

“agir sur les conditions de travail



Les enjeux compétences dans les industries agroalimentaires

- État des lieux des évolutions du secteur
- Quel lien entre stratégie et compétences ?
- La logique des unités de travail
- Méthodologie de la démarche de GPEC : du diagnostic au plan d'action
- Les cas d'entreprises et plans d'action GPEC - Témoignages
- Les outils GPEC
- L'accord du 11/01/2008
(Modernisation du marché du travail)

Éditorial

2^{ème} employeur industriel avec près de 30 000 salariés répartis dans 1000 entreprises, le tissu des entreprises de l'agroalimentaire est un secteur d'activité prépondérant dans notre Région.

Cependant ces entreprises, essentiellement des TPE et des PME, sont fortement impactées par les processus de mondialisation du marché et confrontées à des mutations économiques rapides et importantes.

Dans ce contexte, il est essentiel pour le développement de l'activité et des emplois du secteur que les entreprises puissent répondre aux enjeux de gestion des ressources humaines :

- Le remplacement, suite aux départs à la retraite et le transfert des savoirs
- Les difficultés de recrutement, relativement à certains besoins de qualification (production, maintenance, commercialisation)
- La transmission ou la reprise d'entreprises, notamment en ce qui concerne les TPE familiales très nombreuses dans le secteur
- La professionnalisation et la sécurisation des parcours des salariés les moins qualifiés ou occupant des emplois précaires
- L'accueil et l'intégration dans l'entreprise de nouveaux salariés, notamment des primo demandeurs d'emploi
- Le reclassement professionnel des salariés ayant une inaptitude reconnue par la médecine du travail.

Dans le cadre de la déclinaison de l'Accord Cadre pour le développement de l'emploi, de la formation et de l'amélioration des conditions de travail, les partenaires sociaux représentant la Profession, le Conseil Régional Provence Alpes Côte d'Azur et l'Etat ont étroitement collaboré afin d'accompagner des entreprises volontaires dans une démarche qui vise à gérer les emplois, les qualifications et les compétences, en fonction de la stratégie de développement qu'elles ont arrêtée.

Ce type de démarche, aussi appelée « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences » (GPEC), doit permettre d'anticiper les évolutions nécessaires pour **rendre l'entreprise plus compétitive, tout en conciliant Responsabilité Sociale et Environnementale avec performance économique.**

Diagnostics, plans d'action, démarches participatives et autres expérimentations engagées par les entreprises constituent ce guide qui se veut avant tout un support méthodologique, pragmatique et pédagogique. Élaboré pour aider toute TPE ou PME de l'agroalimentaire à construire et mettre en œuvre une démarche de gestion des compétences adaptée à sa situation, il ne comporte surtout pas de solutions préétablies, mais propose des outils souples et dynamiques.

Nous remercions l'ensemble des acteurs qui se sont mobilisés pour mener cette action collective et construire ce guide, que ce soit les partenaires sociaux (la FRIAA, l'AGEFAFORIA et les organisations syndicales de salariés), les entreprises, ACT Méditerranée (l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), le Conseil Régional Provence Alpes Côte d'Azur, la DRTEFP, les DDTEFP 84 et 13 et la DRDFE.

Tous ont confronté leurs idées, contribué à élaborer et mettre en œuvre les actions retenues dans un climat de dialogue social convivial et constructif.

Nous souhaitons que ce guide incite les entreprises agroalimentaires à s'engager dans une telle démarche et les persuade d'investir sur les qualifications et les compétences de leurs salariés pour améliorer durablement la performance de l'entreprise et son engagement pour un développement durable.

DRTEFP
Gérard CASCINO
Directeur Régional du Travail,
de l'Emploi et de la
Formation Professionnelle

Conseil Régional
Pascale GERARD
Conseillère Régionale
Déléguée à la Formation Professionnelle
et à l'Apprentissage

FRIAA
Jean Michel SALON
Délégué Général

Des enjeux interdépendants

Pourquoi une entreprise aurait-elle intérêt à anticiper ses besoins en compétences ?

3 types d'enjeux interdépendants justifient qu'un chef d'entreprise s'intéresse à la question des compétences :

• Des enjeux de performance économique

Les évolutions de marchés, le changement permanent dans l'environnement commercial, les modifications nécessaires du système productif et le contexte social, conduisent les entreprises à modifier leur organisation du travail, à renforcer leurs compétences humaines, à faire évoluer leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

L'enjeu central pour elles est de maintenir, voire de développer leur niveau de performance, de compétitivité. Pour cela, anticiper les besoins de compétences est une démarche indispensable pour poursuivre une dynamique de développement et accompagner les changements auxquels les acteurs de l'entreprise sont confrontés.

• Des enjeux sociaux

Anticiper les besoins en compétences permet d'apporter des réponses à d'autres réalités auxquelles les entreprises sont confrontées, comme la **gestion des effectifs** (qui augmentent, stagnent ou baissent), la **gestion des emplois** (qui évoluent, se transforment, disparaissent, ou apparaissent), ou encore la **gestion des carrières** (quel parcours professionnel pour les salariés ?).

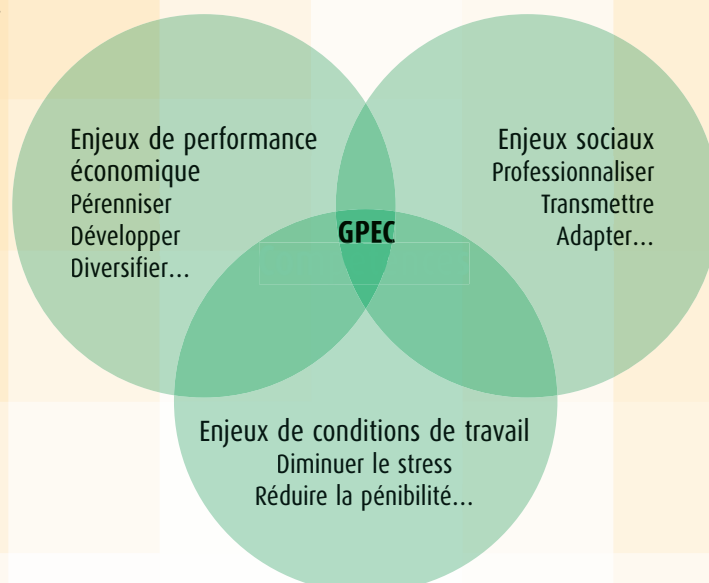
Concrètement, cela permet de :

- Préparer les départs en retraite de salariés expérimentés en s'interrogeant sur les savoir-faire clés détenus, sur le transfert de ces savoirs vers d'autres personnes et contribuer de ce fait à les valoriser
- Répondre à des difficultés de recrutement en portant une réflexion sur les métiers et les profils recherchés pour cibler plus efficacement ce dont l'entreprise a réellement besoin
- Fidéliser les salariés en proposant, aux nouveaux, un parcours d'intégration adapté au poste qu'ils vont occuper et en offrant aux salariés expérimentés des perspectives d'évolution
- Travailler sur la gestion des carrières pour disposer des bonnes compétences au bon moment et donner l'opportunité à chacun de développer ses potentialités et son employabilité.

• Des enjeux en termes de conditions de travail

Un lien direct est établi entre le besoin d'anticiper les changements organisationnels, les évolutions d'activités, de métiers, de compétences et la question des conditions de travail. En effet, ne pas prendre en compte ces évolutions et les connaissances à acquérir pour maîtriser un nouveau processus de travail peut conduire un salarié à être en grande difficulté pour tenir son emploi. Les conséquences sont connues : mal-être au travail, stress, démotivation... qui peuvent conduire à une dégradation de la santé, à une augmentation de l'absentéisme, ou à des départs rapides...

Des enjeux interdépendants...





État des lieux

L'industrie agroalimentaire (IAA)

Au plan national, l'industrie agroalimentaire représente aujourd'hui 10 595 entreprises (chiffres 2004), pour un effectif total de 415 000 salariés et un chiffre d'affaires supérieur à 150 milliards d'euros. C'est le premier secteur industriel de notre pays, devant l'automobile et l'électronique et le troisième employeur industriel après la mécanique et la transformation des métaux.

En étroite relation avec l'agriculture (avec la transformation de plus de 70 % de la production agricole française), les industries agroalimentaires françaises se classent au rang de premier exportateur mondial de produits transformés (10 % du marché mondial) avec des ventes à l'export en constante progression (source ANIA 2007).

En région PACA, l'industrie agroalimentaire (hors secteur vinicole) est le deuxième employeur industriel avec près de 30 000 emplois. Elle regroupe des filières et secteurs d'activité très variés avec une forte composante « fruits et légumes » et « produits du grain » vient ensuite le secteur de la « viande, triperie, volailles et gibiers ». Les entreprises sont essentiellement des TPE et PME, souvent familiales.

►Emploi

Implantées sur l'ensemble du territoire national, les IAA sont souvent les principales activités de certains départements ruraux et offrent une grande diversité d'emplois : production, commercialisation/marketing, achat/logistique, entretien/maintenance, qualité, recherche et développement, fonctions transverses... Toutefois, certains emplois restent difficiles à pourvoir et l'ensemble du secteur rencontre des difficultés à recruter et à fidéliser son personnel (sur les 100 000 offres d'emploi proposées, 10 % ont du mal à être pourvues). Conséquence, le niveau des effectifs salariés est en diminution : moins 2,1 % depuis 2003, même si cette baisse ne peut être attribuée uniquement aux difficultés de recrutement ou de fidélisation.

Les ouvriers des industries de process sont majoritaires et représentent 56,5 % (contre 52 % dans l'industrie) et 40 % d'entre eux ne sont pas qualifiés. Le taux d'encadrement (cadres et professions intermédiaires), bien qu'en progression, ne dépasse pas 20 % (contre 31 % dans l'industrie). D'une manière générale, les salariés du secteur sont moins diplômés : les titulaires de diplômes de Bac + 2 et au-delà correspondent à 11 % des emplois. La forte saisonnalité de l'activité entraîne un recours à l'intérim important (deux fois plus élevé que dans l'ensemble des secteurs), mais en diminution, cependant, selon l'Insee (2004).

Enfin, la question du remplacement, dans les prochaines années des salariés âgés, se pose.

En région PACA, les entreprises sont majoritairement des TPE et PME, souvent axées sur des préoccupations de court terme s'inscrivant dans une logique de réponse et d'adaptation immédiate aux contraintes environnementales (commerciales, financières, techniques, réglementaires...).

La part de l'emploi des femmes au 31/12/2005 est de 41,2 % (semblable à la moyenne nationale : 41,4 %) ; celle des temps partiels est de 36 % pour les femmes et 13 % pour les hommes en 2004 (source Insee).

Les niveaux de qualification sont peu élevés (près de 40 % de salariées sont sans qualification reconnue : niveaux VI et V bis) et le niveau de qualification le plus représenté est le niveau V (CAP/BEP). Les enjeux de professionnalisation et d'attractivité du secteur sont donc importants. Enfin, la part des salariés âgés de plus de 45 ans est de 31 % pour le secteur IAA en PACA, contre 35 % tous secteurs confondus (source Insee 2004).

Un secteur qui possède de nombreux atouts, mais confronté à différents éléments impactant la stratégie des entreprises :

- Les exigences des consommateurs qui augmentent en matière de qualité des produits, de traçabilité et de sécurité
- Une diminution de la part des revenus consacrés à l'alimentation en France
- Les relations avec la grande distribution, partenaire majeur et obligé des industriels agroalimentaires, qui se durcissent : réduction des marges commerciales, développement de cahiers des charges (respect de normes, procédures de contrôle et exigences de traçabilité)...
- Un contexte de forte concurrence au plan national et international
- Une réglementation qui évolue et une multiplication des normes d'hygiène et des procédures qualité.

Autant de défis pour les entreprises, qui sont aussi des opportunités...

► Compétitivité par l'innovation

La croissance, le maintien de la compétitivité et, parfois, la pérennité des entreprises, dépendent de leur capacité à se différencier de leurs concurrentes et donc de leur capacité à innover. Depuis 50 ans, l'industrie agroalimentaire française ne cesse de diversifier son offre et propose aujourd'hui 180 000 références aux consommateurs. Parmi les 1500 produits alimentaires nouveaux lancés sur le marché chaque année, 7 sur 10 n'existent plus au bout de deux ans. Près de 40 % des entreprises agroalimentaires ont intensifié leurs efforts de recherche l'an dernier. Mais les dépenses des IAA restent néanmoins moindres que celles de l'ensemble des secteurs industriels. Cette faiblesse peut s'expliquer par la petite taille des entreprises.

Les principaux déterminants de l'innovation technologique dans ce secteur sont les connaissances détenues par les salariés, l'investissement dans l'acquisition de savoir-faire et l'utilisation de sources d'information externes. L'innovation résulte de l'utilisation des résultats de la recherche dans la production de nouveaux produits, en lien avec une démarche marketing d'une part, et du perfectionnement du procédé de fabrication d'autre part.

► Développer la qualité et la sécurité des aliments

Les différentes crises alimentaires qu'a connu la France (« vache folle », dioxine, listeria...) ont entraîné des attentes fortes de la part des consommateurs en termes de qualité et sécurité des produits. Les réglementations en la matière sont nombreuses ; on peut citer la réglementation européenne dite du « paquet hygiène » (bonnes pratiques d'hygiène, démarche HACCP, traçabilité, procédure de retrait et de rappel...) et les normes comme l'ISO 22000 ou l'IFS. La nouvelle réglementation instaure une obligation de résultat en matière de sécurité, chaque industriel est responsable des produits qu'il met sur le marché. Mais, au-delà des obligations réglementaires, la qualité et la sécurité des aliments se révèlent être des leviers commerciaux particulièrement importants pour les entreprises qui y accordent une grande importance.

► Intégrer le lien nutrition et santé

La nutrition devient un moyen de prévention pour lutter contre certaines pathologies. En effet, l'obésité, les pathologies associées à une mauvaise nutrition (maladies cardiovasculaires, diabète « gras », ostéoporose...) ont des conséquences économiques et sont des enjeux de santé publique. Pour y répondre, les pouvoirs publics ont mis en œuvre le Programme National Nutrition Santé (PNNS 1 et 2). Le PNNS 2 (2006 – 2010) a pour premier objectif d'améliorer la qualité de l'offre alimentaire en impliquant les industriels à travers une série d'objectifs quantifiés. Concrètement, il s'agit d'engagements portant sur la composition nutritionnelle des aliments, leur présentation et leur promotion. Il s'agit d'un réel investissement pour les entreprises, du point de vue technique (connaissances en nutrition) et financier.

► Prendre en compte les contraintes environnementales

Le développement des industries agroalimentaires s'inscrit aujourd'hui dans le cadre du développement durable, concept qui vise à concilier le développement économique, la justice sociale et la protection de la santé et de l'environnement. Les réglementations européenne et nationale sont importantes et lancent des nombreux défis aux entreprises industrielles : directive IPPC (Integrated Pollution Prevention and Control – 1996), PNAQ (plan national d'affectation des quotas de gaz à effet de serre), directive REACH sur les substances chimiques – 2003)... Ce sont donc de nouveaux enjeux pour les entreprises, qui nécessitent des adaptations technologiques, des efforts de réduction de la pollution due aux processus de production industrielle (émissions de gaz à effet de serre, substances acidifiantes, composés organiques volatils, déchets, eau...).

► Optimiser la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Performance industrielle, innovation, maîtrise de la qualité, maîtrise technologique, développement marketing, acquisition de connaissances en nutrition, en réglementation... sont autant de défis qui ne peuvent se mener sans les hommes et les femmes de l'entreprise, en faisant évoluer leurs compétences, notamment par le développement d'actions de formation. La GPEC devient un enjeu stratégique pour les entreprises agroalimentaires : attirer et fidéliser du personnel qualifié, parvenir à maintenir un flux d'embauches régulier, professionnaliser, préparer les salariés aux mutations technologiques... C'est également un enjeu de dialogue social, et l'occasion de le renforcer, de le dynamiser. Comme tout projet de changement, mais peut-être encore davantage, une démarche de GPEC a des chances de réussir parce qu'elle fait l'objet d'un compromis entre les acteurs que sont la direction, le management, les salariés et leurs représentants. Dans ce cadre, l'entreprise peut aussi porter un regard particulier sur ses effectifs et notamment s'interroger sur la mixité des emplois au sein de chaque service, la présence de « seniors » et le transfert de leurs savoir-faire.

Sources : Cahier Industries 07/2007 – CRITT PACA : les notes vertes 06/2007 - Panorama des industries agroalimentaires 2006 – Ministère de l'Agriculture et de la Pêche - ORM 10/2005

Démarche

Prendre en compte les enjeux et évolutions du secteur et définir la stratégie de l'entreprise...

À partir de la prise en compte des enjeux et de l'évolution du secteur, la stratégie de l'entreprise se décline en objectifs concrets, opérationnels :

- Objectifs de positionnement sur le marché
- Objectifs en termes de produits ou d'activités à développer...

Faire le lien entre objectifs stratégiques et compétences

- Les compétences actuelles de mes salariés sont-elles en phase avec mes objectifs de développement ?
- Est-ce que les développer peut m'aider dans le fonctionnement et la performance de l'entreprise ?
- Comment un travail sur les compétences peut-il m'aider à développer la valeur dans mon entreprise ?
- Que puis-je y gagner ?

Et traduire les besoins de l'entreprise en dynamique de développement des compétences des salariés

Évolutions de l'environnement	Objectifs stratégiques	Évolution des compétences pour qui ?
Renforcement des exigences en qualité et sécurité des produits	Maîtriser les normes et réglementations et intégrer ces changements dans les process de production	Service Qualité, Laboratoire, Production...
Diminution de la part des revenus consacrés à l'alimentation	Favoriser l'innovation technologique pour développer de nouveaux produits ou élargir les gammes	Service Recherche & Développement
Accroissement de la pression concurrentielle	Développer l'offre marketing pour favoriser la réussite commerciale des innovations	Service commercial, marketing

Mesurer les écarts entre les ressources humaines actuelles et les ressources nécessaires dans l'avenir... Et impliquer les salariés dans ces changements

- Quelle perception de la part des salariés ?
- Quelles sont leurs attentes ?
- Quels sont leurs souhaits d'évolution ?

Définir un plan d'action associant les enjeux de performance de l'entreprise et les attentes des salariés

o Raisonner en unités de travail...

Des enjeux de performance qui varient en fonction des unités de travail

Les évolutions de l'environnement vont faire évoluer le contenu des emplois ; leur impact (appelé « point critique ») sera différent selon les salariés de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, l'entreprise va être « décomposée » en unités de travail, afin de mieux analyser sur chacune d'entre elles les conséquences de ces évolutions, du point de vue des compétences.

Par unité de travail, on entend un ensemble de salariés - qui peut être une famille professionnelle - soumis à un enjeu de performance similaire.

La notion d'unité regroupe à la fois **l'activité de travail et la localisation** des salariés dans l'entreprise.

o Unité Direction

Point critique identifié :

- Forte concurrence nationale et internationale, réduction des marges commerciales

Enjeux de performance :

- Positionner l'entreprise sur des produits et marchés à forte valeur ajoutée

o Unité Administration / Gestion / RH

Point critique identifié :

- Forte compétitivité et nécessaire réactivité de l'entreprise

Enjeux de performance :

- Prendre en compte les évolutions quantitatives et qualitatives (professionnalisation) des effectifs
- Répondre aux enjeux d'évolution de l'organisation du travail

o Unité Production

Points critiques identifiés :

- Automatisation accrue, changements technologiques
- Développement des normes Qualité Hygiène Sécurité

Enjeux de performance :

- Maîtriser les procédés de fabrication
- Développer des connaissances en maintenance de 1^{er} niveau
- Prendre en compte les exigences de traçabilité dans la production

o Unité Recherche et Développement

Point critique identifié :

- Exigences des consommateurs liées à la santé et la diététique

Enjeux de performance :

- Développer de nouveaux produits associant goût, qualités nutritionnelles, diététique...

o Unité Qualité Sécurité Environnement

Points critiques identifiés :

- Exigences des clients (grande distribution, consommateurs...) en matière de sécurité alimentaire
- Respect de la réglementation sur la Qualité, la Sécurité et l'Environnement

Enjeux de performance :

- Maintenir un niveau de garantie de qualité et de traçabilité

o Unité Marketing, Commercial

Point critique identifié :

- Forte concurrence nationale et internationale

Enjeux de performance :

- Valoriser l'image des produits et promouvoir les innovations
- Maîtriser les spécificités des différents marchés

o Unité Maintenance

Point critique identifié :

- Exigences de prévention et de qualité accrues

Enjeux de performance :

- Structurer la maintenance, acquérir des méthodes (formaliser, analyser les dysfonctionnements...)

Méthodologie

La phase de diagnostic

→ Une **réflexion globale** sur l'entreprise :

- Son projet, sa stratégie
- Son organisation
- Son management
- Ses ressources humaines

Une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences suppose la réalisation d'un diagnostic et doit se traduire par un plan d'action.

→ Une **démarche participative** impliquant les salariés et leurs représentants, afin de favoriser le dialogue social :

- Information des Instances Représentatives du Personnel en amont
- Implication du personnel : entretiens individuels et collectifs, observation de situations de travail
- Restitution des informations à la direction, aux salariés concernés et à leurs représentants

→ Un **état des lieux du fonctionnement et de l'organisation du travail**, au cours duquel une attention particulière est portée sur :

Les conditions d'emploi et de travail dans l'entreprise :

Analyse de la répartition des effectifs par :

- Statuts (cadre, agent de maîtrise, employé, ouvrier...)
- Ancienneté dans l'entreprise, dans le poste
- Type de contrats (CDI, CDD, TT, contrats saisonniers, temps plein ou temps partiel...)
- Niveaux de qualification
- Pyramide des âges (identification des populations seniors, projection des départs en retraite....)
- Répartition des hommes et des femmes par fonction et par statut
- Niveaux de formation initiale....

Analyse des conditions de travail :

- Contraintes liées à l'environnement (accès à l'entreprise par les transports en commun...)
- Contraintes liées à l'organisation du travail (travail posté...),
- Pénibilité et usure professionnelle, en particulier dans les activités de production,
- Évolution du contenu des emplois (étendue des connaissances à maîtriser, conditions d'apprentissage...),
- Indicateurs liés à la santé ou au comportement des salariés : absentéisme, AT, maladies professionnelles, inaptitudes, turn-over...



Identification des emplois sensibles : emplois les plus exposés aux conséquences des évolutions économiques et technologiques (emplois dont le contenu doit évoluer ; emplois dont les effectifs vont être réduits ; emplois clés ou émergents pour le développement des activités ; emplois stratégiques : cœur de métier de l'entreprise...).

Les ressources offertes par l'entreprise pour mobiliser les compétences :

- Accès à la formation professionnelle par catégorie de salariés (statut, fonction, sexe, âge, ancienneté...)
- Formes d'organisation du travail permettant le développement des compétences (travail en équipe, en binôme, tutorat...),
- Modalités de reconnaissance (salaire, accès à la formation et la mobilité interne, responsabilités accordées...)



Examen des possibilités d'évolution

→ Un découpage en **unités de travail**, en appliquant le principe de la démarche de Prévention des Risques Professionnels :

- Direction
- Production
- Maintenance
- Marketing, commercial
- Qualité Sécurité Environnement
- Recherche et Développement
- Administration / Gestion / RH...

→ L'identification des « **risques compétences** » par unité de travail :

Les **évolutions externes** (environnement technique, commercial, réglementaire...) et **internes** (évolution de la pyramide des âges, pratiques GRH, organisation...), que l'on appelle « **points critiques** », vont impacter les métiers, les profils de compétences et la performance de l'entreprise.

Les conséquences de ces points critiques sont des « risques » compétence.

Autrement dit, en quoi les salariés peuvent-ils être mis en difficulté s'ils n'ont pas acquis ou développé certaines compétences ?

Exemple : un changement de process de production (évolution / point critique) a une conséquence possible (risque compétence) sur l'unité de travail Production : l'inadaptation des compétences des opérateurs au nouveau process s'ils ne sont pas formés en amont.

→ La mesure des écarts entre les ressources actuelles de l'entreprise (en effectifs et en compétences) et ses besoins futurs, en effectifs et en compétences.

Deux niveaux d'analyse :

- **Niveau collectif** : le **diagnostic** et le découpage en unités de travail permettent d'identifier les conséquences collectives des évolutions sur les métiers (les emplois et compétences requis par les nouveaux besoins de l'entreprise)
- **Niveau individuel** : dans un second temps, l'**entretien individuel** permettra, lui, d'analyser les compétences de chaque salarié, ses besoins (compétences à acquérir) et ses souhaits d'évolution dans l'entreprise.

Le plan d'action GPEC

→ La définition de **mesures d'adaptation, de développement et de transfert des compétences** : le plan d'action GPEC.

Le plan d'action GPEC n'est pas un plan de formation, il propose différents leviers d'action en fonction du risque identifié.

Ces actions peuvent être de l'ordre de la **Gestion des Ressources Humaines** :

- Actions de formation dans le cadre du plan de formation,
- Bilan de compétences, Validation des Acquis de l'Expérience,
- Entretien professionnel,
- Congé Individuel de Formation, Droit Individuel à la Formation,
- Formalisation des compétences requises par métier (référentiels de compétences...),
- Professionnalisation du processus de recrutement,
- Formalisation du parcours d'intégration...

Actions visant à modifier **l'organisation du travail** :

- Rotation sur différents postes de travail,
- Tutorat,
- Parrainage,
- Travail en binôme,
- Accueil et encadrement de stagiaires...

Actions de **management** :

- Mise en place de groupes de travail, de réflexion, d'échanges de pratiques en interne,
- Renforcement de la présence du supérieur hiérarchique sur le terrain...

Actions de **communication** :

- Développement des réunions de service,
- Information des salariés sur les filières d'évolution interne,
- Formalisation d'outils de communication (affichage...)

Actions **d'amélioration des conditions de travail** :

- Réflexion sur l'aménagement des postes de travail et la gestion des horaires,
- Sensibilisation des salariés aux risques spécifiques (CMR, TMS, RPS...*) liés aux contextes de travail...

* CMR : Cancérogènes Mutagènes Reprotoxiques TMS : Troubles Musculo Squelettiques RPS : Risques Psycho Sociaux



Cas d'entreprise

Secteur d'activité : transformation de céréales

Unité de travail : ateliers de production

Contexte de l'entreprise

Fabricant de produits intermédiaires issus de la transformation de céréales à destination des industriels de l'agroalimentaire, l'entreprise compte 82 salariés et le site de production 62 (dont 27 personnes de plus de 45 ans et 14 femmes). L'effectif de Production (30 personnes) comprend 3 ateliers qui travaillent en postes (3 x 8) : le Moulin, le Mélange, l'Extrusion, ainsi qu'un service Entretien. L'atelier Extrusion a été rénové en 2002 et la rénovation des deux autres ateliers est en projet pour 2008. Outre ces importants investissements techniques, l'entreprise est certifiée ISO 9001 - version 2000 - depuis 1995 et ISO 22000. La première rénovation de l'atelier Extrusion a apporté une technologie nouvelle (un système de pilotage automatisé) ayant eu un impact important sur le contenu du travail des opérateurs. De ce fait, la direction a souhaité s'interroger sur les conséquences du futur projet sur les métiers et les hommes. L'intervention a pour objectif de proposer un plan d'action dans le cadre de ce changement.

Constats et analyses

→ **Organisation** : le projet prévoit de réunir en un seul atelier le Moulin et le Mélange qui, aujourd'hui, fonctionnent de manière très cloisonnée. En effet, la polyvalence entre les trois ateliers de Production est peu développée et non valorisée au sein de l'entreprise. Les opérateurs travaillent en équipes stables et la répartition des tâches est régulée par chaque équipe de manière autonome : au sein d'un même atelier, certains changent régulièrement de poste de travail, d'autres jamais. L'entreprise n'a donc pas de réelle visibilité sur les régulations qui existent dans chaque équipe. Par ailleurs, la maintenance (y compris de 1^{er} niveau) est assurée en totalité par le service Entretien ; dans les équipes de production, les compétences en maintenance sont effectivement peu présentes.

→ **Gestion des Ressources Humaines** : malgré une politique de formation active, le développement des compétences est peu organisé. Certains salariés sont en difficulté par rapport au fonctionnement des machines et expriment des besoins en formation. Le contenu actuel du travail de certains opérateurs est loin d'une conduite de système automatisé ; ils vont de ce fait devoir acquérir de nouvelles compétences. Cette acquisition est à mettre en regard avec le parcours et l'âge de chaque salarié ; cela suppose des modalités d'apprentissage individualisées.

→ **Management / Communication** : au moment du transfert de l'atelier Extrusion, les ventes ayant progressé de 10 %, les opérateurs ont été occupés à produire à 100 % dans l'ancien atelier et la direction n'a pas pu trouver la disponibilité nécessaire pour leur expliquer les choix technologiques et organisationnels. Les salariés ne se sont pas sentis associés et, de ce fait, n'ont pas été très impliqués.

→ **Conditions de travail** : le lien entre conditions de travail et compétences est ici explicite, à travers la mise en place du système automatisé, qui suppose l'acquisition de nouvelles compétences pour certains opérateurs. La non maîtrise pour ces derniers des connaissances nécessaires à l'utilisation du système peut être la cause de difficultés, de démotivation et de stress et donc de détérioration des conditions de travail.

Points critiques	Risques identifiés	Actions	Dispositifs Outils	Acteurs à mobiliser	Délais de réalisation
Changement du process de fabrication (automatisation intégrale)	Inadaptation des opérateurs au futur process et/ou un temps d'adaptation trop long Conséquence : détérioration des conditions de travail	→ M : Prévoir dans l'avant-projet les moyens matériels du plan d'action : les opérateurs et les responsables opérationnels ne peuvent pas simultanément produire et dialoguer ou apprendre. Un investissement lourd ne peut pas être réalisé dans les conditions requises sans conséquences sur le fonctionnement de l'organisation.	Budget intérim ou main d'œuvre supplémentaire en CDD, destinés à permettre la réalisation du plan d'action	Direction	En amont
		→ GRH : Identifier plus précisément les compétences détenues par chacun (participation des opérateurs à la définition de leur métier) et les formaliser Identifier les besoins d'accompagnement individuels	Entretiens individuels, groupes de travail, référentiels de compétences	Opérateurs, chefs de poste, responsable de service Production, service RH	6 mois
		→ GRH : Former les opérateurs sur les nouvelles installations	Plan de formation, DIF, période de professionnalisation...	OPCA, organisme de formation, service RH	6 à 12 mois
		→ O : Organiser le travail en binôme avec un opérateur de l'atelier Extrusion (déjà familiarisé avec l'automatisation)	Binôme	Opérateurs	6 mois
		→ O : Nommer un salarié référent (tuteur par poste de travail ou atelier) afin de former d'autres salariés en poste	Tutorat	Opérateurs, OPCA	1 an
Cloisonnement des équipes de travail	Rigidité de l'organisation et peu de développement de nouvelles compétences	→ M : Mener une réflexion amont sur la mise en œuvre de la polyvalence entre ateliers : quelles rotations, quelle fréquence, quelles formations ou adaptations préalables, quels modes de reconnaissance ?	Groupes de travail	Responsables de service, direction	3 mois
		→ O : Favoriser les échanges entre les ateliers de Production et le service Entretien (de type résolution de problèmes) pour développer davantage de liens et des coopérations	Groupes de travail	Responsables de service, chefs de poste, opérateurs, techniciens	6 à 12 mois
Maintenance assurée uniquement par le service Entretien	Surcharge de travail du service Entretien et peu de maintenance préventive réalisée	→ M : Définir la maintenance de 1 ^{er} niveau (en termes de tâches) en associant opérateurs et techniciens, afin que cette activité soit prise en charge par les opérateurs de production	Groupes de travail	Responsables de service, chefs de postes, opérateurs, techniciens	6 mois
	Conséquence : travail dans l'urgence et détérioration des conditions de travail	→ GRH : Développer la formation des opérateurs sur les machines afin qu'ils soient en mesure de réaliser les tâches de maintenance 1 ^{er} niveau	Plan de formation, période de professionnalisation	OPCA, organisme de formation, service RH	12 mois
Manque de communication dans la conduite du projet d'automatisation	Non adhésion au projet	→ O : Définir les changements d'organisation, d'activités, de modes opératoires prévisibles pour identifier les impacts sur les profils de compétences	Réunions	Responsables de service, direction	Immédiat
		→ M : Associer les opérateurs au projet en recueillant leurs propositions et les points de vigilance qu'ils émettent	Groupes de travail	Responsables de service, opérateurs	En amont
		→ C : Communiquer sur l'avancement du projet et sur son calendrier	Réunions, diffusion d'informations écrites	Direction	Tout au long du projet

Types d'actions : **C** : Communication / **CT** : Conditions de travail / **GRH** : Gestion des Ressources Humaines / **M** : Management / **O** : Organisation



Cas d'entreprise

Secteur d'activité : production et distribution de boissons rafraîchissantes sans alcool et eaux
Unité de travail : service maintenance (soufflage)

Contexte de l'entreprise

L'entreprise est un groupe alimentaire de plus de 500 personnes qui produit et distribue des boissons rafraîchissantes et de l'eau de source. L'activité du site (129 personnes, dont 17 femmes et 43 salariés de plus de 45 ans) comprend la fabrication de bouteilles plastiques, la préparation de sirops, l'embouteillage, le stockage et l'expédition. Le service concerné par l'intervention est le soufflage, il compte 18 salariés et produit les bouteilles destinées aux lignes d'embouteillage. De ce fait, il se situe en amont de la chaîne de production. Le soufflage fonctionne de manière assez autonome, selon une organisation du travail qui lui est spécifique : des équipes postées en 4 x 8 et un travail le week-end pour une partie du personnel ; l'autre partie (la maintenance) travaillant en journée. La direction souhaite optimiser l'organisation du travail, interroger les métiers et les profils de compétences.

Constats et analyses

→ **Organisation** : les équipes postées sont composées de trois personnes : un chef d'équipe, un technicien et un conducteur. Des compétences en maintenance sont donc présentes au sein des équipes qui sont d'ailleurs en charge de la maintenance de 1^{er} niveau. Ces compétences sont renforcées par la présence de techniciens de maintenance travaillant à la journée et chargés des interventions plus lourdes, de la prévention et des améliorations sur les machines.

→ **Contenu du travail** : le personnel détient des compétences dans le domaine de la plasturgie, inhabituelles dans les industries agroalimentaires. Les technologies présentes dans l'atelier sont complexes et variées (hydraulique, pneumatique, mécanique, électrique...), les machines, complexes elles aussi, et relativement anciennes. L'évolution du fonctionnement de l'atelier (augmentation du nombre de machines, diversification des formats de bouteilles...) entraîne un besoin de main d'œuvre et de maintenance important (entretien, démarrages et arrêts de machines). Par conséquent, les techniciens manquent de temps pour réaliser les tâches de maintenance préventive. De plus, les exigences en termes de prévention et de structuration de cette activité ont augmenté, entraînant la nécessité d'analyser les dysfonctionnements (fréquence et type), de mettre à jour les plans...

→ **Gestion des Ressources Humaines** : du fait des différentes technologies et des exigences qualité qui augmentent (démarche de certification IFS en cours), les connaissances nécessaires à la maîtrise des machines sont nombreuses et spécifiques. Par ailleurs, des modes opératoires existent, mais ils ne sont pas toujours utilisés. L'ensemble des salariés bénéficie de formations dans les domaines de l'hydraulique, la plasturgie, l'électricité... , cependant, la transmission des savoirs se fait essentiellement par le bouche-à-oreille. Enfin, le service a connu des départs de salariés anciens et qualifiés qui possédaient une bonne connaissance des machines (et avaient bénéficié d'une formation au moment de leur installation).

→ **Management / Communication** : des relations client/fournisseur caractérisent les rapports entre le soufflage et les lignes d'embouteillage. Un dysfonctionnement au soufflage peut impacter l'approvisionnement de l'embouteillage. Pour autant, les contraintes liées à la gestion de l'activité ne sont pas toujours comprises de part et d'autre et il n'existe pas de réunions interservices.

→ **Conditions de travail** : le lien entre conditions de travail et compétences apparaît ici à travers la complexité des technologies et l'étendue des connaissances à maîtriser. Il est également présent à travers l'évolution du fonctionnement de l'atelier, entraînant un manque de temps pour effectuer la maintenance préventive et structurer cette activité.

Points critiques	Risques identifiés	Actions	Dispositifs Outils	Acteurs à mobiliser	Délais de réalisation
Des technologies complexes et variées	Maîtrise incomplète des machines	→ GRH : Identifier les connaissances fondamentales nécessaires pour faire fonctionner les machines	Groupes de travail	Chef de service soufflage, équipes, service RH	Immédiat
Des anciens qui ont quitté l'entreprise	Conséquence : détérioration des conditions de travail	→ GRH : Formaliser les savoirs pratiques			Immédiat
		→ GRH : Développer les actions de formation sur les machines	Période de professionnalisation, plan de formation...	OPCA, Organisme de formation	3 mois
Transmission des savoirs essentiellement verbale	Perte de savoir-faire	→ GRH : Formaliser le parcours d'intégration : étapes, connaissances, savoir-faire = qui, quoi, quand, comment ?	Groupes de travail	Service RH, chef de service soufflage	6 mois
Des anciens qui ont quitté l'entreprise		→ O : Mettre en place un système de tutorat pour favoriser l'intégration des nouveaux	Tutorat	Équipes, OPCA	6 mois
Accroissement des exigences en maintenance préventive	Manque de formalisation des méthodes en maintenance	→ O : Répertorier les pannes, les dysfonctionnements (enregistrement des données pour structurer et optimiser la maintenance préventive)	Nomenclature technique	Chef de service soufflage, techniciens	3 mois
Manque de coordination entre le soufflage et l'embouteillage	Mauvaise prise en compte des contraintes d'activité de part et d'autre	→ M : Organiser des réunions interservices (soufflage/embouteillage) autour de la gestion de l'activité : processus de production, dysfonctionnements, planification...	Réunions	Responsable de production, chef de service soufflage, équipes soufflage et embouteillage	Immédiat

Types d'actions : C : Communication / CT : Conditions de travail / GRH : Gestion des Ressources Humaines / M : Management / O : Organisation



Cas d'entreprise

Secteur d'activité : négoce de produits carnés
(commerce traditionnel - bouchers, petite et moyenne distribution et Restauration Hors Foyer - RHF)

Unité de travail : service expédition
(chauffeurs-livreurs)

Contexte de l'entreprise

L'établissement, qui compte un effectif exclusivement masculin de 11 salariés, fait partie d'un groupe alimentaire de 300 salariés qui assure la distribution de viande et de produits élaborés auprès du commerce traditionnel. L'intervention concerne le service livraison de cet établissement. Les attentes de la direction touchent des problèmes de turn-over, de recrutement et de fidélisation des chauffeurs-livreurs ; les objectifs attendus sont l'amélioration de l'organisation interne, de la productivité et du service aux clients.

Constats et analyses

→ **Organisation** : l'équipe de livraison est composée de 5 chauffeurs-livreurs, qui, par la taille de l'établissement, sont tous relativement polyvalents.

→ **Contenu du travail** : les chauffeurs assurent régulièrement la petite et grosse découpe de produits carnés. Le travail d'atelier auquel ils sont associés se fait en partie de nuit, à partir de 3 à 4 heures du matin. Les horaires varient en fonction de la charge de travail, des aléas rencontrés en livraison, mais aussi par une tendance naturelle à faire prévaloir le service au client, même si celui-ci déstabilise l'organisation rationnelle du travail. La logique de travail « fini-parti » entraîne des horaires aléatoires pour les chauffeurs. Généralement, leur journée de travail se termine en fin de matinée. Au sein de l'établissement, le métier n'est pas toujours reconnu dans toutes ses dimensions (techniques, commerciales...) et les plus jeunes ont tendance à penser que le métier de chauffeur-livreur est plutôt un tremplin pour occuper d'autres fonctions (préparateur de commande, par exemple).

→ **Gestion des Ressources Humaines** : le management du centre paraît assez directif et le travail plutôt prescrit. Cela peut entraîner un manque d'autonomie des collaborateurs et pénaliser, sans doute, l'évolution des compétences individuelles et collectives. La reconnaissance du travail s'en trouve impactée et cela peut entraîner de la démotivation. Il y a peu, ou pas, de formations dispensées auprès des chauffeurs, hormis en phase d'intégration d'un nouveau par un collaborateur plus expérimenté. Le tutorat est aléatoire et non formalisé. L'évolution de carrière n'est pas organisée et il n'y a pas d'entretiens annuels d'évaluation des compétences.

→ **Management / Communication** : peu d'échanges formalisés au sein du centre, pas ou peu de réunions d'équipe. Les collaborateurs aimeraient être mieux informés de la vie de l'établissement (résultats, évolution de la clientèle, nouveaux marchés...) et pouvoir échanger lors de réunions interservices sur les problèmes rencontrés en livraison par exemple et, de façon plus globale, sur les contraintes liées aux métiers (livraison, commercial, concurrence...).

→ **Conditions de travail** : la relation client/fournisseur et les aléas des déplacements rendent l'organisation du travail délicate : difficultés à respecter des heures de départ des tournées, manque de lisibilité des horaires, travail de nuit... peuvent générer un stress lié au travail sous pression et une fatigue supplémentaire.

Points critiques	Risques identifiés	Actions	Dispositifs Outils	Acteurs à mobiliser	Délais de réalisation
Déficit d'image du métier Manque de reconnaissance du métier au sein de la structure	Difficulté de recrutement Turn-over	→ GRH : Professionnaliser le métier pour donner une plus grande valeur ajoutée à la fonction Positionner véritablement le métier par rapport à la promotion interne au sein du groupe	Fiches de fonction Référentiels de compétences Groupes de travail	Direction, chauffeurs, service RH	12 mois
		→ GRH : Mettre en place une reconnaissance sociale du métier (CQP et VAE)	CQP et VAE	Ministères valideurs, Partenaires sociaux	12 mois
	Démotivation et contre productivité	→ GRH : Mettre en place les entretiens annuels	Entretiens de progrès	Direction, chauffeurs, service RH	Immédiat
		→ GRH : Former les chauffeurs aux spécificités du métier (formation commerciale, par exemple)	Plan de formation, DIF, période de professionnalisation ...	OPCA, organisme de formation, service RH	12 mois
		→ M : Faire participer les chauffeurs à des groupes de progrès interservices (reconnaître la personne à travers son expertise, prendre en compte ses suggestions, partager les compétences et les savoirs) Sensibiliser les chauffeurs aux principes économiques d'une entreprise.	Groupes de progrès	Direction, personnel de l'établissement	Immédiat
Transmission des savoirs essentiellement verbale	Perte de savoir-faire et de compétence collective aux départs des anciens	→ GRH : Formaliser les savoirs pratiques (savoirs de l'expérience) afin qu'ils deviennent des savoirs écrits facilement transférables.	Fiches de fonction Référentiels de compétences	Service RH, chauffeurs	12 mois
	Diminution de la productivité	→ GRH : Mettre en place un processus d'intégration des nouveaux et valoriser la fonction tutorale au sein de l'entreprise. Former les tuteurs aux principes du tutorat et de la pédagogie.	Livret d'intégration Plan de formation, DIF, période de professionnalisation ...	Service RH, OPCA, organisme de formation	12 mois
	Allongement du temps d'apprentissage				
Relations client / fournisseur	Organisation du travail aléatoire (amplitude, horaires variables...)	→ O : Elaborer un processus de préparation des commandes pour mieux anticiper la charge de travail et valoriser l'organisation rationnelle des activités (par exemple : commandes clients jour J pour livraison J+1)	Groupes de travail inter services (notamment plus de liens formalisés entre les services commercial et livraison)	Direction, chauffeurs, commerciaux, service RH	Immédiat
	Conséquence : Travail dans l'urgence et détérioration des conditions de travail	→ CT : Limiter la pénibilité du travail par une organisation plus rationnelle des tournées (par exemple : éviter de revenir sur le chargement des camions)			3 mois
		→ M : Organiser des réunions de travail et d'échanges (minimum une fois par trimestre)			Immédiat

Types d'actions : **C** : Communication / **CT** : Conditions de travail / **GRH** : Gestion des Ressources Humaines / **M** : Management / **O** : Organisation



Cas d'entreprise

Secteur d'activité : négoce de produits carnés
(commerce traditionnel - bouchers, petite et moyenne distribution et Restauration Hors Foyer - RHF)

Unités de travail : direction (groupe et établissement), service commercial

Contexte de l'entreprise

L'intervention concerne le service commercial d'un des établissements du groupe, qui compte un effectif de 27 salariés, dont 3 femmes employées et 2 jeunes apprenties. La direction s'interroge sur la nécessité de développer les compétences des équipes commerciales afin de répondre aux nouvelles contraintes du marché (baisse de la consommation de produits carnés, crises alimentaires, disparition progressive des commerces traditionnels...). Cette intervention a également interpellé la direction sur la définition de la stratégie à mettre en œuvre dans ce contexte de marché.

Constats et analyses

→ **Organisation** : le service commercial est composé de 6 personnes : deux commerciaux itinérants, deux commerciaux sédentaires (responsables produits), plus un adjoint de centre et un directeur d'établissement (nouvellement nommé) qui assurent, tous deux, également une fonction commerciale. Contrairement à d'autres établissements du groupe, celui-ci dispose d'une force commerciale itinérante. Les deux apprenties, qui sont rattachées au service commercial, viennent féminiser le service.

→ **Contenu du travail** : le contact commercial auprès d'une clientèle traditionnelle (majoritaire) se fait directement dans la boucherie auprès du commerçant, généralement pendant les heures d'ouverture. Les commerciaux ont donc peu de temps pour échanger avec leur client ou prospect, notamment pour évaluer les besoins et proposer des gammes complémentaires. Les commerciaux itinérants assurent une aide à la préparation des commandes une fois par semaine et, ponctuellement, peuvent assurer la suppléance des préparateurs en repos. Ils apprécient cette polyvalence qui leur offre l'opportunité de faire évoluer leurs connaissances du produit (qualité du produit, marquage de la viande, vérification des normes d'hygiène et de sécurité...).

→ **Gestion des Ressources Humaines** : le management du centre est assez participatif et l'autonomie dans le travail réelle. La moyenne d'âge du service est de 47 ans et l'ancienneté moyenne de 22 ans. Un fort niveau d'expérience prévaut dans cette équipe qui a vu ses compétences s'enrichir au fur et à mesure de l'évolution du centre. Ce point fort est aussi un point de vigilance, notamment par rapport à des résistances aux changements (nouvelles techniques de vente, nouvelles cibles clientèle...) de la part de salariés très expérimentés. Par conséquent, il convient également de réfléchir à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : évolution de la pyramide des âges, transfert de savoirs clés, etc.

→ **Management / Communication** : le changement de mode de management (management délégitif et implicatif) observé depuis l'arrivée du nouveau directeur de site, est très apprécié par le personnel. Des réunions sont organisées de façon régulière et les entretiens annuels ont été mis en place. Il convient de faire perdurer cette dynamique malgré la charge de travail qui, quelques fois, pénalise la mise en place des temps d'échanges collectifs.

→ **Conditions de travail** : le lien entre conditions de travail et compétences est ici explicite à travers l'évolution du métier de commercial et des compétences nécessaires pour répondre aux attentes du marché (connaissances en merchandising, en techniques de ventes...).

Direction (groupe et établissement)

Points critiques	Risques identifiés	Actions	Dispositifs Outils	Acteurs à mobiliser	Délais de réalisation
Baisse de consommation de produits carnés en France	Pertes de parts de marché	→ M : Elaborer et formaliser une stratégie d'entreprise à 3 ans. Concevoir un tableau de bord stratégique (objectifs, leviers d'action, délais de réalisation)	Tableaux de bord de pilotage	Direction, comité de direction, conseil externe	Immédiat
Crises alimentaires récurrentes (USB)		→ M : Mettre en place une DPPO (délégation participative par objectifs) par établissement. Chaque directeur de centre présente, en fonction des objectifs du groupe, ses objectifs pour son établissement.	Réunions, commissions, tableaux de bord de pilotage	Comité de direction, directeurs d'établissements	12 mois
Désengagement de la GMS vis-à-vis des rayons dits traditionnels		→ M : Constituer des commissions spécifiques (boucherie, RH, achats...) et faire participer le personnel afin de développer de la compétence collective et des synergies inter services et inter établissements → M / C : Fédérer les équipes autour des enjeux (comment maintenir les parts de marché sur un marché en baisse ?). Travailler sur les coûts non-qualité afin de diminuer les frais généraux par entité.	Groupes de progrès inter services	Direction, personnel	Immédiat
Politique de centralisation d'achat de la GMS		→ GRH : Perfectionner les compétences des directeurs d'établissement par des actions de formation, afin de développer des parts de marché sur des nouvelles cibles clientèles	Plan de formation, DIF, période de professionnalisation	OPCA, organisme de formation, service RH, directeurs	12 mois
Commerces traditionnels qui disparaissent		→ GRH : Former l'encadrement à la conduite des entretiens	Entretiens de progrès, réunions	Direction, personnel	Immédiat

Service commercial

Contexte d'évolution du marché qui impacte le métier	Inadaptation des compétences des commerciaux (techniques de merchandising, principes de gestion, connaissance du produit)	→ GRH : Elaborer des fiches de fonction pour valoriser les savoir-faire spécifiques (responsable produit, technico-commercial, vendeur sédentaire) et promouvoir l'évolution de carrière.	Fiches de fonction Référentiels de compétences	Direction, commerciaux, service RH	Immédiat
		→ GRH : Professionnaliser les commerciaux par des actions de formation, afin qu'ils puissent occuper pleinement la fonction de technico-commercial (commercial, merchandising...)	Plan de formation, DIF, période de professionnalisation	OPCA, organisme de formation, service RH	3 mois
		→ GRH : Recruter des professionnels de la viande (bouchers) sur des postes de technico-commerciaux	Processus de recrutement	Service RH	Tout au long du projet
		→ GRH : Accompagner les reprises de fonds de commerces traditionnels par des aides spécifiques (aide à la création d'entreprise, aide à la gestion, techniques de merchandising...)	Processus d'accompagnement des personnes et mise en relation (banquiers par exemple)	Direction du groupe, du centre, service commercial, organismes spécialisés dans la reprise ou transmission d'entreprise ou d'activité	Tout au long du projet

Types d'actions : **C** : Communication / **CT** : Conditions de travail / **GRH** : Gestion des Ressources Humaines / **M** : Management / **O** : Organisation

Témoignages

Les démarches d'anticipation des compétences débouchent sur la mise en œuvre d'actions concrètes.....

◉ VAE collective et employabilité

→Le contexte

FRALIB – Usine de Gémenos 210 salariés - produit et conditionne thés et infusions (sous les marques Lipton, Eléphant). L'entreprise fait partie du groupe UNILEVER.

En 2003, la direction des Ressources Humaines a souhaité valoriser les résultats d'une politique de formation active engagée depuis plus de dix ans, et en particulier la mise en œuvre d'un parcours qualifiant sur le métier de conducteur de machines.

Elle a proposé à ses salariés de Production et de Conditionnement de s'engager dans une démarche de VAE sur le Brevet Professionnel IAA (niveau IV, validé par le ministère de l'Agriculture), avec pour objectifs de :

- valoriser les parcours des opérateurs ayant accédé au niveau de qualification le plus élevé (ON3)
- reconnaître les acquis professionnels, dynamiser la formation au sein de l'entreprise
- permettre une meilleure employabilité des salariés.

→L'action

15 salariés se sont portés volontaires et ont monté un dossier ; 14 ont obtenu une VAE totale et un seul, une VAE partielle.

Le rôle de l'entreprise a consisté à apporter un soutien logistique et administratif aux candidats, en partenariat avec l'AGEFAFORIA et le centre de formation le CFPPA de Carpentras. Elle a joué un rôle de facilitateur et de mobilisateur.

→Les résultats

Pour les salariés, c'est un enrichissement personnel : par l'analyse et la formalisation de leurs compétences et de leurs responsabilités, ils ont porté un regard différent sur leur activité.

Pour la direction des RH, la reconnaissance par la VAE est un devoir d'employabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés.

Par ailleurs, la démarche a permis de changer le regard sur le métier d'opérateur et de valoriser l'acquisition de compétences dans l'entreprise, par rapport au système scolaire. Enfin, elle a créé une dynamique sur d'autres métiers au sein de l'entreprise.

◉ Accompagnement à l'intégration de travailleurs handicapés par la formation en alternance

→Le contexte

Le groupe SOCOPA (activité de transformation de produits carnés sous les marques Bahier et Valtero) créé en 1953 est implanté sur toute la France (où il compte 7000 collaborateurs) et notamment à l'Isle-sur-la-Sorgue (Vaucluse). Depuis plusieurs années, l'entreprise du Vaucluse, d'un effectif de 171 personnes, mène une politique sociale ambitieuse. En 2008, elle a souhaité se consacrer spécifiquement à l'intégration de travailleurs handicapés, d'une part pour diversifier les populations, mais également pour faire face à ses besoins en recrutement sur des postes d'opérateurs de fabrication et de conditionnement, qui sont importants chaque année entre mars et septembre.

En amont du projet, l'entreprise a sensibilisé ses salariés, identifié, puis préparé des tuteurs à l'intégration de ce public.

→ L'action

Le projet est mené en partenariat avec différents acteurs tels que le PDITH 84, CAP EMPLOI Vaucluse, l'AGEFIPH, l'IFRIA PACA et ADECCO. Le dispositif retenu est le CIPI (Contrat d'Insertion Professionnelle Intérimaire d'une durée de 210 heures). Il comprend 3 temps : une formation théorique, une formation pratique en entreprise, une mission de travail temporaire. La sélection des candidats est faite par ADECCO (aucun niveau de formation spécifique n'est exigé).

Des points d'étapes réguliers sont instaurés avec les partenaires pour assurer le suivi du projet.

L'objectif de l'entreprise est de former de nouveaux salariés à ses métiers, tout d'abord dans le cadre d'un contrat à durée déterminée, mais aussi dans l'optique d'une intégration à durée indéterminée en fonction des opportunités internes.

Chaque salarié entrant dans le dispositif a un tuteur de terrain - en plus du responsable d'atelier - le rôle du tuteur consistant à l'accompagner dans la prise de poste, l'intégrer dans l'équipe et assurer un suivi, ainsi qu'une évaluation de la formation.

→ Les résultats

L'entreprise avait la volonté d'intégrer 10 travailleurs handicapés, mais pour des raisons de délais de mise en oeuvre, l'action a concerné 4 personnes en 2008, sur des postes d'opérateurs de fabrication (brochettes), de conditionnement (saucisses) et d'agents de quai.

L'intégration de ces travailleurs a été jugée réussie par tous les acteurs internes qui souhaitent le renouvellement de cette action. Le succès du projet a reposé notamment sur la forte implication des tuteurs et la sensibilisation de l'ensemble des salariés. Il a contribué à valoriser les tuteurs, tout comme il a valorisé la politique RH de l'entreprise. Au bilan du mois de juillet, les salariés engagés dans le processus ont exprimé leur satisfaction concernant leur formation, leur intégration au sein de l'entreprise et le contenu des métiers qui correspond à leurs attentes. Enfin, l'opportunité qui leur a été donnée de s'intégrer est synonyme de reprise de confiance en soi pour ces salariés.

CQP* Force de vente : une réponse à l'évolution d'un métier

→ Le contexte

Le groupe McCormick est le leader mondial des herbes, épices et des produits d'assaisonnement. McCormick France, basée dans le Vaucluse, compte 650 salariés. Elle produit et commercialise deux gammes de produits : poivres, herbes, épices et aides culinaires sous la marque Ducros et les aides aux desserts sous la marque Vahiné.

Confrontée à de nouvelles exigences en matière de merchandising (attentes clients, élargissement de la gamme de produits, changements au niveau de la négociation des conditions commerciales), la direction a souhaité faire évoluer sa force de vente et les compétences de ses collaborateurs afin que les marchandiseurs passent d'une fonction de mise en rayon « classique » à une fonction de conseil auprès des clients. C'est une véritable évolution de métier et par conséquent des compétences associées, qui se concrétise en 2003 par le lancement du projet « Cap vers 2004 ».

→ L'action

115 marchandiseurs et 19 chefs de secteur (dont 26 marchandiseurs et 7 chefs de secteur de plus de 45 ans) composent le public concerné par ce projet, mené en partenariat avec l'AGEFAFORIA et le cabinet ITAQUE. Ces salariés pourront ainsi faire valider leurs compétences à travers un CQP Attaché Commercial.

La motivation des candidats pour le projet a permis à l'entreprise de composer deux promotions de près de 10 candidats chacune, et qui se sont succédées.

Les référentiels métiers ont tout d'abord été revus à travers des groupes de travail, les compétences des salariés ont été positionnées sur ces référentiels et un plan de formation spécifique a été conçu à la fois sous la forme de parcours qualifiants (pour les candidats à l'obtention du CQP) et également sous la forme de parcours individualisés (pour l'ensemble de la population). L'importance du tutorat a été prise en compte et 10 responsables d'équipe ont été formés dans ce but.

* Certificat de Qualification Professionnelle

→ Les résultats

A ce jour, 20 salariés sont passés devant un jury. Ils ont tous validé leur parcours qualifiant et obtenu leur CQP.

La réussite du projet a reposé sur la forte implication des candidats et de l'équipe managériale (chefs de secteur, tuteurs, direction commerciale) tout au long du parcours de formation (1 an par promotion). Les tuteurs / responsables d'équipe ont pu tisser des liens privilégiés avec les candidats, dont la motivation au quotidien a été décuplée.

C'est donc une véritable démarche de GPEC, reposant sur l'acquisition de compétences et l'accès à un niveau de qualification supérieur, et basée sur une stratégie d'entreprise.

➤ Renouvellement des compétences par l'apprentissage et la mixité

→ Le contexte

La société Campbell commercialise en France ses produits sous les marques LIEBIG et ROYCO. Elle emploie 430 salariés, dont 300 sur son site de production du Pontet dans le Vaucluse.

Campbell France SAS se veut être une entreprise citoyenne à travers son investissement sur l'emploi et la formation des jeunes. Les contrats en alternance, répartis au sein de différents services, mais plus particulièrement dans les services production et maintenance, représentent 10 % de l'effectif usine.

La diversité est également un critère important de la politique d'emploi de la société. C'est ainsi que 40 % de ses apprentis sont de sexe féminin.

→ L'action

En 2005, avec le concours de l'IFRIA et du CFPPA, l'entreprise a créé une école interne "CAMPBELL" constituée d'apprentis préparant un BP IAA. Une apprentie ayant obtenu son diplôme a été embauchée en CDI sur un poste d'opérateur conditionnement. En 2008, dans le cadre de la politique de mobilité interne, elle a été promue à un poste de responsable de zone et manage à ce jour 8 opérateurs. Une autre apprentie, issue de la première promotion de l'école, s'est orientée ensuite vers un BTS IAA et envisage un diplôme d'ingénieur agro en alternance.

Le service Maintenance a accueilli durant deux années une apprentie dans le cadre d'un BTS Maintenance Industrielle. Forte de cette expérience et soucieuse de compléter ses connaissances, elle a continué son cursus de formation au sein de l'entreprise en préparant une Maîtrise "Hygiène Qualité Sécurité".

Deux apprenties BTS IAA affectées au service Production ont souhaité poursuivre leurs études dans l'entreprise afin d'obtenir une licence en Management de la Production. Parallèlement à leur formation théorique, elles auront des missions de support au service "ordonnancement" rattaché à la Production, mais contribueront également à la mise en place de la TPM et du 5S.

→ Les résultats

L'entreprise a fait le choix de la diversité en ayant une politique volontariste d'intégration de femmes sur des métiers occupés majoritairement par des hommes.

Elle estime en effet que l'embauche de femmes favorise la complémentarité des compétences internes, notamment par leur manière d'appréhender les problèmes et leur sensibilité aux produits. Ces différents exemples démontrent que ce choix s'avère un franc succès.



Réflexions liées aux démarches

► Le dialogue social : un élément indispensable dans la démarche de GPEC

Les expériences de GPEC se réduisent trop souvent à des démarches de direction, accompagnées par des experts. Ne prenant pas en compte les attentes et les enjeux des salariés, **elles restent alors unilatérales**, ne laissant aux salariés qu'une alternative : soit se retirer dans une passivité apparente face à ce qui peut être vécu comme le projet de la direction, soit se lancer dans un mouvement de protestation visant à contrecarrer le projet. La conception et la mise en place d'une démarche compétence intéresse les différents acteurs : direction, encadrement, salariés et représentants de salariés.

Il faut **favoriser l'expression d'enjeux à la fois économiques, sociaux et organisationnels et construire un compromis durable et acceptable par tous** : performance pour la direction, efficacité au quotidien pour l'encadrement, légitimité pour les représentants du personnel et reconnaissance pour les salariés.

Source « Agir sur... Les démarches compétence » Antoine Masson, Michel Parlier - Anact

► La place du management opérationnel dans les démarches de GPEC

Le rôle de l'encadrement de proximité est généralement sous-estimé dans les démarches de GPEC.

Cependant, il occupe une place centrale dans sa mise en œuvre. D'une part, parce qu'au quotidien, les responsables de proximité sont confrontés à des questions d'efficacité et de performance (coûts, délais, qualité...). D'autre part, parce qu'ils doivent intégrer une **dimension managériale** pour laquelle leur formation ne les a pas forcément préparés et qui consiste, notamment, à évaluer en situation de face à face les contributions de chacun de leurs collaborateurs.

La démarche de GPEC doit donc **intégrer leurs attentes et les impliquer**. Sa réussite dépend fortement du comportement qu'ils adopteront et du rôle qu'on leur demandera de jouer.

Source « Agir sur... Les démarches compétence » Antoine Masson, Michel Parlier - Anact

► Les « seniors » dans l'entreprise

La France se caractérise par une forte culture de la retraite anticipée, qui a notamment pour effet de stigmatiser les seniors. Dans les entreprises, on a ainsi tendance à considérer que, passé 50 ans, les salariés sont inaptes à certains types de postes et manquent de motivation dans leur travail. La plupart des entreprises estiment, par exemple, que le principal point faible des plus de 50 ans est la difficulté d'adaptation aux évolutions technologiques. Les salariés, de leur côté, aspirent pour la plupart à un départ précoce pour profiter d'une retraite « en bonne santé ». Toutefois, face au vieillissement inéluctable de la population, il semble de plus en plus urgent pour les entreprises de s'intéresser à la gestion des âges. Pour elles, le réel enjeu dans les années à venir sera de **maintenir les salariés plus longtemps au travail, tout en conservant le niveau de performance de l'entreprise**. Pour y parvenir, elles devront agir sur plusieurs leviers : **repenser l'organisation du travail et modifier leurs pratiques de gestion des ressources humaines**.

Les actions visant à faire évoluer les situations et l'organisation du travail, source d'usure professionnelle ou de difficultés pour des salariés vieillissants, auront des effets d'autant plus bénéfiques qu'elles interviendront tôt et de façon continue dans la vie professionnelle. **Les difficultés des seniors sont bien souvent révélatrices de situations pénibles pour tous les salariés, quel que soit leur âge.**

Source Aract Haute-Normandie - fiche pratique n°1 Age et travail : « réussir le vieillissement de l'entreprise ».



► La GPEC : une opportunité pour favoriser la mixité des emplois et l'égalité professionnelle

Consacrée par la constitution et plusieurs lois, l'égalité professionnelle relève également du champ d'action des partenaires sociaux (organisations syndicales d'employeurs et de salariés).

Leur rôle a été considérablement renforcé dans le temps : introduction dans les conventions collectives de clauses obligatoires concernant l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes, **obligation d'établir chaque année, comme base de la négociation, un « Rapport de Situation Comparée » des conditions d'emploi et de formation des femmes et des hommes, faculté de signer des plans d'égalité professionnelle contenant des mesures spécifiques aux femmes**, inscription de l'égalité professionnelle comme thème spécifique de la négociation obligatoire dans les branches et les entreprises, mais également intégré aux autres thèmes de négociation obligatoire (salaires, réduction du temps de travail...), obligation de négocier des mesures de suppression des écarts de rémunération. La négociation collective apparaît ainsi comme un instrument privilégié pour assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, à tous les niveaux : l'interprofessionnel (qui concerne l'ensemble des salariés), la branche (qui concerne les salariés d'un secteur professionnel) et l'entreprise.

Pour accompagner les entreprises, les associations, les administrations ou les branches professionnelles dans la mise en œuvre de la politique d'égalité professionnelle, l'Etat a mis en place plusieurs dispositifs : réalisation d'outils tels que le guide d'appui à la négociation, attribution d'aides financières permettant de financer des études ou des actions, valorisation des entreprises qui s'engagent en faveur de l'égalité professionnelle par l'attribution du Label Egalité. Les aides financières existantes peuvent être également mobilisées pour développer des projets en matière d'égalité professionnelle ; elles concernent des **aides à l'aménagement des conditions de travail ou à la formation pour intégrer des femmes sur des métiers traditionnellement masculins**.

Les outils GPEC

Zoom sur...

La volonté de ce guide est de montrer la GPEC sous un angle différent de celui de l'outillage que l'on connaît le plus souvent. L'accent a été mis sur la réalisation d'un diagnostic en amont pour faire émerger forces et faiblesses et sur l'élaboration d'un plan d'action qui permet la mise en œuvre de mesures de développement des compétences. Ceci étant, l'outillage GPEC n'est pas à exclure, il intervient dans un second temps, en appui de la démarche.

Le tableau suivant propose un panorama des principaux outils et leur finalité.

Types d'outils	Objectifs	Exemple d'information (à recueillir et à analyser)
Ceux qui permettent de faire des constats	Ils donnent une photographie à un moment donné de l'état des effectifs. Ils permettent un bilan social	• Répartition des effectifs par statuts, âge, qualifications, sexe, niveau de formation... • Tableau de bord des absences, • Masse salariale...
Ceux qui permettent de faire des simulations	Ils rendent possibles les projections en fonction de la modulation de certains paramètres	• Pyramide des âges • Pyramide des anciennetés • Départs à la retraite • Ancienneté dans le poste...
Ceux qui permettent d' identifier les besoins en emplois d'une entreprise (dynamique d'évolution)	Ils présentent une cartographie des salariés par domaines ou métiers (effectifs/métier)	• Cartographie des emplois • Référentiels d'emploi/fiche de poste...
Ceux qui permettent d'assurer un suivi de l' évolution qualitative des ressources dans le temps	Ils identifient les souhaits (déroulement de carrière) et évaluent les potentialités des salariés	• Entretiens individuels, • Plan de formation, • Bilan de compétences, VAE, • Référentiels de compétences, • Suivi personnalisé des parcours...

Analyser l'existant

→ La cartographie des emplois

Pour pouvoir mener une réflexion prospective sur l'évolution d'un ou de plusieurs emplois, il est nécessaire d'avoir un point de départ et donc de disposer d'une représentation assez précise de l'existant. La finalité d'une cartographie est de visualiser d'un seul coup d'œil l'ensemble des emplois-types d'une organisation donnée et de regrouper ces emplois-types par grandes familles.

→ Les référentiels

Un référentiel n'est qu'un « outil » au service de ceux qui ont pour mission de piloter une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Il présente les caractéristiques suivantes :

- Il est toujours construit pour un usage particulier. Son contenu dépend des finalités recherchées
- Il n'explore pas la totalité des détails d'une situation professionnelle
- Ce n'est qu'un outil parmi d'autres. Il ne crée pas de dynamique par sa seule existence
- La réflexion sur son élaboration doit être nécessairement collective et pilotée.

Réaliser un référentiel d'emploi ou de compétences suppose une analyse préalable des situations de travail.

Le référentiel d'emploi ou la fiche de poste

Il détaille les missions, activités et tâches d'un emploi-type (regroupement de postes très proches les uns des autres). C'est un outil de dialogue et de gestion entre un salarié et son supérieur hiérarchique.

Le référentiel de compétences

Il regroupe les quelques compétences réellement stratégiques ou sensibles liées à un emploi (« cœur de métier »).

Il explicite les savoirs, savoir-faire opérationnels et aptitudes dont la combinaison, avec les moyens mis à disposition, permet la mise en œuvre des compétences requises.

Il permet d'explicitier ce qui est attendu dans l'exercice de l'activité.

Source CEDIP (Centre d'Évaluation de Documentation et d'Innovation Pédagogiques – Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement)

Analyser les potentiels et construire les parcours professionnels, dans une perspective d'évolution

→ L'entretien professionnel

Il permettra à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et en fonction de la situation de l'entreprise. Cet entretien aura lieu à l'initiative du salarié ou de l'employeur et pourra, si l'employeur le souhaite, se dérouler « avec le concours technique d'un intervenant extérieur ».

→ Le bilan de compétences

Le bilan de compétences est une démarche personnelle et volontaire qui permet à chacun, sans condition de niveau scolaire, d'âge ou de statut, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et ses motivations afin d'élaborer un projet professionnel et/ou un projet de formation.

→ Le passeport formation

Pour être en mesure d'identifier et de faire certifier ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles, chaque salarié pourra, à son initiative, établir son passeport formation. L'objectif est de favoriser la mobilité interne ou externe. Le passeport formation sera la propriété du salarié qui conservera la responsabilité de son utilisation.

→ La Validation des Acquis de l'Expérience - VAE

La VAE est un droit individuel qui permet d'obtenir tout ou partie d'un diplôme, d'un titre ou d'un Certificat de Qualification Professionnelle sans avoir à suivre un cursus de formation complet, en faisant valider son expérience. Elle permet aussi d'accéder à un cursus de formation sans justifier du niveau d'études ou des diplômes et titres normalement requis.

La certification visée (diplôme, titre ou CQP) doit figurer sur une liste établie par la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi (CPNE) et être enregistrée au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP).

→ Le Droit Individuel à la Formation - DIF

Le DIF est un droit individuel de 20 h par an et par salarié, cumulables sur 6 ans (ou plus si accord collectif), soit 120 h maximum (proratisation pour les salariés à temps partiel).

Les formations prioritaires sont définies par accord de branche. À défaut, il s'agit de formations en vue d'une promotion, d'un perfectionnement des connaissances ou d'acquisition d'un diplôme, d'une qualification, d'un titre professionnel.

Cette formation est co-décidée : à l'initiative du salarié, mais avec l'accord de l'employeur sur le choix de l'action de formation.

→ La période de professionnalisation

Elle permet de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés en renforçant leur employabilité et en développant leur qualification par l'acquisition :

- d'un diplôme ou d'un titre à finalité professionnelle (voir notamment RNCP).
- d'un Certificat de Qualification Professionnelle reconnu par les branches professionnelles du secteur des IAA.
- d'une qualification figurant sur la liste établie par la CPNE de la branche ou reconnue dans les classifications de la convention collective de la branche (voir notamment les conventions collectives sur le site de legifrance).

(Source AGEFAFORIA)



Faciliter l'intégration dans l'entreprise et le transfert de compétences

→ Le livret d'accueil

Il s'avère être un bon outil d'intégration, car il permet au salarié de se situer dans un contexte plus large que son emploi. Il donne une visibilité de l'organisation de l'entreprise et des liens hiérarchiques, il indique des noms de référents à contacter en cas de besoin et les noms des représentants du personnel.

(D'après : Agir sur... L'intégration dans l'entreprise – Sous la direction de Odile Maurice-Desbat – Anact)

→ Le tutorat

Développer la fonction tutorale dans l'entreprise, c'est entraîner les salariés à transmettre leurs compétences, et à conforter celles-ci... en se laissant interroger par des moins expérimentés qu'eux.

Il s'agit donc d'abord de favoriser la relation entre une personne qui vient se former, le salarié stagiaire – en contrat d'apprentissage, de professionnalisation, ou tout simplement en CDD, voire en CDI - et un ensemble de personnes qui va œuvrer pour cette formation.

La fonction tutorale, c'est piloter l'intégration d'un nouvel arrivant et le former à un (ou plus) des métiers de l'entreprise.

Cette fonction peut être assurée par une ou plusieurs personnes, formées en tant que telles, et dont le travail sera valorisé.

(Denis Hubert-Brierre, formateur consultant)

Sites utiles

www.sdtefp-paca.travail.gouv.fr
www.regionpaca.fr
www.friaapaca.com
www.metiers.regionpaca.fr
www.emploiinformationpaca.org
www.agefaforia.info
www.ifria.asso.fr
www.espace-compétences.org

www.centre-inffo.fr
www.opca2.com
www.emploiesseniors.gouv.fr
www.femmes-egalite.gouv.fr
www.metiers-industries-alimentaires.com
www.vae-paca.org
www.citedesmetiers.fr
www.bossons-fute.fr

L'accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail

Extrait (article 9) : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La GPEC revêt une grande importance pour la sécurisation des parcours professionnels. Les signataires du présent accord décident de rappeler les principes directeurs de cette démarche et de lui donner une nouvelle dynamique.

→ a) **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a pour objet de faciliter tant pour les salariés que pour les entreprises, l'anticipation des besoins d'évolution et de développement des compétences en fonction de la stratégie de l'entreprise, ainsi que des évolutions économiques, démographiques et technologiques prévisibles.**

La GPEC doit constituer ainsi, pour les salariés, un **outil majeur pour faciliter les évolutions de carrière** internes ou externes, choisies ou acceptées en leur permettant de disposer de points de repère dans la gestion de leur parcours professionnel. Elle est un **facteur essentiel de sécurisation des parcours professionnels** des salariés. Elle constitue conjointement pour les entreprises un élément de dynamisme économique.

Pour produire sa pleine efficacité, la GPEC doit s'inscrire dans le cadre d'un **dialogue social dynamique** avec les représentants du personnel¹ en prenant appui sur la stratégie économique définie par l'entreprise.

En outre, elle doit permettre, lorsqu'ils existent, d'articuler et de mettre en cohérence les accords de développement des compétences, les accords sur la formation professionnelle et les accords relatifs à la mobilité. **En tant que démarche globale d'anticipation, la GPEC doit être entièrement dissociée de la gestion des procédures de licenciements collectifs et des PSE.**

→ b) Ainsi conçue et mise en perspective avec les éléments prospectifs fournis par les branches et les territoires, la GPEC fournit des éléments simples, pratiques, adaptés aux caractéristiques et à la taille des entreprises, transparents et pédagogiques, destinés à offrir aux salariés un cadre de réflexion leur permettant d'être acteurs de leur vie professionnelle.

A cette fin, l'entreprise doit s'employer à procéder à une analyse croisée des perspectives qui lui sont propres avec les données mises à sa disposition par les CPNE et les COPIRE.

Elle doit porter une attention particulière à la situation des salariés les plus exposés aux conséquences des évolutions économiques ou technologiques.

L'anticipation concerne également les formes d'emploi. La place occupée dans l'entreprise par les contrats à durée limitée doit faire l'objet, dans ce cadre, d'une analyse régulière et doit être marquée de la volonté d'égalité de droits et de perspectives d'évolutions professionnelles.

¹ Dans les entreprises qui en sont dotées.

Elle doit aussi prendre en compte la mise en œuvre de la **mixité professionnelle et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ainsi que la gestion des âges**, par l'organisation du travail et l'actualisation des compétences professionnelles qui sont les conditions d'un maintien en activité réussi des salariés en fin de carrière.

La GPEC doit assurer la cohérence des informations à destination des salariés en leur donnant une visibilité sur leur déroulement de carrière et leur permettre de faire des choix pertinents en matière de formation, d'acquisition de compétences, de qualification et de mobilité professionnelle.

→ c) Si la gestion des emplois et des compétences relève directement des entreprises, l'importance qui s'attache à celle-ci doit **conduire les partenaires sociaux des différentes branches professionnelles à rechercher les moyens d'en développer l'accès dans les entreprises non assujetties à l'obligation triennale de négocier** sur la mise en place d'un tel dispositif. Dans tous les cas où cela sera possible et utile, les branches s'emploieront à travailler en synergie...

Pour vous accompagner dans votre démarche de développement des compétences, vous pouvez bénéficier de l'appui financier et du conseil de différents partenaires :

DDTEFP 84	Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle 72 route de Montfavet BP 331 - 84002 AVIGNON cedex
DDTEFP 13	Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle 55 boulevard Périer - 13415 MARSEILLE cedex 20
DRTEFP PACA	Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle 180 avenue du Prado - 13285 MARSEILLE cedex 8
DRDFE	Délégation Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité Préfecture de Région - Bd Paul Peytral - 13282 MARSEILLE cedex 20
CONSEIL REGIONAL PACA	27 place Jules Guesde - 13002 MARSEILLE
FRIAA PACA	Fédération Régionale des Industries Agro Alimentaires Provence Alpes Côte d'Azur Cité de l'Alimentation - Rue Pierre Bayle - BP 11548 - 84916 AVIGNON cedex 9
AGEFAFORIA SUD EST	Cité de l'Alimentation - Rue Pierre Bayle - BP 11548 - 84916 AVIGNON cedex 9
IFRIA PACA	Cité de l'Alimentation - Rue Pierre Bayle - BP 11548 - 84916 AVIGNON cedex 9
FGA CFDT	Fédération Générale Agroalimentaire - Confédération Française Démocratique du Travail 47 rue Carreterie - 84000 AVIGNON
CFE CGC	Confédération Française de l'Encadrement - Direction Régionale Provence Alpes Côte d'Azur 24 avenue du Prado - 13006 MARSEILLE
CFTC	Confédération Française des Travailleurs Chrétiens 2 rue Louis Valayer - Le Ponant - 84000 AVIGNON
CGT	Confédération Générale du Travail 1 rue Ledru Rollin - 84000 AVIGNON
FGTA FO	Fédération Générale des Travailleurs de l'Agriculture et de l'Alimentation, des tabacs et des services annexes Force Ouvrière 20 avenue de Monclar - 84000 AVIGNON
CGPME	Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises 2 rue Paradis - 13001 MARSEILLE
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France 16 place du Général de Gaulle - 13231 MARSEILLE
UPAR PACA	Union Professionnelle Artisanale Régionale 1140 rue Ampère - Actimart Bât 3B - 3 allée des Ingénieurs 13851 AIX EN PROVENCE Cedex 3
ACT Méditerranée	Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail Europarc de Pichaury - Bât C1 - 1330 rue Guilibert de la Lauzière - 13856 AIX-EN-PROVENCE cedex 03

Document réalisé en collaboration avec le cabinet I4 Formation Conseil



Réalisation : ACT Méditerranée - N° 6 - Mars 2009
 Directeur de la publication : Yves-Michel Nalbandian
 Europarc de Pichaury - Bât C1
 1330 rue Guilibert de la Lauzière
 13856 AIX EN PROVENCE cedex 03