

MEMOIRE

(RAPPORT 3)

Du 23 février au 12 juin 2009

MISSION RH AU SEIN DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL

L'ACPM



Mettre en place une démarche
de **G**estion **P**révisionnelle
des **E**mplois et **C**ompétences

**« Placer l'homme qu'il faut, à l'endroit qu'il faut
et au moment où il le faut »**

Est-ce l'enjeu de la G.P.E.C pour l'ACPM ?



REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier ma tutrice entreprise, Mme Mylène CHASSANG, pour sa confiance, son intérêt et son remarquable encadrement.

Je remercie vivement le secrétaire général, M. Pierre SAFFORES, pour sa coopération et la prise en considération de mon travail.

Je remercie chaleureusement l'ensemble des personnes (intervenants et salariés) que j'ai croisé durant cette alternance qui m'ont aidée et fait de ces 9 mois une très enrichissante expérience.

Un remerciement particulier à l'ensemble du personnel de l'administration générale pour m'avoir si bien accueillie et intégrée au sein de leur structure.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
FICHE SIGNALÉTIQUE.....	7
PARTIE 1 : L'ACPM EN QUELQUES MOTS	8
PARTIE 2 : MISSION RH : MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE DE GPEC	14
<i>CONTEXTE</i>	15
<i>ETAPE 1 : ETUDE.....</i>	24
<i>ETAPEE 2 : ACTIONS.....</i>	36
PARTIE 3 : PARTICIPATION A LA PROFESSIONNALISATION DU SERVICE RH	50
CONCLUSION.....	61
TABLE DES MATIERES.....	63

Nota : les annexes sont dans un document joint

INTRODUCTION

Durant mon parcours professionnel et mes formations, avec l'apport de mon mentor M. Henri BIEZIN (expert en efficacité collective et management RH), j'ai découvert que l'être humain était un formidable levier pour optimiser l'efficacité et la productivité d'une entreprise. De ce fait, j'ai décidé de consacrer mes compétences au développement de la synergie générée par l'interaction de la Communication Interne et des Ressources Humaines.

Ainsi, pour compléter mes compétences, j'ai choisi d'intégrer en alternance (contrat de professionnalisation) la formation « Responsable en Gestion des Ressources Humaines » du CESI-Entreprises d'Aix en Provence. Je me suis fixée 3 objectifs : acquérir une expérience RH, apporter mes compétences à un service RH et obtenir une formation et un titre à forte valeur ajoutée.

Pour effectuer cette alternance, je suis accueillie au sein du service Administration Générale de l'ACPM pour une durée de 9 mois. L'ACPM, qui a fêté ses 50 ans en 2008, est un important organisme de formation associatif spécialisé dans l'insertion socioprofessionnelle des jeunes et adultes en difficulté. C'est une structure particulière par son statut (Association loi 1901), sa taille (presque 200 salariés) et sa vocation. Comparer à d'autres organismes de formation, l'ACPM cultive la différence pour lutter contre l'indifférence.

Avec un riche passé, l'ACPM opère aujourd'hui un virage stratégique dans son évolution : elle doit notamment diversifier ses sources de financement et professionnaliser son organisation interne. Depuis le mois de juillet dernier, la direction générale est pilotée par Madame Mylène CHASSANG, ma tutrice. De manière participative, elle a élaboré un projet stratégique à long terme. Il a été communiqué et partagé lors de la célébration des 50 ans de l'association, en décembre 2008.

Mon recrutement à l'ACPM s'intègre dans ce projet stratégique. En effet, mon intégration répond à un double objectif : professionnaliser le service RH et mettre en place une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC). Les temporalités de réalisation de ces 2 objectifs sont différentes. Professionnaliser le service RH se traduit par des actions de courte durée sur une notion de réactivité. Alors que la démarche de GPEC requiert davantage d'analyse et de synthèse d'informations, ce qui en fait une mission de réflexion qui nécessite plus de temps pour sa réalisation. Nous sommes sur une notion d'anticipation.

La polyvalence des actions « courtes » adossées à une mission plus longue met en évidence la dimension systémique de la fonction de Responsable en Gestion des Ressources Humaines. Cette association est nécessaire pour professionnaliser la fonction RH.

C'est pourquoi ce mémoire est structuré en 3 parties. La première partie s'attache à présenter l'Association. Puis, dans la seconde partie nous étudierons la mission RH : « la mise en place d'une démarche de GPEC ». En dernier lieu, nous verrons au travers des différentes actions quelle a été ma contribution pour professionnaliser le service RH de l'ACPM.

Afin de faciliter la lecture de ce mémoire qui fait référence à des « documents produits », les annexes sont proposées dans un document à part.

FICHE SIGNALÉTIQUE

Nom organisme : A.C.P.M.

Association de formation pour la Coopération et la Promotion professionnelle Méditerranéenne

Siège sociale : 48, Bd Marcel Delprat - 13013 Marseille

Statut juridique : Association Loi 1901

Date de création : 19 Avril 1958

Activité : Insertion des publics en difficulté grâce à l'action sociale liée au logement et l'accompagnement à l'emploi ou la formation professionnelle.

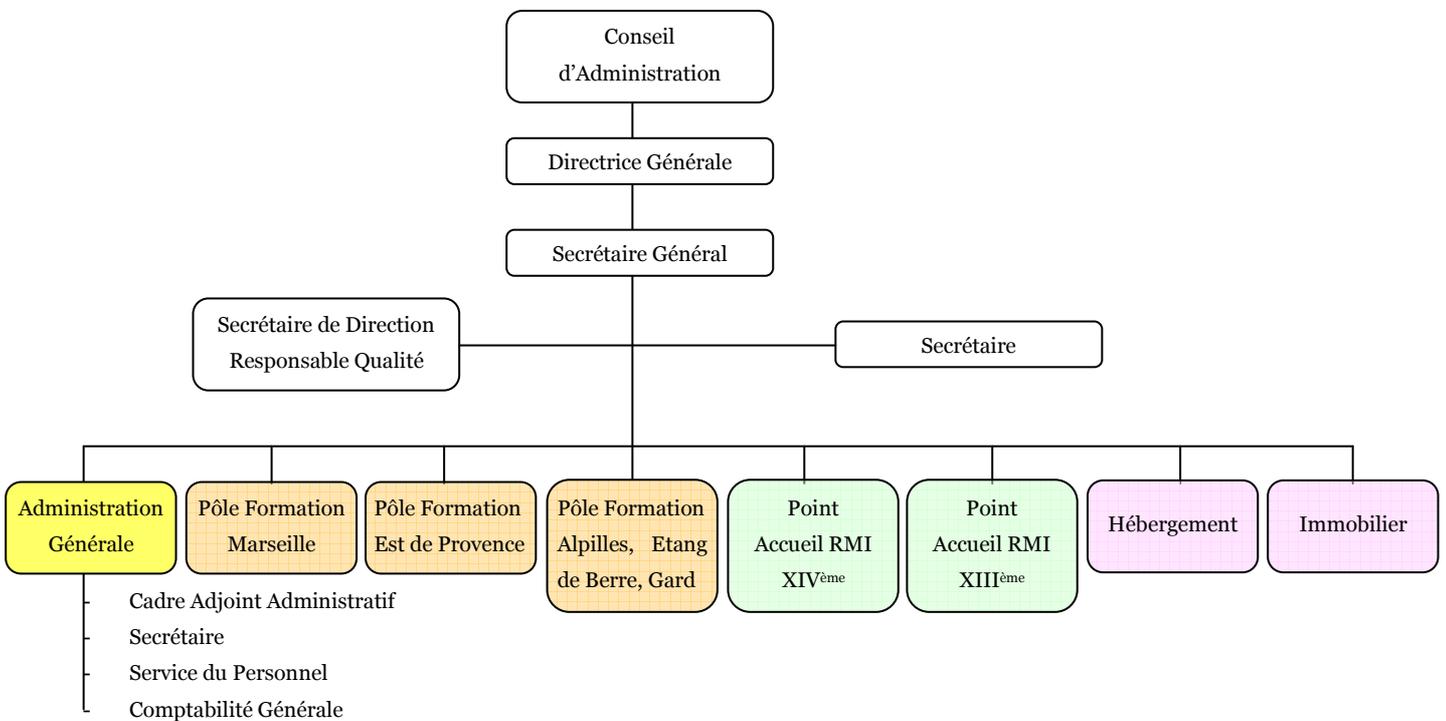
Convention collective : Organismes de Formation

T.V.A. : Organisme exonéré de la T.V.A.

Certification : Label Qualité Etat-Région PACA

Tutrice Industrielle : Mme Mylène CHASSANG - Directrice Générale

Organigramme actuel :



PARTIE 1 :

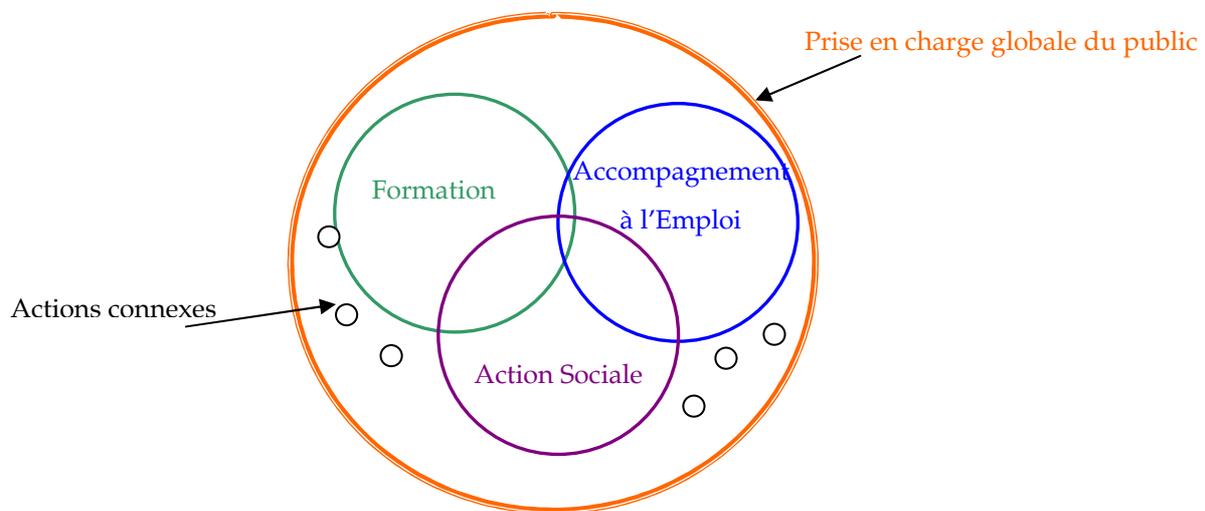
L'ACPM EN QUELQUES MOTS

I. ACTIVITES

Dans le cadre de sa prise en charge globale des personnes en difficulté d'insertion, l'ACPM intervient sur 3 domaines d'activités stratégiques qui s'articulent autour de différents dispositifs portant des noms différents en fonction de l'origine du financement.

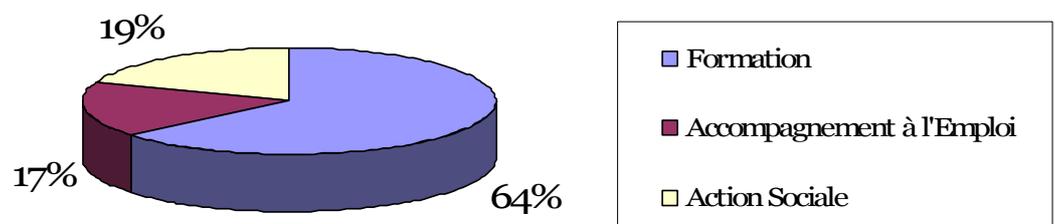
- La formation,
- L'accompagnement à l'emploi,
- L'action sociale.

Représentation schématique des activités de l'ACPM :



Public concerné : demandeurs d'emploi jeunes et adultes, de bas niveau de qualification, en difficulté d'insertion, salariés et les bénéficiaires du RMI ou RSA.

Ventilation du CA 2008 par activités



II. CHIFFRES CLES

- L'ACPM a formé plus de 50 000 stagiaires en 50 ans.
- 150 formateurs techniciens et généralistes, professionnels de l'accompagnement à l'emploi et travailleurs sociaux.
- 1 000 entreprises partenaires.
- 10 000m² d'ateliers et de salles de cours.
- 15 implantations géographiques.

III. UN BRIN D'HISTOIRE

L'ACPM existe depuis 1958 et possède un riche passé ponctué d'étapes clés. Ce brin d'histoire permet de mieux comprendre ses activités, son fonctionnement et ses orientations stratégiques.

→ 1950

Avec le soutien financier de l'Etat, Louis Belpier et sa femme créent l'ATOM : Aide aux Travailleurs d'Outre Mer. Cette association avait deux objectifs : l'accueil des migrants en transit et l'implantation de travailleurs sédentaires.

→ 1951

Des centres de Formation Professionnelle Accélérée se créent afin de former les immigrés aux métiers du bâtiment, à condition de passer avec succès le test d'entrée. Mais la plupart des travailleurs nord-africains ne pouvaient passer toutes les épreuves du test pour des questions d'analphabétisme. Ainsi, le couple Belpier décide d'apporter une « préformation » pour préparer à la formation professionnelle et accéder au test d'entrée. Elle était dispensée selon trois axes : l'alphabétisation, une initiation aux techniques de base des métiers manuels et une formation pour s'adapter à la vie en France intitulée « initiation à la vie moderne ».

→ 1958 :

Fort de son succès, le centre de préformation devient en 1958 l'ACPM : Association du Centre de Préformation de Marseille. Elle avait (et a toujours) la particularité d'être « ouverte à toutes les races, toutes les origines et toutes les religions ».

→ 1970

L'ACPM accueillera pendant près de 20 ans l'essentiel des formateurs souhaitant se former à un nouveau type de pédagogie ayant eu des résultats probants.

Elle a également étendue ses activités de formation aux adolescents.

→ 1980

L'ACPM a su s'adapter à l'évolution des besoins de formation dans un contexte d'accroissement du chômage. Elle a développé des outils et des actions d'accompagnement à l'emploi, en aidant notamment les jeunes sans qualification à s'insérer dans le monde du travail.

→ 1995

Depuis sa création, l'ACPM était en grande partie financée directement par des fonds publics. En 1995 elle doit abandonner sa spécificité et rentrer dans le « droit commun » en répondant aux appels d'offres publics pour financer ses activités.

→ 2008

En 2008, l'ACPM a fêté 50 ans au service de l'action des pouvoirs publics et continue de développer ses activités de prise en charge globale de l'individu pour son insertion professionnelle.

IV. LES VALEURS FONDATRICES

L'ACPM possède des valeurs fondatrices fortes qui sont son moteur, autant à ses débuts qu'aujourd'hui. Ces valeurs sont comme des panneaux indicateurs qui orientent ses actions en restant en cohérence avec sa vocation. Elles ont construit et entretiennent une forte culture d'entreprise qui permet de donner du sens au travail du personnel.

- Anticipation et adaptabilité,
- Attention à l'Autre,
- Détermination et endurance,
- Innovation et qualité pédagogique,
- Engagement professionnel militant.

V. ORGANISATION GEOGRAPHIQUE

➤ **Les activités sont regroupées en pôles et services**

→ MARSEILLE

- Siège social
- P.F.M. - Pôle Formation Marseille
- H.A.S. - Service Hébergement Action Sociale
- Point Accueil R.M.I. 13^{ème} et 14^{ème} arrondissement

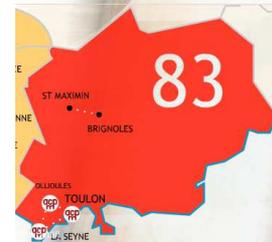
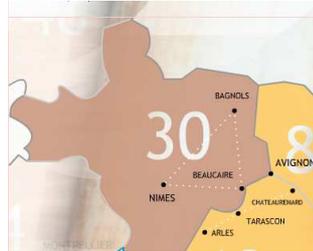
➔ **OLLIOULES**

- P.F.E. - Pôle Formation Est de Provence

➔ **VITROLLES**

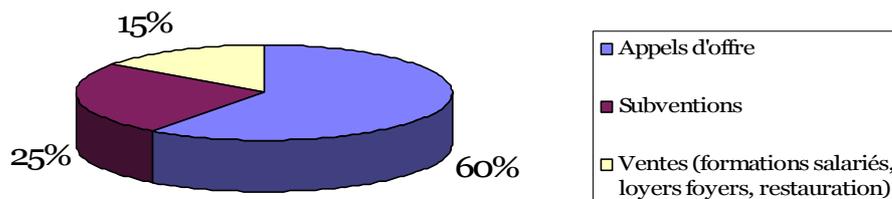
- P.F.A. - Pôle Formation Alpilles, Etang de Berre, Gard

➤ **15 implantations géographiques sur 3 départements**



- Aubagne
- Châteaurenard
- Marseille 6^{ème}
- Marseille 13^{ème}
- Marseille 14^{ème}
- Marseille 15^{ème}
- Marseille 16^{ème}
- Vitrolles
- Beaucaire
- Nîmes
- Brignoles
- La Seyne
- Ollioules
- Saint Maximin
- Toulon

VI. SOURCES DES FINANCEMENTS



VII. DEMARCHE QUALITE



L'ACPM est engagée dans une démarche qualité afin de répondre au mieux aux besoins de son public et de ses partenaires/financeurs. Depuis 2003, elle est certifiée par le Label « Démarche Qualité – Formation Commande publique » de la Région PACA tant qu'organisme de formations.

PARTIE 2 :

**MISSION RH : MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE
DE GPEC**

CONTEXTE

En premier lieu, il m'a paru important d'exposer les concepts théoriques qui ont guidés mes réflexions sur la GRH et la GPEC.

I. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La Gestion des Ressources Humaines est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation. C'est une **activité essentiellement fonctionnelle** de l'entreprise, de nature transversale par opposition à une activité hiérarchique. Elle se divise en deux grandes branches :

- d'un côté l'**administration** des ressources humaines (paie, juridique, contrat, gestion absences etc...) qui est une activité plus verticale,
- et de l'autre le **développement** des ressources humaines (gestion des carrières, gestion des compétences, recrutement, formation etc...) qui est de plus en plus souvent partagé avec les managers opérationnels.

Cette définition peut se compléter avec celle-ci : « c'est un ensemble d'activités ayant pour rôle de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu des ressources humaines correspondant à ses besoins en termes de **qualité** et de **quantité** ».

➤ L'évolution de la GRH sur 1 siècle*

Période	1910 - 1960	1960 - 1970	À partir de 1985
Types de gestion	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des Ressources humaines
Intitulé du responsable de la Fonction	Chef du Personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
Conception de l'organisation	Taylorienne, bureaucratique	Formelle / informelle	Flexible

* DIETRICH et PIGEYRE, « La Gestion des Ressources Humaines », La Découverte, Coll. Repères, 2005.

Période	1910 - 1960	1960 - 1970	À partir de 1985
Modalités de gestion dominantes	Comptables et juridiques : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Technicienne et instrumentale : développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitariste : main d'œuvre substituable	Humaniste	Stratégique : actif spécifique

Dans cette représentation conçue de manière séquentielle, chaque modèle est supposé se construire contre le précédent pour en améliorer les défauts et dépasser les limites. Ainsi, la gestion des Relations Humaines constituerait une amélioration de l'administration du personnel et serait à son tour nettement dépassée grâce aux apports de la socio-technique qui aurait permis l'avènement du développement social. Aujourd'hui, la GRH constituerait la pratique indispensable pour faire du salarié un "actif spécifique".

➤ **Dave ULRICH**

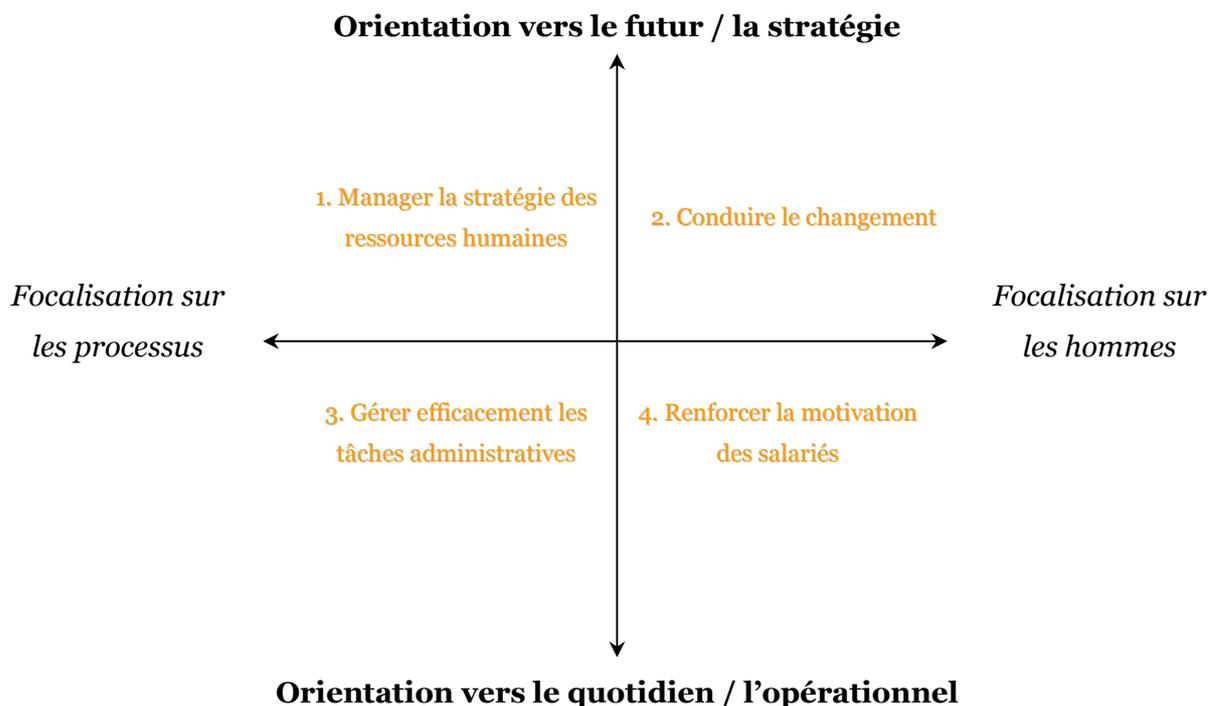
Selon Dave Ulrich[†], les 4 missions principales pour les RH au sein d'une entreprise sont :

1. être le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien,
2. gérer et accompagner le changement,
3. administrer le quotidien (payer, répondre aux obligations légales, gérer le personnel...),
4. être le « coach » des collaborateurs.

Ces quatre missions peuvent être visualisées sur un schéma articulé autour de deux axes. Le premier permet de distinguer les missions RH davantage focalisées sur les processus de celles concentrées sur les hommes. Le deuxième, faisant office de ligne de démarcation entre celles tournées vers la gestion du quotidien et celles orientées vers une gestion plus stratégique, davantage centrées sur l'atteinte d'objectifs futurs.

[†] Dave ULRICH « *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results* », 1999.

Représentation schématiques des 4 missions RH, selon Dave ULRICH



➤ **Les processus RH**

Selon le Petit Larousse, le processus se définit comme : « un enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé ». Pour mener à bien ses missions, la GRH se compose de différents processus.

D'après mes différentes lectures, j'en ai identifié 6 types :

1. Recrutement-Intégration
2. Administration du personnel
3. Paie
4. Relations sociales et juridiques
5. Gestion des Carrières et des Compétences
6. Communication interne

Ces processus sont secondaires dans l'organisation de l'entreprise car ils ne concourent pas directement à la production. Ils sont des supports pour une bonne exécution des processus « activités » de l'organisation en direction de clients « internes ».

Quels sont les objectifs et intérêts de fonctionner avec des processus RH ?

Le processus est assimilé à un chef d'orchestre des activités et ses objectifs sont de :

- traduire la partition pour les différents intervenants,
- coordonner les activités de chacun,
- indiquer le rythme d'exécution,

- donner une direction unique à l'ensemble des acteurs.

Cela va permettre de :

- faciliter le déploiement de la stratégie d'entreprise,
- mieux répondre aux exigences des clients internes,
- développer les compétences et les performances collectives,
- mieux coordonner l'action des différents services de ressources humaines.

La notion de processus me paraît incontournable dans les organisations actuelles. Et plus particulièrement pour les moyennes structures comme l'ACPM, qui gère presque 200 salariés par an.

II. LA G.P.E.C.

➤ Qu'est-ce que la GPEC ?

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences est un **outil de pilotage** simple d'utilisation **qui allie stratégie d'entreprise et gestion des ressources humaines efficace**. C'est une **démarche méthodologique**, composée d'**outils**, qui consiste à **anticiper** et **réduire** au maximum l'**écart** entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant d'un point de vue **qualitatif** (gestion anticipée des compétences), que **quantitatif** (gestion prévisionnelle des emplois et effectifs).

C'est une action prospective dans la gestion des hommes qui permet d'accompagner les changements à venir.

➤ Principes généraux

La GPEC représente un aboutissement historique des démarches compétences qui existent en France depuis plus de vingt ans, sous diverses formes. En effet, née de pratiques spontanées d'entreprises françaises dans les années 1980, la gestion des compétences a connu différentes époques.

La GPEC est issue d'une évolution de la fonction « ressources humaine ». Elle s'est progressivement substituée à la traditionnelle « gestion du personnel » aux finalités avant tout administrative et comptable. Marquée par un taylorisme rationalisant, la gestion du personnel visait la maîtrise des « frais de personnel ». Au milieu des années 70, avec la loi sur la formation professionnelle continue, apparaît le concept de compétence. Cela va modifier radicalement l'approche des problèmes en matière de gestion des ressources humaines. Depuis lors, l'enjeu prioritaire de la fonction réside dans l'adaptation des compétences des salariés aux exigences d'un environnement en continuelle évolution : économique, social, juridique, etc...

Modèles de gestion de l'emploi et modèles stratégiques (extrait de Cadin et al.)

	Avant 1975	Années 80	Depuis les années 90
Modèles de gestion de l'emploi	GPP Gestion Prévisionnelle du Personnel	GPE (ou GPPE) Gestion Prévisionnelle (et Préventive) de l'Emploi	Gestion des compétences : formalisation et instrumentation
Modèle stratégique	Planification stratégique	Analyse concurrentielle (Porter) Portefeuille des technologies (Tassel , Mc Kinsey)	Approche ressource : la compétence comme avantage concurrentiel
Problèmes centraux en GRH	Extrapolation de tendances (« combien de plus du même ? »)	Réduction d'effectifs Métiers émergents, métiers condamnés	Adaptabilité quantitative et qualitative des personnes aux emplois
Modes de productions des modèles en GRH	« En chambre »	Collaboration avec les opérationnels (métiers)	Collaboration stratégie/métiers/organisation
Acteurs clés	Direction du personnel	DRH et hiérarchie	DG, DRH, hiérarchies

Depuis janvier 2005, la loi de programmation pour la cohésion sociale institue une obligation légale pour la mise en place et la négociation d'une GPEC, ceci en fonction du seuil l'effectif de l'entreprise.

➤ **Le concept de compétence**

Pour concevoir la GPEC, il faut s'inscrire dans une vision globale du concept de compétence.

Ainsi, en définissant le terme « compétence », on se situe simultanément dans les champs :

- des ressources humaines avec les compétences **individuelles**,
- du management avec les compétences **collectives**,
- de la stratégie avec les **compétences clés et le cœur de métier**.

Selon le Petit LAROUSSE, la définition du terme compétence est : « capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger. »

Définitions selon Cécile DEJOUX[‡] :

→ Compétences individuelles

« C'est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé. »

→ Compétences collectives

« Elles représentent les compétences que possède une équipe et se caractérisent par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre. »

→ Compétences clés et cœur de métier

« Les compétences clés sont des compétences organisationnelles spécifiques qui apportent une rente à la firme, c'est-à-dire un avantage compétitif durable dans le temps.

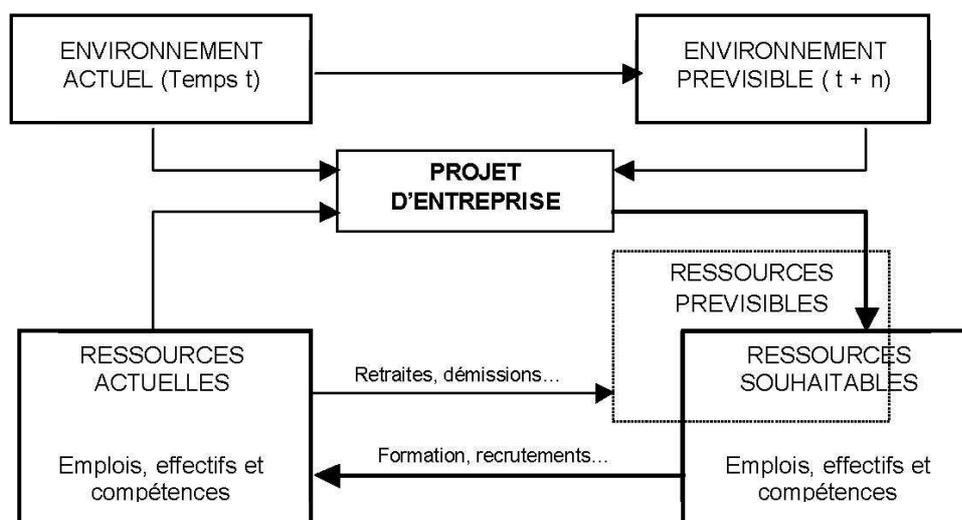
Le métier est l'ensemble des activités, actuelles et futures, dans lesquelles une entreprise alloue prioritairement ses ressources financières, techniques et humaines. Le cœur de métier est constitué des compétences clés de la firme. »

Dans cette étude nous nous concentrerons sur le champ des ressources humaines et donc des compétences individuelles.

➤ **GPEC et projet d'entreprise**

Une des conditions de réussite de la GPEC est son articulation à un projet d'entreprise. En effet, une politique de gestion des RH se « déduit » toujours de la stratégie d'entreprise, laquelle constitue une réponse aux exigences de son environnement.

Articulation entre projet d'entreprise et GPEC



[‡] DEJOUX (Cécile), « Gestion des compétences », Les Topos - Editions Dunod, 2008.

➤ **Quels sont les objectifs et enjeux de la GPEC ?**

➔ Objectifs

La GPEC répond à 3 objectifs principaux distincts :

- Gérer les **ressources humaines** (effectifs, avancement, rémunération, etc...),
- Gérer les **emplois** (départ en retraite, recrutement, mobilité, mutation, etc...),
- Gérer les **compétences** (évolutions techniques ou technologiques, besoins au regard des objectifs de la structure, passerelles de mobilité, etc...).

➔ Buts

La GPEC doit permettre de mettre en avant :

- la stratégie de l'entreprise et attentes en termes d'emplois et de compétences,
- faire une photo des ressources disponibles,
- constater les écarts,
- gérer les écarts.

Ainsi, elle contribue à :

- résorber des difficultés de recrutement,
- faire face à un problème de pyramide des âges,
- résoudre des difficultés de dialogue social,
- développer les mobilités professionnelles des salariés,
- optimiser les dispositifs de formation,
- qualifier les salariés,
- accompagner des changements dans l'organisation du travail et de la production,
- faire évoluer les conditions de travail,
- faire face à une situation de sureffectif.

➔ Objectifs indirects

Une GPEC efficace permet d'impliquer tous les collaborateurs de l'entreprise, en leur permettant de contrôler leurs incertitudes face à leur avenir mais aussi de construire des projets pour l'entreprise et donc re(donner) une valeur à leur travail.

➤ **Qui sont les acteurs de la GPEC ?**

➔ La direction générale

La mise en œuvre d'une GPEC relève de la responsabilité de l'employeur. La DG donne la direction à suivre, clarifie les enjeux et les communique dans l'entreprise, fournit les informations et prend les décisions au fur et à mesure de l'avancée de la démarche.

→ Les managers

Leur rôle est important et s'articule autour de 3 principales actions :

- identifier leur besoins en Ressources Humaines actuels et futurs en termes qualitatif et quantitatif au regard des activités qu'ils managent,
- participer à l'élaboration des travaux menés par la fonction RH,
- être le relais de la démarche auprès de leurs équipes.

→ La fonction RH

Elle joue un rôle de conseil et accompagne les responsables. Elle pilote la conception des différents outils.

→ Les partenaires sociaux

Leur rôle est de veiller à ce que la mise en place d'une GPEC serve les intérêts des salariés et de l'entreprise.

➤ **Quelles sont les phases de la démarche ?**

La GPEC relève d'une démarche normative qui s'articule en deux phases :

→ Première phase : étude

Cette phase permet d'identifier la problématique et d'analyser la situation.

En effet, à partir de la définition du projet de l'entreprise et de l'analyse de sa stratégie en matière de gestion des ressources humaines, cette première phase consiste à réaliser un état des lieux : Quelle est la situation de l'entreprise dans son environnement ? Quel est son projet ? Quelle est la situation actuelle des emplois, des effectifs et des compétences ? Quel est l'impact du projet d'entreprise sur la situation des emplois, des effectifs et des compétences ? Quels seront les emplois, les effectifs et les compétences à l'horizon déterminé si aucune décision ne vient modifier les orientations actuelles ? Où sont les écarts éventuels au regard des besoins immédiats ou futurs ?

Cette première phase conduit à une description détaillée de la situation en matière de ressources humaines, au regard de la problématique préalablement repérée.

→ Deuxième phase : opérationnelle

Cette phase permet de définir un plan d'actions et de le mettre en œuvre.

Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour prévenir, ou à défaut réduire les écarts identifiés ? Sur quelles variables, internes et/ou externes, est-il possible d'agir ?

Cette phase conduit à la rédaction d'un plan d'action dans le domaine de l'emploi et de la gestion des compétences. Ce plan d'action organise le niveau collectif de la gestion des ressources humaines (évaluation, formation, recrutement, communication, etc...) et le niveau

individuel (bilan de compétences, congés individuel de formation, validation des acquis de l'expérience (VAE), etc...).

➤ **GPEC et outils**

Afin d'être mise en œuvre la démarche de GPEC s'appuie sur différents outils. La nature de ces outils varie d'une organisation à l'autre. En effet, ils traduisent la nécessité d'adapter l'approche et les instruments au contexte de chaque entreprise et sa problématique identifiée.

Voici une liste des principaux outils RH utilisés dans la GPEC :

- | | |
|--|-------------------------------------|
| - Le référentiel de compétences | - Les outils de planification |
| - La pyramide des âges | - Les indicateurs sociaux |
| - Le tableau des flux de personnels | - L'entretien annuel d'appréciation |
| - Les études de poste | - Le plan de formation |
| - Le bilan social | - Le plan de recrutement |
| - Les outils d'analyse organisationnelle | - Le plan de communication |

Le succès d'une GPEC se mesure aux bénéfices que l'entreprise et ses salariés en tireront à moyen et long terme. La réussite n'est pas donc rapidement perceptible. Par contre les échecs sont souvent immédiats.

A présent, étudions ces concepts théoriques au travers de ma mission terrain RH à l'ACPM.

ETAPE 1 : ETUDE

L'étude va permettre de faire un état des lieux de la fonction RH au sein de l'ACPM et d'identifier les enjeux et objectifs de la mise en place d'une démarche de GPEC.

Cela va nous permettre d'aborder l'étape suivante : la mise en actions.

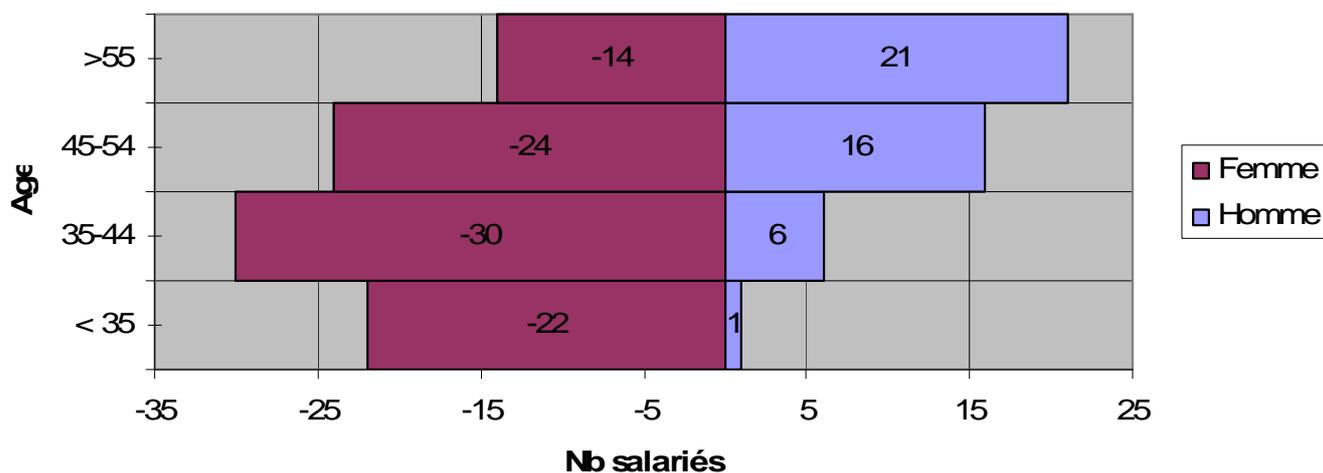
I. RECUEIL DES CHIFFRES CLES GRH

➤ Activité globale

	2008	Evolution 2007/2008
Chiffre d'Affaires	8 300 000 €	+ 5,8 %
Nombre heures de formation dispensées	1 191 000 H.	+ 5,5 %

➤ Tableaux de bord RH

➔ Pyramide des âges



➔ Répartition des types de contrat au 31/12/08

	Hommes	Femmes	Total
CDI	44	90	134
CDD	10	23	33
CEC	0	1	1
CAE	2	4	6
Contrat Avenir	1	3	4
Contrat de Professionnalisation	0	2	2
Total	57	123	180

➔ Répartition par sexe et catégorie (CCN) de l'effectifs CDI au 31/12/08

Catégorie	Total	Hommes	Femme
Employés spécialisés et qualifiés	23	7	16
Techniciens qualifiés	68	16	52
Techniciens hautement qualifiés	16	5	11
Cadres	27	16	11
Total	134	44	90

➤ **Fiches de postes**

En mars 2009, il existait 31 fiches de poste :

1. Directeur Général
2. Secrétaire de la Direction Général
3. Secrétaire général
4. Adjoint administratif
5. Assistante administrative du personnel
6. Chef de service Logement/Action Sociale
7. Directeur de Pole
8. Correspondant qualité
9. Assistante qualité
10. Formateur
11. Formateur CRE
12. Formateur coordonateur
13. Coordonateur
14. Accompagnateur à l'emploi

15. Commerciale de l'entité entreprise
16. Responsable cellule entreprise du PFA
17. Travailleur social en lien avec le public ACPM
18. Référent social
19. Moniteur de foyer
20. Employé de bureau – employé administratif
21. Secrétaire de formation – secrétaire administrative
22. Secrétaire de direction de pôle ou de service
23. Comptable 1° degré (comptabilité générale)
24. Comptable 2° degré (comptabilité générale)
25. Comptable 2° degré (paye)
26. Gardien
27. Chef d'équipe gardien
28. Agent de service
29. Technicien de l'entretien des espaces verts
30. Technicien de maintenance polyvalent
31. Chef de service technique (immobilier/espace vert)

La dernière mise à jour de ces fiches de poste date de 1998 ou 2003. Il existe un manque de cohérence entre la fiche de poste et la réalité du terrain qui a fortement évolué depuis ces dernières années. Ces fiches de poste ne sont pas regroupées par métier et sont relativement « simples », il n'y a pas de notion de compétences. *Cf. Annexe 1.*

II. ETUDE DU CLIMAT SOCIAL

Depuis juillet dernier, l'ACPM a une nouvelle directrice générale. Le changement de direction est intervenu dans un climat social tendu. En effet, l'état des lieux qui a été fait par une consultante externe relève des points sensibles. Cela a permis d'orienter la définition du projet stratégique annoncé en décembre et qui est en train de se décliner en plan d'actions.

Dans l'ensemble, on remarquera que la direction et les salariés sont deux entités trop distinctes : peu de communication, pas de projet stratégique (au moment de l'audit) auquel rattacher son activité, sentiment de manque de reconnaissance vis-à-vis du travail et des salariés. De plus, les conditions matérielles se détériorent.

Depuis mon intégration à l'ACPM et au cours de mes différents entretiens officiels et « officieux », j'ai ressenti, entendu et observé les malaises qu'ont exprimés les salariés dans l'état des lieux retranscrit par la consultante.

III. ANALYSE DE L'ACPM VIA LA MATRICE S.W.O.T.

Cette analyse succincte de l'environnement externe et interne de l'ACPM permet d'identifier les points sur lesquels le projet (mise en place de la GPEC) va pouvoir s'appuyer.

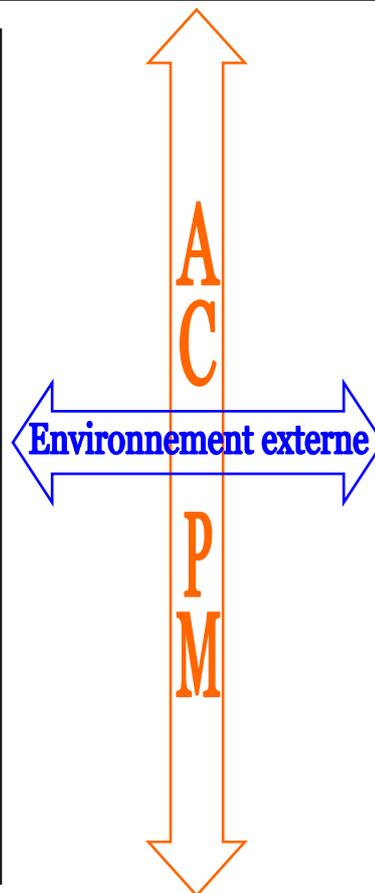
S. : Strong - Forces **W.** : Weakness - Faiblesses **O.** : Opportunities - Opportunités **T.** : Threats – Menaces

FORCES

- Aborder le stagiaire dans sa globalité en lui apportant une palette de services personnalisés adaptés à sa situation (hébergement, formation, accompagnement emploi),
- Très bonnes compétences en ingénierie de formation, du marché de la formation et de l'insertion sociale pour créer des formations adaptées,
- Forte adaptabilité et volonté marquée par l'expression d'idées de changements attendus,
- Valeurs et culture d'entreprise très forte,
- Positionnement géographique fort.

MENACES

- Concurrents indirects (autres publics) qui viennent attaquer le marché de l'insertion,
- Politique nationale trop libérale qui serait défavorable à l'insertion, ce qui engendrerait une perte de financement pour les actions,
- La commande publique de l'Etat, de la Région, du Département, tient de plus en plus compte de l'entreprise,
- Le système du code des marchés publics qui induit des recettes non prédictibles, accroît la concurrence et la pression sur les prix et contraint les acteurs à passer d'une posture d'organisme d'intérêt général à celle de prestataire,
- La fusion de l'ASSEDIC et de l'ANPE qui sont des financeurs importants.



OPPORTUNITÉS

- De nouveaux publics à former et à accompagner, menacés par l'avènement d'une « économie de la connaissance »,
- Besoin accru de formation pour les années à venir : adapter les métiers à de nouvelles normes, répondre à la demande du marché du travail sur les 1ers niveaux de qualification dans les services,
- Possibilité d'exporter de l'ingénierie de formation dans les pays d'origines des migrants,
- 1/3 de l'activité actuelle peut être reconnue comme un Service Social d'Intérêt Général permettant innovation et qualité.

FAIBLESSES

- Précarité des soutiens financiers éminemment liés aux changements de politique sociale,
- Réponses aux appels d'offres,
- Organisation décentralisée = autonomie des actions (communication, logistique, réponse appel d'offre...) ⇒ perte de visibilité et identification variable sur le marché (image à moderniser),
- Repérage insuffisant des compétences, absences d'échanges de pratique et de mutualisation moyens,
- Une attente forte de reconnaissance de la part des salariés.

IV. ETUDE DE LA GRH A L'ACPM

A mon arrivée à l'ACPM, l'une des premières chose qui m'a étonnée concernait le titre donné au service qui s'occupe du personnel : « Service du Personnel » et non « Gestion des Ressources Humaines » comme l'indique le titre de la certification préparée. Ceci peut être un premier indice sur la manière dont sont abordées les RH à l'ACPM. Au delà de cette dénomination, j'ai cherché à connaître le fonctionnement du service et aussi la perception qu'en avaient les salariés. A travers mes différents entretiens formels (*Cf. V, mini-audit*) et informels, j'ai pu entendre que le personnel lui-même ressentait qu'il n'y a pas de Gestion des Ressources Humaines. Cela m'a interpellé et je suis allée chercher des éclaircissements au travers de l'analyse des processus RH (*Cf. V*).

Tout d'abord voici une description succincte du service.

➤ Description du service

Le service du personnel est composé de deux personnes à temps plein (qui s'occupent en grande partie de l'aspect comptable) et d'une personne à mi-temps (qui s'occupe de la l'aspect administratif). C'est le secrétaire général de l'association qui fait office de responsable de ce service. Au sein de ce service il est géré : l'administration du personnel et la paie. L'articulation des missions du service entre les différentes personnes est floue. Il est difficile de savoir qui fait quoi et qui est responsable.

Il faut également noter que l'ACPM a connu des restructurations dans les années passées et différents directeur généraux. A ces époques, il a été choisi de décentraliser une partie de la gestion du personnel et cela été confiée aux secrétaires de chaque pôle.

Les personnes qui interviennent dans la gestion du personnel ont été formées « sur le terrain » et elles ont reçu très peu (voir aucune) formation professionnelle pour les adapter à leur poste.

➤ Analyse du service selon Dave ULRICH

Selon le schéma des missions de la RH de Dave ULRICH l'ACPM concentre ses activités RH autour de la mission 3 : « gérer efficacement les tâches administratives ». Elle focalise ses efforts sur les tâches opérationnelles quotidiennes répondant aux règles législatives et aux procédures, notamment celles de la qualité.

V. ANALYSE ET DIAGNOSTIC DES PROCESSUS RH

➤ Mini-audit RH

Dans le cadre des missions qui m'ont été confiées par ma tutrice, j'ai réalisé un mini-audit sur la fonction et les processus RH au sein de l'ACPM. Les objectifs étaient de faire un état des lieux de l'existant et de dégager des axes d'amélioration.

En réalisant ce mini-audit, j'ai implicitement fait références à différents critères :

- *Conformité* : les règles interne et externes appliquées ?
- *Effectivité* : y a-t-il cohérence entre le discours et la pratique ?
- *Efficacité* : les objectifs sont-ils atteints, quels sont les résultats ?
- *Stratégique* : le politique suivie est-elle cohérente avec les autres stratégies de l'entreprise ?

➔ Organisation

J'ai organisé ce mini-audit via des entretiens individuels d'environ 2h00 et des observations terrain.

➔ Echantillon

Les personnes clés étaient : le personnel du service du personnel, les responsables de pôle et les secrétaires de pôle.

➔ Démarche et outil

J'ai réalisé les entretiens au travers d'une enquête qualitative anonyme, afin que les personnes puissent s'exprimer librement. Cette méthode permet d'avoir plus de matière que les réponses aux questions et apportent des informations sur le contexte, l'environnement de la personne (et/ou de sa fonction) et sur le climat social.

Voici la trame du questionnaire :

1. Quel est votre rôle/fonction au sein de l'association (détails des missions) ?
2. Plus précisément par rapport aux RH (détails des missions + outils utilisés et limites + flux infos) ?
3. Que pensez-vous de la Gestion des RH aujourd'hui ?
4. Selon vous, qu'est ce qui fonctionne bien (procédure, outil...)?
5. De quoi auriez-vous besoin (formation, outils...) pour mener au mieux vos missions RH ?
6. Selon vous, quelles sont les choses sur lesquelles il faudrait agir rapidement ? Que voudriez-vous améliorer ?

➤ **Constats**

➔ Généraux

J'ai choisi de classer les constats en 4 catégories :

- ***Ambiance générale***

- Forte attente et motivation pour le changement,
- Grand espoir d'amélioration,
- Confiance élevée envers la nouvelle directrice générale,
- Cloisonnement des pôles : fonctionnement autonome et très peu de mutualisation,
- Climat de peur et de stress permanent,
- Il y a des personnes qui pensent qu'il n'y a pas de « GRH »,
- Il y a une perte de repères entre fonction décrite sur la fiche de poste et les missions véritablement faites en réalité.

- ***Positifs/ressources***

- Grande solidarité dans les équipes des pôles, valeur forte d'entre-aide,
- Grande part d'affectif par rapport au métier => forte implication dans son travail,
- Des outils ont été créés et fonctionnent tant bien que mal,
- Curiosité sur le fonctionnement des autres pôles.

- ***Besoins/attentes/volontés/souhaits***

- Besoin d'une politique RH plus formalisée,
- Volonté d'avoir une structure et des procédures claires et de les harmoniser,
- Volonté de faire plus de cohésion d'équipe avec les autres pôles,
- Besoin de plus de communication entre les pôles et aussi entre pôle et DG,
- Souhait que la DG est un rôle plus important par rapport aux responsabilités,
- Besoin d'un outil de gestion qui fasse le lien entre l'activité de la structure et la gestion des RH,
- Attentes d'une base de données du personnel regroupant tous les fichiers Excel existant, facilement et rapidement accessible,
- Attentes de conseils, d'analyses et de proposition d'amélioration de la GRH,
- Professionnaliser la GRH.

- **Dysfonctionnements**

- Procédures administratives lourdes,
- Insuffisance de cohésion d'équipe au sein du service du personnel,
- Très peu de communication directe entre le personnel et le service du personnel,
- Pas de vision stratégique sur moyen ou long terme,
- Pas de fonctionnement transversal uniformisé,
- Faible maîtrise des risques juridiques,
- Conservation des dossiers du personnel en plusieurs exemplaires à différents endroits.

Le fait que l'on ne parle pas de « Gestion des RH », peut s'expliquer par la carence en tableaux de bord pour piloter le service et d'outils pour manager efficacement les ressources internes. J'ai également constaté qu'il y avait peu de directives stratégiques et que les pôles fonctionnaient de manière autonome pour la gestion de leur personnel (type de contrat utilisé, rémunération, procédures RH...). Il n'existe pas de politique RH claire, annoncée, transmise et mise en œuvre. Il existe des pratiques et des usages anciens qui se transmettent oralement (« on a toujours fait comme ça, c'est mieux pour le salarié... »).

↳ Processus RH

Cette analyse des processus RH est faite « à chaud ». Mis à part le travail plus approfondi sur le processus recrutement-intégration, le diagnostic présenté est un peu « brut » et il n'est pas aboutit. Il faudra l'étayer et le pondérer. Avec mes connaissances et compétences, j'ai relevé des éléments qui me paraissaient dysfonctionner ou à améliorer. Je pense que ce diagnostic est une base de travail théorique qu'il faudra confronter ultérieurement avec une pratique de la GRH que je suis en train d'acquérir.

- **Administration du personnel**

Ce processus regroupe l'ensemble des missions relatives à l'exécution du contrat de travail du salarié : gestion des présences et des absences, gestion des congés payés et des RTT, suivi des visites médicales, suivi des contrats, rédaction de documents légaux, gestion de la mutuelle, tenue du dossier du personnel...

J'ai constaté qu'il y avait un manque d'information et de communication au sein du service car le travail est parfois fait en double. L'organisation du temps de travail du personnel du service engendre des problèmes relationnels et de suivi avec les salariés.

- **Paie**

Ce processus regroupe l'ensemble des missions relatives à l'établissement de la paie des salariés : données, intégration comptable sous le logiciel de paie, paiement, veille informationnelle...

Ce processus est le dernier maillon dans la chaîne « administrative RH » et j'ai pu constater que l'ensemble des dysfonctionnements des autres maillons se retrouvait dans ce processus et les personnes du service remédiaient à ces dysfonctionnements grâce à un rare dévouement et une forte implication dans leur travail. Par contre la gestion de ce processus me paraît peu novatrice et complexe. La récolte des informations « variables de paies » est complexe et parfois peu fiable. Le palliatif prend du temps et la veille informationnelle et la maîtrise des risques juridiques deviennent difficile par manque de temps.

Cependant, il est à noter que la paie est correctement établie. En effet, les différents contrôles réalisés par l'URSAFF n'ont pas pointé d'erreur majeure.

- **Relations sociales et juridiques**

Ce processus regroupe l'ensemble des missions relatives au contrôle social et au respect des règles juridiques.

Il est l'un des moins visible au sein de l'ACPM mais la veille juridique est faite au quotidien. Cependant, il y a une méconnaissance dans l'interprétation et l'application des lois (code du travail, convention collective nationale et accords d'entreprise), comme par exemples : la déclaration des travailleurs handicapés, les jours de fractionnement pour les congés payés, le calcul des RTT, l'utilisation des contrats de travail et leur rédaction... Et le règlement intérieur n'a pas eu d'actualisation depuis 1984.

- **Gestion des Carrières et des Compétences**

Ce processus regroupe l'ensemble des missions relatives à la gestion de la carrière et des compétences du salarié : politique de rémunération, formation, carrière, entretien d'évaluation, entretien professionnel...

J'ai constaté que ce processus fait l'objet de procédures qualités (évaluation compétences, formation) mais qu'elles ne sont pas optimales, ni respectées. De plus, il n'existe pas de politique de carrière ni de rémunération. La rémunération est basée sur la grille imposée par la Convention Collective Nationale (qui est pour le métier de formateur). Il en résulte que le salarié n'a pas de vision sur ses possibilités d'évolution au sein de l'ACPM, et les rémunérations et augmentations peuvent être différentes d'une personne à l'autre sans qu'il y est de justifications objectives, d'où un climat social tendu.

Les missions relatives à la gestion des compétences sont pratiquement inexistantes au sein de l'ACPM et cela à d'ailleurs été relevé lors de l'audit de renouvellement du label qualité

« Démarche Qualité – Formation Commande publique » de la Région PACA. Il est impossible de connaître rapidement l'état des compétences des salariés de l'ACPM.

J'ai constaté que le plan de formation était géré par la secrétaire de direction de l'administration générale. Il y a très peu de mise en perspective de la stratégie d'entreprise (car inexistante) avec les formations accordées aux salariés. En 2007, près de 40% des salariés ont eu une formation.

L'entretien d'évaluation fait annuellement, ou tous les deux ans, est référencé en document qualité. Mais apparemment les supports ne sont pas adaptés et au lieu d'être un espace d'échanges devient une formalité à accomplir sans exploitation des informations. Nous verrons cela plus en détail dans la phase opérationnelle.

- **Communication interne**

Ce processus est très peu mis en œuvre et c'est d'ailleurs une problématique transverse à l'exécution des autres processus. A l'ACPM la culture orale est plus forte que celle de l'écrit. Il n'existe pas de procédure ni de support mis à part l'ACPM infos qui est édité très ponctuellement (sur 2008 : 1 fois) quand les charges de travail le permettent.

- **Recrutement-Intégration**

Comme pour les autres processus, du fait qu'il n'y ait pas de politique RH définie, il n'existe pas de processus pour le recrutement.

J'ai pu observer :

- un manque de cohérence des procédures et de l'utilisation des supports entre les pôles,
- des difficultés à récolter les informations pour établir la fiche de demande de recrutement,
- des compétences limitées par rapport à la maîtrise des risques juridiques pour la rédaction des contrats (choix types de contrat, classification emploi, rémunération...),
- une gestion administrative lourde de la visite médicale,
- une gestion difficile des « CCD à la journée »,
- un turn-over important de CDD dit d'Usage,
- une lacune dans les ressources supports pour les questions relevant des RH (peu de personne compétente).

Il faut noter que l'ACPM de part ses fortes valeurs, sa culture et sa vocation sociale manage les ressources humaines avec une singularité propre. L'ennui est que cette particularité de management engendre des dysfonctionnements et une non maîtrise des risques. D'ailleurs l'analyse du processus « recrutement-intégration » met en évidence les différentes problématiques rencontrées par l'ACPM pour gérer efficacement ses RH. Afin d'apporter des pistes d'amélioration à ces problématiques, j'ai proposé quelques préconisations (Cf. Partie 3 - I).

VI. PROJET STRATEGIQUE

L'environnement social, politique, économique et professionnel de l'ACPM est en pleine évolution à tous les niveaux : national, régional et local. Les mutations profondes engagées ou à venir, rendent nécessaires un repositionnement de l'association : l'ACPM devait réfléchir à sa stratégie pour pérenniser ses activités. C'est dans ce contexte mouvant que dès juillet, avec l'arrivée de la nouvelle directrice générale, la réflexion s'est engagée, sur la base d'un diagnostic externe et interne, autour du lancement d'un projet stratégique.

Dans le but d'être davantage prêt à anticiper les évolutions de l'environnement professionnel en s'appuyant en permanence sur les atouts, les richesses et les valeurs qui fondent la spécificité de l'ACPM, les objectifs de ce projet sont clairs :

- donner du sens aux actions,
- renforcer la cohésion interne,
- faire évoluer l'organisation.

La ligne conductrice de ce projet est de clarifier et renforcer le positionnement de l'ACPM sur les domaines de la formation et de l'accompagnement professionnel, d'intensifier toujours sa proximité avec son public et l'ensemble de son environnement. Assurer sa pérennité et ouvrir de nouvelles possibilités de carrières à son personnel sont également des objectifs prioritaires. A travers ce projet stratégique, la directrice générale souhaite notamment faire évoluer les pratiques RH. Moderniser et développer les RH permettront à l'ACPM d'être dans une logique de Gestion des RH en remplissant l'ensemble des 4 missions selon Dave ULRICH.

➤ 5 orientations

Le projet se décline en 5 orientations stratégiques :

1. Déployer une offre globale de service en direction des personnes qui connaissent des freins à la promotion sociale par la mise en synergie de l'ensemble de nos métiers.
2. Mettre l'innovation au cœur de nos pratiques professionnelles pour garantir la qualité et la promotion de nos actions.
3. Diversifier nos commanditaires pour rejoindre nos publics là où ils se trouvent.
4. Poursuivre un développement territorial limitrophe à la région PACA pour toujours plus de proximité avec nos publics.
5. Mettre en place une organisation structurante et résolument participative, en cohérence avec notre stratégie d'évolution à même de rassembler et mobiliser nos ressources internes.

➤ Objectifs

Ces axes stratégiques se déclinent en objectifs prioritaires pour l'année 2009 :

- Réaliser l'ensemble des activités prévues, dans le respect du budget validé pour 2009, en veillant par un suivi rigoureux et la mise en œuvre d'actions d'amélioration, à la maîtrise des dépenses d'une part et à la facturation de nos prestations,
- Développer des compétences en gestion des ressources humaines par la création d'outils nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et la réalisation d'actions de formation et d'accompagnement des responsables hiérarchiques et des personnels sur des aspects juridique et managérial,
- Développer une communication externe structurée et identitaire par la définition d'un plan stratégique de communication et la conception d'outils de communication,
- Déployer opérationnellement le projet stratégique par l'élaboration dans un premier temps du plan d'actions et l'organisation de sa mise en œuvre dans un deuxième temps.

« S'appuyant sur les valeurs fondatrices et les richesses de l'ACPM, ce projet, qui se veut réfléchi et ambitieux, aura pour mission d'affirmer le positionnement avec force et cohérence, d'en tracer la voie au quotidien, toujours dans le souci d'œuvrer pour une société plus humaine qui intègre au lieu d'exclure. »

VII. CONCLUSION

A travers cette étude nous avons pu identifier les problématiques RH rencontrées par l'ACPM ainsi que les freins et moteurs pour la mise en actions de la démarche.

L'analyse de la situation en interne et externe permet de comprendre les raisons et les enjeux de la mise en place d'une démarche de GPEC au sein de l'ACPM. Pérenniser les emplois et ouvrir de nouvelles possibilités de carrières aux collaborateurs : sont les raisons fondatrices de la mise en œuvre d'une GPEC à l'ACPM.

Nous constatons que la mise en place de cette démarche s'appuie à un projet d'entreprise : le projet stratégique de l'ACPM. Cette articulation est une des conditions de réussite de la GPEC dans le temps. De même, l'étude du climat social nous permet d'appréhender l'inscription de la démarche dans la conduite du changement.

Grâce à cette phase d'étude, nous pouvons également dégager des axes d'amélioration pour professionnaliser la GRH au sein de l'ACPM. Nous verrons dans la partie 3 comment j'y ai contribué.

Voyons à présent la mise en œuvre opérationnelle de cette démarche de GPEC.

ETAPE 2 : ACTIONS

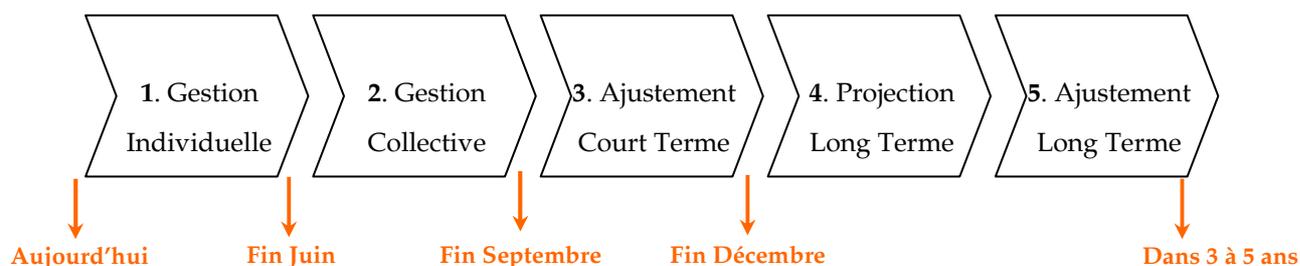
A travers cette étape nous allons définir un plan d'actions et étudier une première partie de sa mise en œuvre.

I. PLAN D'ACTIONS DE LA DEMARCHE

La démarche de mise en place d'une GPEC s'articule autour de 5 actions méthodologiques qui s'appuient sur des outils. La mise en œuvre de cette démarche est sur le long terme.

Actions	Types d'outils
1. Mettre en œuvre une politique RH de gestion individuelle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ cartographie des métiers, ➤ fiches de poste/emploi, ➤ référentiel activités / compétences, ➤ support pour les entretiens d'évaluations.
2. Mettre en œuvre une politique RH de gestion collective	<ul style="list-style-type: none"> ➤ état des lieux qualitatif pour mesurer les écarts des compétences acquises par rapport aux requises ⇒ recueil des besoins, définition des compétences requises par métier/poste, ➤ état des lieux quantitatif ⇒ tableaux de bord RH (effectifs, répartition par métier, pyramide des âges, motif des départs...).
3. Ajuster sur le court terme les résultats de la gestion collective	<ul style="list-style-type: none"> ➤ plan d'actions de professionnalisation.
4. Définir une projection des besoins en termes qualitatifs (ex. : compétences) et quantitatifs (ex. : projection des départs)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ tableaux de bord qualitatif et quantitatif des besoins sur 3 à 5 ans.
5. Ajuster sur le long terme les résultats de la gestion collective et de la projection	<ul style="list-style-type: none"> ➤ plan d'actions de professionnalisation.

➤ **Planning prévisionnel de réalisation**



➤ Outils attendus pour fin juin

Actions	Travaux
1. Gestion individuelle	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie des métiers, - <i>Pour les métiers de la formation :</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ actualisation de la fiche de poste formateur ➤ référentiel activités/compétences - <i>Pour les métiers d'actions sociales :</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ description des fonctions : agent d'accueil, référent social pour l'activité d'accueil des bénéficiaires du RMI ➤ référentiel activités/compétences - <i>Pour les métiers d'accompagnateur à l'emploi :</i> <ul style="list-style-type: none"> ➤ actualisation des fiches de poste, ➤ référentiel activités/compétences - Support pour les entretiens annuels d'évaluation
2. Gestion collective	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une Base De Données de compétences pour les métiers de la formation (actions PRF) : formateur, coordonateur, secrétaire de formation, - Etat des lieux qualitatif : questionnaire sur les souhaits de mobilité géographique et professionnelle, - Etat des lieux quantitatif : prévisionnel des départs d'ici 3 ans
3. Ajuster	- Plan de formation
4. Projection	- Déclinaison du projet stratégique en plan d'actions
5. Ajuster	/////

Il a été choisi de travailler dans un premier temps sur les métiers de formateur, coordonateur, référents social et accompagnateur à l'emploi car cela correspond à plus de 80 % de la population.

II. CONTEXTE

Ma mission s'est déroulée durant l'élaboration du projet stratégique qui a énergiquement mobilisé l'ensemble des cadres et responsables hiérarchiques de l'ACPM. De plus, la fin de l'année « scolaire » est une période lourde en charge de travail. L'ensemble des équipes dirigeantes et responsables hiérarchiques étaient très pris par leurs missions quotidiennes.

Ce qui a conduit à une réalisation partielle des objectifs initiaux de ma mission. En effet, la collaboration avec le personnel « terrain » a pris plus de temps que prévue et sans eux les outils de GPEC ne seraient pas adaptés à l'ACPM et donc inexploitable.

Malgré tout, ce temps de latence devient un atout pour manager le changement dans le climat social actuel de l'ACPM. Cela permet d'intégrer de nouvelles informations et de nouveaux concepts de penser les salariés au sein d'une structure et de leur emploi.

III. GESTION INDIVIDUELLE

➤ Fiche de postes et référentiel compétences

➔ Planning et méthodologie de réalisation

Actions	Acteurs	Temps
A. Conception de la fiche de poste		
<i>Pour les métiers Formateur et Référent Social</i>		
1. Réactualisation de la description de poste via des réunions de travail pilotées par Aude SIMON	- Formateur : travail dans la continuité de celui initié pour le référentiel de compétences suite à l'audit Qualité Région PACA ⇒ groupe de travail identique : <u>Lucia ABDOUL-MESSIH</u> , <u>Emmanuel ERNOULT</u> et <u>Véronique PLANELL</u> . - Référent social : Responsables concernés, <u>Anne BENHADDOU</u> et <u>Jean ENEA</u> .	Du 13 mai à fin juin
2. Consolidation et conception des référentiels -compétences		
<i>Pour le métier Accompagnateur à l'Emploi</i>		
1. Description du poste via des réunions de travail	Echantillon de 4 salariés choisi par l'équipe de direction : 1 salarié(e) de Vitrolles, 1 du PFE et 2 du PFM pour recueillir le contenu des missions réalisées ; élaboration du descriptif de poste et conception du référentiel par le(s) responsable(s) hiérarchique(s)	Eté 2009
2. Conception du référentiel-compétences		
3. Consolidation de la fiche de poste		
B. Validation des fiches de poste	Equipe de direction	Eté 2009
C. Communication au près des salariés	DG	4° trimestre 2009

→ Contexte

Durant ma première période au sein de l'ACPM (octobre/novembre), j'ai activement collaboré avec la direction générale pour répondre à l'écart « Gestion des Ressources Humaines et des Compétences ». Cet écart faisait suite à un audit pour l'obtention du label qualité des organismes de formations de la Région PACA. J'ai débuté une réflexion sur la gestion des compétences au sein de l'ACPM avec la conception de référentiels de compétences par métier : formateurs, coordonnateurs, ingénierie de formation et secrétaire pédagogique. Les salariés concernés par ces métiers ont été identifiés et recensés pour élaborer une base de données avec leurs compétences. La réponse a été donnée le 17/11/08 à l'auditrice et nous avons reçu la confirmation du renouvellement du label fin décembre.

Ce travail constitue une 1^{ère} base au travail sur le référentiel de compétences et d'actualisation des fiches de poste.

→ Objectifs

L'actualisation des fiches de postes permet de répondre à 3 objectifs :

- Actualiser le contenu des descriptifs de postes par rapport aux évolutions des métiers.
- Optimiser le support actuel et homogénéiser les informations. Enrichir le support actuel avec l'intégration de nouvelles composantes.
- Projeter des types de tâches au vue des développements possibles des métiers (actions prospectives).
- Définir la GRH par les compétences.

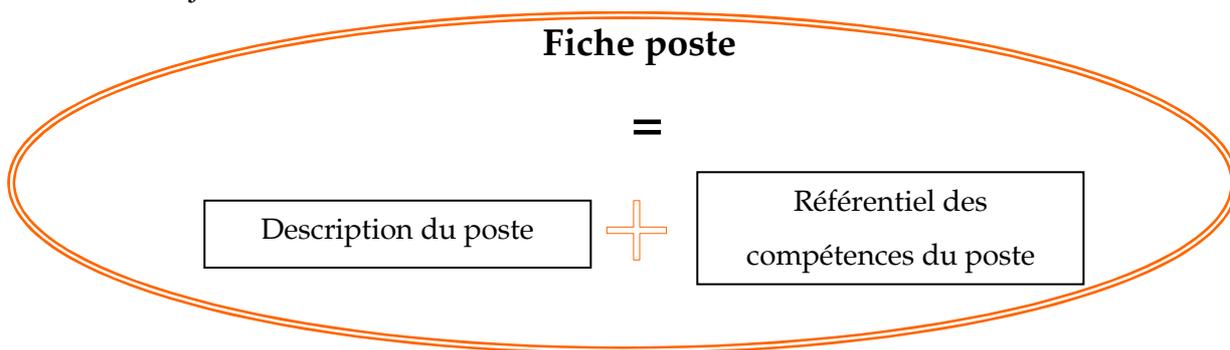
→ Méthodologie

D'après mes lectures et les cours reçus au CESI, j'ai constaté qu'il y a avait différentes méthodologies et façon de faire pour réaliser une fiche de poste et un référentiel de compétences.

Le passage du théorique à la pratique, au vue du terrain de départ de la réalité actuelle de l'ACPM, n'est pas aisé et des orientations se sont imposés.

Ainsi, j'ai proposé de réaliser la conception de ces outils en 2 temps. Dans un premier temps, il est primordiale de réactualiser la description des postes et d'y associer des compétences. Dans un second temps, il faudra graduer les compétences et identifier quel est le niveau requis pour chaque poste. Puis regrouper l'ensemble des compétences sous des dénominations plus génériques et par domaines clés (RH, management, formation, comptabilité...).

Avec la direction générale il a été défini ce que devait être une fiche de poste au sein de l'ACPM à ce jour :



→ Conception et résultat

- **Nouvelle maquette pour la fiche de poste** Cf. *Annexe 2*

Présentation générale de la situation de travail et de ses conditions d'exercice :

- **intitulé** du poste : nom généralement employé pour désigner le poste
- **catégorie** professionnelle minimum : confère Convention Collective Nationale des Organismes de Formation.
- **position** du poste sur l'organigramme hiérarchique : Qui est son responsable hiérarchique (fonction) ? Ce poste est-il responsable hiérarchique (encadrant) d'un autre poste ?
- **relations fonctionnelles** internes et externes = description des relations fonctionnelles entre le poste et les fonctions internes et externes.

Autonomie du poste

Quelle est la marge d'initiative dans le poste ?

Spécificités du poste

Quels sont les types de public, horaires, contraintes particulières...

Les parties relatives aux missions, tâches et compétences constituent le cœur de la fiche de poste :

Principales Missions

Les missions expriment le sens du poste et correspondent à ses finalités. Elles permettent de répondre à la question : « pourquoi ce poste existe-t-il ? »

Principales Tâches

Elles décrivent ce qui doit être effectué pour réaliser les missions. Elles permettent de répondre à la question : « que fait-on dans ce poste ? »

Référentiel de compétences

Il regroupe les compétences nécessaires pour le poste pour l'exercice des missions = savoirs, savoir-faire, et savoirs être (comportements professionnels).

- **Méthodologie de réalisation**

La démarche méthodologique pour rédiger la description des postes et des compétences associées est identique à celle utilisée lors de la réponse pour l'Audit qualité de fin 2008 :

1. Description des postes et des compétences faites par groupe de travail

Il était prévu de faire cette étape sous forme de réunion, mais pour des raisons de planning et localisation géographique des personnes référents, cela a été fait individuellement via des entretiens ou par mail.

2. Recherches et réflexions personnelles

Parallèlement au travail des groupes de travail, j'ai réalisé des recherches sur des fiches de poste sur les métiers concernés : formateur et référent social. J'ai également fait un benchmarking de différents référentiels de compétences pour construire une première base de données générique.

J'ai dans un premier temps rafraîchi la maquette de fiche de poste. Puis dans un second temps, avec les bases théoriques et le retour des groupes de travail, j'ai synthétisé les informations et conçu 2 fiches de poste avec leur référentiel.

3. Mise en commun et validation par les groupes de travail

J'ai soumis ces propositions aux groupes de travail mi-juin et je suis dans l'attente de leur retour afin de consolider ses fiches.

4. Validation par l'équipe de direction

A la fin de l'étape 3, les fiches seront présentées à l'équipe de direction fin juin pour validation. C'est aussi à ce moment que la nouvelle maquette sera évoluée. Si elles sont validées, elles seront mises en application dès le mois de juillet.

- **Résultat**

Cf. Annexe 3

Les fiches de poste sont actuellement en cours de validation par les groupes de travail.

Le travail n'est pas encore abouti sur ces fiches car je pense qu'il faut approfondir et harmoniser ces 2 fiches dans un premier temps. En effet, la fiche de formateur est détaillée au niveau des missions et tâches et peu au niveau compétences. On retrouve l'inverse pour la fiche de référent social.

➤ **Entretiens annuels**

↳ Contexte

Aujourd'hui à l'ACPM, l'entretien annuel est réalisé tous les 2 ans, sur le principe de l'obligation légale née de la loi du 4 mai 2004 réformant la formation professionnelle. En général, les responsables de pôle ou service le conduisent. Cependant, certains responsables le font tous les ans.

Pour réaliser cet entretien, l'ACPM possède des supports pour l'évaluation de ses salariés. Ces supports sont des documents référencés dans le système qualité mais nécessitent d'être réactualisés pour répondre au mieux aux attentes de la démarche de GPEC.

La direction générale a envisagé d'avoir un entretien unique annuel :

Entretien annuel = entretien d'évaluation + entretien professionnel

En effet, il existe de 2 types d'entretiens en GRH :

- Entretien d'évaluation : est une évaluation à l'instant T du niveau de maîtrise du poste par l'analyse des compétences mises en œuvres, au regard des missions confiées et réalisées et des résultats attendus et obtenus. Il est mené par le responsable hiérarchique et se réalise en général tous les ans.
- Entretien professionnel : est un entretien permettant de définir le projet professionnel (formation, carrière...) du salarié. Il est réalisé tous les 2 ans suivant la loi de modernisation de formation professionnelle.

➔ Objectifs

En 2009, la Direction Générale prévoit que cet entretien annuel soit réalisé tous les ans, selon un calendrier en cohérence avec les orientations annuels (exercice civil) :

- Entretiens évaluation activités n-1				- Entretiens évaluation activités n				- Objectifs n				- Objectifs n+1				- Avancements n portant sur n-1				- Avancements n+1 portant sur n			
09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03					
Année n-1				Année n												Année n+1							
- Objectifs annuels - Plan de formation - Budget n				- Objectifs annuels - Plan de formation - Budget n+1																			

L'entretien annuel est une source de motivation, de fidélisation, d'économie et de développement. C'est un outil de management et de développement des compétences, qui a pour objectifs :

- Au niveau individuel : permettre de cerner le projet professionnel du salarié, d'identifier les besoins d'adaptation aux évolutions de son poste et de détecter ses potentiels, afin d'envisager comment ils peuvent s'articuler avec le projet d'entreprise et en déduire des actions d'intérêt commun.

- A l'échelle collective : donner une vision générale des compétences et des potentiels humains de l'entreprise, ce qui permet d'établir un prévisionnel d'évolution des salariés et de déterminer les actions correspondantes à réaliser : formation, mutation, mobilité...

- ↳ Conception de l'outil

Cf. Annexe 4

L'actualisation des fiches de postes permet d'élaborer un support d'entretien annuel plus cohérent avec la réalité du terrain et donc d'en optimiser son utilisation à l'instant T et dans le temps.

Pour concevoir cet outil j'ai réalisé, via Internet, un benchmarking de plusieurs modèles d'entretiens annuels afin d'en dégager une ligne directrice. L'analyse des forces et faiblesses des supports actuels, ainsi que l'écoute des attentes du « terrain », m'a permis de comprendre les erreurs à éviter et de définir les besoins. J'ai ainsi conçu une première maquette de support d'entretien.

Cette maquette a été présentée à l'équipe de direction mi-mai et à susciter quelques réactions. En effet, l'approche d'évaluation des compétences est nouvelle et choque dans la culture ACPM.

A ce jour, la maquette est retravaillée en collaboration direct avec l'équipe de direction pour correspondre au mieux aux attentes et aux pratiques, tout en respectant les objectifs de l'outil.

- ↳ Formation

Une formation de deux jours est prévue pour les responsables hiérarchiques sur le thème : « Préparation et conduite d'un entretien d'activité ». Cette formation sera dispensée par un consultant et elle est prévue pour la rentrée scolaire 2009.

IV. GESTION COLLECTIVE

- **Expression du salarié sur son avenir professionnel**

Cf. Annexe 5

- ↳ Contexte

Les réflexions en cours sur l'élaboration du projet stratégique de l'ACPM et de son plan d'actions amènent à projeter l'ACPM pour les 3 à 5 ans à venir : nouvelles prestations, activités en direction de publics et/ou commanditaires nouveaux, sur des territoires à investir. Ces projets, s'ils sont validés, nécessiteront dans leur mise en œuvre de faire appel à toutes les ressources internes, en termes de compétences, de disponibilités et de mobilisation.

C'est pour cela qu'il est important à la fois de pouvoir mesurer le potentiel de mobilité géographique et professionnelle au sein du personnel de l'ACPM.

→ Objectifs

- Faire exprimer les salariés sur des perspectives : leurs souhaits de mobilité. C'est une démarche similaire à celle du travail sur le diagnostic interne fait en fin d'année 2008 (expression d'un certain nombre de salariés sur les fonctionnements passés et présents) ; cette fois-ci, il s'agit pour le salarié de se projeter dans le futur.
- Mesurer et évaluer de façon globale la mobilité professionnelle des salariés de l'ACPM.
- Etre un outil de dialogue entre le salarié et son supérieur hiérarchique et cela dans le but d'être repris lors de l'entretien annuel.

Objectif indirect : cette démarche s'inscrit comme une étape dans le développement des compétences des responsables hiérarchiques en termes de management, c'est reconnaître leur place dans la réflexion actuelle sur les évolutions futures et leur implication sur l'impact au niveau de leurs équipes.

→ Conception de l'outil

Dans un premier temps, j'avais conçu un outil avec des questions fermées pour répondre à la commande qu'était d'évaluer quantitativement la mobilité professionnelle et géographique des salariés de l'ACPM. L'avantage était de pouvoir informatiser le questionnaire et de traiter informatiquement les réponses. Nous pouvions ainsi avoir des résultats quantitatifs rapides et exploitables.

La présentation de cette maquette au groupe test a suscité des remarques et a, à nouveau, choqué la culture ACPM. Le titre « questionnaire », les questions fermées et la notion de « mobilité » n'ont pas convenus.

Le questionnaire a été retravaillé avec le groupe test. Il en ait ressorti qu'il fallait aborder le questionnaire plutôt sous forme de « libre expression » du salarié dans le même sens qu'il avait été fait l'état de lieux interne par une consultant en fin d'année dernière. En effet, les salariés s'étaient exprimés de manière très libre sur l'ACPM dans sa globalité. Il était intéressant de poursuivre cette dynamique mais de façon individuelle.

C'est pourquoi le questionnaire est devenu « expression du salarié sur son avenir professionnel ».

→ Résultats

A ce jour, les questionnaires sont en train d'être réceptionnés. Etant donné que les questions sont ouvertes, le tri et la synthèse des résultats vont être longs à réaliser.

La synthèse de ces résultats sera communiquée à la direction générale afin d'apporter des éléments pour alimenter la mise en œuvre d'une nouvelle organisation définie par le projet stratégique. Ces éléments vont également alimenter la démarche de GPEC, tout en essayant de prendre en compte les souhaits prononcés.

➤ Projection des départs

Afin de se projeter dans l'avenir et de connaître l'état des ressources au niveau quantitatif, j'ai réalisé un état des lieux des départs des personnes en CDI depuis 2006.

➔ Tableau suivi des départs CDI

	2006	2007	2008
Démission	7	2	1
Licenciement	7	9	9
Retraite	3	5	7
Rupture conventionnelle	0	0	1
TOTAL départs CDI	17	16	18

Démissions pour un meilleur emploi

Suppression du Pôle Formation Languedoc-Roussillon

Cet état des lieux va permettre à la direction générale d'établir un pronostic de volume de départs pour les 3 années à venir.

➔ Hypothèses des départs à la retraite

D'après les lois en vigueur à ce jour et si le départ se fait à 65 ans :

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Départs à la Retraite	3	1	4	7	4	2

Fin juin sera organisé un recensement plus précis des personnes susceptibles de partir à la retraite d'ici les 5 prochaines années. Ceci permettra d'établir le plan de départ à la retraite au plus juste de la réalité afin d'assurer les remplacements et la transmission du savoir et du savoir-faire. La pyramide des âges a montré que la population de l'ACPM était vieillissante : ¼ a plus de 55 ans, cela doit être une préoccupation majeure pour l'ACPM.

V. PROJECTION ET PROJET STRATEGIQUE D'ENTREPRISE

Depuis fin janvier, la directrice générale a composé des équipes projets qui ont pour mission de traduire les axes et les objectifs du projet stratégique en plan d'actions.

J'ai été intégrée à l'équipe projet n°5 basée sur l'axe 5 qui concerne l'organisation interne. Afin de faciliter la communication entre les acteurs du groupe et de les fédérer, le responsable de l'équipe (le secrétaire général) a choisi de nommer le groupe projet : GOSP.

Ce nom reprend les initiales des mots les plus porteurs de sens de l'axe 5 : **G**roupe pour une **O**rganisation **S**tructurante et **P**articipative.

→ Objectif

L'objectif de ce groupe projet était de : « Proposer une organisation structurante et résolument participative en cohérence avec notre stratégie d'évolution à même de rassembler et mobiliser nos ressources internes ».

→ Démarche

Pour atteindre cet objectif nous avons réalisé plusieurs étapes.

1. Tout d'abord nous avons fait un benchmarking des différents types d'organisations existantes en cohérence avec notre secteur d'activité.
2. Nous avons ensuite défini ce qu'était un processus production et un processus fonctionnel au sein de l'ACPM.
3. Nous avons mis en évidence les dysfonctionnements les plus importants. Puis nous avons réalisé un état des lieux (points forts/ points à améliorer) de l'organisation de l'ACPM : en fonction des différents processus fonctionnels et production.
4. Ceci nous a permis d'élaborer des pistes d'amélioration et ainsi faire la proposition d'une nouvelle organisation.

→ Résultat

Le 4 juin dernier a eu lieu le séminaire de restitution de l'ensemble des travaux réalisés pour le projet stratégique.

Il a été défini un plan d'actions qui permettra de déterminer une nouvelle organisation cohérente avec les évolutions envisagées en matière d'activité. Et en particulier, de conduire de nouvelles politiques RH et de communication prenant en compte le nécessaire accompagnement à la conduite du changement et de s'engager dans une véritable GPEC.

La participation à ce groupe projet m'a permis d'appréhender la globalité des problématiques de l'association. Cela a permis également de définir de nouvelles orientations stratégiques qui impliquent la GRH et donc influent sur la GPEC.

VI. SUPPORTS RH AUX HIERARCHIQUES

Dans le cadre de la mise en place de la démarche de GPEC, j'ai conçu des supports de communication dont l'objectif était de faciliter la transmission d'informations et ainsi de pouvoir conduire le changement.

➤ **Note de cadrage GPEC**

Cf. Annexe 6

Cette note est un premier outil de communication sur la démarche. Elle répond aux principales questions d'un lancement de projet et permet d'avoir un vocabulaire commun.

→ Objectif

Définir le cadre de la GPEC au sein de l'ACPM.

→ Contenu

- Pourquoi une démarche de GPEC à l'ACPM ?
- Qu'est-ce que la GPEC ?
- Quelles sont les objectifs d'une GPEC au sein de l'ACPM ?
- Qui sont les acteurs de la GPEC ?
- Quelle méthodologie va être employée ?
- Comment va se dérouler l'action ?

→ Diffusion

Elle a été distribuée à l'équipe de direction et aux membres du CE lors d'une réunion de direction. Les informations relatives à la démarche de GPEC sont relayées aux salariés via l'équipe de direction.

➤ **Note sur l'actualisation des fiches de poste**

Cf. Annexe 7

→ Objectif

Informer et cadrer la mise en œuvre de l'actualisation des fiches de poste dans le cadre de la démarche de GPEC.

→ Contenu

- Description du contexte général de la mise en œuvre de l'actualisation des fiches de poste.
- Quels sont les objectifs ?
- Quelles sont les priorités ?
- Définitions : Fiche de poste = description du poste + référentiel de compétences
 - Description du poste
 - Référentiels des compétences
- Quelle méthodologie et son planning ?

→ Diffusion

Elle a été envoyée par mail à l'équipe de direction et ainsi qu'aux membres des groupes de travail qui ont été définis dans la méthodologie de réalisation.

➤ **Note sur la démarche d'entretien annuel**

Cf. Annexe 8

➔ Objectif

Informier et cadrer la mise en action de la démarche d'entretien annuel dans le cadre de la démarche de GPEC.

➔ Contenu

- Description du contexte général de la mise en œuvre de la démarche d'entretien annuel.
- Quels sont les liens avec la GPEC ?
- Rappel de ce qui existe déjà à l'ACPM
- Définitions : entretiens d'évaluation et entretien professionnel.
- Quelles sont les finalités attendues par l'ACPM ?
- Quels sont les intérêts de cette démarche (pour le salarié et pour le responsable hiérarchique) ?
- Sur quel calendrier est basée la démarche ?
- Comment vont être gérées les informations recueillies ?

➔ Diffusion

Elle a été distribuée à l'équipe de direction et aux membres du CE lors d'une réunion de direction. Les informations relatives à cette démarche sont relayées aux salariés via l'équipe de direction.

➤ **Guide pour le questionnaire « expression du salarié sur son avenir professionnel »**

Cf. Annexe 9

Dans le cadre de la mise en œuvre du questionnaire sur la mobilité professionnelle, j'ai rédigé un guide d'accompagnement pour les responsables hiérarchiques.

➔ Objectif

Informier et guider les responsables hiérarchiques dans la mise en œuvre du questionnaire.

➔ Contenu

- Description du contexte du questionnaire :
 - Finalités globales.
 - Pourquoi ce questionnaire ? Quels sont ses objectifs ?
 - Pourquoi ce questionnaire maintenant ?
 - A qui s'adresse ce questionnaire ?

- Quelle est la confidentialité des informations ?
- Comment vont-être gérées les informations ?
- Description de l'organisation relative à l'administration et aux recueils des questionnaires.

➔ Diffusion

Ce guide a été diffusé à chaque directeur de pôle par mail en même temps que le questionnaire et la lettre d'accompagnement faite par la directrice général qui situe l'outil dans son contexte. Les directeurs de pôle devaient diffuser les informations à leurs n-1 via une réunion.

Nous avons pu voir que ces outils de GPEC sont une réponse aux problématiques stratégiques et RH de l'ACPM étudiée dans la phase 2. La démarche n'en est qu'à son début et demande à être poursuivie dans le temps pour apporter des résultats concrets d'ici 1 à 2 ans.

PARTIE 3 :
PARTICIPATION A LA PROFESSIONNALISATION
DU SERVICE RH

Depuis mon intégration à l'ACPM, la directrice générale (ma tutrice) m'a confié plusieurs missions qui participent à la professionnalisation du service RH de l'ACPM. Elles sont inscrites dans une démarche cohérente pour un double objectif :

- Développer progressivement une compétence en matière de gestion des ressources humaines s'appuyant sur des dossiers prioritaires,
- Étudier des dossiers faisant appel à différents aspects de la GRH.

I. MISSIONS POUR L'AMELIORATION DES PROCESSUS

➤ Préconisations processus RH

Lors du mini-audit sur les processus RH réalisé au début de mon intégration au sein de l'ACPM, j'ai relevé quelques dysfonctionnements. J'ai ensuite proposé à ma tutrice des préconisations pour améliorer ces processus. Les objectifs de ces préconisations sont d'améliorer le service du personnel de l'ACPM et de le faire évoluer vers un réel service de G.R.H.

➔ Ensemble du service

Je pense que l'ensemble du service doit être modernisé en termes d'outils et de compétences. Il me paraît important de revoir l'organisation interne des processus en fonction des acteurs et de leur responsabilité afin d'obtenir plus de fluidité dans les processus (en établissant notamment des procédures claires et harmonisées) ainsi qu'une meilleure maîtrise des risques juridiques. Il faudrait penser une nouvelle organisation afin que les compétences de chacun soient mises en valeurs et bien employées. Cependant, je pense qu'il faut accompagner les responsables de pôles et service pour développer leurs compétences en techniques de management et de communication.

Toutefois pour moderniser ce service, il me paraît essentiel avant tout de définir une politique RH et de la partager avec les salariés. Le management du personnel de ce service est incontournable notamment avec des directives claires et des objectifs.

➔ Processus Recrutement-Intégration

Ayant réalisé un zoom sur le processus recrutement-intégration lors du mini-audit, j'ai réfléchi à des préconisations plus précises.

En fonction du respect de certains critères : maîtrise des risques juridique, fluidité du processus et des activités, des compétences de chacun et des niveaux de responsabilités, voici mes premières préconisations :

- Rédaction annonce : les centraliser au niveau des RH pour homogénéiser les informations et pouvoir faire une diffusion de recrutement interne,

- Mettre en place un courrier type pour gérer les réponses négatives lors de candidatures spontanées et les personnes non retenues,
- Faire valider le choix du recrutement par la direction générale afin de vérifier le classement sur la grille de la Convention Collective Nationale, le salaire, l'expérience, les diplômes, les compétences,
- Dossier d'embauche : le transmettre au salarié directement pour qu'il le remplisse lui et qu'il le renvoi aux RH,
- Contrat : centraliser la rédaction des contrats au niveau RH et envoi direct au salarié et réception directe par RH des contrats signés,
- Faire le registre du personnel sous informatique ou alors par service RH,
- DUE : à faire par les RH après avoir réceptionné les contrats signés,
- Faire un accueil global du candidat avec notamment un livret d'accueil remis le 1er jour de travail par la secrétaire de pôle ou hiérarchie ou bien en même temps que lors de l'envoi du contrat de travail,
- Elaborer un nouveau système pour gérer les visites médicales,
- Mettre en place un suivi de la période d'essai (géré par RH) et prévoir un entretien entre salarié et hiérarchie.

➤ **Visite médicale de reprise**

➔ Contexte - Problématique

Lors du mini-audit réalisé sur les processus RH, j'ai remarqué que les visites médicales étaient gérées de manière non homogène et que les visites médicales de reprise n'étaient pas effectuées. Le risque juridique vis-à-vis de cette visite n'étant pas maîtrisé, j'ai proposé d'agir rapidement pour y palier.

➔ Solution

Cf. Annexe 10

J'ai rédigé une note d'étude sur le cadre juridique des visites médicales pour l'ensemble du service du personnel afin de les sensibiliser à la mise en place d'une nouvelle procédure.

En effet, j'ai proposé au secrétaire général que le service du personnel surveille la fin des arrêts maladie concernés par les visites médicales de reprise et prenne rendez-vous auprès de la médecine du travail pour la semaine de la reprise prévisionnelle du salarié.

Ainsi, j'ai rédigé des courriers de convocation type en fonction du type de visite médicale de reprise. Après prise de rendez-vous, la lettre type sera envoyée au salarié dès la fin de son arrêt de travail.

La procédure et les lettres types ont été validées par le secrétaire général et ont été mises en place mi-mai. Cette procédure n'a pas fait l'objet d'une note de service écrite mais orale. Comme, elle s'inscrit dans le processus de gestion des visites médicales, elle y sera incluse dès que ce processus sera modifié.

➤ **Gestion des variables de paie et fichier des présences**

➔ Contexte - Problématique

Ma tutrice a souhaité améliorer le processus de gestion de variable de paie afin de le fluidifier et m'en a confié la mission. En vue d'améliorer ce processus, je me suis penchée sur l'outil qui permettait de récolter les informations pour établir la paie : tableur Excel « fichier des présences ».

➔ Démarche

J'ai animé une réunion avec le service du personnel afin d'établir qu'elles étaient les priorités, contraintes, objectifs des informations dont elles avaient besoin. J'ai ainsi pu concevoir la procédure actuelle avec acteurs, informations, outils et contrainte de temps. A travers cette procédure, j'ai pu identifier des problématiques (manque d'harmonisation, peu de cadre ni d'informations claires sur la procédure, paie faite sur des variables prévisionnelles et qui engendrent des régularisations) et y est apporté des solutions grâce à la collaboration des personnes concernées.

L'outil principale pour gérer les variables de paie est un fichier Excel regroupant les fiches de chaque salarié par pôle/service. Sur cette fiche sont noté l'ensemble des éléments relatifs au contrat du salarié, son temps de travail, répartition sur la semaine, ces absences (qualifiées en fonction du type) et les soldes de congés et jours RTT. C'est une véritable cartographie RH de la vie du salarié sur l'année.

➔ Solution

- *Amélioration des modèles de fiches de présences*
 - Pour répondre à une nécessité du service de compta-paie, les types de maladies ont été séparés visuellement pour permettre un comptage plus rapide car certaines maladies ouvrent droit à la prime de 8% et d'autres non.
 - Les absences étaient additionnées par mois, il a été rajouté un cumul mensuel permettant de connaître à l'instant T l'ensemble des absences. Ce cumul permet d'incrémentant le compteur de jours de congés et celui de RTT pour connaître à l'instant T les soldes.
 - Pour les CDD payés à l'heure et à la journée, il a été rajouté une colonne « prévisionnel » permettant de faire le suivi de ce qui était prévu au contrat par rapport à ce qui a été réalisé.

- *Rédaction d'une procédure claire avec de nouveaux principes pour la gestion des variables de paie Cf. Annexe 11*
 - o Jusqu'à présent les variables de paie étaient envoyées par mail par les secrétaires de pôle/service vers le 15 du mois. Au niveau de la paie du mois encours étaient comptabilisées des variables « prévisionnelles » (du 1 au 15 = réalisé et du 15 à la fin du mois = prévisionnel). La directrice générale a donné la directive d'établir la paie au plus juste de la réalité et d'éviter le paiement de variables prévisionnelles dans le but d'éviter les régularisations de mois en mois qui génèrent de la perte de temps.
 - o Il a été proposé et validé un calendrier de gestion des variables de paie pour répondre à la problématique des variables prévisionnelles. La paie sera faite à cheval sur 2 mois et ne prendra en compte que des variables réelles.
- *Guide d'utilisation des fiches de présence Cf. Annexe 12*

Afin d'expliquer au mieux la nouvelle procédure et l'utilisation des fiches de présences, j'ai réalisé un guide. Véritable « notice » d'utilisation ce guide a pour but de « cadrer » le plus possible afin que la procédure soit homogène entre les pôles/services pour fluidifier le processus dans sa globalité.
- *Note de service pour la mise en place Cf. Annexe 13*

Cette note de service a pour but d'informer sur la mise en place de la nouvelle procédure et outils supports (nouveaux modèles de fiches et guide d'utilisation) pour l'ensemble des personnes concernées par la gestion des variables de paie.

II. MISSIONS POUR L'AMELIORATION DE LA MAITRISE DES RISQUES

➤ CDD d'Usage

En début d'année civile, ma tutrice m'a confié un dossier « prioritaire » concernant les Contrats à Durée Déterminée. En effet, l'ACPM a un fort têt de turn-over concernant les CDD : 145 sur 2008 (toutes durées confondues : mois, semaines, journée). La majorité des CDD conclus sont des CDD d'Usage.

➔ Contexte : recours CDD d'Usage

L'utilisation du CDD dit d'Usage, qui est nommé « d'enseignement » à l'ACPM, est une des particularités de l'association. Les conditions de recours à ce type de CDD sont très particulières. L'activité de l'association ne fait pas partie de la liste réglementaire du Code du Travail donnant la possibilité d'utiliser le CDD d'Usage (Art. L. 1242-2, 3). Par contre, la Convention Collective Nationale des Organismes de Formation le permet, mais uniquement pour les emplois de formateur.

Il faut démontrer que l'emploi concerné est en relation avec :

- « Une action limitée dans le temps requérant un intervenant dont les qualifications ne sont pas normalement mises en œuvre dans les activités de formation de l'organisme.
- Les missions temporaires pour lesquelles ont fait appel au CDD en raison de la dispersion géographique des stages, de leur caractère occasionnel ou l'accumulation des stages sur une même période ne permettant pas de recourir à l'effectif permanent habituel. »

L'avantage du recours au CDD d'Usage est l'autorisation de succession, sans délai de carence. Cette souplesse permet d'être réactif aux appels d'offres et aux divers aléas.

→ Etude et problématique

Les trames des CDD d'Usage employées au sein de l'association (*Cf. Exemple en Annexe 14*) ont été étudiées par un cabinet d'avocats. J'ai synthétisé les données fournies par le cabinet et fait une étude des risques juridiques encourus sur les CDD d'usages actuellement encours.

Il a été relevé que :

- Les trames actuelles comportent une clause léonine, car l'employeur ne pourrait l'utiliser : « Toutefois, en cas de déclaration d'inaptitude par la Médecine du travail, le contrat serait immédiatement rompu ».
- Il y a un manque de cohérence entre les différentes trames et leur méthode de rédaction.
- C'est une lettre de confirmation d'engagement et non un contrat, ce qui donne une image peu professionnelle.
- Il manque certaines clauses, notamment sur la possibilité des heures complémentaires.

En étudiant les motifs de recours et les emplois concernés par les CDD d'Usage, j'ai mis en évidence des lacunes dans la formalisation, ce qui implique un risque juridique. En effet, si le CDD d'Usage est mal rédigé et ne réponds pas aux critères d'exigence, il est alors requalifié en CDI.

→ Solution : nouvelles trames

Cf. Exemple en Annexe 15

Afin d'harmoniser les trames et de répondre au mieux aux risques juridiques encourus, j'ai élaboré de nouvelles trames de CDD d'Usage. Une note d'utilisation pour accompagner ces trames est en cours de rédaction.

Ces nouvelles trames ont été soumises à l'équipe de direction qui en a validé le concept. Après une étude auprès d'une juriste afin d'être totalement conforme à la loi et de limiter les risques juridiques, les nouvelles trames de contrat sont prêtes à être utilisées. Elles seront mises en application pour la rentrée de septembre prochain, après explications et formation des utilisateurs.

➤ **Travail de nuit**

Ma tutrice m'a également confié un dossier relatif au travail de nuit à l'ACPM. L'objectif était de faire un état des lieux de l'existant, de connaître les dispositions juridiques relatives au travail de nuit et d'identifier les écarts dans le but d'y apporter des solutions.

➔ Note d'étude

J'ai réalisé une note d'étude faisant l'état des lieux de la situation du travail de nuit à l'ACPM : personnes concernées,

- horaires de travail effectués,
- méthodes de calcul de la rémunération,
- description des contrats de travail
- recherche de document interne relatif au travail de nuit à l'ACPM.

Pour des raisons de confidentialité, je ne peux fournir cette note d'étude.

➔ Identification des écarts

Après, une étude auprès d'une juriste ainsi que des recherches personnelles du Editions Législatives, il s'est avéré que l'ACPM ne peut avoir recours au travail de nuit ni au travail le dimanche. En effet, elle ne rentre pas dans la liste d'établissements du Code du Travail permettant l'autorisant. Le risque juridique est donc très important et non maîtrisé.

➔ Solutions

- *Travail de nuit Cf. Annexe 16*

Il existe une possibilité pour être autoriser le travail de nuit : la rédaction et validation d'un accord d'entreprise.

Après l'étude de différents exemples de d'accord d'entreprise relatifs au travail de nuit et avec l'aide d'une juriste, j'ai rédigé une proposition d'accord. Il à été présenté lors d'une réunion de direction avec le CE. Aujourd'hui, il est proposé à la signature des organisations syndicales.

- *Travail le dimanche*

Le recours possible pour permettre de travailler le dimanche correspond à une demande de « dérogation à l'obligation du repos dominical au titre de l'article L 3132-20 du Code du Travail ». Elle est à déposer auprès de la préfecture.

Ce formulaire a été rempli par la Directrice Générale avec l'avis favorable du CE. Il a été déposé début mai à la préfecture, il faut attendre 2 mois pour connaître leur avis.

Les nouveaux dispositifs (repos compensateur et horaires) pris au sein de l'accord d'entreprise seront mis en place à partir de septembre 2009 pour les gardiens.

III. MISSIONS POUR L'AMELIORATION DE LA COMMUNICATION

INTERNE

➤ **Livret d'accueil**

Cf. Annexe 17

Dans le cadre du mini-audit sur les processus et plus particulièrement sur le travail effectué sur la procédure « recrutement-intégration », ma tutrice a approuvé ma préconisation concernant la partie sur l'accueil du nouveau salarié. Elle m'a demandé de réaliser une proposition de livret d'accueil à remettre à chaque nouveau salarié.

Selon moi, le livret d'accueil est un document qui donne au nouveau salarié tous les repères sur le fonctionnement et l'organisation interne de la structure. Il contient la réponse à un grand nombre de questions et situations pratiques qui peuvent se présenter au cours de l'année (prise de congé, arrêt maladie, règlement intérieur...).

➔ Triple intérêts

- Il rassure la personne qui arrive dans la structure, en lui donnant le cadre de ce qui est possible ou non,
- Les points clés étant connus de tous, il met chacun sur un pied d'égalité et prévient les demandes récurrentes et intempestives. Dans ce sens, il contribue à la prévention des tensions et conflits,
- Enfin, il donne une image positive de la structure sur son organisation et sa considération des salariés.

➔ Facteurs clés de succès

J'ai effectué la conception du livret en respectant certains facteurs clés de succès.

- ***Orienté utilisateur***

Il est essentiel de pouvoir répondre aux questions et doutes d'un nouvel embauché et donc de se mettre à sa place quand il va entrer dans l'entreprise. Quelles seront ses attentes ? Comment va-t-il être accueilli ? Quelles seront ses premières questions ? ... Cette démarche a été facilitée pour moi car je suis récente dans la structure.

- **Actuel**

Par nature, le livret d'accueil doit être à jour. Il doit contenir les derniers chiffres clés, la dernière organisation, les organigrammes...

- **Actualisable**

Il est essentiel de le concevoir en amont comme facile et pratique à mettre à jour.

- **Respect de la culture et de l'image**

Le livret d'accueil sera peut être rapporté par le salarié chez lui. Il est essentiel que la vision qu'il aura de ce document, une fois déconnecté de son univers professionnel soit bien cohérente avec l'image de l'entreprise. Il ne serait pas acceptable que l'environnement familial ou social du salarié lui fasse des commentaires, justes, mais néfastes, sur le « look » du livret et donc le look imaginé de l'entreprise.

↳ Conception de l'outil

Le livret se compose de 4 parties :

1. L'ACPM en quelques mots
2. Avantages sociaux
3. Boîte à outils RH
4. Votre parcours professionnel

Toutes les parties ont été remplies, mis à part la partie 4 relative au parcours professionnel (Entretien individuel annuel, Formation, Evolution de carrière...). En effet, il y a un travail de mise à plat des outils et des méthodes, cette partie sera complétée ultérieurement.

↳ Validation comité direction et mise en place

Cf. Annexe 18

J'ai présenté et soumis cette proposition de livret au comité de direction en février dernier. Le concept a été validé et chaque membre du comité de direction est reparti avec un exemplaire afin de l'étudier de m'en faire le retour pour l'améliorer et l'adapter au mieux aux attentes. Après validation en comité de direction, ce livret d'accueil, sans la partie 4, a été mis en place à partir du mois d'avril pour les nouveaux salariés. J'ai rédigé une procédure pour la mise en place du livret afin de faire vivre l'outil. Elle a été diffusée par mail à l'ensemble de l'équipe de direction en même temps que le livret.

Dans le cadre de la réunion plénière du 3 juillet prochain, ce livret va être remis à l'ensemble du personnel.

➤ **Accord Entreprise - CCN - Code du Travail**

Ma tutrice a souhaité connaître les avantages que l'accord d'entreprise apporte aux salariés de l'ACPM au regard de la Convention Collective Nationale des Organisme de Formations et du Code du Travail.

Elle m'a ainsi confié la tâche d'élaborer un comparatif de ces avantages. J'ai réalisé une synthèse des informations émanant de ces 3 documents juridiques (*Cf. Annexe 19*) selon les items suivant :

- temps de travail,
- congés payés,
- prime annuelle,
- absence individuelle,
- congés pour évènements familiaux,
- prévoyance et absence maladie,
- prévoyance complémentaire,
- formation professionnelle,
- CDD d'Usage,
- rémunération,
- DIF,
- autres dispositions diverses.

Ce travail a permis de mettre en évidence les avantages que perçoivent les salariés de l'ACPM et de vérifier l'adéquation juridique entre l'ACPM et les autres documents. Avec l'apparition du congé paternité dans le code du travail, la disposition accordée par l'accord d'entreprise doit être revue. En effet avant la loi, l'ACPM offrait 3 jours ouvrés au père pour chaque naissance. Avec le congé paternité de 11 jours, il faut définir si l'avantage décrit dans l'accord est cumulable avec le congé légal ou bien s'il est devenu caduc.

➤ **Note de service sur l'organisation des congés**

Cf. Annexe 20

➔ Contexte et objectif

Dans le cadre de l'organisation générale des congés 2009, ma tutrice a souhaité faire un rappel sur les règles légales en vigueur.

Après étude du code du travail et des textes en vigueur au sein de l'ACPM, j'ai rédigé cette note de service. L'objectif était d'expliquer les principes existants et nouveaux relatifs aux congés afin qu'ils soient appliqués à partir de la nouvelle période de référence. La présente note est devenue un outil de référence pour l'ensemble du personnel et a pu être utilisée par les responsables hiérarchiques comme un outil de communication avec leurs collaborateurs.

→ Contenu

- Comment sont acquis les jours de congés payés, les « jours mobiles (jours de congés conventionnels)» et les jours de RTT ?
- Règles pour la prise de ces congés.
- Règles pour le décompte des congés, des jours RTT et de la journée de solidarité.
- Rappel des 11 jours fériés chômés à l'ACPM.
- Calendrier des fermetures des sites.

→ Diffusion

Cette note a été diffusée début mai à l'ensemble des responsables hiérarchiques ainsi que les secrétaires de pôle/service afin que l'ensemble du personnel connaissent les règles en vigueur.

CONCLUSION

Tout au long de mon parcours, j'ai fait preuve de curiosité lors des différentes rencontres que j'ai eues. Pour m'imprégner du climat social, j'ai également été très attentive aux « bruits de couloir »... Cependant, j'ai rencontré quelques difficultés pour obtenir des renseignements consolidés et clairs car la structure n'est pas elle-même consolidée. J'ai pu avoir des informations contradictoires et/ou pour une même réponse avoir différents points d'entrées. Je me suis ainsi rendu compte que l'organisation était complexe et que les salariés n'avaient pas de vision claire de leur structure. Ce qui motive d'autant plus la mise en place du projet stratégique, afin de donner une vision commune à tous, des activités et de l'avenir de l'ACPM.

Lors de mon arrivée, la Gestion des Ressources Humaines au sein de l'ACPM était essentiellement une gestion administrative et comptable du personnel. Nous avons vu que la nouvelle directrice générale a souhaité faire évoluer ces pratiques en les modernisant. La déclinaison du projet stratégique tendait à façonner une « vraie » GRH. D'un point de vue économique, cela me semble important pour l'ACPM. En effet, selon une vision systémique de l'organisation, une meilleure gestion des ressources internes et la maîtrise des risques juridiques permettront à l'ACPM d'être plus performante sur ses activités.

Je pense que la mise en place d'une démarche de GPEC au sein de l'ACPM répond plus largement à la question : **placer l'homme qu'il faut, à l'endroit qu'il faut et au moment où il le faut** », **est-ce l'enjeu de la G.P.E.C pour l'ACPM ?** Car la GPEC est une mission qui a permis d'amorcer la professionnalisation de la fonction « service du personnel » et en a impacté l'ensemble de ses pratiques.

Au bout de 8 mois d'activité au sein de l'ACPM, l'évolution commence à se ressentir. On parle de « RH » et non plus de service du personnel, la notion de compétence chemine dans les esprits, un cadre plus rigide s'est développé autour de la gestion des contrats, du travail de nuit, des variables de paie... Aujourd'hui, les actions semblent plus réfléchies et maîtrisées en termes d'informations sources. Les phrases entendues en fin d'année 2008 : « on a toujours fait comme ça » et « on applique ce qui est le plus favorable au salarié », sont supplantées par « que disent les textes de référence ? ».

Cependant, la mise en place d'une réflexion prospective de la RH au sein de l'ACPM se heurte au scepticisme et aux réticences des équipes opérationnelles habituées à travailler dans le concret. Même si l'ensemble des responsables hiérarchiques sont convaincus du bien fondé de la démarche, il est parfois difficile de les mobiliser sur le sujet. La fonction RH prend alors

toute sa dimension : manager le changement, notamment au travers de la communication interne. Je trouve d'ailleurs la déclaration de Cécile MARET[§] très avisée : « la fonction RH ne remplacera jamais la performance des managers opérationnels, ni la qualité des décisions stratégiques prises par la direction générale, mais elle apporte une structuration et une professionnalisation de la gestion des hommes ».

La démarche de GPEC en est à ses débuts et doit être pérennisée dans l'avenir, de même que la professionnalisation de l'ensemble de la fonction.

Les 2 premiers objectifs personnels que je me suis fixés au début de mon contrat de professionnalisation ont été atteints. Seul le troisième objectif, obtenir un titre à forte valeur ajouté, ne peut être évalué à cet instant.

Durant ces huit mois au sein de l'ACPM et au travers des missions qui m'ont été confiées, j'ai pu développer et acquérir des compétences RH. J'ai bénéficié d'une exceptionnelle et enrichissante expérience professionnelle puisque j'ai participé au démarrage de la professionnalisation d'un service. De plus, je n'avais pas une activité d'exécutante mais plus de « consultante », en travaillant de manière autonome et transverse sur les différentes actions et la mission RH. Cependant, mon manque d'expérience dans le domaine RH et ma jeunesse m'ont conduit à une vision trop rapide et théorique. La théorie adaptée à la « réalité terrain » doit être maintenant appréciée avec une vision et une maturité plus GRH, que j'obtiendrai avec le temps et l'expérience.

Cette expérience m'a permis d'apprécier dans sa globalité la fonction de Responsable en Gestion des Ressources Humaines et a confirmé mon projet professionnel.

[§]DRH Junior, in « personnel » mars/avril 2009

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	3
SOMMAIRE	4
INTRODUCTION	5
FICHE SIGNALÉTIQUE.....	7
PARTIE 1 : L'ACPM EN QUELQUES MOTS	8
I. ACTIVITES.....	9
➤ <i>Formation</i>	10
➤ <i>Accompagnement à l'emploi</i>	10
➤ <i>Action sociale</i>	10
II. CHIFFRES CLES	11
III. UN BRIN D'HISTOIRE	11
IV. LES VALEURS FONDATRICES	12
V. ORGANISATION GEOGRAPHIQUE.....	12
➤ <i>Les activités sont regroupées en pôles et services</i>	12
➤ <i>15 implantations géographiques sur 3 départements</i>	13
VI. SOURCES DES FINANCEMENTS.....	13
VII. DEMARCHE QUALITE	13
PARTIE 2 : MISSION RH : MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE DE GPEC	14
CONTEXTE.....	15
I. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	15
➤ <i>L'évolution de la GRH sur 1 siècle</i>	15
➤ <i>Dave ULRICH</i>	16
➤ <i>Les processus RH</i>	17
II. LA G.P.E.C.	18
➤ <i>Qu'est-ce que la GPEC ?</i>	18
➤ <i>Principes généraux</i>	18
➤ <i>Le concept de compétence</i>	19
➤ <i>GPEC et projet d'entreprise</i>	20
➤ <i>Quels sont les objectifs et enjeux de la GPEC ?</i>	21
➤ <i>Qui sont les acteurs de la GPEC ?</i>	21
➤ <i>Quelles sont les phases de la démarche ?</i>	22
➤ <i>GPEC et outils</i>	23

ETAPE 1 : ETUDE	24
I. RECUEIL DES CHIFFRES CLES GRH.....	24
➤ <i>Activité globale</i>	24
➤ <i>Tableaux de bord RH</i>	24
➤ <i>Fiches de postes</i>	25
II. ETUDE DU CLIMAT SOCIAL	26
III. ANALYSE DE L'ACPM VIA LA MATRICE S.W.O.T	27
IV. ETUDE DE LA GRH A L'ACPM.....	28
➤ <i>Description du service</i>	28
➤ <i>Analyse du service selon Dave ULRICH</i>	28
V. ANALYSE ET DIAGNOSTIC DES PROCESSUS RH.....	29
➤ <i>Mini-audit RH</i>	29
➤ <i>Constats</i>	30
VI. PROJET STRATEGIQUE.....	34
➤ <i>5 orientations</i>	34
➤ <i>Objectifs</i>	35
VII. CONCLUSION	35
ETAPE 2 : ACTIONS	36
I. PLAN D' ACTIONS DE LA DEMARCHE	36
➤ <i>Planning prévisionnel de réalisation</i>	36
➤ <i>Outils attendus pour fin juin</i>	37
II. CONTEXTE.....	37
III. GESTION INDIVIDUELLE	38
➤ <i>Fiche de postes et référentiel compétences</i>	38
➤ <i>Entretiens annuels</i>	41
IV. GESTION COLLECTIVE.....	43
➤ <i>Expression du salarié sur son avenir professionnel</i>	43
➤ <i>Projection des départs</i>	45
V. PROJECTION ET PROJET STRATEGIQUE D'ENTREPRISE.....	45
VI. SUPPORTS RH AUX HIERARCHIQUES	46
➤ <i>Note de cadrage GPEC</i>	46
➤ <i>Note sur l'actualisation des fiches de poste</i>	47
➤ <i>Note sur la démarche d'entretien annuel</i>	48
➤ <i>Guide pour le questionnaire « expression du salarié sur son avenir professionnel »</i>	48

PARTIE 3 : PARTICIPATION A LA PROFESSIONNALISATION DU SERVICE RH	50
I. MISSIONS POUR L'AMELIORATION DES PROCESSUS	51
➤ <i>Préconisations processus RH.....</i>	<i>51</i>
➤ <i>Visite médicale de reprise</i>	<i>52</i>
➤ <i>Gestion des variables de paie et fichier des présences</i>	<i>53</i>
II. MISSIONS POUR L'AMELIORATION DE LA MAITRISE DES RISQUES	54
➤ <i>CDD d'Usage.....</i>	<i>54</i>
➤ <i>Travail de nuit.....</i>	<i>56</i>
III. MISSIONS POUR L'AMELIORATION DE LA COMMUNICATION INTERNE	57
➤ <i>Livret d'accueil</i>	<i>57</i>
➤ <i>Accord Entreprise - CCN - Code du Travail.....</i>	<i>59</i>
➤ <i>Note de service sur l'organisation des congés.....</i>	<i>59</i>
CONCLUSION.....	61
TABLE DES MATIERES.....	63