

Contribuez à la GPEC de l'entreprise – Développer l'employabilité des salariés

Le contexte du projet

Expertise, un bureau d'études de 831 salariés, composé d'un siège social de 230 personnes et de deux établissements régionaux connaît un contexte économique défavorable : le chiffre d'affaires est en baisse et les clients actuels se plaignent, car le bureau d'études n'arrive pas fournir les études commandées dans les délais. Le cabinet manque également de compétences et n'arrive pas à attirer des talents du fait d'une mauvaise image et d'une politique de rémunération qui est en-dessous du marché. La direction générale décide de faire évoluer la société afin que celle-ci soit plus compétitive.

Mon rôle et ma contribution

En tant que responsable de la formation, je suis sollicitée pour piloter la GPEC du groupe afin d'accompagner l'entreprise dans son évolution et de développer l'employabilité des salariés, en commençant par la fonction RH. Le but est de créer un service de formation dans le futur.

Livrables attendus

- le bilan quantitatif des effectifs
- la cartographie des métiers
- le processus d'intégration des nouveaux arrivants
- la proposition concernant l'employabilité des salariés
- le référentiel du futur responsable Formation

Les compétences mobilisées

- ★ Conduire un diagnostic compétences
- ★ Élaborer un référentiel métier
- ★ Mettre en place une démarche de transfert des savoir-faire
- ★ Repérer et déployer les dispositifs de validation de compétences
- ★ Réaliser un bilan quantitatif des effectifs



Développer l'employabilité des salariés

Janvier 2022



Diagnostics des risques & propositions de solutions



Expertise

Problématiques identifiées

Situations globales pouvant causer un problème d'employabilité ou un risque de disparition d'emploi

Situations de faiblesse

- Effectif commercial faible
- Compétences en relation client à développer (cf. projet 2)
- Faible capacité d'encadrement
- Sureffectifs Projet

Profils à risques

- Nombre élevé de profils âgés et intermédiaires
- Risque fort lié à l'âge élevé de la moitié du département Environnement
- Idem Support IT

Employabilité

- Chargés de relation client
- Réceptionniste
- Assistantes
- Gestionnaire facturation
- Chargés de projet
- Chargés de planning

Département SAV

Typologie des problématiques et impacts sur les compétences et les effectifs

Diagnostic

- ⊙ **Démographique** : profils seniors et proches de la retraite
- ⊙ **Fonctionnel** : difficultés de relation client*
- ⊙ **Stratégique**: 1 seule poste exploité , forte ancienneté et enjeux transverses avec le département Commercial

* cf. projet 2

Effectifs impactés (4)

Prénom	BU	Département / Service	âge	Anc	Contrat	Qualification	Emploi
Flavien	Commercial	SAV	52	12	CDI	ETAM	Chargé relations clients
France	Commercial	SAV	52	13	CDI	ETAM	Chargé relations clients
Alexandra	Commercial	SAV	54	17	CDI	ETAM	Chargé relations clients
PIERRE YVES	Commercial	SAV	68	33	CDI	ETAM	Chargé relations clients

Enjeux pour les compétences

- ✓ Gérer les fins de carrière
- ✓ Préserver et transférer les savoir-faire
- ✓ Développement et évolution des connaissances et des pratiques
- ✓ Enrichir et renouveler les pratiques

Département SAV

Stratégie : anticiper les départs à la retraite et renforcer l'activité de service client

1 Intégrer des effectifs suivants au plan de formation annuel

Prénom	Action de formation	Organisme	Durée (heures)	Priorité	Coût total	Financement	Statut	Type d'action
Alexandra	Professionaliser sa démarche commerciale en face a face	MAN'AGIR CONSULTANTS	21	2	1 679,50	ENT	oui	AAPT
Flavien	Gérer la relation client avec efficacite	CEGOS	14	2	1 183,00	ENT	oui	AAPT
France	Gérer la relation client avec efficacité	CEGOS	14	2	1 183,00	ENT	oui	AAPT

2 Créer un poste d'encadrement du service client

Option 1 : proposer une mobilité interne dans le département SAV
Si validé, créer et lancer un parcours d'apprentissage au poste cible
Exemple de poste cible: « **Responsable de service client** »

Option 2 : proposer une mobilité interne hors département SAV

3 Mettre en place un transfert de compétences

1. Déterminer si le poste vacant après départ à la retraite de **Pierre-Yves** doit être maintenu.
2. Si oui, ouvrir un poste au recrutement en interne ou en externe.
3. Organiser un plan de transfert des tâches.

Activité d'accueil

Stratégie : résoudre le statut sensible de l'emploi de « Réceptionniste »

Diagnostic

- ⊙ **Démographique** : niveau senior
- ⊙ **Fonctionnel** : plusieurs tâches automatisées, autonomie des collaborateurs desservis
- ⊙ **Stratégique**: ancienneté et possibilité de report de tâches sur d'autres postes d'assistant

Enjeux pour les compétences

- ✓ Justifier les besoins et l'apport de l'emploi dans le contexte du cabinet
- ✓ Évaluer les capacités et opportunités d'évolution
- ✓ Utilisation des compétences acquises hors du poste de réception

Effectifs impactés (1)

Prénom	BU	Département / Service	âge	Anc	Contrat	Qualification	Emploi
Stéphanie	Support	RH	43	9	CDI	ETAM	Réceptionniste

Évaluation des compétences et mobilité

1. Proposer de réaliser un bilan de compétences
2. Examiner l'opportunité de la VAE
3. Identifier le dispositif de mobilité le plus adapté
 - interne si des postes sont ouverts
 - externe si privilégié par l'employé ou si aucun poste interne ne convient
4. Si mobilité interne, lancer un parcours d'apprentissage au poste cible
5. Recourir au dispositif « **TransCo** » si mobilité externe

Activité d'assistantat

Stratégie : résoudre le statut sensible de l'emploi

Diagnostic

- ⊙ **Démographique** : profils seniors et confirmés
- ⊙ **Fonctionnel** : situation de sureffectif et de charge de travail insuffisante
- ⊙ **Stratégique**: ancienneté

Enjeux pour les compétences

- ✓ Justifier les besoins et l'apport de l'emploi dans le contexte du département et du cabinet
- ✓ Évaluer les capacités et opportunités d'évolution
- ✓ Utilisation des compétences hors du poste d'assistant

Effectifs impactés (4)

Prénom	BU	Département / Service	âge	Anc	Contrat	Qualification	Emploi
FLORENT	Conception	Conception	50	19	CDI	ETAM	Assistante
Audrey	Projet	Projet	36	11	CDI	ETAM	Assistante projet
Isabelle	Projet	Projet	39	11	CDI	ETAM	Assistante projet
BRYANA	Projet	Projet	45	15	CDI	ETAM	Assistante projet

Évaluation des compétences et mobilité

1. Proposer de réaliser un bilan de compétences
2. Examiner l'opportunité de la VAE
3. Identifier le dispositifs de mobilité le plus adapté
 - interne si des postes sont ouverts
 - externe si privilégié par l'employé ou si aucun poste interne ne convient
4. Si mobilité interne, lancer un parcours d'apprentissage au poste cible
5. Recourir au dispositif « **TransCo** » si mobilité externe

Activité Facturation

Stratégie : résoudre le statut sensible de l'emploi de « Gestionnaire de facturation »

Diagnostic

- ⊙ **Démographique** : profils senior
- ⊙ **Fonctionnel** : situation de sureffectif et de charge de travail insuffisante
- ⊙ **Stratégique**: ancienneté et possibilité de combler des besoins dans le département Finances et Admin des ventes

Enjeux pour les compétences

- ✓ Quantifier en nombre d'effectifs les compétences nécessaires à l'activité du cabinet
- ✓ Évaluer les capacités et opportunités d'évolution
- ✓ Utilisation des compétences hors du poste de gestionnaire de facturation

Effectifs impactés (3)

Prénom	BU	Département / Service	âge	Anc	Contrat	Qualification	Emploi
Henri	Support	Finance	45	14	CDI	Cadre	Gestionnaire facturation
Vassila	Support	Finance	48	10	CDI	Cadre	Gestionnaire facturation
CHRISTINE	Support	Finance	49	21	CDI	ETAM	Gestionnaire facturation

Évaluation des compétences et mobilité

1. Proposer de réaliser un bilan de compétences
2. Identifier le dispositifs de mobilité le plus adapté
 - interne vers:
 - « Responsable de la facturation »
 - « Contrôleur de gestion »
 - externe si privilégié par l'employé ou si aucun poste interne ne convient
3. Si mobilité interne, lancer un parcours d'apprentissage au poste cible
4. Recourir au dispositif « **TransCo** » si mobilité externe

Département Projets

Les risques identifiés des emplois « Chargés de projet » & « Chargés de planning »

Diagnostic

- ⊙ **Démographique** : en milieu de carrière, majorité de statuts Etam vs min. 7 ans d'ancienneté
- ⊙ **Fonctionnel** : difficultés de relation client, possible sureffectif en chargés de projets et planning vs seulement 5 chefs de projet
- ⊙ **Stratégique**: optimiser les ressources

Effectifs impactés (14)

Prénom	BU	Département / Service	âge	Anc	Contrat	Qualification	Emploi
Gaëlle	Projet	Construction	33	7	CDI	ETAM	Chargé de projet
Laëtitia	Projet	Construction	33	9	CDI	ETAM	Chargé de projet
JULIETA	Projet	Construction	42	16	CDI	Cadre	Chargé de planning
Clothilde	Projet	Energie	34	7	CDD	ETAM	Chargé de projet
Marie	Projet	Energie	35	9	CDI	ETAM	Chargé de projet
Alexis	Projet	Energie	38	9	CDI	ETAM	Chargé de planning
Cathy-Anne	Projet	Environnement	32	7	CDI	Cadre	Chargé de planning
Céline	Projet	Environnement	33	7	CDD	ETAM	Chargé de projet
Nelly	Projet	Environnement	37	9	CDI	ETAM	Chargé de projet
Coralie	Projet	Industrie	31	7	CDI	ETAM	Chargé de planning
Margot	Projet	Industrie	31	7	CDD	ETAM	Chargé de projet
Julie	Projet	Industrie	32	7	CDI	ETAM	Chargé de projet
Pauline	Projet	Projets hors secteurs	35	9	CDI	ETAM	Chargé de projet
Mickael	Projet	Projets hors secteurs	37	7	CDD	ETAM	Chargé de projet

Enjeux pour les compétences

- ✓ Développement et évolution des connaissances et des pratiques des « Chargés de projet » et des « Chargés de planning »
- ✓ Diversifier les compétences de ces ressources dans le domaine de la gestion de projets.
- ✓ Contourner une situation de stagnation des effectifs facteur de démotivation et de décroissement de l'employabilité.

Département Projets

Stratégie : développer l'expertise projet en 3 propositions d'actions

1

Intégrer les effectifs suivants au plan de formation annuel pour acquérir de nouvelles compétences et contribuer aux orientations stratégiques du cabinet.

Prénom	BU	Département / Service	Emploi	Action de formation	Organisme	Durée (heures)	Priorité	Coût total	Type d'action
Gaëlle	Projet	Construction	Chargé de projet	Développer la posture conseil - Pratiquer l'écoute active	ORSYS	14	1	870,00	AAPT
Julie	Projet	Industrie	Chargé de projet	Développer la posture conseil - Pratiquer l'écoute active	ORSYS	14	1	870,00	AAPT
Laëtitia	Projet	Construction	Chargé de projet	Développer la posture conseil - Pratiquer l'écoute active	ORSYS	14	1	870,00	AAPT
Marie	Projet	Energie	Chargé de projet	Développer la posture conseil - Pratiquer l'écoute active	ORSYS	14	1	870,00	AAPT
Nelly	Projet	Environnement	Chargé de projet	Développer la posture conseil - Pratiquer l'écoute active	ORSYS	14	1	870,00	AAPT
Pauline	Projet	Projets hors secteurs	Chargé de projet	Développer la posture conseil - Pratiquer l'écoute active	ORSYS	14	1	870,00	AAPT



- Qu'attend-on d'un bon consultant ?
- Créer une bonne relation avec un interlocuteur.
- Explorer les vraies attentes de l'interlocuteur.
- Détecter les nouveaux besoins.
- Écoute active.
- S'adapter à la personnalité de l'interlocuteur.
- Réussir son accroche.
- Savoir se vendre.
- Gérer les clients difficiles
- Donner de l'impact à ses présentations.
- Élaborer des supports de présentation créatifs
- Délivrer à temps son travail et dépasser les attentes.
- Établir des propositions pertinentes et innovantes.
- Quelles sont les étapes et le dérouler d'un entretien ?
- Acquérir des compétences en argumentation et en négociation lors d'un entretien.
- Apprendre à animer et structurer un brainstorming ou une formation.

Département Projets (1)

Stratégie : développer l'expertise projet en 3 propositions d'actions

2

Évolution et mobilité interne des effectifs suivants vers un emploi de « Chef de projet » en statut Cadre et CDI

Prénom	BU	Département / Service	âge	Anc	Contrat	Qualification	Emploi
Clothilde	Projet	Energie	34	7	CDD	ETAM	Chargé de projet
Céline	Projet	Environnement	33	7	CDD	ETAM	Chargé de projet
Margot	Projet	Industrie	31	7	CDD	ETAM	Chargé de projet
Mickael	Projet	Projets hors secteurs	37	7	CDD	ETAM	Chargé de projet



Emploi	Qualification
Chef de projet	Cadre

Principaux points du plan d'action

1. Proposer des évolutions vers des emplois de Chef de projet
2. Créer un parcours de progression vers les compétences cibles
3. Désigner un/e manager de suivi et d'évaluation
4. Mises en situation de travail avec équipe projet
5. Évaluation et validation

Département Projets (2)

Stratégie : développer l'expertise projet en 3 plans d'actions

3

Évolution et mobilité interne des effectifs suivants vers un emploi de « Delivery Manager » en statut cadre

Prénom	BU	Département / Service	âge	Anc	Contrat	Qualification	Emploi
JULIETA	Projet	Construction	42	16	CDI	Cadre	Chargé de planning
Alexis	Projet	Energie	38	9	CDI	ETAM	Chargé de planning
Cathy-Anne	Projet	Environnement	32	7	CDI	Cadre	Chargé de planning
Coralie	Projet	Industrie	31	7	CDI	ETAM	Chargé de planning



Emploi	Qualification
Delivery Manager	
Delivery Manager	Cadre
Delivery Manager	
Delivery Manager	Cadre

Principaux points du plan d'action

1. Supprimer les postes de Chargés de planning et créer en remplacement des postes de Delivery Manager
2. Proposer les passerelles d'évolution aux effectifs concernés.
3. Utiliser des actions de Validation d'acquis et d'expérience pour **Julieta** et **Alexis**.
4. Utiliser des actions de formation pour **Cathy-Anne** et **Coralie**.



- Gestion des équipes : planning & recrutement
- Gestion du contrat : P&L, SLA, KPI
- Gestion de l'amélioration continu : processus, qualité de service
- Gestion des clients et des partenaires : animations et participations aux réunions de suivi; partage des rapports d'activité
- Proactivité et autonomie
- Maîtrise de l'anglais