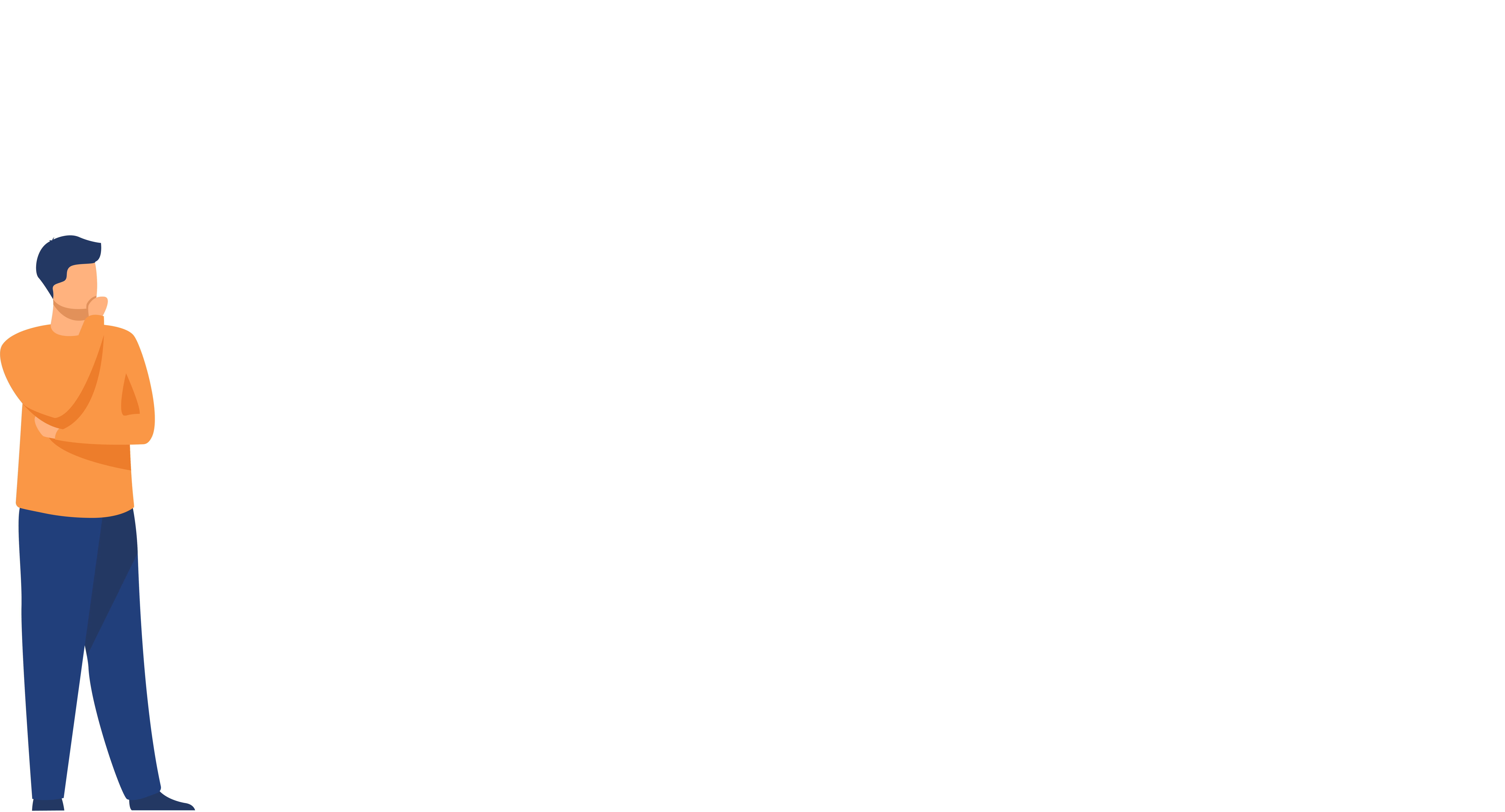
**Livret formateur**



**Etude de cas croisés**

**Auto & Boconseil**

**GPEC**

Une image contenant flèche

Description générée automatiquement

|  |  |
| --- | --- |
| Temps nécessaires | 1 h à 1h30 |
| Objectifs | * **Analyser en commun des accords** * **Articuler des logiques d’intérêts différentes** * **Faire l’expérience d’un travail en commun (objectif facultatif)** |
| sujets abordés | **GPEC** |
| Niveau | **Tout niveau** |

## NEGOCIATION D’UN ACCORD - Etude de cas croisés accords GPEC- BÔCONSEIL et AUTO – deux états de dialogue social

## I- Cas pratique

### I.1- Mode d’emploi détaillé

* **Public :** entreprise, branche, tous types de secteur
* **Objectif général :** repérer les enjeux de la négociation d’un accord GPEC pour le personnel, l'employeur et la société en général
* **Sous-Objectif :** analyser en commun un accord de GPEC\*, s’exprimer collectivement sur la place de la GPEC dans le dialogue social, faire l’expérience d’un travail en commun (objectif facultatif)
* **Objectifs à découvrir :** chercher à travers la négociation des bénéfices mutuels à des logiques d’intérêts différentes, plutôt que de jouer l’une contre l’autre

Comme les études de cas sont croisées chaque groupe découvre en écoutant l’autre un autre accord et une autre manière d’articuler les logiques d’intérêts.

* **Méthode pédagogique :** études croisées de deux cas de GPEC\*.
* **Consigne d’animation :** 
  + Faire des groupes de 4 à 6 personnes avant présentation des cas. *Phase introductive :* le formateur présente les 2 cas.
  + *Phase 1 recherche en sous-groupe :* chaque stagiaire doit lire les éléments de son cas.
  + *Phase 2 analyse :* à l’aide d’une grille : chaque groupe note ses réponses.
  + *Si le formateur le souhaite il peut pré remplir la grille pour aiguiller le stagiaire*
  + *Phase 3 mise en commun :* présentations croisées des deux cas en grand groupe et synthèse effectuée par l’animateur.
  + *Phase 4 :* synthèse par l’animateur

*En phases de recherche et d’analyse en sous-groupe*, l’animateur peut répondre aux questions, suggérer des pistes. *En phase 3*, l’animateur est dans la salle, écoute et veille au cadre pédagogique. Le groupe 1 peut questionner le groupe 2. Le formateur vient juste tempérer les débats et finalement donner un éclairage final sur ce qu’est son point de vue sur ces 2 cas à travers la synthèse. *En phase 4,* l’animateur livre sa synthèse des études croisées.

* **Matériel :** 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 :**1 à 2 heures : Phase introductive : 15 minutes. Phase 1 : 30 minutes à 1 heure. Phase 2 : 40 minutes à 1 heure. Phase 3 : 15 minutes à 30 minutes. Phase 4 : 10 à 30 minutes.
* **Délivrables par les stagiaires :** grilles d’analyses des accords.
* **Documents remis aux stagiaires :**
  + Au groupe 1
    - Accord BÔCONSEIL et article sur l’état des conditions de travail chez BÔCONSEIL,
  + Au groupe 2
    - Accord AUTO et article sur la GPEC\* AUTO,
  + A tous :
    - Grille d’analyse GA1.
    - Livret stagiaire de l’étude de cas croisés
    - *\*GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et compétences*

### II.2- Etudes de cas croisés

**I- Préalable**

**Au-delà des objectifs affichés, cet exercice vise à démontrer aux stagiaires qu’une Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences négociée peut être vecteur de gains et de bénéfices mutuels.**

**L’objectif** de ces études de cas résident au travers de deux idées clefs :

1. Il ne suffit pas d’avoir un accord de GPEC\* ou de suivre une logique de compétitivité plutôt qu’une logique de sécurisation des parcours professionnels. Il faut faire coexister ces 2 logiques dans l’accord.
2. En outre, pour avoir un accord de GPEC\* efficace et judicieux, il faut articuler ces logiques à travers une négociation raisonnée.

**Présentation du Cas AUTO (A)**

* + Une entreprise de grande taille
  + Dans le secteur automobile. Diverses catégories de personnel.
  + Confrontée à des mutations économiques majeures (voiture autonome, électrification, etc.)

**Cas BÔCONSEIL (B)**

* + Une entreprise leader en conseil en stratégie
  + Des salariés hautement diplômés
  + Confrontée à une évolution des besoins de ses clients (révolution digitale, crise sanitaire, …)

**Grilles d’analyse complétées pour le formateur**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Rubriques** | **Dispositifs de l’accord** | **Page** |
| **1. Quels sont les enjeux de l’accord pour l’entreprise ou l’organisation ?** | Enjeux économiques, technologiques, démographiques, de compétitivité, etc. |  |
| **2. Quels sont les enjeux de l’accord pour les salariés ?** | Enjeux de développement professionnel, d’information, de sécurisation, d’employabilité, etc. |  |
| **3. Quels sont les objectifs visés par cet accord ?** | Ex : anticipation, prévention, volontariat, développement du dialogue social, priorité aux ressources internes, transparence, confidentialité, gestion de proximité, rôle des managers, etc. |  |
| **4. Quels sont les dispositifs collectifs d’anticipation GPEC ?** | Comité ou observatoire métier, analyse des évolutions… Est-ce qu’ils permettent de développer une réelle visibilité de l’impact de la stratégie de la structure sur les évolutions des métiers, de l’emploi et des compétences – et ce sur un plan quantitatif et qualitatif ? Quelle est la maille métier ou emploi choisie ? |  |
| **5. Quels sont les dispositifs individuels d’accompagnement des salariés ?** | Ex : recrutement, intégration, formation, projet professionnel, parcours, mobilité interne, externe, aménagement du temps de travail, télétravail, etc. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Rubriques** | **Dispositifs de l’accord** | **Page** |
| **6. Quels sont les dispositifs prévus pour la gestion des âges ?** | Relèvent-ils uniquement de dispositifs d’incitation à la mobilité externe ou concernent-ils aussi l’amélioration de l’organisation et des conditions du travail ? |  |
| **7. Y a t il des engagements dans cet accord ?** | Pour les salariés ?  Pour l’entreprise ? |  |
| **8. Quelle est la durée de l’accord ?** | Ex : anticipation, prévention, volontariat, développement du dialogue social, priorité aux ressources internes, transparence, confidentialité, gestion de proximité, rôle des managers, etc. |  |
| **9. Si elles coexistent, les logiques de compétitivité et de sécurisation des parcours sont-elles articulées ?** | Ex : GPEC = outil d’accompagnement d’un changement, outil d’apprentissage du changement, mise en mobilité de personnels qui recherchent la polyvalence permettant également de fluidifier l’organisation et la rendre plus souple, méthode dans la gestion en amont d’une sous-charge afin de déclarer officiellement certains emplois « croissants » ou « décroissants », etc. |  |
| **10. Si elles coexistent, les logiques de compétitivité et de sécurisation sont-elles juxtaposées ?** | Ex : un développement de l’employabilité sans articulation à des objectifs de compétitivité, etc. |  |

## II- Messages importants suite à la réalisation du cas



Dans la typologie établie par Xavier BARON, Frédéric BRUGGEMAN, Carine CHEMINBOUZIR et Patrick GILBERT dans Accords d’entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre (DARES, octobre 2012, p. 53), nous situons :

* Le cas A comme AUTO dans un type de GPEC hybridant les logiques d’intérêts de compétitivité et de sécurisation des parcours.
  + En effet, la stratégie est articulée aux divers dispositifs de GPEC décrits.
  + La GPEC s’appuie sur une diversité d’outils RH intégrés dans un plan cohérent.
  + La GPEC articule diverses logiques d’intérêts et permet de partager la responsabilité du devenir des emplois.
* Le cas B comme BÔCONSEIL dans un type de GPEC qui fait prédominer la logique de compétitivité (même si la logique de sécurisation n’est pas absente du dispositif conçu à travers cet accord autour des dispositions organisant le congé de mobilité)
  + En effet, cet accord se concentre essentiellement sur l’opérationnalisation du congé de mobilité et l’organisation de la mobilité externe au détriment d’autres dimensions.
  + Alors que, manifestement, la question du temps de travail et de l’intensité de travail sont des problèmes endémiques dans la profession, l’accord GPEC fait l’impasse sur le télétravail, la déconnexion, le temps de travail, etc. et ne propose qu’assez peu de dispositifs visant l’amélioration des conditions de travail et la sécurisation des parcours professionnels dans un secteur du conseil dont les emplois sont pourtant très exposés au cours des phases basses des cycles économiques.
  + En outre, bien que ce soit son métier de base (c’est un leader en stratégie et en management), la stratégie de BÔCONSEIL, bien qu’énoncée, ne semble pas clairement articulée aux divers moyens de la GPEC, moyens qu’il opérationnalise néanmoins en moins d’un mois (en « 3 séances de négociation ») par la voie d’un accord rapidement obtenu.