

1 GESTION ANTICIPATIVE ET PREVENTIVE DE L'EMPLOI ET DES COMPETENCES

Dans un contexte marqué par le changement continu, la meilleure garantie en matière d'emploi et d'adaptation aux évolutions réside dans la capacité de chacun des salariés d'être en mesure d'exercer une activité tout au long de sa vie professionnelle.

Cette démarche nécessite une gestion dynamique des compétences qui exige un effort partagé entre les salariés et l'entreprise.

Elle implique une démarche prévisionnelle d'analyse des emplois afin de donner à l'entreprise tous les moyens pour faire coïncider l'aspiration et les capacités de chacun des salariés avec ses besoins.

Les parties signataires conviennent que la nécessaire adaptation du Groupe à son environnement en France repose sur les principes suivants en termes de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences :

- une gestion individuelle qui est au cœur de l'accompagnement des salariés et mobilise le salarié, son gestionnaire de personnel et son hiérarchique dans l'anticipation et l'accompagnement de son évolution professionnelle,
- l'élaboration d'une gestion anticipatrice et collective des emplois et des compétences,
- la mise en place d'actions de formation permettant de développer les compétences du personnel, de favoriser une évolution professionnelle cohérente avec les besoins de l'entreprise et de développer l'employabilité externe du personnel.
- la volonté de favoriser la mobilité du personnel tant sur le plan géographique que sur le plan fonctionnel et d'accompagner les salariés dans ces changements.

1.1 PRINCIPES DE GESTION DU PERSONNEL

La responsabilité de la gestion des compétences et du développement des Personnes est une responsabilité partagée entre différents acteurs :

Chaque Personne est la première responsable de son développement : son évolution dépend de ses intérêts et motivations, de ses efforts et des résultats qu'elle obtient.

Le responsable hiérarchique écoute, conseille et aide la personne dans sa mission.

Il est responsable de la définition d'objectifs réalistes, de l'appréciation de la performance, de la détection des besoins de formation et du développement continu de la personne dans l'Entreprise.

Chaque Personne, quel que soit son niveau hiérarchique, est accompagnée par un Gestionnaire de personnel tout au long de sa vie dans l'Entreprise.

Par sa connaissance des personnes, des métiers, des parcours de formation et des postes, le gestionnaire a pour mission de rechercher et gérer la meilleure adéquation possible entre le développement et la croissance des personnes et les besoins de l'Entreprise.

D'autre part, le service du personnel, par son réseau d'experts, met en place les référentiels et outils nécessaires à l'élaboration d'une gestion anticipatrice des emplois et des compétences.

1.2 ADAPTER ET DEVELOPPER L'EMPLOYABILITE ET LES COMPETENCES PAR L'AIDE INDIVIDUELLE A LA CONSTRUCTION D'UN PARCOURS

1.2.1 Le bilan de Performance

Chaque année, chaque Personne dans l'entreprise, lors de cet entretien professionnel, fait un point avec son responsable hiérarchique pour :

- évaluer ~~les résultats~~ le niveau d'atteinte des objectifs annuels et la performance globale dans la durée,
- préparer l'année à venir en définissant des objectifs d'activité et de progrès,
- en lien avec la performance globale dans la durée, identifier les compétences et pratiques à développer ainsi que les moyens de développement dans le poste. ~~aider au développement personnel en se questionnant notamment sur les formations nécessaires à l'exercice du métier.~~

1.2.2 Entretiens de gestion avec le gestionnaire de personnel

Le service du personnel, par le gestionnaire de personnel dédié, suit chaque Personne tout au long de sa vie dans l'entreprise.

Chaque personne peut faire appel à son gestionnaire de personnel pour les questions relevant de la gestion du personnel. Dans ce cadre, le gestionnaire de personnel peut exercer un rôle de recours en cas de désaccords entre la personne et son responsable hiérarchique.

Des entretiens entre la personne et son gestionnaire du personnel ont lieu, à la demande de l'un ou de l'autre, notamment pour permettre au gestionnaire du personnel de mieux connaître la personne, ses compétences, ses aspirations et permettre au salarié d'exprimer ses attentes, ses souhaits, ses craintes..., afin de pouvoir bâtir le parcours d'évolution le plus adéquat possible entre les aspirations de la personne et les besoins de l'entreprise.

1.2.3 Le Bilan Périodique de Développement

Pour progresser, chacun doit trouver des perspectives d'épanouissement professionnel à la mesure de ses compétences, de ses efforts et de son potentiel, en regard des besoins de l'Entreprise.

Développer ses compétences, en acquérir de nouvelles, s'adapter aux évolutions du métier permettent à la fois de valoriser son travail, de développer ses talents et d'envisager une évolution future.

Le Bilan Périodique de Développement est le moment privilégié entre le salarié et son responsable, hors du contexte quotidien et opérationnel, pour :

- faire un bilan sur les compétences acquises, les points forts,
- définir les compétences à développer.
- proposer le cas échéant des formations complémentaires ou expériences nouvelles en lien avec les évolutions envisagées.
- être à l'écoute des aspirations du salarié,
- échanger sur les pistes d'évolution ~~future de carrière à court et moyen terme~~
- proposer le cas échéant des formations complémentaires ou expériences nouvelles en lien avec les évolutions envisagées.



[Sur la base de ce premier entretien, une entrevue avec le gestionnaire de personnel permet d'échanger sur votre évolution professionnelle.](#)

Ce bilan permet donc au salarié d'exprimer ses souhaits d'évolution, à son hiérarchique de le guider et d'envisager avec lui les orientations possibles et au Gestionnaire de Personnel ensuite de prendre en compte ces éléments dans la gestion de carrière. Si nécessaire, il peut être enrichi par un bilan de compétences extérieur (voir paragraphe **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

Il s'agit d'un outil complémentaire aux bilans de Performance et aux entretiens individuels de gestion.

La périodicité des bilans périodiques de développement n'est pas figée, mais correspond à des moments-clé de la carrière dans l'entreprise : par exemple après quelques années dans l'entreprise, au retour d'un congé parental, à mi- carrière ou quelques années avant le départ prévu en retraite.

Le bilan périodique de développement peut être aussi réalisé, dans cet esprit, à la demande du salarié.

1.2.4 Bilan d'Etape Professionnel

Le Bilan d'Étape Professionnel permet, à partir d'un diagnostic réalisé en commun entre le salarié et son employeur :

- au salarié d'évaluer ses capacités professionnelles et ses compétences
- à l'employeur de déterminer les besoins et les objectifs de formation du salarié.
- de contribuer à l'établissement en commun d'un projet professionnel

Il favorise ainsi l'employabilité, le développement des compétences en adéquation avec les besoins de l'entreprise.

Les outils et éléments d'information (référentiel des compétences, des métiers, descriptif parcours et passerelles...) seront à la disposition du salarié pour lui permettre de préparer cet entretien.

Le Bilan d'Etape Professionnel se situe sur une échelle de temps plus longue que le Bilan Périodique de Développement (BPD) : c'est la raison pour laquelle un Bilan Périodique de Développement devra avoir été fait précédemment au Bilan d'Etape Professionnel.

Le Bilan d'Etape Professionnel peut être réalisé, à la demande du salarié, à l'issue de la deuxième année de présence dans l'entreprise. Il peut être ensuite renouvelé tous les 5 ans.

Dans l'année de ses 45 ans, chaque salarié reçoit un courrier lui rappelant les outils à sa disposition en vue de préparer sa deuxième partie de carrière.

Il prendra la forme d'un entretien avec le gestionnaire de personnel. Si l'entretien met en évidence un risque de décalage entre les compétences acquises par le salarié et les perspectives d'évolution et / ou d'employabilité du salarié, les lignes directrices d'un plan de formation seront élaborées en commun.

Cet entretien particulier fera l'objet d'un compte rendu remis au salarié : les actions décidées seront mises en œuvre progressivement.

