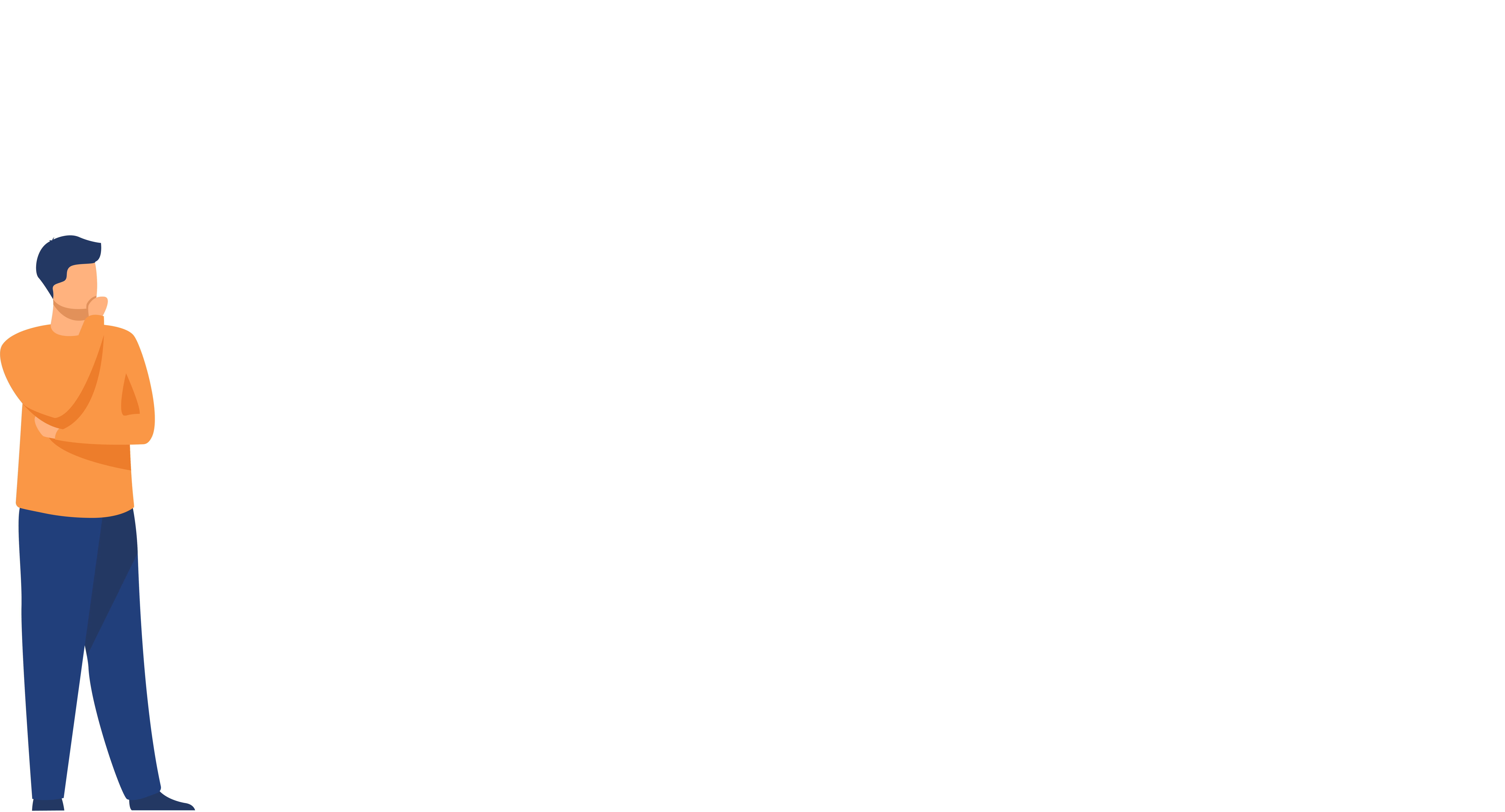
**Livret formateur**



**Cas pratique**

«Volare »

Une image contenant flèche

Description générée automatiquement

|  |  |
| --- | --- |
| Temps nécessaires | 1 heure à 1 heure 30 minutes |
| Objectifs | * **Donner vie à son accord** * **Comprendre l’importance d’organiser le suivi de son accord** |
| Sujets abordés | **GPEC/GEPP** |
| Niveau | **Tout niveau** |

# Cas pratiques – suivi de la Négociation d’un accord sur la GPEC/GEPP

## I- Préalable

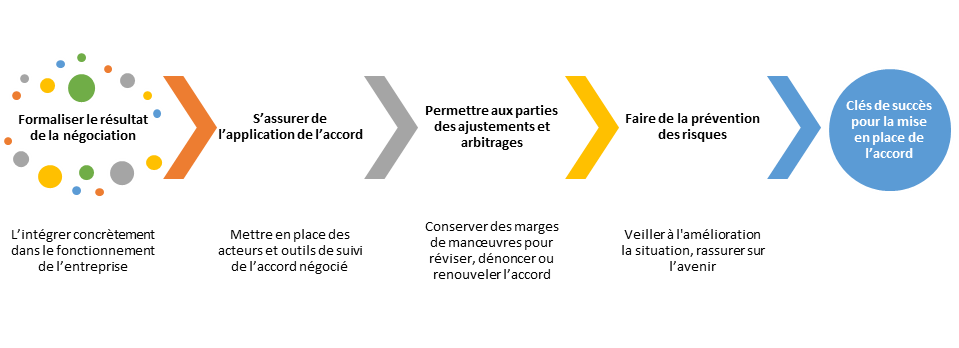
La signature d’un accord n’est pas une fin en soi, elle est une étape dans le processus d’amélioration continue et de performance globale : quel que soit l’accord (GPEC, télétravail, qualité de vie au travail, …), un accord négocié et entériné n’est pas une finalité, c’est le début d’un projet de changement important à organiser et accompagner.

Ainsi plusieurs dimensions doivent être cadrées pour donner vie à un accord :

1. **Organiser le suivi de l'accord**
2. **Identifier et coordonner les différents acteurs en charge du suivi de l’accord**
3. **Veiller à la prévention des risques et aux RPS :** mise en retrait, départs de l’entreprise, absentéisme, perte de confiance dans l’entreprise, sentiment de déconsidération, etc.

### I.1- Pourquoi organiser le suivi

Organiser le suivi de l’accord doit permettre de **mettre en œuvre concrètement les modalités de l’accord**, organiser et accompagner le déploiement, mobiliser des moyens et plans d’actions. En effet, la **communication**, les **acteurs** (partenaires sociaux, managers, groupes spécifiques, salariés), **les outils de suivis** (indicateurs) et *in fine* **la participation des salariés** sont garants de la traduction effective et réussie de l’accord.



### I.2- Comment organiser le suivi de l’accord

Pour parvenir à une « traduction opérationnelle de l’accord », il faut établir un plan d’action permettant de suivre en continu son application. Pour cela, le plan d’action doit prévoir :

* **La communication** auprès des différents acteurs
* La diffusion des informations auprès des **salariés et de l’encadrement**
* Le suivi de l’**application réelle au niveau collectif et individuel**
* Le suivi des **indicateurs** sur le tableau de bord des actions mises en place, des résultats obtenus et des améliorations nécessaires

Pour se faire, le plan d’action s’appuie ainsi sur 2 plans :

* **Un plan de communication** dont l’objectif est de **communiquer aux différents publics** de l'entreprise et hors entreprise. La communication doit s’adapter aux différents publics, aux différents positionnements (salariés, encadrants, décisionnaires, etc.) et prendre en compte le vécu des personnes en contexte de changement d’organisation.
* **Un plan d’accompagnement** dont l’objectif est de **veiller au bon déroulement du déploiement et du suivi** : il doit regrouper des actions organisationnelles (élaboration de fiches de postes, revue de l’organigramme, des process, des objectifs, etc.), collectives (par équipes / services, pesée de la charge du service, organisation et répartition de l’activité, mise en place de réunions *ad hoc* ou institutionnalisées) voire individuelles (formations, etc.)

Cela permettra in fine d’intégrer l’accord au fonctionnement de l’entreprise, de mettre en place les moyens et temps nécessaires à sa mise en œuvre effective et de s’assurer de l’adéquation entre modalités de l’accord et besoins réels des salariés.

## II- Cas pratique

### II.1- Mode d’emploi détaillé

* **Public** : entreprise, branche, tous types de secteur
* **Objectif général** : organiser le suivi de la négociation d’un accord GPEC/GEPP
* **Sous-Objectifs** : donner vie à son accord, c’est organiser le suivi au moyen d’un plan d’action
* **Objectifs à découvrir** : déployer un accord, c’est s’engager dans un travail en commun, au travers d’un projet de changement organisationnel, qui doit s’appuyer sur des acteurs, des outils et de la communication
* **Méthode pédagogique** : atelier d’analyse de cas
* **Activité proposée** : le groupe est séparé en sous-groupes de 5 personnes. Un cas est proposé, pour être étudié en sous-groupe, puis présenter son travail.
  + Phase introductive è le formateur présente la consigne.
  + Phase 1 : recherche en sous-groupe è chaque stagiaire lit les éléments du cas, propose ses idées, le groupe échange et organise ses idées
  + Phase 2 : organisation en sous-groupe è chaque groupe organise la présentation de ses réponses.
  + Phase 3 : mise en commun en grand groupe è présentations du travail de réflexion et d’imagination de chaque sous-groupe et synthèse effectuée par l’animateur.
  + Phase 4 è synthèse par l’animateur, partage de messages importants
* **Consigne d’animation** : faire les groupes avant présentation des cas. Aider les groupes. Faciliter les échanges en grand groupe. Faire passer des messages clefs en phase de synthèse en vue des objectifs pédagogiques à découvrir. Si le groupe s’y prête (ambiance collaborative déjà installée), il peut être utile à l’objectif « faire l’expérience d’un travail en commun » de faire des groupes mixtes pour l’étude de cas. Sinon, le ou les animateurs peuvent créer des équipes séparées (employeur/salariés) pour favoriser les échanges en sous-groupes.
* Matériel : Cahier individuel / Tableau / Post-il, ou Jamboard.
* Durée : 1 heure à 1 heure 30 (en fonction du nombre de sous-groupes)

### II.2- Atelier : « Réfléchir et imaginer ce qui peut être fait … »

#### a- Présentation du cas

En fin avril 2018, l’entreprise « Volare » est parvenu à un accord GPEC/GEPP. Cet accord était structuré de la manière suivante :

|  |  |
| --- | --- |
| **PREAMBULE** | |
| **CHAPITRE I** | **Modalités d’information et de consultation du CSE sur les orientations stratégiques et leurs conséquences sur l’activité, l’emploi, l’évolution des métiers et des compétences, sur la GPEC/GEPP et les orientations de la formation professionnelle** |
| **CHAPITRE II** | **Orientations et priorités de la formation professionnelle de l’entreprise** |
| Titre 1 | Formation obligatoire / prévention / sécurité |
| Titre 2 | Formation maintien / adaptation dans l’emploi |
| Titre 3 | Formation développement des compétences |
| **CHAPITRE III** | **Démarche de GEPP/GPEC au sein de l’entreprise** |
| Titre 1 | Principes et finalités |
| Titre 2 | Construction et diagnostic de l’existant |
| *Article 1* | *Etude de la population et focus sur l’âge* |
| *Article 2* | *Catégorisation et référentiels des filières, métiers et emplois* |
| *Article 3* | *Identification et qualification des métiers : décroissance, stable, évolution* |
| Titre 3 | Recrutement en fonction des orientations stratégiques |
| *Article 1* | *Recrutement de « jeunes » (âgés de 30 ans et moins)* |
| *Article 2* | *Recrutement de « séniors » (âgés de 55 ans et plus)* |
| *Article 3* | *Maintien dans l’emploi des séniors et transfert de compétences intergénérationnel* |
| Titre 4 | Parcours d’accompagnement professionnel |
| *Article 1* | *Parcours d’accueil, d’intégration, de tutorat* |
| *Article 2* | *Entretien de développement professionnel (EDP)* |
| *Article 3* | *Bilan professionnel récapitulatif tous les 7 ans* |
| *Article 4* | *Entretien de seconde partie de carrière* |
| *Article 5* | *Aménagement de la « fin de carrière » : transmission des savoirs et compétences, tutorat, transition entre activité et retraite* |
| *Article 6* | *Accompagnement de la carrière des salariés disposant d’un mandat de représentant du personnel* |
| Titre 5 | Possibilités d’évolution et encouragement des mobilités professionnelles (internes, géographiques, fonctionnelles) |
| **CHAPITRE IV** | **Perspectives de recours aux différents contrats de travail et conditions d’information des entreprises sous-traitantes sur les orientations stratégiques** |
| **CHAPITRE V** | **Realisation et Suivi de l’accord** |
| Titre 1 | Calendrier prévisionnel de réalisation et de suivi de l’accord |
| Titre 2 | Communication aux différents acteurs internes et externes |
| Titre 3 | Commission de suivi paritaire |
| Titre 4 | Evaluation de la réalisation des objectifs de l’accord |
| Titre 5 | Clause de rendez-vous |
| Titre 6 | Durée et Révision de l’accord |

#### b- Consignes

**Il s’agit d’une analyse d’un cas en plusieurs étapes, avec 2 questions de réflexion ainsi qu’une phase d’imagination, en utilisant une formule du type « *Qu’est-ce qui peut être fait ? …* »**

* **Question 1** : les différents chapitres, titres et articles de l’accord indiquent des sujets importants, tels que les types de formation, le suivi des âges, des tranches d’âges pour lesquels des efforts de recrutement doivent être faits, des dispositifs, etc. Ces éléments représentent des objectifs de l’accord. Aussi, au regard de ces derniers, quels indicateurs en lien pourraient être identifiés et suivis par la commission de suivi, pour veiller au bon déploiement de l’accord ?

Les indicateurs pertinents pouvant être identifiés et suivis dans le cadre de cet accord peuvent être :

* Indicateurs sur chaque type de formation : ratio de chaque catégorie, dépenses liées à chaque catégorie de formation, nombre de stagiaires formés, etc.
* Indicateurs sur les demandes de CPF / VAE
* Indicateurs de pyramide des âges
* Indicateurs sur les ratio des métiers en décroissance, évolutifs, stables
* Indicateurs sur le nombre / taux (solde net = entrées – départs) de recrutements des « jeunes », « séniors »
* Nombre et taux de réalisation des différents dispositifs d’accompagnement
* Nombre / pourcentage de salariés séniors tuteurs ou référents
* Nombre / pourcentage de salariés jeunes / récents ayant bénéficié d’un tutorat
* Nombre de mobilités professionnelles demandées par type, acceptées,
* Taux de promotion des salariés exerçant un mandat de représentants du personnel ou des responsabilités syndicales
* Nombre de réunions à destination des entreprises sous-traitantes organisées par l’entreprise
* etc.

Suivre le déploiement d’un accord avec des indicateurs permet de mesurer des écarts et les impacts des actions mises en œuvre, de repérer les points forts et les freins, pour ajuster les actions, etc.

Dans un 1er temps, ces indicateurs permettront de suivre l’atteinte des objectifs fixés par l’accord, de voir si l’accord a bien été déployé et intégré au fonctionnement normal de l’entreprise, par exemple le recrutement de jeunes, le transfert de compétences, la réalisation des entretiens de développement professionnel, etc.

Dans un 2nd temps, ces indicateurs permettent de suivre la situation de l’entreprise en matière de morphologie des effectifs, des métiers et des accompagnements à proposer, pour éviter de perdre des compétences, ou que des salariés se retrouvent par exemple sur un emploi en décroissance, sans parcours d’accompagnement pour envisager une nouvelle trajectoire, etc.

Enfin, suivre ces indicateurs permet, aux différentes parties ayant participé à la négociation, de pouvoir opérer des ajustements ou des arbitrages sur l’accord (les accords peuvent être modifiés et complétés par voie d’avenants et d’annexes), c’est-à-dire soit le dénoncer, le réviser ou le renouveler.

* **Question 2** : le chapitre V et ses différents titres indiquent les différents actions pour déployer et suivre l’accord. Pour les titres 2/3/4 de ce chapitre, imaginer ce qui a pu être prévu dans le contenu de l’accord, relatif à son suivi

1. Transmettre l’accord aux autorités compétentes et aux autres acteurs (DIRECCTE, voire sous-traitants dans certains cas)
2. Elaborer un plan de communication pour diffuser les informations auprès des salariés et de l’encadrement, en s’adaptant aux différents publics concernés en prenant en compte le vécu des personnes : réunions générales, réunions par équipes, communication auprès des managers, des salariés, etc.
3. S’assurer de l’application réelle au niveau collectif et individuel : cela passe par élaborer un plan d’accompagnement ayant pour objectif de veiller au bon déroulement du déploiement et du suivi
4. Identifier / créer un groupe de suivi de l’accord (soit au sein du CSE, soit une commission de suivi GPEC/GEPP, soit un comité de l’observatoire des métiers) :
   1. Définir la composition, les missions, le rythme de réunions, et les moyens, etc.
   2. Programmer des échéances et dates de réunions intermédiaires pour le groupe de suivi : mensuelles, tous les 2 mois, tous les trimestres, tous les semestres, tous les ans, etc.
   3. Expliciter les objectifs de ces réunions et le travail à fournir et à présenter
   4. S’assurer que cette programmation et périodicité est adaptée aux moyens et ressources organisationnelles
5. Identifier et suivre les indicateurs en lien avec les objectifs de l’accord, par exemple ceux identifiés dans la question 1.
   1. Réunir les indicateurs identifiés dans un tableau de bord des actions mises en place, des résultats obtenus et des améliorations nécessaires.
   2. Organiser le suivi des indicateurs : lesquels ? qui centralise les données brutes ? Auprès de qui les récupérer ? Quels outils pour les répertorier et les suivre ?
6. Réaliser des diagnostics pour faire un état des lieux de la situation en amont, en cours et en aval du déploiement du projet (changements découlant des modalités de l’accord) : expertise et études d’impacts pour anticiper les impacts de l’accord, baromètres pour suivre la dynamique du projet, etc.
7. Prévoir des temps d’études d’impacts : en matière d’impacts de la communication (les salariés se sentent-ils informés ? font-ils le lien entre des actions déployées et l’accord ? etc.) et en matière d’impacts des actions déployées
8. Se donner les moyens d’opérer des ajustements / arbitrages (révision, renouvellement, dénonciation)

* **Question 3** : quels sont les risques que vous identifiez dans le suivi de l’accord ?

Les risques peuvent être liés par exemple :

* A une absence de traduction effective de l’accord (rien n’est réellement fait) : pas d’effort sur le recrutement des jeunes, ou de séniors, pas d’accent mis sur le transfert de compétences, budget de formation consacré aux formations obligatoires sécurité, les entretiens de développement professionnel partiellement déployés, etc.
* Générer ou faire perdurer des risques tels des problématiques d’employabilité, une perte de compétences par manque de transfert entre séniors et nouveaux, ne pas donner des perspectives de carrière, ne pas rassurer sur l’avenir, etc.
* Générer de la déception auprès du personnel et des représentants du personnel, perdre l’adhésion, l’implication et l’engagement des salariés

#### c- Ce que les stagiaires doivent retenir

1. **Disposer de temps, lieux d’échanges et groupes dédiés** afin d’organiser et suivre la formalisation concrète de l’accord (CSE, groupes de travail et/ou commissions de suivi *ad hoc*,…)
2. **Suivre des indicateurs sociaux et RH** (par exemple, réaliser un bilan tous les ans par la commission de suivi de l’accord).
3. Se **doter d’outils d’évaluation** des impacts au fil de l’eau (baromètres, expertises, études d’impacts)

Ces différents moyens servent à **s’assurer du bon déploiement de l’accord GPEC**. Par ailleurs, « **les remontées du terrain » donnent des indications utiles aux signataires de l’accord afin de procéder à des ajustements et arbitrages nouveaux** (les accords peuvent être modifiés et complétés par voie d’avenants et d’annexes, cf. section suivante).

**En conclusion, suivre la négociation c’est :**

1. **Suivre les engagements et veiller à leurs mises en application pour renforcer la confiance et la satisfaction de l’autre partie.**
2. **Développer une relation de partenariat avec l’autre partie pour établir des relations pérennes et privilégiées.**
3. **Mettre en place des indicateurs de performance pour mesurer l’impact de la négociation.**