

*Se faire accompagner dans une démarche
Compétences*

GUIDE PRATIQUE POUR SELECTIONNER UN PRESTATAIRE COMPETENCES

**Rédiger un cahier des charges
Evaluer les propositions reçues**



Avec le concours du



Fonds Unique
de Périquation



avec le soutien du FSE Objectif III

SOMMAIRE

- 1- Pourquoi ce guide pratique ?**
- 2- Rédiger votre cahier des charges**
- 3- Evaluer les propositions reçues (grille d'évaluation)**
- 4- Annexe : Evaluation et suivi du projet**


1- POURQUOI CE GUIDE PRATIQUE ?


Dans le cadre du dispositif Générice, FORMAPAP a souhaité accompagner les entreprises de l'Inter-secteurs Papiers-Cartons dans la mise en place d'une gestion anticipative des compétences et des parcours professionnels.

Bien souvent, dans ce type de projet, les entreprises ont besoin de faire appel à des compétences externes (Consultant, Cabinet conseil...) pour structurer et outiller leur démarche. FORMAPAP n'a pas souhaité se lancer dans un processus de référencement des organismes susceptibles d'accompagner une démarche *Compétences*. En effet, ce genre de projet est toujours stratégique pour une entreprise et il est préférable que le commanditaire sélectionne lui-même son prestataire au regard de ses enjeux, de son contexte et de ses attentes spécifiques.

Afin d'accompagner au mieux les entreprises dans leur démarche, FORMAPAP a donc choisi de leur proposer un outil d'aide à la décision. Ce guide pratique a été conçu comme une trame pour vous aider à structurer la sélection de votre prestataire. Il comprend 2 parties :

- Un **support d'aide à l'élaboration de votre cahier des charges** qui vous aidera à préparer votre appel d'offre ou simplement à structurer la consultation d'un ou de plusieurs organismes de conseil ;
- Une **grille d'évaluation des propositions reçues** qui a été conçue pour vous permettre d'analyser et de comparer rapidement les prestations proposées par rapport à vos attentes et de procéder ainsi le plus objectivement possible à la sélection du prestataire qui vous accompagnera dans votre projet.

Quelques avertissements (icône : ) viennent également compléter ce guide afin de vous permettre d'éviter les écueils classiques dans ce type de démarche.

Des références à des documents complémentaires (supports de communication, outils pratiques, formulaires administratifs et financiers...) vous seront également proposées. Elles seront identifiées par l'icône : 



Compétences



Une démarche *Compétences*, c'est ce qui va permettre à une entreprise de mettre en œuvre une véritable **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**. La GPEC est un dispositif RH d'anticipation et d'adaptation qui permet d'analyser, en fonction des prévisions d'activité de l'entreprise, les écarts entre les ressources/besoins actuels de l'entreprise et ses ressources/besoins futurs en termes d'emploi et de compétences. Le dispositif prévoit des mesures pour réduire ces écarts (ex : formation, mobilité interne et externe, etc.).

Une démarche *Compétences* / Un projet GPEC, c'est :

- Un projet d'entreprise, quelle que soit sa taille, qui veut placer les compétences au cœur de son système de gestion des ressources humaines
- Un ensemble d'outils opérationnels utiles aux managers au quotidien

Une démarche *Compétences* / Un projet GPEC n'est pas :

- Un projet qui n'implique que les RH
- Un ensemble de données compilées de façon encyclopédique

 *Boite à outils*

 *Flyer Compétences*



Toutes les prestations ou les missions d'accompagnement que vous confiez à un prestataire ne sont pas systématiquement éligibles à un cofinancement Générique.

Pour pouvoir bénéficier d'une prise en charge dans le cadre de Générique, votre projet doit s'inscrire dans une réelle **démarche Compétences** au sein de l'entreprise. Nous vous invitons à vous rapprocher de votre Délégation régionale ou de l'équipe Projets pour connaître les modalités de cofinancement possibles ainsi que les critères d'éligibilité.

 *Demande de cofinancement*

2- REDIGER VOTRE CAHIER DES CHARGES

Avant de choisir le prestataire qui accompagnera la démarche *Compétences* de votre entreprise, il est important d'établir votre cahier des charges. Cette étape constitue également la première phase de votre projet car elle vous permet de le clarifier et de le structurer.

La trame qui suit n'est établie qu'à titre d'exemple pour vous aider à rédiger votre propre cahier des charges. Les items proposés dans chaque rubrique sont des exemples et des illustrations facultatifs, qui ne sont donc pas à traiter systématiquement. Ne développez que les items qui correspondent à la situation dans laquelle se trouve votre entreprise.

I – Objet de la consultation

II- Présentation de l'entreprise et de son environnement

- II-1 Contexte
- II-2 Enjeux

III- Objectifs du projet

- III-1 Principes du projet
- III-2 Objectifs
- III-3 Modalités de mise en œuvre

IV- Livrables attendus

V- Moyens mis à disposition pour la mission

VI- Durée de la mission – dates et lieux

VII- Attentes à l'égard du consultant

- VII-1 Attentes générales
- VII-2 Attentes techniques
- VII-3 Attentes financières



Compétences

I – Objet de la consultation

Précisez ici l'objet de votre consultation, éventuellement le titre et/ou sous-titre du projet que vous allez mettre en oeuvre et pour lequel vous souhaitez être accompagné.

II- Présentation de l'entreprise et de son environnement

L'objet de cette rubrique est de décrire votre entreprise de façon suffisamment claire pour que le prestataire puisse en comprendre les enjeux et le cadre dans lequel s'inscrit votre projet.

Vous ne devez pas systématiquement chercher à remplir tous les items, mais seulement ceux qui vous concernent et vous semblent pertinents pour la compréhension de votre projet.

II-1 Contexte

Organisation de l'entreprise

- *Nombre d'établissements, d'équipes, de salariés*
- *Appartenance à un groupe (identité et principaux établissements)*
- *Activités*
- *Organisation des services/ du travail / des équipes*
- ...

Evolution de l'environnement économique

- *Acquisition de nouveaux marchés*
- *Développement d'une activité*
- *Augmentation du prix des matières premières*
- *Forte pression sur les prix de vente*
- *Intensification de la concurrence (ex : arrivée de nouveaux concurrents, évolution des parts de marché...)*
- ...

Evolution de l'environnement technique

- *Développement de nouveaux produits / moyens / processus*
- *Modification de produits / moyens / processus*
- *Mutations technologiques*
- *Normes qualité / certification ISO*
- ...

Evolution de l'environnement social

- *Déséquilibre de la pyramide des âges (ex : pyramide vieillissante)*
- *Départs à la retraite massifs*
- *Perte de compétences*
- *Turnover élevé*
- *Evolution du cadre légal*
- *Climat social (ex : relations avec les partenaires sociaux qui se tendent...)*
- *Rareté des ressources*
- ...



Compétences

II-2 Enjeux

- *Nécessité de maintenir une capacité d'innovation compétitive*
- *Recherche de productivité, amélioration de la performance de l'entreprise par le développement des compétences...*
- *Mise en œuvre d'une véritable stratégie de gestion des ressources humaines*
- *Mise en place d'un système de management par les compétences (process recrutement, évaluation, formation, mobilité, rémunération, etc.)*
- *Meilleure connaissance des métiers de l'entreprise, identification des emplois stratégiques et/ou sensibles*
- *Optimisation des recrutements, des parcours d'intégration, de la fidélisation des effectifs (ex : assurer une mobilité interne pour mieux fidéliser)*
- *Besoin / définition de nouvelles compétences / fonctions*
- *Evolution des métiers*
- *Perte de compétences / Transfert de compétences*
- *Nécessité de développer l'attractivité de l'entreprise (besoin de promouvoir l'existence de parcours professionnels, de parcours d'intégration des jeunes, etc.)*
- ...

III- Objectifs du projet

Décrivez dans cette rubrique :

- 1- *Les grands principes qui mènent votre projet et que vous souhaitez mettre en avant dans la démarche compétences.*
- 2- *Les objectifs généraux et opérationnels que vous assignez à la mission confiée au prestataire.*
- 3- *Les modalités que vous envisagez pour le déroulement de la mission en termes de personnes ressources, de planning, d'outils, etc.*

Vous pouvez être plus ou moins précis selon l'avancement de votre réflexion sur le sujet. Cette rubrique peut également vous aider à préciser votre projet et contribuer à son élaboration.

III-1 Principes du projet

- *Privilégier l'anticipation, la concertation et le dialogue social*
- *Mieux communiquer, valoriser les dispositifs RH existants et mettre en lumière leur cohérence*
- *Impliquer l'ensemble des acteurs et plus particulièrement les managers*
- *Mettre en œuvre un projet transverse décloisonné (RH / production / commercial...)*
- ...

III-2 Objectifs

Objectifs généraux (résultats attendus) :

- *Accompagner la stratégie de croissance*
- *Mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'évolution des compétences requises par les activités de l'entreprise : anticiper les besoins en compétences*
- *Donner cohérence à l'ensemble des dispositifs déjà existants dans l'entreprise (définitions de fonctions, évaluations individuelles, dispositifs de formation, passerelles métiers, etc.)*
- *Favoriser l'employabilité du personnel*



Compétences

- Favoriser les parcours professionnels (mobilité interne, passerelles métiers, évolutions, reclassements...)
- Développer la motivation individuelle et collective,
- Impliquer davantage les managers dans la gestion des ressources humaines
- Travailler en priorité sur la gestion des populations dites sensibles, notamment les seniors âgés de plus de 45/50 ans (ex : anticiper les départs en retraite et organiser le transfert de compétences)
- Optimiser le recrutement, attirer et fidéliser les talents
- Optimiser et rentabiliser l'investissement formation
- Répondre aux obligations légales
- ...

Objectifs opérationnels (contenu du projet / démarche) :

- Mise en place d'une GPEC (préciser le périmètre : déploiement sur plusieurs sites, déploiement centré sur les métiers sensibles, stratégiques, tous les métiers...)
- Description des dispositifs de GPEC à développer, faire évoluer, optimiser
- Présentation de nouvelles mesures de GPEC à mettre en place
- Valorisation d'une démarche Compétences existante (communication, négociation, implication des acteurs...)
- Présentation des mesures d'implication de tous les acteurs :
 - o mesures d'implication des managers (sensibilisation, formation, accompagnement individuel...)
 - o actions de communication adaptées aux différentes populations
 - o organisation des instances projet : groupes de travail, comité de pilotage
 - o ...

III-3 Modalités de mise en œuvre

- Définition des acteurs impliqués dans le projet / rôles / responsabilités
- Description des étapes principales de mise en œuvre (état des lieux, diagnostic, mesure des écarts, recommandations, mise en œuvre, définition du processus de communication, suivi)
- Planning de mise en œuvre / phasage du projet
- Définition des outils de pilotage et de suivi du projet
- Evaluation des coûts, du budget
- ...

IV- Livrables attendus

Précisez, et décrivez éventuellement, dans cette rubrique les produits finis- ou livrables- que vous attendez (au terme de la mission ou de chaque grande étape du projet) :

- Cartographie des métiers
- Référentiel de compétences
- Diagnostic sur l'évolution de l'emploi et des qualifications dans l'entreprise (L2323-56), liste des métiers sensibles / stables / en développement
- Accord GPEC rédigé
- Supports de réunions de négociation avec les partenaires sociaux
- Supports de communication interne (selon les populations : direction, managers, salariés)
- Formalisation des différents dispositifs de formation proposés dans le cadre de la GPEC : DIF, CIF, autres congés, VAE...



Compétences

- Rédaction des formulaires pour les supports d'évaluation annuelle et d'appréciation professionnelle : entretiens annuels d'appréciation/entretiens professionnels, entretiens de carrière...
- Définition des process RH associés : recrutement, évaluation, formation, mobilité...
- Rédaction de différents rapports : égalité hommes / femmes, pénibilité et stress au travail, accord handicap / convention Agefiph
- Définition d'actions à l'attention des populations sensibles (jeunes, handicapés, seniors...)
- Charte mobilité
- ...



Générique cofinance avant tout une démarche, et non des livrables ou des outils, en dehors de tout contexte de gestion des Compétences. Un accompagnement à la signature d'un accord GPEC seul, par exemple, ne pourra pas faire l'objet d'un cofinancement ; le projet doit entrer en cohérence avec une démarche Compétences plus générale mise en œuvre dans l'entreprise.

V- Moyens mis à disposition pour la mission

Décrivez dans cette rubrique les moyens techniques et/ou humains et les outils auxquels le prestataire aura accès pour accomplir sa mission.

- Documentation existante : indicateurs RH, rapports, outils et dispositifs de gestion des ressources, etc.
- Audit récent ou diagnostics antérieurs
- Procès verbaux CE, CHSCT
- Tableaux détaillés des emplois et pyramides des âges
- Statistiques détaillées sur l'absentéisme
- Equipe mise en place : comité de pilotage, comité technique (noms, fonctions, postes)
- Instances existantes
- ...

VI- Durée de la mission – dates et lieux

Décrivez dans cette rubrique vos propres attentes concernant les délais, le calendrier de la mission ou le démarrage du projet. Vous pouvez également préciser, si vous êtes une entreprise multi-sites, les établissements ou sites sur lesquels se déroulera la mission.

- Exigences par rapport aux délais
- Calendrier prévisionnel
- Détails du calendrier pour chaque étape du projet
- Site(s) concerné(s)

VII- Attentes à l'égard du consultant

Cette rubrique vous permet de préciser ce que vous attendez du prestataire en termes :

- *d'éléments liés à son expertise*
- *de déroulement du projet d'un point de vue technique*
- *de profil du consultant*
- *d'éléments financiers*



Compétences

Là encore, cette liste est proposée à titre indicatif, elle n'est pas exhaustive. Ces éléments sont à ajuster en fonction de l'envergure de votre projet.

VII-1 Attentes générales

- CV du (ou des) consultant(s)
- Planning du projet
- Connaissance / expérience de la Branche, du secteur d'activité
- Expériences dans la mise en œuvre de GPEC : références
- Livrables et respect du planning
- ...

VII-2 Attentes techniques

- Apport d'une méthodologie
- Identification des risques financiers, sociaux, méthodologiques
- Compétences et expérience en gestion de projets transverses
- Connaissances RH opérationnelles
- Méthodologie de communication associée au projet
- Accompagnement à la mise en œuvre (ex : accompagnement individuel des managers au déploiement d'entretiens annuels d'appréciation/entretiens professionnels)
- Accompagnement au déploiement de la communication
- ...

VII-3 Attentes financières

- Nombre de jours d'intervention
- Coût / jour en fonction des intervenants (junior, senior, directeur de mission, etc.)
- Facturation des frais de déplacement (réel / forfait)
- Total HT et TTC, éventuellement par lots
- Conditions/modalités de paiement
- ...

3- Evaluer les propositions reçues (grille d'évaluation)

La grille d'évaluation proposée a pour objectif de vous aider à effectuer votre sélection parmi les prestataires répondant à votre appel d'offres. Afin de choisir celui qui répondra le mieux à vos attentes, vous pouvez utiliser cette grille qui vous permettra, au-delà du discours du consultant, de ne rien oublier.

On distingue **4 phases** dans cette grille : ce sont les étapes indispensables que vous retrouverez classiquement dans toute bonne réponse à un appel d'offre ou demande d'accompagnement.

Cette grille vous permet de contrôler si, dans sa réponse, le consultant mentionne et traite ces points. Elle est faite pour vous permettre d'évaluer les réponses des cabinets conseil susceptibles de vous accompagner et de faire un choix parmi plusieurs propositions.

I- Phase 1- Etat des lieux

II- Phase 2 - Méthodologie et recommandations

III- Phase 3 - Mise en œuvre et axes d'intervention

IV- Phase 4 – Profil du consultant

Ces phases doivent être décrites dans la réponse du cabinet conseil et dans l'accompagnement proposé ; vous devez pouvoir les retrouver, plus ou moins détaillées selon la façon dont vous aurez orienté votre cahier des charges.

Compétences

I- Phase 1- Etat des lieux

Cette 1ère phase doit être prévue par le cabinet qui va vous accompagner dans votre démarche car elle lui permet de :

- faire un état des lieux de l'existant,
- d'adapter sa démarche à la réalité de votre entreprise,
- de faire des recommandations pertinentes en fonction de votre contexte,
- de ne pas refaire des choses qui existent déjà ou qui pourraient être simplement améliorées.

ETAT DES LIEUX	Elément Déterminant (D) Important (I) Facultatif (F)	Présent dans la proposition du consultant N°1 oui / non	Présent dans la proposition du consultant N°2 oui / non
I-1 Audit des pré-requis à la mise en place d'une démarche Compétences			
=> Vérification du niveau d'implication du management de proximité dans les projets divers de l'entreprise : -> état des lieux sur le niveau d'implication des managers de proximité dans la vie et les projets de l'entreprise -> évaluation de leurs niveaux d'informations sur les projets en cours et à venir -> état des lieux des pratiques de communication des managers			
=> Vérification du niveau de maturité RH des équipes : -> évaluation des connaissances et lacunes RH des équipes			
=> Vérification du niveau de connaissances des managers en management de projet : -> état des lieux de la méthodologie de projets mise en place dans l'entreprise, outils utilisés, etc. -> état des lieux des résultats obtenus, retours d'expérience...			
=> Vérification du niveau de dialogue social : -> diagnostic dialogue social (notamment si vous avez des IRP, des relations sociales tendues, si vous êtes dans une phase de négociation...)			
I-2 Audit des outils et pratiques RH/ GPEC existants dans l'entreprise			
-> état des lieux des pratiques, des outils mis en place : liste, périmètre et fréquence de mise en place, résultats, retours d'expériences -> identification des freins, résistances potentielles à la non mise en place de certaines pratiques			
I-3 Audit de la stratégie et de la politique dans lesquelles ces pratiques / outils s'inscrivent			
Pourquoi ont-elles été mises en place ? Est-ce en anticipation ou par obligation ? Qui en était à l'initiative ?, etc... -> recueil des éléments de décision stratégique -> évaluation du niveau de cohérence, d'homogénéisation des pratiques RH entre les différents services de l'entreprise			

Actions pouvant être proposées par le cabinet consulté

=> Vérification du niveau d'implication du management intermédiaire dans les projets divers de l'entreprise :

- Organisation de séminaires Managers pour :
 - > les mettre au même niveau d'information concernant l'évolution de l'entreprise, de ses activités, les projets à venir et en particulier les projets RH
 - > leur présenter le processus de communication (méthodologie de démultiplication de la communication)
 - > les impliquer dans le processus

=> Vérification du niveau de maturité RH des équipes :

- Mise à niveau des équipes en terme d'informations, de connaissances et d'actualité RH
- Formation à ce qu'est la GPEC et une démarche Compétences dans l'entreprise
- Formation aux pratiques RH de 1^{er} niveau (les basiques du droit du travail / management d'équipes)

=> Vérification du niveau de connaissances des managers en management de projet :

- Formation ou sensibilisation à la gestion de projet

=> Vérification du niveau de dialogue social :

- Rappel des fondamentaux du dialogue social
- Formation à la négociation et à la communication sociale
- Identification des points durs avec les IRP et actions correctives

=> Recueil de données lors de réunions de travail avec l'équipe RH :

- > outils de statistiques, outils de gestion prévisionnelle : projection/évolution de la pyramide des âges par métier...
- > définitions de fonction / fiches emploi
- > référentiel ou dictionnaire des métiers / des compétences
- > entretiens d'évaluation / entretiens annuels d'appréciation (EAA)
- > entretiens de carrière / entretiens professionnels
- > pratiques de développement de la polyvalence / polycompétence
- > bilan de compétences
- > validation des acquis de l'expérience (VAE)
- > plan de formation
- > DIF
- > CIF
- > périodes de professionnalisation
- > passeport emploi-formation
- > pratiques en matière de mobilité interne (bourse de l'emploi, charte mobilité, etc.)
- > pratiques en matière de mobilité externe (aide à la création / reprise d'entreprises, mesure de suspension du contrat de travail...)
- > pratiques en matière d'ergonomie des postes de travail (rapport annuel et plan de prévention des risques)
- > mesures en faveur des populations dites sensibles : jeunes de moins de 26 ans, salariés en restriction d'aptitudes, salariés âgés de plus de 45 ans (pratique du tutorat, bilan de compétences, etc.)

=> Analyse de la politique RH, de sa formalisation, de sa communication et de l'adhésion des catégories d'acteurs (Direction/management / cadres/ salariés...)



Compétences

Informations / documents demandés par le consultant

- Liste des projets en cours et à venir dans l'entreprise
- Liste des managers missionnés et éventuellement cartographie des acteurs
- Recueil ou verbatim des managers lors d'entretiens ou de réunions
- Liste des relais de communication utilisés usuellement dans l'entreprise
- Réponses à un questionnaire d'évaluation
- Exemples d'outils de gestion de projet utilisés dans l'entreprise
- Historique des négociations, des conflits éventuels
- Documents sur la stratégie / politique RH de l'entreprise (valeurs du groupe, site Internet et intranet, communiqués internes, ...)

Exemples de livrables

- Rapport d'état des lieux / audit
- Rapport et préconisations éventuelles
- Propositions d'actions correctives
- Etc.

*Suite à cet audit, plus ou moins complet selon votre cahier des charges et le contexte spécifique de votre entreprise, le cabinet conseil doit être en mesure de vous faire un certain nombre de **recommandations** et vous proposer une **méthodologie** pour mener à bien votre projet.*

La grille qui suit vous permet d'analyser les recommandations qui vous sont faites et de vous assurer que l'on vous propose une méthodologie claire, opérationnelle et de qualité.

II- Phase 2 - Méthodologie et recommandations

METHODOLOGIE / RECOMMANDATIONS	Elément Déterminant (D) Important (I) Facultatif (F)	Présent dans la proposition du consultant N°1 oui / non	Présent dans la proposition du consultant N°2 oui / non
II-1 Définition du cadre du projet			
-> Réunion avec la Direction, les RH et/ ou le chef de projet et éventuellement, les managers concernés			
-> Définition des acteurs projet, des actions à mettre en place, du planning			
-> Proposition d'un plan de route par le consultant et validation par l'équipe RH			
II-2 Définition de la communication liée au projet			
-> Définition des vecteurs de communication à utiliser, des acteurs de la communication et des grandes étapes de la communication du projet			

Actions pouvant être proposées par le cabinet consulté

- Définition de pistes d'amélioration pour les pratiques et process déjà mises en place
- Identification des nouvelles pratiques ou mesures de GPEC à mettre en place (ex. mesure de suspension du contrat de travail)
 - => intérêt de leur mise en place (valeur ajoutée, apport ?)
 - => stratégie et politique dans lesquelles elles s'inscrivent ?
 - => objectifs souhaités et résultats attendus ?
 - => définition du contenu de la (ou des) mesure(s) de GPEC : en quoi cela consiste ?, qui peut en profiter ?, sous quelles conditions ? ...
- Proposition d'un plan de communication associé au projet
- Sensibilisation des acteurs (principalement managers) à la communication
- Proposition de mise en place d'un process RH / démarche compétences pour le salariés reprenant l'ensemble des dispositifs.
- Proposition d'un projet d'accord de GPEC contenant entre autre :
 - > présentation / description des mesures de GPEC que l'entreprise souhaite développer ou mettre en place
 - > modalités de mise en œuvre
 - > réunions avec l'équipe RH pour finaliser l'accord
- Trame de plan de communication élaboré au fur et à mesure du projet
- Proposition de communiqués, de questions / réponses, de kit de communication managers

Exemples de livrables

- Plan de route
- Planning
- Définition des grandes étapes
- Plan de communication

Compétences

III- Phase 3 - Mise en œuvre et axes d'intervention

Dans sa réponse, le cabinet conseil doit ensuite décrire la façon dont il va mettre en œuvre le projet. En général, il le découpe en phases ou en sous-projets et développe ses axes d'intervention (quels sont les moyens utilisés, pour atteindre quel résultat, avec quels acteurs, etc.)

Avec cette grille, vous pouvez identifier son approche et comprendre concrètement comment il va travailler dans votre entreprise.

MISE EN ŒUVRE / AXES D'INTERVENTION	Élément Déterminant (D) Important (I) Facultatif (F)	Présent dans la proposition du consultant N°1 oui / non	Présent dans la proposition du consultant N°2 oui / non
III-1 Déploiement des mesures de GPEC			
-> Réunion de cadrage avec l'équipe RH pour préciser le contenu de la (ou des) mesures, de (leurs) objectif(s) et valider ensemble la démarche.			
-> Ajustements et validation des supports par la DG, l'équipe RH lors d'une ou plusieurs réunions de travail.			
III-2 Accompagnement dans la mise en œuvre d'un process « démarche Compétences »			
-> A partir de l'existant, donner du corps à l'ensemble des outils, mesures et pratiques existantes Développer les outils manquants et les intégrer au process			
III-3 Déploiement du processus de communication			
-> Mise en place des structures (relais de communication) et outils de communication (communiqués de la direction, messages clés, documents questions-réponses)			
III-4 En cas de besoin, selon vos acteurs internes : mise en œuvre d'un accompagnement individuel			
-> Coaching des membres du comité de direction ou des managers lors de la mise en œuvre des mesures de GPEC et/ou pour le déploiement de la communication (ex. accompagnement individuel pour préparer les entretiens annuels d'évaluation/entretiens professionnels) -> Accompagnement de la DRH et des RRH sites pour faire le lien entre les pratiques de GPEC (ex. articulation entre les entretiens annuels d'appréciation et le plan de formation)			



Compétences

Actions pouvant être proposées par le cabinet consulté

- Proposition du consultant concernant les différents supports associés à la démarche Compétences / GPEC (ex. élaboration du support d'entretiens annuels d'appréciation, rédaction d'une charte de mobilité, élaboration d'un modèle de passeport formation...)
- Présentation aux membres du comité de Direction des principales mesures de GPEC mises en place ou à mettre en place (contenu, démarche, objectifs, support associés, questions / réponses, planning de mise en œuvre...)
- Formation des membres du comité de Direction et des managers sur la mise en place de certaines mesures de développement des compétences (ex. déploiements des entretiens annuels d'évaluation, respect et application de la charte de mobilité, etc...)
- Accompagnement du consultant pour le déploiement du processus de communication :
 - > au fil de l'eau :
 - rédaction des communiqués de la direction ou notes internes
 - rédaction des messages clés à relayer à l'oral par l'encadrement
 - > coaching des membres du comité de Direction ou des managers pour le déploiement de la communication

Exemples de livrables

- Elaboration du support d'entretiens annuels d'appréciation/entretiens professionnels,
- Rédaction d'une charte de mobilité,
- Elaboration d'un modèle de passeport formation,
- Préparation des formations : proposition du consultant en terme d'objectifs, principes, contenu, moyens et déroulement
- Animation des formations par le consultant
- Etc...

Compétences

IV- Phase 4 – Profil du consultant

Dans sa réponse à votre cahier des charges, le cabinet doit aussi vous donner des informations sur son champ d'expertise et ses domaines de compétences ; plus précisément il doit vous indiquer qui pourrait intervenir concrètement dans votre entreprise.

	Informations / documents donnés par le consultant	Élément Déterminant (D) Important (I) Facultatif (F)	Présent dans la proposition du consultant N°1 oui / non	Présent dans la proposition du consultant N°2 oui / non
Expérience opérationnelle de l'accompagnement à la mise en œuvre d'une GPEC	Références			
Connaissance de la branche et du secteur d'activité	Références			
Connaissances et expériences RH	CV du consultant			
Connaissance en management de projets / conduite du changement	CV du consultant			
Compétences relationnelles : capacité à se positionner comme facilitateur	Entretien éventuel / CV			

Pour compléter l'évaluation de la proposition qui vous a été faite, il sera toujours intéressant de l'étudier d'un point de vue général, et de porter un avis synthétique sur le style global. Là encore, cette appréciation sera à faire au regard de critères adaptés à votre projets et à vos priorités :

	Élément Déterminant (D) Important (I) Facultatif (F)	Présent dans la proposition du consultant N°1 oui / non	Présent dans la proposition du consultant N°2 oui / non
Clarté de la proposition			
Compréhension de la demande			
Reformulation correcte des informations transmises par l'entreprise			
Pertinence de la réponse et des propositions d'action			



Les **facteurs clés** de succès pour la mise en œuvre d'un projet s'inscrivant dans la démarche Compétences sont *a minima* :

- Que la Direction soit porteuse du projet,
- Que le management soit impliqué dans le projet / la démarche générale et en comprenne les enjeux,
- Que l'entreprise maîtrise ses risques financiers et sociaux,
- Que les équipes RH soient matures et aient un fonctionnement projet avec les opérationnels,
- Que la culture / méthodologie de gestion du projet soit maîtrisée,
- Que l'implication des acteurs projet à tous les niveaux soit réelle.

Il n'est pas fondamental que tous ces facteurs soient réunis au lancement du projet, mais ils seront à développer au cours de sa mise en œuvre.

ANNEXE : EVALUATION ET SUIVI DU PROJET

I – Evaluation

A un moment de la mission ou à son issue, à court terme ou à moyen terme, vous serez amené à évaluer votre projet au regard des différents axes qui vous sont proposés ci-dessous. Pour chacun de ces thèmes, vous pourrez identifier des critères et indicateurs.

Evaluation de la prestation et du prestataire	Critères	Indicateurs
Mobilisation des membres du comité de direction		
Mobilisation des managers		
Communication interne autour des sujets abordés par la GPEC		
Respect des objectifs		
Respect du plan de charge prévu		
Utilisation des outils mis en place		
Satisfaction des utilisateurs et /ou salariés		
Evaluation du prestataire	<ul style="list-style-type: none"> ○ Respect des objectifs de prestation, ○ Respect du budget, ○ Respect du planning... ○ ... 	
...		

Compétences

Evaluation du projet / Mesure d'impact	Critères	Indicateurs
Augmentation de la productivité		
Développement de l'attractivité de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ○ Image / visibilité de l'entreprise dans son bassin d'emploi ○ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Augmentation du nombre de candidatures spontanées ○ ...
Amélioration du dialogue et du climat social	<ul style="list-style-type: none"> ○ Les revendications syndicales ○ Les grèves ○ L'absentéisme ○ Le turn over ○ Les démissions ○ ... 	
Rentabilisation de l'investissement	<ul style="list-style-type: none"> ○ Les mobilités ○ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Augmentation du nombre annuel de mobilités accompagnées (interne ou inter site) ○ ...
Amélioration de l'équité/égalité des chances	<ul style="list-style-type: none"> ○ La formation, ○ La diversité / dont mixité ○ ... 	
Meilleure adéquation des ressources aux besoins		
...		

II – Suivi de la démarche mise en place / pilotage dans le temps

*Votre projet a été mis en place pour vivre et être pérenne, il conviendra d'établir **un tableau de bord** pour assurer un suivi du projet à partir des thèmes présentés ci-dessus. Vous serez amenés à ajuster ces thèmes, ces critères et ces indicateurs à l'évolution de votre projet et à l'opérationnalité du suivi dans le temps.*



GÉNÉRICE

Avec le concours du



Fonds Unique
de Péréquation



avec le soutien du FSE Objectif III