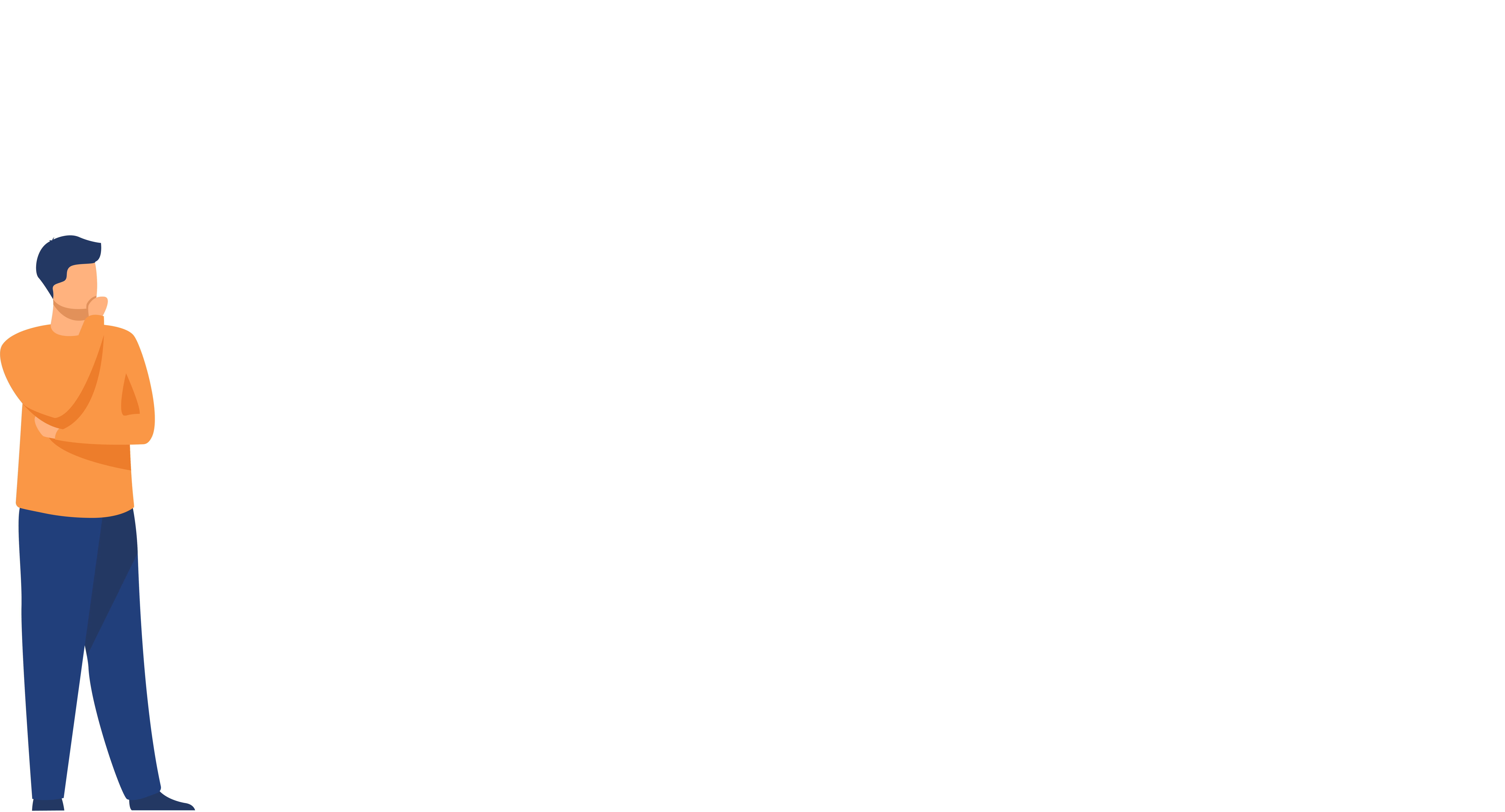
**Livret formateur**



**Cas pratique**

**« Souffle Chô-Frôa »**

Une image contenant flèche

Description générée automatiquement

|  |  |
| --- | --- |
| Temps nécessaires | 45 minutes à 1 heure |
| Objectifs | * **Sortir du cadre** * **Être créatif - Inventer** * **Explorer des options nouvelles** * **Créer de la valeur** |
| Sujets abordés | **GPEC-GPECT** |
| Niveau | **Tout niveau** |

# Cas pratique – « SOUFFLE CHÔ-FRÔA »

## Mode d’emploi détaillé

* **Public :** entreprise, branche, tous types de secteurs
* **Objectif général :** créer de la valeur pour construire un accord judicieux
* **Sous-Objectifs :** il n’y pas qu’une seule solution possible - Elargir le champ des possibles- Déconstruire les problèmes- Inventer des solutions de portées différentes
* **Méthode pédagogique :** Brise-glace introduisant la réflexion, article à lire.
* **Activité proposée :** l’activité se pratique en ½ groupe
  + **Phase introductive** è le formateur fait lire le cas.
  + **Phase 1 : recherche en ½ groupe** è chaque stagiaire s’exprime sur ses idées créatives, recherche des solutions. Le groupe désigne un rédacteur, structure et organise ses idées, puis désigne un rapporteur pour pouvoir restituer en grand groupe
  + **Phase 2 : Restitution en grand groupe** è chaque demi-groupe restitue l’ensemble de ses idées
  + **Phase 3 : Bilan** è recensement des nouvelles options et synthèse par l’animateur, partage de messages / points de vigilance
* **Matériel :** Stylos et cahiers individuels, tableau ou tableau blanc interactif
* **Réponses proposées dans l’exercice :** les réponses proposées tout au long de l’exercice sont données à titre indicatif et ne sont pas limitatives. Elles sont là pour accompagner le formateur, d’autres réponses peuvent être apportées.
* **Durée :** 45 minutes à 1 heure

**I- Préalables**

**I.1- La négociation raisonnée**

#### I.1.1- Rappel des principales étapes de la négociation raisonnée

1. La **préparation** de la négociation : la détermination de la problématique, de ses propres intérêts et des intérêts de l’autre partie
2. La **communication de ses intérêts** et la **compréhension de l’autre partie**
3. **L’exploration des hypothèses de solutions et des options possibles**
4. La **sélection** et la **priorisation** des solutions
5. La **détermination** des éléments essentiels d’un accord de principe

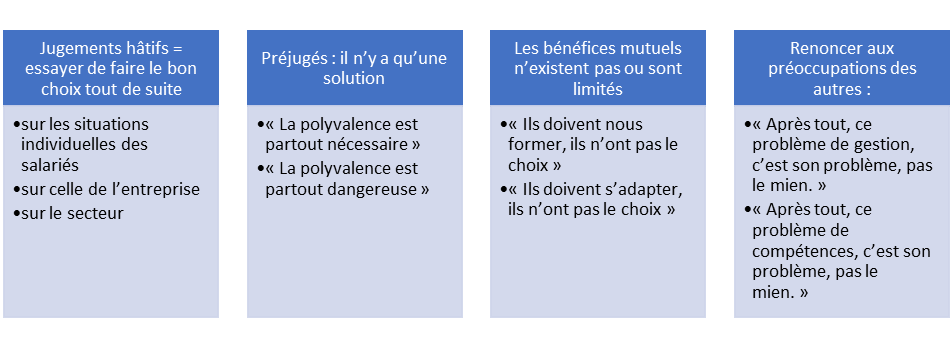
#### I.1.2- Négocier c’est aussi être créatif pour inventer de nouvelles solutions « gagnant-gagnant »

***« Il faut inventer avant de décider »* Fischer, Ury, Patton**

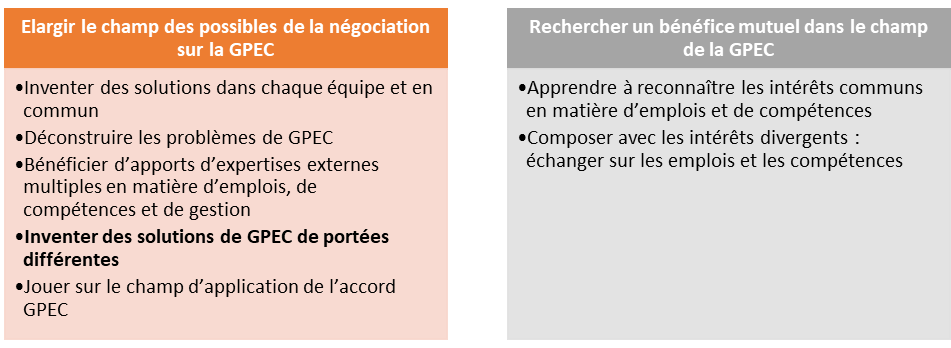
Cette étude de cas se focalise sur l’exploration des hypothèses de solutions et des options possibles. L’enjeu est de créer de la valeur pour construire un accord judicieux. Il n’y pas qu’une bonne réponse mais plusieurs réponses possibles ! Pour cela il faut qu’émane de l’échange différentes options qui satisfassent un maximum d’intérêts des deux parties qui négocient. Cela suppose de mettre en place un processus d’identification des options possibles à un problème en favorisant la pensée créative :

* Elargir le champ des possibles
* Déconstruire les problèmes
* Inventer des solutions de portées différentes
* Rechercher un bénéfice mutuel
* Sortir du cadre
* Apprendre à reconnaître les intérêts communs, composer avec les intérêts divergents, concilier les intérêts et non les positions

Par ailleurs cela requiert d’éliminer les obstacles à l’imagination en matière de GPEC/GPEC Territoriale.



Ainsi, pour négocier sur la GPEC / GPEC Territoriale, il s’agit aussi d’innover.



### I.2- La GPEC d’entreprise et la GPEC Territoriale

#### I.2.1- La GPEC / GEPP

La GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels), jusqu’à récemment appelée GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) a pour finalité, selon l’ANI du 14 novembre 2008[[1]](#footnote-2) « *d'anticiper les évolutions prévisibles des emplois et des métiers, des compétences et des qualifications, liées aux mutations économiques, démographiques et technologiques prévisibles, au regard des stratégies des entreprises, pour permettre à celles-ci de renforcer leur dynamisme et leur compétitivité et aux salariés de disposer des informations et des outils dont ils ont besoin pour être les acteurs de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise ou dans le cadre d'une mobilité externe.*»

Toujours selon l’ANI, la GPEC « *doit se caractériser par la construction et la conduite d'une démarche collective permettant la définition, l'élaboration et la mise en œuvre d'actions individuelles.* »

Il s’agit d’une démarche de gestion des ressources humaines, plutôt « prospective »[[2]](#footnote-3) ou « proactive »[[3]](#footnote-4) permettant d’identifier les compétences existantes, les compétences nécessaires, et les mettre en adéquation avec les évolutions (technologiques, économiques, organisationnelles, etc.) qui ont été identifiées.

« *Elle doit permettre d’appréhender, collectivement, les questions d’emploi et de compétences et de construire des solutions transversales répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs concernés : les entreprises, les territoires et les actifs.* »[[4]](#footnote-5)

De fait, les démarches GPEC peuvent se faire à l’échelle de l’entreprise, de la branche professionnelle et du territoire.

La GPEC, réalisée au niveau de l’entreprise reste focalisée à l’intérieur de l’entreprise. Elle ne peut ni prendre en compte, ni s’appuyer sur des ressources existant à l’extérieur de l’entreprise, par ailleurs, certains évoquent[[5]](#footnote-6) que « *la GPEC traditionnelle anticipe la mobilité, professionnelle ou géographique, au sein de l’entreprise ou du groupe. La sécurisation des parcours, lorsqu’une mobilité externe est en jeu, reste non traitée, ou très marginalement* ».

#### I.2.2- La GPEC Territoriale

Toujours, selon le guide d’action GPEC territoriale[[6]](#footnote-7), cette dernière représenterait « *un outil de concertation en matière d’emploi et de compétences permettant de dépasser le cadre de l’entreprise ou de la branche professionnelle* ». Elle serait complémentaire d’une GPEC/GEPP d’entreprise.

Elle permettrait d’apporter différentes ressources aux entreprises et salariés :

* Une « *étude qualitative et quantitative sur l'évolution des métiers, des emplois, des compétences et des qualifications qui éclaire les différents acteurs* »[[7]](#footnote-8)
* Un système d’information mutualisé
* Des plans d’actions concertés
* Une sécurisation des parcours en cas de mobilités externes
* Un « vivier » de compétences à la maille du territoire
* Une meilleure attractivité pour les entreprises au regard de leurs clients et salariés ou futurs salariés

Selon le Guide d’action GPEC Territorial élaboré par le ministère de l’économie, de l’industrie et de l’emploi, la GPEC territoriale se traduirait « *souvent par l’élaboration d’un plan d’action qui peut comporter des volets complémentaires :*

* *Collectif (projet porté et piloté par une des structures du territoire),*
* *Interentreprises (actions de coopération entre les entreprises)*
* *Entreprise (actions inscrites en tout ou partie dans des actions collectives). »*

Différentes actions pourraient ainsi en découler comme :

* *« Favoriser la mobilité professionnelle et sécuriser les parcours ;*
* *Dresser un état des lieux des compétences des entreprises ou de leurs besoins ;*
* *Mettre en place des actions collectives de formation ;*
* *Favoriser les transferts de compétences ;*
* *Appuyer les démarches collectives de partage de compétences ;*
* *[Sensibiliser les] entreprises aux questions d’emploi et de compétences dans des logiques collectives*
* *[Mettre en œuvre des] plateformes collectives de gestion territorialisée de l’emploi »*
* *…/…*

#### I.2.3- Le nouveau dispositif “Transitions collectives”

Depuis le 15 janvier 2021, le gouvernement a déployé un nouveau dispositif “Transitions collectives”[[8]](#footnote-9). Ce dispositif, travaillé avec les partenaires sociaux, a pour objectif de faciliter et d’accompagner la reconversion de salariés dont les emplois sont menacés vers des métiers “porteurs” ou émergents, dans leur bassin territorial.

Le dispositif s’adresse et souhaite mettre en relation des entreprises, d’un même territoire, qui vivent des mutations sectorielles, une baisse d’activité durable, un besoin de recrutement sur des métiers porteurs, etc.

Il bénéficie ainsi aux salariés dont les emplois sont menacés, qui souhaitent se former à des métiers et secteurs qui ont besoin de recruter, au sein de son territoire.

Enfin, “Transitions collectives” s’appuie :

* Pour le salarié : sur une formation, un maintien de la rémunération et du contrat de travail
* Pour l’entreprise : une prise en charge par l’Etat, de la rémunération des salariés et du coût pédagogique des formations certifiantes, en fonction de la taille de l’entreprise
* Sur trois acteurs ressources principaux : l’Opérateur de Compétences (OPCO), l’association Transitions Pro, la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l’Emploi (Direccte)

## III- Ice breaker : illustration avec un exemple de GPEC Territoriale, l’expérience model (en option - 20 min supplémentaires)

**Consigne** : faire lire (en présentant en diaporama, ou en imprimant des supports individuels) l’exemple réel à tous les participants.

Cela leur permettra d’illustrer par cet exemple une manière de déployer une GPEC Territoriale. Une fois la lecture terminée, il s’agira de passer à l’étude de cas.

Il s’agit de l’extrait d’une publication « *Collaboration territoriale compétences et emploi entre PME et grandes entreprises : une expérimentation originale à l’épreuve des faits* », de Pierre-Yves Sanséau et Ludivine Calamel, Grenoble Ecole de Management, et en lien avec le colloque AGRH 2020 : 31ème congrès de l’AGRH à Tours du 3 au 5 mars 2021 « *Vers une approche inclusive de la GRH* ».

***L’expérience MODEL© :***

***Sécurisation des transitions professionnelles et nouvelles formes d’emploi[[9]](#footnote-10)***

*« A l’origine, en réponse à leurs besoins de variations d’activité, et en partenariat avec 5 grandes entreprises du bassin annecien, Sirac Services a créé MODEL® (Mobilité Détachement Local).*

*Les responsables des services RH, les salariés, les représentants du personnel ont été les acteurs de cette démarche locale singulière. Cette démarche a été expérimentée et « observée » avec l’appui des services de l’Etat, de la Région Rhône-Alpes, et des représentants des partenaires sociaux. MODEL® anime des groupes d’entreprises dans les départements de l'Ain, du Rhône, du Haut Rhin et de Savoie et Haute Savoie[[10]](#footnote-11).*

*MODEL repose sur la volonté de combiner une réponse aux besoins de flexibilité des entreprises et la nécessité de rechercher des modalités pour sécuriser les trajectoires professionnelles. L’objectif est de permettre aux entreprises de sécuriser le parcours professionnel de leurs collaborateurs en évitant un licenciement ou le recours au chômage partiel et en offrant la possibilité d’une mise à disposition, dans un cadre sécurisé, c’est-à-dire sans rupture du contrat de travail.*

*Pour ce faire, le dispositif organise le prêt de main d’œuvre à but non lucratif entre entreprises, associations, collectivités d’un même bassin d’emploi en s’appuyant sur l’article L 8241 du Code du Travail relatif au prêt de main d’œuvre.*

*Dans ses principes, MODEL vise à combiner les attentes des salariés et celles des entreprises. D’un côté, il s’agit d’accompagner un projet professionnel personnel, permettre un changement d’activité temporaire, anticiper l’évolution d’un emploi, voire, offrir une alternative au chômage partiel en permettant à un salarié de découvrir une nouvelle activité. D’un autre côté, l’objectif est de prévenir les difficultés structurelles ou temporelles en termes d’activité et d’emploi et de développer des pratiques de ressources humaines visant à préserver les compétences clés et favoriser l’évolution professionnelle et la mobilité des salariés*

*Dans les faits, MODEL se veut une démarche inter-employeurs de gestion locale de l’emploi qui vise à créer une bourse d’emploi entre des entreprises, collectivités et associations développant leurs activités sur un même territoire. Une convention entre les acteurs - entreprise, structure d’accueil et salariés - permet de préciser le rôle de chacun d’entre eux, de définir les modalités d’accompagnement des entreprises et des salariés et d’organiser les conditions du succès de la mobilité[[11]](#footnote-12) .*

## IV- Etude de cas : *et si ? …* les avantages d’une démarche de GPEC Territoriale

**è Contexte** : L’entreprise Souffle Chô - Frôa est une entreprise spécialisée dans les installations frigorifiques de grande importance depuis près de 70 ans. Elle compte 800 salariés répartis sur 30 établissements.

Son développement et sa croissance se sont essentiellement opérés par rachats de TPE/PME sur tout le territoire français. Son CA atteint les 130 Millions d’euros avec une progression constante malgré la crise. Le marché est très porteur mais est confronté à une pénurie des ressources. En effet les métiers de techniciens frigoristes ou SAV sont très peu connus et il existe peu de formations sur ces métiers spécifiques. De plus ces métiers impliquent un fort investissement puisqu’ils sont soumis à des astreintes le soir et les WE, ce qui les rendent peu attractifs.

En 2021, l’entreprise doit donc faire face à plusieurs défis au niveau de sa population salariée car elle a :

* Une vague de départs à la retraite importante (environ 20% des effectifs) prévue dans les 5 ans à venir ;
* Une difficulté croissante à recruter les compétences spécifiques et les personnels pour son activité (carence de ressources sur cette activité)
* Une difficulté à fidéliser ses salariés, avec une possibilité pour les salariés de « faire jouer la concurrence » (aller travailler chez un concurrent « plus offrant »)

A ceci s’ajoute, l’arrivée d’une nouvelle loi environnement qui aboutit à la mise en place de nouvelles normes qui touchent tous ses fournisseurs. En effet, ces derniers devront adapter voire développer de nouveaux produits pour répondre à ces normes.

L’entreprise Souffle Chô-Frôa doit, de son côté, pouvoir développer de nouvelles compétences pour être en capacité de s’adapter à ce nouveau besoin fournisseurs (se former sur la norme, sur de nouveaux équipements, des nouvelles manières d’installer et de faire la maintenance).

Ainsi l’entreprise doit faire face à différents enjeux majeurs. Elle a décidé de s’engager dans une double démarche de GPEC : au niveau de l’entreprise, mais aussi au niveau territorial, où elle pense y trouver une véritable ressource et un fort soutien.

**è Consigne** : imaginer différentes idées / actions pour les salariés et l’entreprise qui pourraient être mises en place grâce à une GPEC Territoriale, et noter chacune de vos idées sur un post-it® : une solution = 1 post-it®

**è Exemple d’idées sur les 3 grandes thématiques identifiées dans le cas (manque de ressources, évolution des compétences et fidélisation) :**

**Au préalable : Créer un groupe de travail « compétences » avec l’entreprise, directions, DRH, partenaires sociaux et opérateurs territoriaux**

**Travailler sur l’image du métier**

* Valoriser l’image du métier du froid au niveau du territoire afin de contribuer à limiter les difficultés de recrutement des entreprises et rendre le métier plus attractif :
  + Elaborer au niveau du territoire des campagnes de communication ciblées,
  + Créer des partenariats avec les établissements d’enseignement, les structures de l’orientation, le Pôle Emploi, les forums des métiers….
  + Centraliser et rendre accessible l’information sur les métiers et les secteurs d’activité : Créer une plateforme virtuelle d’information sur la formation et les métiers du froid au niveau des territoires (répertoire des organismes, modes de financements, dossiers « types » de demandes, conseils de montage des dossiers, forum questions/réponses…)
  + Renforcer la promotion des métiers de la branche auprès des jeunes pour diversifier la pyramide des âges et remplacer les départs à la retraite à venir
  + Organiser au niveau du territoire une semaine d’événements pour rapprocher les élèves, étudiants et les entreprises du secteur et mieux préparer les jeunes à la vie professionnelle.

**Travailler sur l’employabilité**

* Trouver des passerelles entre les entreprises en difficultés (PSE) et celles en développement
* Trouver des passerelles entre les métiers en tension et les métiers porteurs, (cartographier les métiers)
* Valoriser l’alternance comme un vecteur privilégié d’accès à l’emploi – communiquer auprès des écoles du territoire
* Réaliser un travail exploratoire sur du temps partagé avec d’autres filières dans un objectif de sécurisation et de consolidation des emplois et parcours professionnels

**Développer la formation professionnelle.**

* Créer des liens avec les écoles et centres de formations pour développer des formations adaptées aux besoins
* Construire un répertoire des organismes de formation spécialisés pour le secteur
* Soutenir au niveau du territoire le développement de formations permettant la montée en compétences des demandeurs d’emplois et des salariés sur le marché du froid
* Obtenir des financements de la part du territoire pour créer une école de formation spécifique aux métiers (développer sa propre école)

**Favoriser la mobilité professionnelle pour sécuriser les parcours professionnels :**

* Créer des campagnes de sensibilisation et d’information sur la mobilité professionnelle et la sécurisation des parcours
* Elaborer des outils mutualisés d’incitation et de développement de la mobilité professionnelle
* Communiquer sur les besoins des entreprises du froid auprès d’autres territoires (attirer les compétences - développer son attractivité)
* Réaliser des actions techniques telles que la formation ou la création d’outils de transfert de compétences
* Mettre en place des démarches relatives à l’accompagnement des projets des salariés.
* Favoriser le développement des compétences des salariés sur le long terme en créant des parcours de formations innovant et attractif
* Développer des passerelles entre métiers (dispositif passerelle) et entre établissements par zones géographiques

**Améliorer les conditions de travail et d’accès à l’emploi**

* L’attractivité d’une entreprise passe aussi par l’amélioration des conditions de travail et d’accès à l’emploi (horaires décalés, astreintes, temps de trajets entre les clients ...) certaines conditions de travail rendent l’exercice d’un emploi difficile pour les salariés et compromettent leur fidélisation à l’entreprise.
* La mise en place de modes de garde ou de transports appropriés au niveau du territoire tenant compte des horaires pratiqués constitue un moyen de faciliter les recrutements et de fidéliser les salariés par une approche sur l’articulation des temps.

**Travailler sur les outils internes de l’entreprise**

* Améliorer le processus de recrutement et l’intégration d’un nouveau salarié par des process réfléchis et développés au niveau du territoire.
* Développer une réflexion collective sur le Management et encadrement intermédiaire et notamment par des formations sur la reconnaissance / le management à distance
* Créer une communauté de managers au niveau du territoire pour échanger sur les bonnes pratiques et remonter les difficultés
* Anticiper la transmission des savoir-faire et des savoir-être dans et en dehors de l’entreprise : formations au tutorat pour les seniors dans les entreprises

1. ANI du 14 novembre 2008 sur la GPEC, p.1 [↑](#footnote-ref-2)
2. https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec#:~:text=La%20gestion%20pr%C3%A9visionnelle%20des%20emplois,%2C%20technologique%2C%20social%20et%20juridique. [↑](#footnote-ref-3)
3. Guide d’action GPEC Territoriale, Ministère de l’économie, de l’industrie et de l’emploi [↑](#footnote-ref-4)
4. https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec#:~:text=La%20gestion%20pr%C3%A9visionnelle%20des%20emplois,%2C%20technologique%2C%20social%20et%20juridique. [↑](#footnote-ref-5)
5. X. Baron et F. Bruggeman, dans leur article « Inventer la GPEC en temps de crise » (AEF. info, 2008), cité dans le Guide d’action GPEC Territoriale, Ministère de l’économie, de l’industrie et de l’emploi, p.9 [↑](#footnote-ref-6)
6. Guide d’action GPEC Territoriale, Ministère de l’économie, de l’industrie et de l’emploi [↑](#footnote-ref-7)
7. ANI du 14 novembre 2008 sur la GPEC [↑](#footnote-ref-8)
8. <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-des-salaries/transitions-collectives-10893/transitions-collectives>, <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/employeurs_transitions_collectives.pdf>, https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/qu-est-ce-que-le-dispositif-transition-collective-la-nouvelle-arme-anti-chomage-du-gouvernement\_AD-202101080006.html [↑](#footnote-ref-9)
9. Démarche présentée dans une publication intitulée « *Collaboration territoriale compétences et emploi entre PME et grandes entreprises : une expérimentation originale à l’épreuve des faits* », p. 7, de Pierre-Yves Sanséau et Ludivine Calamel, Grenoble Ecole de Management, et en lien avec le colloque AGRH 2020 : 31ème congrès de l’AGRH à Tours du 3 au 5 mars 2021 « *Vers une approche inclusive de la GRH* ». [↑](#footnote-ref-10)
10. http://www.emploi-model.com/ [↑](#footnote-ref-11)
11. D’après Contassot Ph. et M. Parlier, (2012) Grandes entreprises et territoire : quelles dépendances ? Créativité et innovation dans les territoires : une stratégie d’avenir ? 5ème université d’été du CEREQ, p. 66. [↑](#footnote-ref-12)