intégrité de la marchandise.

4. REALISER DES OPERATIONS DE CONTROLE (10%) :

- Vérifier la justesse quantitative du stock et faire les ajustements nécessaires,
- Contrôler que le matériel n'a pas subi de dégradation physique et l'isoler si nécessaire,
- Participer aux opérations d'inventaire.

DESCRIPTIF D'EMPLOI

DESCRIPTION DES ACTIVITES PRINCIPALES (suite)

5. TRAITER LE KANBAN (30%) :

- Collecter les besoins,
- Préparer les demandes générées par le Kanban,
- Réapprovisionner les postes demandeurs.

POSTES RATTACHES A L'EMPLOI

- Magasinier Approvisionneur

LIENS FONCTIONNELS

INTERNES à l'entreprise	EXTERNES à l'entreprise
Atelier de fabrication Service qualité Réception	

LIEU D'EXECUTION DE LA MISSION

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Siège social - Hangenbieten
<input checked="" type="checkbox"/> Site de production - Duppigheim
<input type="checkbox"/> Lohr Service - Moissy
<input type="checkbox"/> Déplacements possibles. Si oui :
Périmètre (départemental, régional, national, UE, international) :
Fréquence moyenne : | <input type="checkbox"/> Lohr Service - Allennes
<input type="checkbox"/> Etranger :
<input type="checkbox"/> Autre : |
|---|---|

HABILITATIONS REQUISES

PONT ROULANT	<input checked="" type="checkbox"/>
CACES	1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/> 5+ <input checked="" type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> Grue <input type="checkbox"/> Locotracteur
PEMP	1B <input type="checkbox"/> 3B <input type="checkbox"/>
PERMIS	B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> CE <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> FIMO/FCO <input type="checkbox"/>
QUALIFICATIONS SOUDURES	<input type="checkbox"/> Si oui, préciser :
HABILITATIONS ELECTRIQUES	<input type="checkbox"/> Si oui, préciser :
AUTRES	<input type="checkbox"/> Si oui, préciser :

DESCRIPTIF D'EMPLOI

COMPETENCES REQUISES		
SAVOIR / SAVOIR-FAIRE		
COMPETENCES TECHNIQUES/METIER	Compétence clé (5 maximum à cocher)	Niveau requis N/O/C/E
Sélectionner et préparer l'engin de manutention, selon les caractéristiques des produits et les conditions de déplacement	<input type="checkbox"/>	O
Maîtriser les logiciels et/ou applicatifs spécifiques à son domaine technique	<input checked="" type="checkbox"/>	O
Connaître et appliquer les méthodes de gestion de stock (FIFO, FEFO)	<input checked="" type="checkbox"/>	O
Maîtriser l'utilisation des tours de stockage	<input type="checkbox"/>	O
Maîtriser les techniques et outils de conditionnement des pièces	<input type="checkbox"/>	O
Manutentionner des pièces en tenant compte de leurs caractéristiques physiques	<input type="checkbox"/>	O
Prendre connaissance et appliquer les modes opératoires liés à son activité	<input checked="" type="checkbox"/>	O
Identifier un produit	<input checked="" type="checkbox"/>	O
Connaître les caractéristiques physiques et l'organisation du magasin	<input type="checkbox"/>	O
Trier et évacuer les déchets	<input type="checkbox"/>	O
Collecter les besoins exprimés avec les plaquettes Kanban	<input type="checkbox"/>	O
Préparer les demandes exprimées avec le système des doubles bac (vert et rouge)	<input type="checkbox"/>	O
Connaître les prérequis nécessaires au bon fonctionnement des équipements de son périmètre d'intervention et savoir effectuer la maintenance de 1 ^{er} niveau	<input type="checkbox"/>	O
Contrôler l'état des installations de son périmètre	<input type="checkbox"/>	O
Appliquer la démarche d'amélioration continue définie pour son périmètre	<input type="checkbox"/>	O
Apprécier la difficulté d'un chargement ou d'un déchargement et prendre les dispositions nécessaires à sa réalisation	<input type="checkbox"/>	N
Lire un plan et identifier les informations d'acheminement des marchandises	<input type="checkbox"/>	O
Prendre connaissance, appliquer et faire appliquer les processus de l'Entreprise	<input type="checkbox"/>	O
Etre force de proposition dans le cadre de l'amélioration continue	<input type="checkbox"/>	O
Bloquer et alerter en cas de non-conformité, situation anormale ou risquée	<input checked="" type="checkbox"/>	C
COMPETENCES SECURITE		Niveau requis N/O/C/E
POLITIQUE DE SECURITE SURETE GLOBALE : Connaître, comprendre et adhérer aux règles de Sécurité en matière de Santé, de Confidentialité et de Sûreté informatique		O
CIRCULATION : Connaître et respecter les règles de circulation sur le site		C
EPI : Savoir identifier et porter les EPI adaptés en toutes circonstances		C
PONT ET LEVAGE (1) : être capable et autorisé à élinguer les charges et de conduire un pont roulant en sécurité		N
POSTE DE TRAVAIL : Ranger son poste de travail et respecter le matériel et les locaux		O
SAVOIR-ETRE		Niveau requis N/O/C/E
Rigueur et méthodologie		C
Capacité à transmettre ses compétences avec pédagogie		O
Esprit d'équipe		C
Avoir une orientation client (interne/externe)		C
Implication et investissement		O
Sens de l'accueil		O

N : Notions

O : Opérationnel

C : Confirmé

E : Expert

Document relatif au Système de management de la Qualité

F/DRH/1008 0 ERQ	FICHE EMPLOI	1/2
------------------	--------------	-----

CODE	11-PRODUCTION-9-REGLEUR
DATE DE CREATION DE LA FICHE-EMPLOI :	23/03/2017
DATE DE REVISION DE LA FICHE-EMPLOI	16/07/2021

REGLEUR

Inscription dans la nomenclature des emplois

EMPLOI	REGLEUR
SERVICE	PRODUCTION
TITULAIRE DU POSTE	

Finalité de l'emploi

Réaliser les opérations de production et assurer les réglages sur machine afin de permettre le bon fonctionnement de l'outil de production.

Appliquer les consignes de qualité et de sécurité

Produire des produits conformes aux spécifications qualité

Contrôler, régler et entretenir les machines et équipements de fabrication

Respecter les temps de fabrication

Activités principales de l'emploi

1 – Participation à l'activité de production

- Contrôle de l'état de la ou des machine(s) de production avant la mise en marche
- Réalisation de l'ensemble des réglages nécessaires au bon fonctionnement de l'outil de production
- Mise en route de la machine ou des machines – réglages de(s) compteur(s) machine(s) en fonction des commandes
- Approvisionnement de la ou des machine(s) en cas de besoin
- Réalisation des opérations de production et des contrôles qualité selon les procédures en vigueur
- Réalisation des opérations de conditionnement selon les procédures en vigueur
- Saisie des données pour les fiches de production journalières
- Assistance technique auprès des conducteurs de ligne(s)
- Réalisation des opérations de maintenance de premier niveau

2 – Qualité - Hygiène – Sécurité et Environnement

- Respect des normes et procédures en vigueur dans la société
- Application des règles d'hygiène, de sécurité et d'environnement du site

Connaissances et compétences métier-types de l'emploi

- Connaissance opérationnelle des process et flux internes de l'atelier de production
- Connaissance opérationnelle des matières premières utilisées et des produits fabriqués et conditionnés
- Connaissance opérationnelle des installations, équipements et procédés de fabrication
- Connaissance de base des circuits et procédures logistiques
- Connaissance opérationnelle des procédures et modes opératoires relatifs à la production
- Connaissance opérationnelle de la politique Qualité, des procédures, règles et consignes HQSE
- Connaissance opérationnelle des outils informatiques mis à disposition

- Réaliser une opération de réglage
- Comprendre, connaître et localiser les installations et équipements de production
- Comprendre, connaître les procédés de production
- Diagnostiquer une dérive sur un équipement à risque, proposer des solutions d'ajustement si nécessaire
- Proposer des actions d'amélioration continue – participer à des groupes de travail
- Renseigner par écrit / oral des rapports concernant des informations techniques (consignes, incidents, travaux à réaliser, etc.)
- Utiliser les procédures et modes opératoires de l'unité de production
- Utiliser les outils, matériels et équipements techniques mis à disposition
- Utiliser les outils informatiques mis à disposition.

Compétences transverses

- Esprit d'entreprise
- Orientation client
- Capacités d'adaptation- flexibilité
- Gestion de la performance
- Rigueur et organisation, respect des procédures et délais
- Sens de l'observation, analyse
- Réactivité, anticipation au plan technique
- Communication écrite et orale
- Autonomie sur le terrain
- Aptitude au travail en équipe
- Sens relationnel, sens du dialogue et de l'écoute
- Respect des règles et procédures en vigueur dans l'entreprise

Formation & Habilitations

- Diplôme : BAC PRO (MSMA /MEI / Productique mécanique...) ou expérience probante
- Formation continue liée à l'emploi et à son évolution4
- Habilitation électrique premier niveau

Contexte d'exercice

Rattachement hiérarchique	Chef d'Equipe
Contacts internes	Maintenance – RH – HSE – Qualité
Contacts externes	./.
Suppléance	Régleur

Date	
Visa du titulaire	Visa du supérieur hiérarchique

Document relatif au Système de management de la Qualité

F/DRH/1008 0 ERQ	FICHE EMPLOI	1/3
------------------	--------------	-----

CODE	10-MAINTENANCE-5-TECHN MAINT CONF
DATE DE CREATION DE LA FICHE-EMPLOI :	23/03/2017
DATE DE REVISION DE LA FICHE-EMPLOI	16/07/2021

TECHNICIEN DE MAINTENANCE CONFIRME

Inscription dans la nomenclature des emplois

EMPLOI	TECHNICIEN DE MAINTENANCE CONFIRME
SERVICE	MAINTENANCE
TITULAIRE DU POSTE	

Finalité de l'emploi

Réaliser les activités de maintenance préventive et curative des machines et équipements, dans le respect des délais, des coûts et des normes imposés par la société.

Contribuer à l'amélioration continue de l'outil de production.

Activités principales de l'emploi

1 – Participation à l'activité de maintenance

- Participation à l'organisation et à la programmation des activités et opérations de maintenance (planification de tâches de maintenance, participation aux réunions de service)
- Participation à la gestion des projets d'investissement
- Conseil et formation des utilisateurs aux matériels, appui technique : Informer les utilisateurs sur l'état de leurs équipements et sur leurs utilités (affiche travaux en cours, mise en stop, etc.)
- Gestion des contrats de maintenance : planification d'interventions, contrôle et suivi de la réalisation
- Supervision des sociétés sous-traitantes de maintenance : création de badge d'accès, explication du plan de prévention, rédaction de rapport d'intervention, etc...

2 – Vérification du matériel et entretien

- Contrôle et vérification des équipements
- Application des réparations nécessaires sur la base des indications consignées
- Contrôle des différentes parties des machines, des composants électriques et électroniques, et automatisme des instruments et appareils
- Vérification de leur conformité aux normes de performance et de sécurité
- Tests réglementaires, détection des éventuels dysfonctionnements et proposition de résolution
- Etablissement des fiches détaillées sur les travaux effectués et les réparations subies sur les équipements
- Rédaction des rapports techniques, des rapports d'expertise et mises à jour des dossiers techniques (schéma électrique, nomenclature, analyse fonctionnelle) des installations et équipements
- Réalisation de la maintenance préventive : suivi du plan de maintenance, planification des opérations de maintenance, des rondes techniques, contrôle, surveillance et entretien des équipements
- Réalisation de la maintenance corrective : rétablissement rapide du fonctionnement d'un équipement défaillant

3 – Gestion des stocks

- Ajustement et approvisionnement des stocks selon les besoins
- Demande de devis pour le petit matériel, les consommables et pièces de rechange

- Elaboration des commandes d'approvisionnement après des fournisseurs référencés en veillant au respect du cahier des charges

4 – Amélioration continue

- Participation à la résolution de problématiques diverses et à la mise en œuvre des solutions résultantes
- Force de proposition pour toute amélioration de l'organisation du service maintenance

5 – Qualité – Hygiène – Sécurité et Environnement

- Réalisation des investigations techniques pour le traitement des déviations
- Responsabilité de la traçabilité des interventions, travaux ou modifications apportés sur les équipements
- Gestion de la documentation Qualité des processus de maintenance, équipements et installations : rédaction et modification de procédures
- Suivi sécurité et formation des sous-traitants aux consignes spécifiques de sécurité du site et du respect des règles en vigueur
- Responsabilité de la consignation des équipements avant une intervention de maintenance : validation des bons de consignation
- Suivi des actions de requalification réglementaire des équipements et installations
- Veille au respect des normes et procédures en vigueur dans la société
- Veille à l'application des règles d'hygiène, de sécurité et d'environnement du site.

Connaissances et compétences métier-types de l'emploi

- Connaissance opérationnelle des techniques en automatismes, mécanique, hydraulique, pneumatique, électricité industrielle
- Connaissance opérationnelle des normes et procédures liées à son domaine de compétence
- Connaissance opérationnelle des installations, équipements et procédés de production et de conditionnement
- Connaissance opérationnelle des clients et fournisseurs et leurs usages
- Connaissance opérationnelle de la mise en œuvre de la prévention sécurité
- Connaissance opérationnelle de la politique Qualité, des règles et consignes HQSE de la société
- Connaissance opérationnelle des outils informatiques mis à disposition (Ax Dynamics, bureautique...)
- Connaissance de base des matières premières et produits fabriqués
- Contrôler, surveiller et entretenir régulièrement les équipements
- Diagnostiquer les éventuels dysfonctionnements sur les équipements
- Organiser et programmer les activités et opérations de maintenance
- Proposer des solutions pour optimiser la sécurité et la performance des équipements
- Lire un plan ou un schéma technique
- Utiliser des appareils de test et de mesure
- Analyser des données de maintenance
- Analyser et exploiter des tableaux de bord dans son domaine de compétence
- Analyser une situation liée à la maintenance et aux travaux neufs et rédiger un rapport de synthèse
- Elaborer des préconisations, proposer des solutions et scénarios d'amélioration
- Utiliser les outils informatiques mis à disposition (AX Dynamics, bureautique...)
- Rédiger des documents et comptes rendus techniques
- Transmettre ses connaissances et savoir-faire
- Communiquer avec aisance et efficacité
- Travailler en réseau avec des interlocuteurs multiples.

Compétences transverses

- Leadership en phase avec les valeurs de l'entreprise : Humanisme – Créativité – Audace
- Esprit d'entreprise
- Gestion de la performance
- Conviction et influence

- Orientation client
- Adaptabilité et flexibilité
- Analyse et synthèse
- Créativité, sens de l'innovation
- Gestion de projet
- Communication orale et écrite
- Rigueur et organisation
- Sens relationnel, sens du dialogue et de l'écoute

Formation & Habilitations

- Diplôme : Bac +2 - Maintenance des équipements industriels complété par une expérience probante.
- Habilitations Maintenance - sécurité : chargé de travaux électrique (HO+B2V+BC+BR), travail en hauteur, équipement sous pression.
- Formation continue liée à l'emploi et son évolution.

Contexte d'exercice

Rattachement hiérarchique	Responsable Maintenance
Contacts internes	Tous les salariés du site
Contacts externes	Clients – fournisseurs – prestataires de services
Suppléance	Technicien de maintenance
Astreintes techniques	Oui

Date	
Visa du titulaire	Visa du supérieur hiérarchique

BOOK GEPP - 9 - PLAN DEVELOPPEMENT COMPETENCES - Excel

Fichier Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage Aide Power Pivot Rechercher des outils adaptés Partager

A2 BUDGET

Insérer une nouvelle ligne de saisie

VALIDATION des DONNEES : à faire
 - Une fois le budget approuvé
 - Après chaque mise à jour du réel en cours d'année
 La validation remplace les formules par leur valeur et permet les mises à jours du catalogue et de la liste des salariés sans modifier l'historique du plan de formation

BUDGET			20..									
Statut	Année	Mois	Nom Prénom	Sexe	Génération	Catégorie	Service	Intitulé formation	Thème	Organisme	Origine	
Réel	2020		MARTIN Christian	M	Sénior	Cadre	DIRECTION GENERALE	Accompagnement dirigeant	Développement personnel		Stratégie	
Budget	B2020		MARTIN Christian	M	Sénior	Cadre	DIRECTION GENERALE	Accompagnement dirigeant	Développement personnel		Stratégie	
Budget	B2020		MARTIN Christian	M	Sénior	Cadre	DIRECTION GENERALE	Anglais B1 (Individuel à distance)	Langues		Autre	
Budget	B2020		MULLER Joseph	M		TAM	QUALITE	Anglais B1+ (Groupe F to F)	Langues		Autre	
Budget	B2020		DUPONT Amélie	F	Junior	Ouvrier	PRODUCTION	Anglais B1+ (Groupe F to F)	Langues		Autre	
Budget	B2020		MULLER Joseph	M		TAM	QUALITE	Anglais B1+ (Groupe F to F)	Langues		Autre	
Réel	2018		DUPONT Amélie	F	Junior	Ouvrier	PRODUCTION	SST	Sécurité		Réglementaire	
Réel	2019		MARTIN Christian	M	Sénior	Cadre	DIRECTION GENERALE	Sécurité incendie	Sécurité		Réglementaire	
Réel	2019		MULLER Joseph	M		TAM	QUALITE	Sécurité incendie	Sécurité		Réglementaire	
Réel	2019		DUPONT Amélie	F	Junior	Ouvrier	PRODUCTION	Sécurité incendie	Sécurité		Réglementaire	
Réel	2018		MARTIN Christian	M	Sénior	Cadre	DIRECTION GENERALE	Management équipe	Développement personnel		Métiers	
Réel	2018		MULLER Joseph	M		TAM	QUALITE	Management équipe	Développement personnel		Métiers	
Réel	2018		DUPONT Amélie	F	Junior	Ouvrier	PRODUCTION	Sécurité incendie	Sécurité		Réglementaire	
Réel	2018		DUPONT Amélie	F	Junior	Ouvrier	PRODUCTION	ELEC	Sécurité		Réglementaire	
Réel	2017		MARTIN Christian	M	Sénior	Cadre	DIRECTION GENERALE	Les bases de la gestion	Gestion Personnel		Métiers	
Réel	2017		MULLER Joseph	M		TAM	QUALITE	Résolution de problème	Développement personnel		Culture entrepr	
Réel	2017		DUPONT Amélie	F	Junior	Ouvrier	PRODUCTION	Résolution de problème	Développement personnel		Culture entrepr	

Plan de Formation Liste des salariés Catalogue Synthèses Bilan EP Formations-salarié SST CACES ARI ELEC Nacelle Modèles Table Protocole

CLASSIFICATION DES EMPLOIS

	Pesée profil mini	Pesée profil intermédiaire	Pesée profil maxi
1/ DIRECTION GENERALE	96	0	101
Président Directeur Général	96	0	101
2/VENTE	48	53	71
Attaché technico-commercial sédentaire	48	53	71
3/ADMINISTRATION	62	91	98
Responsable ADV	32	41	44
Assistant administratif et logistique	15	25	27
Comptable	15	25	27
4/SYSTEMES D'INFORMATION ET AC	55	67	84
Responsable SI et AC	55	67	84
5/BUREAU D'ETUDES	27	35	38
Responsable Devisage	27	35	38
6/QUALITE	27	35	41
Technicien Qualité	27	35	41
7/PRODUCTION	150	192	260
Responsable industriel	57	61	78
Responsable d'atelier	34	45	54
Opération CN	8	11	21
Opérateur machine conventionnelle	5	10	15
Opérateur centre de sciage	7	11	18
Agent de production	5	10	15
Technicien logistique	27	33	41
Magasinier cariste	7	11	18
Total général	465	473	693

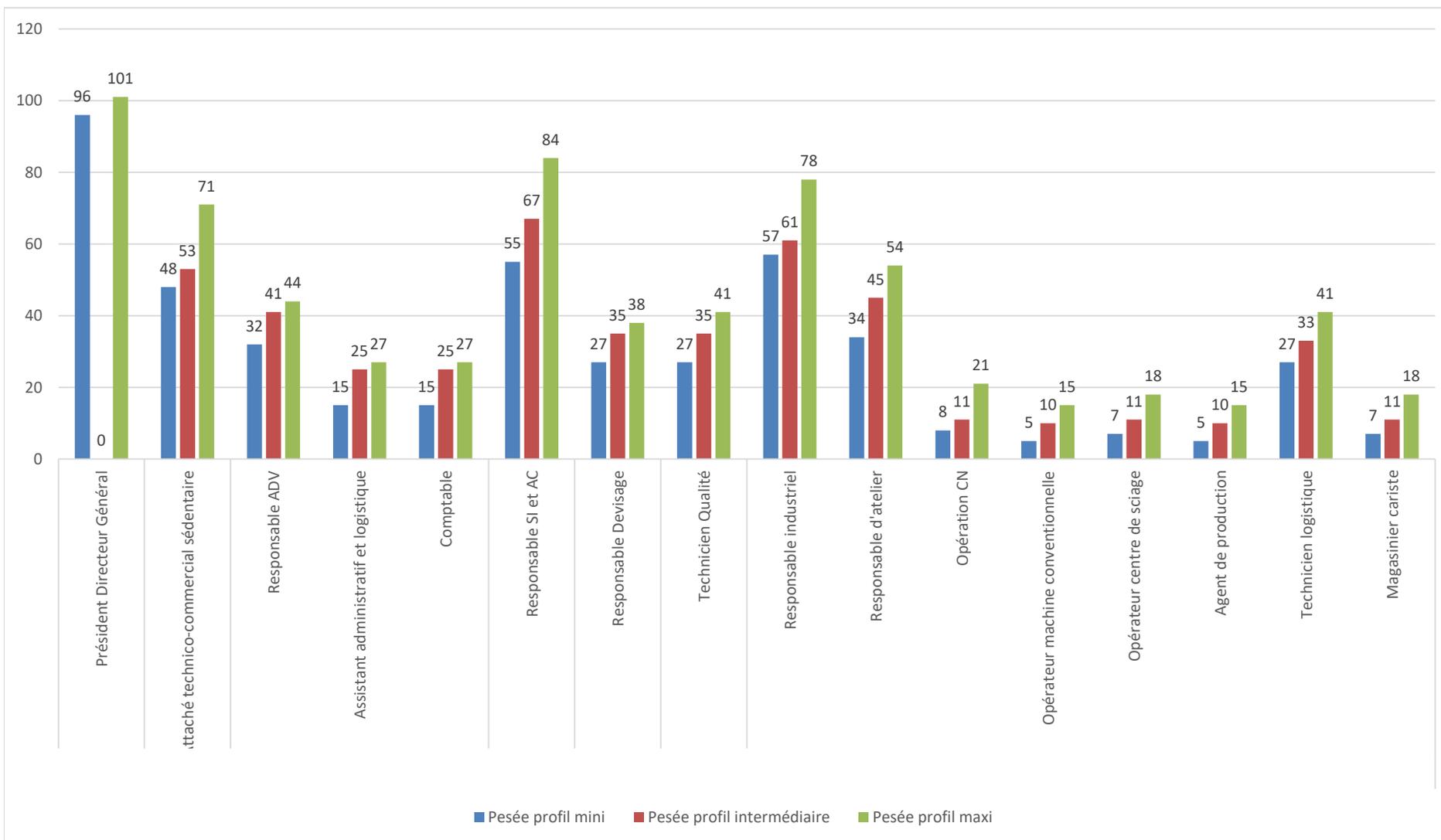
CLASSIFICATION DES EMPLOIS

Métier	Emploi	Critères	Degré Profil Mini.	Degré Profil Inter.	Degré Profil Maxi.	Pesée Profil Mini.	Pesée Profil Inter.	Pesée Profil Maxi.
1/ DIRECTION GENERALE	Président Directeur Général	Connaissance requise ou expérience équivalente	7	0	7	15		15
		Technicité et Complexité	6	0	7	20		25
		Animation	6	0	6	18		18
		Encadrement	6	0	6	12		12
		Autonomie	6	0	6	20		20
		Traitement de l'information	6	0	6	11		11
2/VENTE	Attaché technico-commercial sédentaire	Connaissance requise ou expérience équivalente	6	6	7	11	11	15
		Technicité et Complexité	6	6	6	20	20	20
		Animation	2	3	4	3	6	10
		Encadrement	1	2	2	0	2	2
		Autonomie	4	4	5	9	9	15

CLASSIFICATION DES EMPLOIS

Métier	Emploi	Critères	Degré Profil Mini.	Degré Profil Inter.	Degré Profil Maxi.	Pesée Profil Mini.	Pesée Profil Inter.	Pesée Profil Maxi.
		Traitement de l'information	4	4	5	5	5	9

CLASSIFICATION DES EMPLOIS



BOOK GEPP - 11 - OUTIL MANAGER - PILOTAGE COMPETENCES - Excel

Fichier Accueil Insertion Mise en page Formules Données Révision Affichage Aide Power Pivot Création de tableau Rechercher des outils adaptés Partager

D8 = Besoin de X ressource(s) en nv >= 2

MATRICE D'ACTIVITES & COMPETENCES								
Indice de risque sur les compétences			38%					
Indice de polyvalence de l'équipe / besoin			62%					
Niveau dans le poste			Expert	Autonome	Opérationnel	Débutant		
Cotation dans le poste			3,00	2,06	1,12	0,00		
Total des points acquis			198	136	74	0		
POSTE			TECH PROD	TECH PROD	TECH PROD	TECH PROD		
Activités/Compétences	Tâches/Compétences	Activités cl	Besoin de X	Salarié 1	Salarié 2	Salarié 3	Salarié 4	Conformité / Bes
1 - Coordination et organisation	Coordination et gestion de la qualification des équipements de production	1	3	3	2	1	0	0
1 - Coordination et organisation	Réalisation des analyses de libération des matières premières, produits semi-finis et produit finis.	1	3	3	2	1	0	0
1 - Coordination et organisation	Proposition d'amélioration du processus de fabrication	1	3	3	2	1	0	0
1 - Coordination et organisation	Réception, échantillonnage et contrôle des matières premières	2	2	3	2	1	0	1
1 - Coordination et organisation	Réalisation des activités de maintenance de 1 ^{er} niveau sur les équipements.	2	2	3	2	1	0	1
1 - Coordination et organisation	Participation aux réunions quotidiennes de production, transmission des informations utiles à la hiérarchie	3	2	3	2	1	0	1
1 - Coordination et organisation	Rédaction des ordres de fabrication et ordre de conditionnement pour la production de kits et gestion de leurs révisions	3	2	3	2	1	0	1
1 - Coordination et organisation	Rédaction des ordres de production en indiquant les dérives constatées, les actions en cours et les priorités d'actions de l'ensemble du processus fabrication de kits	3	2	3	1	0	0	0
1 - Coordination et organisation	Organisation, contrôle et gestion des stocks (rangement kits dans zone froid, suivi dates de péremption, inventaires...)	3	2	3	2	1	0	1
1 - Coordination et organisation	Préparation des commandes pour expédition aux clients	3	2	3	2	1	0	1
1 - Coordination et organisation	Réalisation des demandes d'approvisionnement des consommables et des composants des kits	3	2	3	2	1	0	1
1 - Coordination et organisation	Gestion de la traçabilité de toutes les opérations réalisées	3	2	3	2	1	0	1
2 - Production et conditionnement de kits	Gestion de la conformité des résultats par rapport aux spécifications	1	3	3	2	0	0	0
2 - Production et conditionnement de kits	Participation au suivi des cartes de contrôle associées aux méthodes de dosage, vérification des tendances	1	3	3	2	0	0	0
2 - Production et conditionnement de kits	Identification des moyens nécessaires à la production de kits en flacon (solvants, réactifs, emballages...)	2	2	3	2	1	0	1
2 - Production et conditionnement de kits	Préparation des solutions liquides nécessaires à la production (dilution, pesage)	2	2	3	2	1	0	1
2 - Production et conditionnement de kits	Mise en route, conduite et mise à l'arrêt des équipements de production	2	2	3	2	2	0	1
2 - Production et conditionnement de kits	Contrôle de la qualité en cours de fabrication (contrôle visuel) et mise en œuvre des mesures correctives	2	2	3	2	1	0	1
2 - Production et conditionnement de kits	Détection des anomalies sur les machines et équipements, transmission des informations à la hiérarchie	2	2	3	2	1	0	1
2 - Production et conditionnement de kits	Réalisation du lavage et de l'entretien de la verrerie de la zone de production	2	2	3	2	2	0	1

Compétences individuelles | **Compétences équipe** | Polyvalence | Qualifications | Entretien | Potentiel

Logo société

GUIDE ENTRETIEN ANNUEL D'EVALUATION

Vous rencontrerez prochainement votre collaborateur pour un entretien annuel d'évaluation. Ce sera l'occasion de faire le point sur l'année écoulée, les compétences de ce dernier et de déterminer les axes de progrès.

Lors de cet échange, devront aussi être abordées la formation et la mobilité.

L'objet de ce guide est de faciliter la préparation de l'entretien ainsi que sa tenue pour le responsable et son collaborateur.

Il a également pour but de donner des conseils d'utilisation afin que l'entretien soit mené dans les meilleures conditions.

1 Qu'est-ce qu'un entretien annuel d'évaluation ?

- ✓ L'entretien annuel d'activité est l'occasion unique d'échanger et de faire le point sur l'année écoulée. C'est également le moment d'analyser les points forts, les points faibles, les points d'amélioration ou d'acquisition de compétences et connaissances attendues pour tenir l'emploi ou d'élargissement de la contribution professionnelle. Vous aurez l'opportunité, dès cette année, d'approfondir cette évaluation à travers le support complémentaire "Entretien Professionnel".
- ✓ L'entretien d'activité et professionnel permet ainsi au **collaborateur** de connaître précisément ce qui est attendu de lui en termes de compétences (comportements et connaissances). C'est également un moment privilégié pour parler de son avenir et énoncer ses projets d'évolution professionnelle et/ou de mobilité.
- ✓ Pour le **responsable**, c'est l'occasion d'exprimer l'exigence de l'emploi en termes de compétences (comportements et connaissances), de déterminer avec le collaborateur les axes de progrès de compétences, mais aussi de prendre le temps de réfléchir à l'évolution de son collaborateur.

2 A quel moment se déroule l'entretien annuel ?

- ✓ L'entretien annuel se déroule tous les ans.
- ✓ Les exemplaires **originaux des formulaires d'entretien**, sont à conserver dans le dossier du collaborateur. Une copie est remise au salarié en fin d'entretien après signature du collaborateur et du responsable.

Processus d'appréciation des compétences

Présentation de la démarche de l'entretien annuel d'activité et professionnel au collaborateur, remise des supports d'entretien et du guide au collaborateur



Présentation de l'entretien par le responsable,
Prise de connaissance du guide



Entretien



Formulaires d'entretien signés, analysés par le N+1 pour suite à donner
puis classés dans le dossier du salarié.

3 Quels sont les points à observer pour assurer de bonnes conditions d'entretien ?

- ✓ En général, un entretien dure une heure environ, mais ceci n'est qu'à titre indicatif.
- ✓ Il se tient dans un environnement assurant une bonne disponibilité d'esprit à chacun (pièce neutre, sans téléphone...)

Quelques règles ...

- **Etre disponible** et attentif
- **Expliquer** sans justifier ni porter de jugement de valeur
- **Ne pas couper la parole**
- **Se centrer** le plus possible sur des **faits**
- **Ecouter, reformuler** (sans juger) pour être sûr que l'on s'est compris

Le succès de l'entretien réside dans le moment privilégié que constitue cet échange constructif entre le responsable et son collaborateur.

4 Comment remplir le formulaire "Entretien Annuel d'Activité" ?

- ✓ L'entretien annuel d'activité repose sur l'appréciation des objectifs fixés l'année passée, la fixation de nouveaux objectifs pour l'année à venir et sur l'évaluation de la tenue du poste.

⇒ Appréciation des résultats de l'année écoulée

- ✓ L'évaluation doit reposer sur des critères d'appréciation rationnels, préalablement définis entre la manager et son collaborateur, établis par des faits concertés.

L'évaluation repose sur une échelle de 4 niveaux. Cette échelle doit vous permettre de prendre position et de mieux définir les plans d'action associés à l'évaluation.

- **Non réalisé**
- **En partie réalisé**
- **Réalisé**
- **Dépassé**

Comment analyser la réalisation des objectifs de l'année passée ?

Rappeler les objectifs préalablement fixés et le contexte dans lequel ils s'inscrivaient



Analyser le déroulement de l'année, de recueillir l'avis du collaborateur sur le sujet



Mesurer le degré de réalisation de chaque objectif

⇒ Fixation de nouveaux objectifs pour l'année à venir

- ✓ A partir des objectifs généraux de l'activité et du bilan de l'année précédente, de nouveaux objectifs sont déterminés individuellement pour l'année à venir.
- ✓ Le nombre d'objectifs ne devra pas excéder quatre.
- ✓ Les objectifs doivent donner lieu à l'expression des résultats concrets, de progrès mesurables. Leur pondération, comme leur calendrier indicatif de réalisation devra être précisé.

Comment fixer de nouveaux objectifs pour l'année à venir ?

- ✓ Vous devez fixer des objectifs en veillant à **intégrer les perspectives de l'activité et du service**
- ✓ Choisir des **réalisations mesurables** :
 - Basées sur des faits le plus concrets et clairs possibles
 - Mesurables selon des critères explicites et précis
 - Réalistes, en lien avec l'expérience professionnelle, la maîtrise du poste
- ✓ Préciser les conditions de réalisation :
 - Définir les **moyens ou ressources** disponibles ou à mobiliser
 - S'accorder sur le **décal de réalisation**, l'échéance pour atteindre cet objectif (évoquer des points de rencontre pour faire un bilan périodique)
 - Spécifier le rôle de la hiérarchie (possibilité de recours en cas de difficultés imprévues, dérives...).

5 Comment remplir le formulaire "Entretien Professionnel" ?

- ✓ L'entretien professionnel repose, à partir de l'appréciation des compétences (comportements et connaissances), sur la fixation d'axes de progrès de compétences, sur l'identification d'un projet professionnel et des moyens les mieux adaptés pour le réaliser.

⇒ Fixation des axes de progrès

- ✓ Chaque axe de progrès correspond à une compétence que le collaborateur devra améliorer ou acquérir. Cet axe se définit d'un commun accord.

Qu'est-ce qu'un axe de progrès ?

- ✓ Un axe de progrès est une **cible** à atteindre dans un délai donné. Il peut être pluriannuel. Il doit être :
 - **Clair et concret** : facile à comprendre et formulé avec des verbes d'action (réaliser, définir, faire)
 - **Délimité** : il comporte une "direction, un itinéraire, un point à atteindre"
 - **Mesurable** : il fixe des indicateurs de réussite et de progression
 - **Daté** : il comporte une date à laquelle l'objectif doit être atteint
 - **Réaliste** : il doit tenir compte des compétences et des moyens disponibles
 - **Incontestable** : il ne doit pas être interprétable.

Comment fixer un axe de progrès ?

- ✓ A partir de l'appréciation de la tenue du poste et des compétences pour le tenir, il s'agit **d'identifier 1 à 2 compétences, qui se révèlent être des points à améliorer ou à acquérir**. Ces axes de progrès s'inscrivent dans le cadre de la fonction actuelle ou à l'occasion de la préparation de l'évolution professionnelle du collaborateur.
- ✓ Une fois, ces points d'amélioration ou à acquérir définis comme "axe de progrès", il est nécessaire de préciser **ce que cela signifie concrètement dans la cadre de la fonction** (les objectifs de développement commencent par **un verbe d'action**).

⇒ Moyens

La formation n'est pas le seul moyen de développer ou d'acquérir des compétences ! ... Il y a aussi :

- ✓ Réaliser un travail à plusieurs
- ✓ Réaliser seul un nouveau travail / remplacer provisoirement une personne
- ✓ Participer à l'étude d'un problème avec son manager
- ✓ Mener une enquête, réaliser des interviews auprès des clients
- ✓ Représenter l'entreprise ou le service à l'extérieur
- ✓ Accueillir un nouvel embauché
- ✓ Assurer le rôle de formateur de tuteur.

ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

Date de l'entretien		Date de l'entretien N - 1	
Nom		Prénom	
Service		Ancienneté dans le poste	
Intitulé du poste			
Appréciation globale de l'année écoulée			
Par rapport aux missions et aux objectifs définis, les réalisations :	<input type="checkbox"/> Sont très largement supérieures aux objectifs définis		
	<input type="checkbox"/> Sont supérieures aux objectifs définis	<input type="checkbox"/> Répondent pleinement à tous les objectifs définis	
	<input type="checkbox"/> Répondent partiellement aux objectifs définis	<input type="checkbox"/> Ne répondent pas aux objectifs définis	
Commentaire hiérarchie (N + 1)			
Date		Nom - signature	
Commentaire salarié			
Date		Nom - signature	

Nom :		Prénom :		
Bilan des réalisations				
Rappel des objectifs définis en année N – 1 et appréciation des résultats	Non atteints	Atteints en partie	Atteints	Dépassés
Objectif 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectif 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectif 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réalizations complémentaires durant l'année	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectif QSHE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Compétences techniques nécessaires à la tenue du poste	A développer	En adéquation	Points forts	Commentaires
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Comportements démontrés dans le poste				
	A développer	En adéquation	Points forts	Commentaires
Adaptabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Esprit d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Autonomie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Rigueur – efficacité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Si poste managérial occupé, capacités démontrées :				
	A développer	En adéquation	Points forts	Commentaires
Fixer des objectifs clairs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Savoir développer ses collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Savoir déléguer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Savoir apprécier les performances et faire preuve de courage managérial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le manager a-t-il réalisé tous les EI l'année N-1	<input type="checkbox"/> Oui / <input type="checkbox"/> Non *			* Pourquoi ?

Autres aptitudes développées				
	A développer	En adéquation	Points forts	Commentaires
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Nom :		Prénom :	
Définition des objectifs			
Objectifs, plan d'action pour la période à venir			
Indiquer le résultat à atteindre, la prestation à réaliser, préciser les délais, les moyens et les indicateurs qui permettront de mesurer les résultats (chiffres ou critères caractérisant le résultat : coût, qualité, délais...)			
Objectif 1			
Moyens alloués			
Délai attendu			
Objectif 2			
Moyens alloués			
Délai attendu			
Objectif 3			
Moyens alloués			
Délai attendu			
Objectif QSHE			
Autres objectifs			

Capacités à acquérir, comportements à développer

Ces objectifs de développement constituent un moyen d'accompagner les objectifs définis. Ils doivent prendre en compte les exigences en matière de comportement HQSE (attention portée et sens des responsabilités liés à la sécurité et à l'environnement, de management ou de l'expertise métier à développer).

Logo société

COMMENT PREPARER MON ENTRETIEN PROFESSIONNEL ?

L'entretien professionnel, de quoi s'agit-il ?

L'entretien professionnel a pour objet de vous permettre d'être acteur de votre évolution professionnelle, notamment en termes de qualification, d'emploi et de sécurisation de votre parcours professionnel. C'est l'occasion de :

- ✓ faire le point sur vos activités,
- ✓ échanger sur vos attentes et besoins en lien avec votre projet professionnel,
- ✓ déterminer les actions à mettre en œuvre en vue de la réalisation de votre projet,
- ✓ vous informer sur les modalités d'accès à la formation professionnelle.

L'entretien professionnel a lieu tous les 2 ans. Il est également proposé aux personnes qui reprennent leur activité après certaines absences, par exemple, arrêt longue maladie, congé maternité ou congé parental....

Afin que l'entretien puisse être un moment d'échange fructueux, il est important que vous puissiez le préparer. Ce livret vous accompagne dans cette démarche.

Pour bien préparer votre entretien :

Quelques documents et informations utiles :

- ✓ Votre CV ou parcours professionnel ;
- ✓ Les activités extra-professionnelles dont vous souhaitez faire part (activités associatives, bénévolat, compétences particulières....) ;
- ✓ Synthèse de votre bilan de compétences, si vous en avez réalisé un ;
- ✓ Informations sur les dispositifs de formation : VAE, CPF/CPA.... Voir ci-après.

Quelques questions à se poser :

- ✓ Que savez-vous faire, aimeriez-vous faire évoluer votre savoir-faire, votre savoir-être, vos connaissances théoriques dans votre domaine de compétences ?
- ✓ Quelles évolutions envisagez-vous ? (par ex. avoir plus de responsabilités, vous perfectionner dans un domaine particulier, changer de métier ?)

- ✓ Vous avez identifié vos axes d'évolution dans les questions précédentes, à ce stade, à quel niveau de compétences souhaitez-vous accéder ? comment allez-vous faire ? quelles seraient les actions à mettre en œuvre : formation interne, externe, aide d'un tuteur, d'un collègue...
- ✓ Identifiez-vous une évolution possible au sein de votre poste, identifiez-vous un autre poste que vous aimeriez occuper au sein de l'entreprise ? ou hors de l'entreprise ?
- ✓ Quelles compétences devez-vous acquérir pour occuper ce nouveau poste ? Quels sont vos points forts pour les acquérir ? Quels sont vos points à améliorer ?
- ✓ Avez-vous des idées d'amélioration en termes d'organisation de votre temps de travail par ex. de votre poste de travail ? quelles seraient-elles ?

Tout savoir sur le COMPTE PERSONNEL DE FORMATION « CPF »

La réforme 2018 sur l'apprentissage, l'assurance chômage et la formation professionnelle est effective depuis le 1er janvier 2019. Ce dispositif évolue et s'enrichit régulièrement avec notamment la conversion du compte formation en euros (anciennement DIF), la création d'une liste universelle de formations éligibles au CPF et la création du CPF de Transition.

Un compte de droits CPF en euros

Depuis janvier 2019, vous disposez d'un CPF affiché en euros. L'alimentation du CPF est fixée à **500 € par an** dans la limite d'un plafond de 5 000 € pour un temps plein.

Droit complet : Salarié ayant effectué une durée de travail supérieure ou égale à la moitié de la durée légale ou conventionnelle de travail sur l'ensemble de l'année.

Droits proratisés (temps partiel ou année incomplète) : salarié dont la durée de travail est inférieure à la moitié de la durée légale ou conventionnelle de travail sur l'ensemble de l'année, l'alimentation est proratisée.

Ces droits sont rechargeables au fur et à mesure que le salarié les utilise :

Exemple : pour une vie professionnelle de 40 ans, le titulaire du CPF bénéficie d'un droit de « recharge » d'environ 850 heures.

C'est un droit attaché à la personne, et non à son statut : les heures capitalisées restent acquises y compris en cas de changement de situation sur le marché du travail (changement d'employeur, perte d'emploi, période d'inactivité).

Pour les salariés pas ou peu qualifiés qui ont effectué une durée de travail supérieure ou égale à la moitié de la durée légale ou conventionnelle de travail sur l'ensemble de l'année, l'alimentation est fixée à 800 € par année de travail, dans la limite d'un plafond de 8 000 €. Pour bénéficier de la majoration, vous devez effectuer une déclaration sur le site « moncompteformation ». € par année de travail, dans la limite d'un plafond de 8 000 €. Pour bénéficier de la majoration, vous devez effectuer une déclaration sur le site « moncompteformation ».

Les salariés peu qualifiés sont les salariés n'ayant pas atteint un niveau de formation sanctionné par un diplôme classé au niveau V ou un titre professionnel enregistré et classé au niveau V du répertoire national des certifications professionnelles ou une certification reconnue par une convention collective nationale de branche.

Un choix plus large de formations éligibles au CPF

Vous avez accès à une liste unique et universelle de formations éligibles au CPF, indépendamment de votre branche professionnelle ou de votre lieu de travail. Les formations, mises à jour quotidiennement, regroupent l'ensemble des certifications inscrites au Référentiel National des Certifications Professionnelles RNCP et à l'inventaire des formations. Ces référentiels sont gérés par FRANCE COMPETENCES.

Un nouveau dispositif de transition professionnelle

Le CPF de transition professionnelle remplace le Congé Individuel de Formation (CIF). Comme ce dernier, il permet de financer des projets de reconversion professionnelle. A partir de 2020, de nouveaux opérateurs, les Commissions Paritaires Inter Régionales (CPIR), sont chargés de ce dispositif et ont remplacé les Fongecifs.

Comment bénéficier de votre « CPF » ?

Afin de faciliter vos démarches, vous disposez d'une application mobile.

Elle permet à tous les usagers ayant des droits CPF sur leur compte d'acheter leur formation librement et sans intermédiaire sur le site **www.moncompteformation.gouv.fr** ou en la téléchargeant sur votre mobile depuis l'application Android Play Store ou depuis Apple Store.

Cette application, vous permet de :

- ✓ connaître vos droits acquis au titre du CPF,
- ✓ choisir votre formation, financer votre projet,
- ✓ vous inscrire à la formation et la payer directement en ligne.

Si les droits disponibles sur le compte ne suffisent pas, il sera également possible de payer le complément financier directement en ligne, par carte bleue ou de faire appel à des financements supplémentaires (abondements).

Vous pourrez réaliser vos formations par le biais du CPF :

- ✓ En dehors du temps de travail, sans rémunération ni accord de l'employeur
- ✓ Si votre formation se déroule durant votre temps de travail, vous devez obtenir l'accord préalable de votre employeur. Votre salaire est alors maintenu le temps de la formation mais l'accord sur le contenu de la formation n'est plus nécessaire.

Faites-vous accompagner dans vos démarches de formation !

Transfert des heures de DIF

Info importante concernant vos heures de DIF acquises et non utilisées avant le 01/01/2015 : « Pour rentrer vos heures du DIF sur votre compte CPF accessible via le site moncompteformation.gouv.fr : si vous étiez salarié avant le 31 décembre 2014, vous pouvez retrouver votre solde d'heures sur votre bulletin de salaire de décembre 2014 ou de janvier 2015, voire sur un certificat de travail datant d'avant décembre 2014, ou encore sur une attestation spécifique transmise par votre employeur en 2015.

Les heures acquises au titre du DIF n'ont pas été perdues si les bénéficiaires les ont inscrites sur leur compte avant le 30 juin 2021. 1 heure de DIF est convertie avec une valeur de 15€.

Vous hésitez ?
Vous ne connaissez pas les formations ?
Pensez au CONSEIL EN EVOLUTION PROFESSIONNELLE !
« CPE »

Vous souhaitez faire le point sur votre parcours professionnel ?

Vous pouvez bénéficier d'un Conseil en évolution professionnelle qui vous renseignera sur les démarches à entreprendre pour réaliser un bilan de compétences, une VAE...

Pour des informations sur le dispositif, vous pouvez vous connecter sur : <https://mon-cep.org/>

Vous souhaitez faire le point sur vos compétences ?
Pensez au BILAN DE COMPETENCES

Vous souhaitez entreprendre un bilan de compétences ?

Ceci peut être financé par votre CPF dans la limite de votre crédit d'heures.

Vous aurez la possibilité de le réaliser durant le temps de travail avec l'accord de votre employeur ou hors temps de travail auquel cas, vous n'êtes pas dans l'obligation d'en informer votre employeur.

Pour des informations sur le dispositif, vous pouvez vous connecter sur « [moncompteformation](#) ».

De quoi s'agit-il ?

Vous souhaitez faire valider vos acquis professionnels ?

La validation des acquis de l'expérience est une mesure qui permet à toute personne, quels que soit son âge, son niveau d'études ou son statut, de **faire valider les acquis de son expérience pour obtenir un diplôme professionnel**.

Un an d'expérience en rapport avec ce diplôme est nécessaire.

Pour des informations sur ce dispositif, vous pouvez consulter le site VAE du Ministère du Travail :

<http://www.vae.gouv.fr/>

Tout savoir sur le
COMPTE PERSONNEL D'ACTIVITE

Le Compte Personnel d'Activité créé en janvier 2017 inclut :

- ✓ le Compte Personnel de Formation,
- ✓ le Compte Citoyen
- ✓ le Compte Professionnel de Prévention.

Pour plus d'informations et connaître vos droits, il est nécessaire de vous connecter sur le site www.moncompteactivite.gouv.fr afin de créer votre compte – vous munir de votre numéro de sécurité sociale.

Logo société

Document relatif au Système de management de la Qualité

F/DRH/1009	0	ERQ	FORMULAIRE ENTRETEN PROFESSIONNEL	1/4
------------	---	-----	--	-----

Date de l'entretien :	<input type="checkbox"/> entretien professionnel
	<input type="checkbox"/> entretien de reprise d'activité
Date de l'entretien précédent :	

COLLABORATEUR		RESPONSABLE de l'entretien	
Nom		Nom	
Prénom		Prénom	
Date de naissance		Fonction	
Service/Département		En présence de :	
Intitulé du poste		Nom	
Date d'embauche :		Prénom	
Date d'accession à ce poste		Fonction	

PARCOURS DE FORMATION (initiale et continue)

SITUATION PROFESSIONNELLE ACTUELLE
Activités exercées

PARCOURS PROFESSIONNEL PRECEDENT			
Intitulé des postes précédents au sein de l'entreprise	Missions principales	Date de début	Date de fin

BILAN DEPUIS LE DERNIER ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Réalisations du collaborateur depuis le dernier entretien

Difficultés rencontrées

BILAN FORMATION DEPUIS LE DERNIER ENTRETIEN PROFESSIONNEL

1 - Avez-vous suivi une action de formation ces deux dernières années ?

Oui

Non - Motif :

Intitulé de la formation	Date de début	Date de fin

Commentaires (efficacité, utilité, compétences développées...) :

2 - Avez-vous réalisé d'autres actions (au sens de l'article L 6313-1 du Code du travail), depuis ces deux dernières années ?

Oui

Non - Motif :

Type d'action	Date de début	Date de fin	Commentaires
<input type="checkbox"/> Bilan de compétences <input type="checkbox"/> CEP <input type="checkbox"/> VAE <input type="checkbox"/> Autres - Précisez			

Commentaires (efficacité, utilité, compétences développées...) :

BILAN, VALIDATION OU ACQUISITION DE NOUVELLES COMPETENCES

Souhaits :

Après explication des différents dispositifs, quels sont ceux qui pourraient répondre à votre demande :

Bilan de compétences VAE Certification Formation CPF Autre

Précisions : (y compris si vous ne souhaitez pas bénéficier d'une formation)

BESOINS EN FORMATION/CERTIFICATION POUR LES 2 ANNEES A VENIR

Objectif visé	Intitulé de la formation ou certification souhaitée	Avis du responsable	Délai de réalisation

PERSPECTIVE PROFESSIONNELLE

Souhaits du collaborateur	Proposition/avis du responsable
A court terme	
A moyen et long terme	

SYNTHESE DE L'ENTRETIEN

Commentaires du collaborateur	Commentaires du responsable
Sur les possibilités d'évolution du salarié	
Sur le déroulement de l'entretien	

Nom et signature du collaborateur	Nom et signature du responsable ou de la personne chargée de l'entretien

L'original de ce support est remis à la Direction, une copie est remise au salarié.

Remarque : Ce support ne contractualise en aucun cas, un engagement de réalisation, mais constate formellement la tenue de l'entretien, ainsi que les souhaits qui auront pu y être exprimés.

Logo Société

ENTRETIEN ANNUEL/ENTRETIEN PRO

Année :

Date de l'entretien :

Nom :

Prénom :

Poste occupé :

1 – FAITS MARQUANTS des 12 derniers mois – Réalisations majeures / objectifs

Faits marquants : (évènements, enjeux, réalisations, situations vécues,)

Enseignements : (acquis – axes de progrès – points de blocage)

2- ORIENTATIONS pour les 3 ans à venir

Projet, Stratégie de l'entreprise - impact sur le poste occupé

Projet, Ambition du salarié – impact sur le poste occupé

3 – OBJECTIFS pour les 12 mois à venir

Objectifs prioritaires de l'entreprise

Objectifs prioritaires du poste :

Plan d'action – moyens - Echéance

Résultats et commentaires

4- AXES de PROGRES & COMPETENCES à ACQUERIR

Axes de progrès :

Formation envisagée – moyens à mettre en œuvre :

Evolution professionnelle souhaitée :

5- SYNTHESE du MANAGER et COMMENTAIRE du COLLABORATEUR

Commentaire du collaborateur sur L'entretien annuel, l'entreprise et son organisation, l'environnement de travail :

Synthèse du manager :

	Collaborateur	Responsable
Nom		
Visa		

Document de préparation à l'entretien annuel

Dans le cadre de votre entretien annuel qui se déroulera le / / , nous ferons le bilan de l'année écoulée et nous préparerons l'année à venir sur les bases de la stratégie et des objectifs prioritaires de l'entreprise ainsi définis :

Stratégie de l'entreprise :

Objectifs prioritaires :

Pour vous permettre de bien préparer cet entretien, voici les thèmes qui seront abordés :

1- Bilan de l'année écoulée

- Quels ont été les événements qui ont marqué l'année
 - Quels étaient vos enjeux majeurs de l'année ?
 - Comment avez-vous vécu cette année ?
 - Quelles ont été vos principales réalisations ?
 - Quels ont été les moments clés de notre collaboration ?
-
- Qu'en tirez-vous comme enseignement (acquis – axes de progrès – points de blocage)

2- Orientations des 3 ans à venir

Dans le cadre de la stratégie et du projet d'entreprise portés à votre connaissance

- Quelles sont vos propositions d'actions, d'améliorations ?
-
- Quelles sont vos attentes et vos projets ?

3- Objectifs prioritaires

Pour contribuer à l'atteinte des objectifs prioritaires de l'entreprise

- Quelles sont vos propositions d'objectifs ?
- Ces objectifs nécessitent-ils des moyens supplémentaires, des actions de formations ?

4- Axes de progrès et compétences à acquérir

Quels sont vos objectifs de développement individuel ?

Quelles compétences souhaitez-vous développer, acquérir ?

La **Maison de l'Emploi de Strasbourg** remercie :

- 📌 Les sociétés **LOHR INDUSTRIE** à Duppigheim et **POLYPEPTIDE** à Strasbourg pour leur contribution active, leur engagement dans cette démarche collective et le partage de leurs pratiques au bénéfice des entreprises du territoire,
- ➡ **Jonathan SCHAEFFERT, RRH** et **Sonia BACH** Chargée de Ressources Humaines de la Société **LOHR INDUSTRIE** pour leur participation au cadrage et au suivi du projet et leur partage d'outils internes,
- ➡ **Samia HROUZA, DRH** et **Hélène EHRHARD** Chargée de projets RH de la société **POLYPEPTIDE** pour leur forte implication dans les phases-tests des outils mis à disposition dans le présent book,
- 📌 **Valérie VORBURGER, Cadre** à la **CARSAT** pour son apport de connaissances et ses observations avisées,
- 📌 **Christian MARTIN, Consultant-formateur** de **STRATAGEMENT, partenaire du Cabinet Actions RH pour ce projet**, pour ses observations avisées sur la corrélation nécessaire entre la stratégie d'une entreprise et la gestion de ses ressources humaines, sa participation active à la conception du présent Book et son appui d'une grande efficacité dans la coordination de ce projet.

- 📌 **Marie SUPPER, Alice DUCHAINE et Alicia OBERT, d' ACTIONS RH, Cabinet partenaire de la MAISON DE L'EMPLOI**, pilote du groupe de travail « GEPP » et co-animateur du CLUB GENERATION INDUSTRIE.

Ce Book a été conçu en 2021.

