

Ce guide destiné aux professionnels est le fruit d'une démarche collective d'accompagnement à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences d'entreprises membres du PRIDES Grande Plaisance

# Édito

L'amélioration de la qualité des prestations et de l'emploi dans les entreprises de réparation maintenance et de services aux yachts est un enjeu partagé par la Région, l'Etat et les acteurs de la filière yachting rassemblés au sein du Pôle Régional d'Innovation et de Développement Economique Solidaire (PRIDES) Grande Plaisance : Riviera Yachting NETWORK.

Les démarches de développement de l'emploi, des qualifications et des compétences, la reconnaissance de ces métiers, l'amélioration des conditions de travail et du dialogue social sont des conditions qui participent à la structuration de la filière économique porteuse de qualité de service et de création d'emplois.

Démarche prospective d'anticipation et d'adaptation de l'entreprise en matière de gestion intelligente de ses ressources humaines, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) conjugue efficacité économique et sociale grâce au développement du dialogue qu'elle met en oeuvre.

Au-delà de l'intérêt propre à chaque organisation de s'investir dans ce type de démarche, la GPEC, dans les secteurs réparation/maintenance et services aux yachts, prend un sens particulier.

C'est pourquoi depuis un an, en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, à l'initiative du PRIDES Grande Plaisance, avec le soutien de la Région et de l'Etat, ACT Méditerranée, les organisations syndicales d'employeurs et de salariés, avec leurs Organismes Paritaires Collecteurs Agréés, se sont mobilisés pour mettre en oeuvre des démarches d'accompagnement collectif à la GPEC auprès d'une dizaine d'entreprises de la filière grande plaisance.

Ce guide en est le résultat. De l'ensemble des démarches engagées, une matière concrète et utile pour l'ensemble de la filière a été extraite. On y trouvera des témoignages et des analyses sur les problématiques du secteur, un appui méthodologique à la construction d'un plan d'action GPEC, des contacts pour aller plus loin.

Nous souhaitons que cet outil permette à l'ensemble des entreprises de la filière Grande Plaisance une meilleure appropriation des démarches de GPEC et les aide ainsi à concrétiser des projets de développement mariant efficacité économique et équité sociale.

Laurent **FALAIZE**

*Président de Riviera Yachting NETWORK  
PRIDES Grande Plaisance*

# Sommaire

- Les enjeux du secteur de la Grande Plaisance .....p 4
- Les enjeux de la GPEC .....p 6
- Les principes de la GPEC .....p 7
  - La méthodologie adoptée .....p 8
    - Interventions en entreprises
    - Temps collectifs
- Questionnements en lien avec les démarches de GPEC .....p 11
  - Le dialogue social
  - La place du management
  - La prise en compte des risques psychosociaux
  - Les seniors
  - Une opportunité pour la mixité
- Éléments d'analyse issus des diagnostics .....p 14
  - Des enjeux forts en matière de gestion de la compétence
  - Chef de projet : un métier multi facettes
  - Organisation interne et démarche participative
- Plan d'action GPEC par unité de travail ... .p 16
  - Témoignages .....p 27
  - Typologies d'outils  
au service de la GPEC .....p 29
    - Contacts, sites utiles  
et remerciements ... .p 31





# Les enjeux du secteur de la Grande Plaisance

Les côtes de la région PACA sont une zone de prédilection pour la navigation des yachts (bateaux de plus de 24 mètres comportant un équipage professionnel) de mai à septembre. Mais la région PACA est également, durant la période hivernale, une zone leader au niveau mondial pour la maintenance et la réparation de ces bateaux. Le savoir-faire détenu en matière de construction navale a en effet permis à la filière yachting de s'y implanter et de s'y développer. Aujourd'hui de nombreux chantiers jalonnent les côtes de Marseille à Menton et de nombreux sous-traitants interviennent sur ce territoire, représentant environ 2 500 emplois. Ces professionnels, sur un marché concurrentiel, doivent se doter des meilleurs atouts.

Le secteur de la Grande Plaisance est un marché jeune au niveau régional, il se définit par certains critères sus évoqués, mais également par des méthodes de travail liées essentiellement aux attentes spécifiques d'une clientèle exigeante.

Il regroupe un ensemble d'activités de production et de services relevant de corps de métiers extrêmement diversifiés, de secteurs d'activité différents.

Les entreprises œuvrant dans le secteur présentent elles-mêmes une grande diversité de tailles, de marchés, d'organisations, de conventions collectives. Elles peuvent intervenir sur un champ spécifique d'expertise technique et/ou piloter l'ensemble des travaux relatifs à la maintenance ou aux refits (réparations), en faisant appel à leurs compétences internes et à leur réseau de sous-traitance.

Elles interviennent, soit de façon exclusive sur le secteur de la Grande Plaisance, soit en se diversifiant vers d'autres activités navales, maritimes ou terrestres. Pour certaines entreprises, se positionner sur ce marché relève d'un réel questionnement stratégique, compte tenu de ses spécificités et de ses incidences en matière de gestion d'entreprise.

## Captation des marchés, saisonnalité, qualité

Depuis quelques années, le marché naissant et grandissant s'est développé au regard des attentes des clients. De fortes exigences en termes de délais, de qualité, de prix et de services sélectionnent les entreprises en matière de captation et de fidélisation de la clientèle. Ce marché est d'autant plus contraignant pour l'entreprise qu'elle doit faire face à la gestion de la saisonnalité des interventions, impliquant une gestion de ses ressources (humaines et matérielles) particulièrement complexe.

De plus, la relation au client nécessite que l'entreprise soit en capacité d'absorber l'intégralité des aléas auxquels est soumis le secteur, l'imprévisibilité de l'activité étant une donnée majeure du marché. Celle-ci peut être liée aux demandes du client, à la survenance d'avaries, à la non visibilité des travaux à faire avant leur engagement, à la gestion de la co-activité, aux dysfonctionnements organisationnels, à un défaut qualitatif dans le travail réalisé constaté a posteriori. L'optimisation des ressources de l'entreprise, de l'organisation du travail et des conditions de travail, constitue un défi permanent pour assurer une compétitivité sur le marché en termes de coûts impactés, de rentabilité et d'image de marque, essentielle à son maintien sur le secteur.

## Des savoir-faire et un modèle organisationnel spécifique

En même temps que le marché de la Grande Plaisance se développe, les savoir-faire se définissent et de nouvelles fonctions internes apparaissent. La spécificité des interventions se caractérise par des modes opératoires particuliers (à la fois liés à la diversité des types de supports et à la non répétitivité des formes d'interventions), des conditions physiques d'exercice du métier (travail confiné, peu d'espace, aléas climatiques, ...) qui requièrent, en plus de l'expertise technique, une analyse environnementale de l'activité préparatoire, ainsi que des comportements appropriés à un travail dans le secteur du luxe.

Le développement de l'autonomie des salariés, la polyvalence, les aptitudes à intervenir dans un tel contexte sont autant de conditions essentielles de réponse aux contraintes économiques et de marchés.

De longs temps d'apprentissage, de faibles moyens de gestion de la flexibilité des ressources humaines (compte tenu à la fois de la spécificité des savoir-faire, mais également de la rareté et de la pénurie de main d'œuvre sur un marché de l'emploi relevant globalement du secteur de l'industrie), ralentissent la capacité des entreprises à capter de nouveaux marchés.

Les fonctions d'encadrement et l'optimisation de l'organisation du travail prennent alors toute leur dimension pour ajuster ces variables. De fortes attentes en matière de management marquent ce secteur dont les contenus d'activités demeurent, pour la plupart, à rattacher aux objectifs globaux et stratégiques de l'entreprise.

Sur un volet plus technique de ces fonctions, la transmission des savoir-faire reste une préoccupation pleinement partagée, d'autant que les départs en retraite des populations expertes, accélérés par le "décret amiante", réduisent les marges de manoeuvre.



# Les enjeux de la GPEC

## Pourquoi une entreprise a-t-elle intérêt à anticiper ses besoins en compétences ?

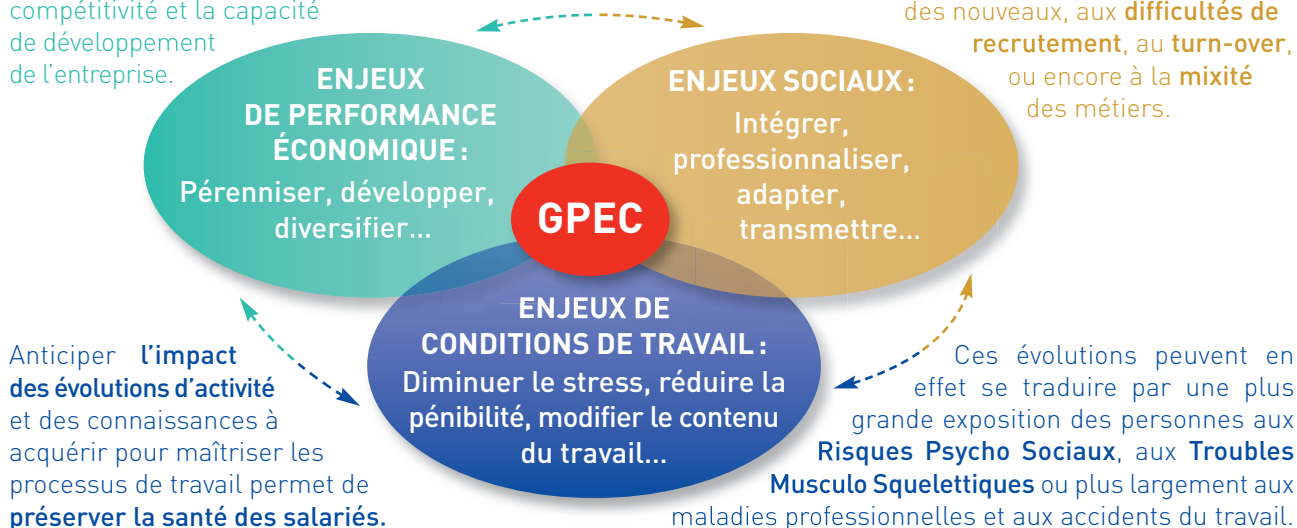
**3 types d'enjeux interdépendants** justifient qu'un chef d'entreprise s'intéresse à la question des compétences : des enjeux de performance économique, sociaux et de conditions de travail. Ces enjeux sont interdépendants car chacune des clés d'entrée choisie va impacter les deux autres.

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.

Anticiper les besoins en compétences permet d'apporter des réponses aux réalités auxquelles les entreprises sont confrontées en termes de performance, d'évolution des métiers (qualitative) et des effectifs (quantitative). Ces questions sont au cœur des démarches de GPEC.

Face aux **évolutions de marchés**, anticiper les besoins de compétences est une démarche indispensable pour **maintenir, voire développer un niveau de performance, de compétitivité et accompagner les changements** auxquels les acteurs de l'entreprise sont confrontés. Le niveau de qualification des salariés renforce la compétitivité et la capacité de développement de l'entreprise.

Anticiper les **évolutions d'activité et de métiers** appelle à s'interroger sur la structure des effectifs, les emplois, ou encore la gestion des carrières. Ces évolutions se situent dans des contextes sociaux différents, dans lesquels apparaissent aussi des questions relatives au **vieillessement des salariés** et au **maintien dans l'emploi**, à l'**intégration des nouveaux**, aux **difficultés de recrutement**, au **turn-over**, ou encore à la **mixité des métiers**.



## Comment l'entreprise va-t-elle traduire cette anticipation ?

**Par l'élaboration d'un plan d'action GPEC.** Il s'agit de permettre aux TPE et PME de disposer d'un outil concret et opérationnel.

Les principes sont ceux de la démarche de prévention des risques professionnels, testée sur différents secteurs comme les industries agro-alimentaires, les services à la personne, ou les caves vinicoles : unités de travail, points critiques, "risques compétences", mis en lien avec des actions, dispositifs, outils, acteurs à mobiliser et délais de réalisation.

Pour formaliser un plan d'action, il est nécessaire de mettre en oeuvre une démarche de GPEC en interne.

# Les principes de la GPEC

Elle s'articule autour de 4 principes et d'une méthodologie organisée en 2 phases : diagnostic et plan d'action.

## Les 4 principes de la démarche :

### PRINCIPE 1 : Prendre en compte les enjeux et évolutions du secteur et clarifier la stratégie de l'entreprise

Une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences doit faire le lien entre objectifs stratégiques et compétences :

- Les compétences actuelles de mes salariés sont-elles en phase avec mes objectifs de développement ?
- Les développer peut-il m'aider dans le fonctionnement et la performance de l'entreprise ?
- 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

Exemple :

#### Évolutions de l'environnement

Une augmentation du marché potentiel



#### Objectifs stratégiques

Préparer les moyens internes matériels et RH pour répondre au marché



#### Évolution des compétences pour qui ?

Direction, RH, chefs de projets

### PRINCIPE 2 : Impliquer les salariés et leurs représentants dans une démarche participative, afin de favoriser le dialogue social

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

### PRINCIPE 3 : Raisonner en unités de travail pour ancrer la démarche au plus près du terrain et de l'activité

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.

**Le raisonnement par unité de travail permet de mieux analyser sur chacune d'elles les conséquences de ces évolutions, du point de vue des compétences.**

Dans le secteur de la Grande Plaisance, les principales unités de travail sont :

- La direction
- Le chef d'équipe
- Le chef de projet
- La production (tôliers, soudeurs, menuisiers, charpentiers, peintres, mécaniciens, ...)
- Les fonctions support (administratif, RH, qualité...)

### PRINCIPE 4 : Identifier des "risques compétences" par unité de travail

**Les évolutions externes** (environnement technique, commercial, réglementaire,...) et **internes** (évolution de la pyramide des âges, pratiques de GRH, organisation du travail,...), 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 compétences".**

On identifie des risques pour l'entreprise en termes de performance, et des risques pour les salariés en termes de détérioration de leurs conditions de travail.

# La méthodologie adoptée

La méthodologie globale alterne des phases individualisées (interventions en entreprise) et des temps collectifs de sensibilisation-formation-échanges à la GPEC et à ses outils.

## I. INTERVENTIONS EN ENTREPRISE

L'intervention est structurée autour de 2 phases : **un diagnostic préalable**, qui permet d'avoir une vision globale de l'organisation, de son fonctionnement et de faire émerger forces et faiblesses, puis **un plan d'action**.

### 1. Le diagnostic

#### → **Réflexion globale sur l'entreprise : comprendre le contexte, faire un état des lieux auprès de la direction et des Instances Représentatives du Personnel (IRP)**

- Son projet, sa stratégie
- Ses relations sociales
- Son organisation, ses métiers
- Son management
- Ses ressources humaines

#### → **Identification des principales unités de travail : en fonction des spécificités de l'entreprise et de ses problématiques**

#### → **État des lieux par unité, à partir des :**

- **Conditions d'emploi :** statuts, type de contrat, durée du travail, niveau de qualification, classifications, rémunérations, niveau de formation initiale, ... analysées comparativement pour les hommes et les femmes
- **Pratiques de GRH :** recrutement, intégration, formation professionnelle (plan de formation, connaissance et utilisation des différents dispositifs), promotion, mobilité interne, pratiques de reconnaissance, égalité professionnelle, ...
- **Management et relations de travail**
- **Métiers :** activité, compétences mobilisées, environnement de travail, ...
- **Conditions de travail :** contraintes liées à l'environnement de l'entreprise et à l'organisation du travail, pénibilité et usure professionnelle, évolution du contenu des emplois, ...
- **Indicateurs liés à la santé et à l'emploi des salariés :** pyramide des âges, ancienneté dans l'entreprise et dans le poste, absentéisme, accidents du travail, maladies professionnelles, inaptitudes, turn-over...

#### **Des méthodes de recueil de données éprouvées :**

- Entretiens collectifs et individuels auprès des 4 catégories d'acteurs : direction, encadrement, salariés, IRP
- Entretiens en situations de travail
- Analyse documentaire et traitement statistique

#### **Des préoccupations majeures alimentent les analyses :**

- Quelle cohérence entre stratégie, management et organisation du travail ?
- Quelles évolutions pour l'entreprise et quelles conséquences prévisibles sur les emplois (d'un point de vue quantitatif) et sur les compétences (aspect qualitatif) ?
- Quelles conséquences sur les pratiques de GRH, l'organisation du travail, la communication interne et les conditions de travail ?



## → Une synthèse rédigée et remise à la direction, présentée oralement aux Instances Représentatives du Personnel et aux salariés

Il est nécessaire, avant de s'engager dans la mise en place d'un plan d'action, de faire valider les constats en termes de points forts et de points faibles, et les impacts probables du contexte par unité de travail.

Ces restitutions intermédiaires permettent d'engager la démarche d'élaboration des plans d'action. À cet effet, et dans chacune des entreprises, des entretiens individuels et des réunions de restitution contribuent à mobiliser l'ensemble des acteurs et à partager les diagnostics.

## → Identification des points critiques pour chaque unité de travail

## → Formalisation du "risque compétence"

Illustration du lien entre point critique et risques compétences :

Activité	Point critique	Risques compétences
Refit de yachts (réparation)	Une mission essentiellement axée sur la production (aspects techniques)	<b>Salariés :</b> Non adhésion des salariés, manque de reconnaissance, démotivation Faible transmission des savoir-faire <b>Entreprise :</b> Fonction managériale insuffisante Ralentissement des processus de transmission des savoir-faire

## → Définition d'actions correctives qui seront organisées dans le plan d'action GPEC

## 2. Le plan d'action GPEC

Le plan d'action traduit de façon opérationnelle, et pour chaque unité de travail, les différentes actions correctives qui ont été identifiées dans la phase de diagnostic.

## → L'identification de différents leviers d'action en fonction du risque identifié

Selon l'ambition du projet, ces actions, qui prendront en compte les attentes et besoins des salariés, peuvent être de l'ordre de :

### La Gestion des Ressources Humaines :

- Entretien professionnel,
- Actions de formation (plan de formation, DIF, CIF, ...) ou autres actions,
- Bilan de compétences,
- Validation des Acquis de l'Expérience,
- Formalisation des compétences requises par métier (référentiels de compétences...),
- Professionnalisation du processus de recrutement,
- Formalisation du parcours d'intégration,
- Mesures visant à favoriser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ...

### L'organisation du travail :

- Rotation sur différents postes de travail,
- Répartition des activités,
- Tutorat, travail en binôme, ...

### Le management, la communication :

- Mise en place et animation de groupes de travail, de réflexion, d'échanges de pratiques,
- Renforcement de la présence du supérieur hiérarchique sur le terrain, appui aux équipes,
- Détermination et suivi des priorités,
- Développement des réunions de service ou interservices,
- Organisation et développement des coopérations internes,
- Information des salariés sur les filières d'évolution interne,
- Formalisation d'outils de communication (affichage, ...), ...

**L'amélioration des conditions de travail :**

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

**Ces actions relèvent de formations, réunions de travail, ... avec pour produits de sortie :**

- **Des outils :** fiches de fonction (ou de poste), référentiels compétences, grilles de polyvalence, tableaux de bord...
- **Des supports :** entretiens annuels, cursus d'apprentissage, livret et/ou procédures d'accueil, ...
- **Des apprentissages** divers au management, à la conduite d'entretien annuel, au tutorat, ... et à l'exploitation des outils et supports conçus,
- **Des règles du jeu :** Relations Clients/Fournisseurs, communication, animation d'équipe, ...

**Ces actions sont des préconisations cohérentes, répondant à 4 caractéristiques. Elles :**

- S'inscrivent dans un projet d'entreprise
- Ont pour objet d'agir, dans la durée, sur l'organisation du travail, l'amélioration des conditions de travail, l'évolution qualitative et quantitative des emplois, la gestion des âges, le dialogue social, l'adaptation et l'évolution des compétences des salariés, les méthodes de gestion des ressources humaines
- Sont opérationnelles : les conditions de leur mise en œuvre devant être définies en termes d'objectifs, de natures d'actions, de moyens à mobiliser, de procédures à mettre en place, d'éléments de calendrier et d'indicateurs de résultats
- Sont de nature à consolider les emplois existants, à en améliorer la qualité et à en renforcer l'attractivité, dans un climat de dialogue social.

→ **Validation du plan d'action**

Le plan d'action doit permettre aux acteurs de l'entreprise de visualiser concrètement les actions à conduire par catégorie de salariés et d'en identifier les délais de réalisation en fonction du niveau de priorité. Chacun des plans d'action est présenté et validé par les acteurs de l'entreprise. Leur engagement à les mettre en œuvre dans des temporalités négociées est acté.

**C'est cette validation finale qui constitue la clôture de l'action individuelle**

## II. LES TEMPS COLLECTIFS

Les temps d'intervention individuels en entreprise sont alternés par des temps collectifs. L'objectif de ces réunions est de permettre aux participants de développer leurs compétences dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines, du dialogue social, et plus généralement de mener une réflexion sur l'amélioration des conditions de travail. L'animation de ces temps collectifs alterne des apports d'informations et de méthodes avec des échanges et partages d'expérience entre entreprises.

**Trois temps réunissent chefs d'entreprises ou responsables RH sur des thématiques liées à la démarche :**

**Réunion 1 :** Définir ce qu'est la GPEC, le lien entre stratégie de l'entreprise et compétences des salariés, et les enjeux de la GPEC.

**Réunion 2 :** Diagnostics et constats : chaque entreprise fait remonter les principaux constats issus de son diagnostic et dispose des éclairages des autres participants sur ces constats.

**Réunion 3 :** Elaboration des plans d'action et partage sur les enjeux des actions à mettre en œuvre.

\* *CMR : Cancérogènes Mutagènes Reprotoxiques / TMS : Troubles Musculo Squelettiques  
RPS : Risques psychosociaux*

# Questionnements en lien avec les démarches de GPEC

## 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 intéressent 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

Pour aller plus loin : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

## 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 leur 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 et leur passé de technicien 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 impliquer et intégrer les attentes des responsables de proximité. 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

Pour aller plus loin : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)



## La prise en compte des risques psychosociaux dans les démarches de GPEC

Avec plus de 20% de salariés se déclarant stressés au travail, les entreprises doivent faire face à un enjeu majeur de santé, mais aussi de gestion des ressources humaines et de performance.

Pour l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (Bilbao – Espagne) : "un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face."

Les risques psychosociaux expriment diverses situations de mal être, de ressenti négatif par rapport au travail ; ils renvoient à des contextes d'entreprises et à des causes variées : surcharge de travail, contraintes excessives de temps, perte de repère, de sens du travail, conflits de valeurs, ... Ainsi, la reconnaissance, la possibilité d'échanges et de coopération dans le travail, le soutien de la hiérarchie et des collègues, sont autant de points importants pour la santé psychique.

Pour le réseau ANACT, ces risques doivent être analysés comme le résultat de tensions excessives ou non régulées par l'organisation du travail et le système des relations sociales. Quatre familles de tensions sont ainsi déterminées et liées aux contraintes de travail, aux valeurs et exigences du salarié, à la conduite des changements de contexte de travail, aux relations entre groupes et individus. Autant de points à prendre en compte dans les démarches de GPEC.

---

*Source "Le point sur... La prévention du stress et des risques psychosociaux" - Anact*

*Pour aller plus loin :  
[www.anact.fr](http://www.anact.fr)*

## 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".*

*Pour aller plus loin :  
[www.emploiesseniors.gouv.fr](http://www.emploiesseniors.gouv.fr)  
[www.priorite-seniors.fr](http://www.priorite-seniors.fr)*

## 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.

Pour aller plus loin : [www.femmes-egalite.gouv.fr](http://www.femmes-egalite.gouv.fr)



# Éléments d'analyse issus des diagnostics GPEC

## Des enjeux forts en matière de gestion de la compétence

Dans un contexte de forte concurrence et d'accroissement des exigences de la clientèle, la compétence est au cœur des enjeux et de la valeur ajoutée des entreprises du secteur.

Ces enjeux se situent à toutes les phases de la construction de la compétence : lors de son intégration, son développement, ou sa reconnaissance.

### Quelques exemples de situations partagées par les entreprises :

- Des experts techniques qui vont partir à la retraite (départs anticipés et accélérés par le décret amiante...)
- Des formations initiales ou continues inadaptées et/ou inexistantes au regard des spécificités du secteur
- Des temps d'apprentissage "sur le tas" qui nécessitent plusieurs années pour obtenir le niveau attendu dans les métiers techniques (tous niveaux hiérarchiques confondus)
- Des méthodes de travail qui s'industrialisent autour d'un savoir-faire souvent considéré comme "artisanal"
- Des chantiers "sur mesure" qui demandent une forte capacité d'adaptation et de résolution de problèmes techniques
- Le poids des innovations techniques
- Une gestion d'activité qui impose une polyvalence importante des équipes de production
- Un encadrement de proximité essentiellement axé sur la production et peu disponible pour assurer son rôle de manager et de tuteur.

**Le management des compétences** est donc un des leviers permettant de répondre aux enjeux auxquels les entreprises sont confrontées.

À la fois individuel et collectif, au niveau du même métier et du "groupe projet", ce management permet d'optimiser au mieux l'ensemble des moyens humains, de pérenniser l'entreprise sur son marché, d'aménager les parcours de professionnalisation, d'améliorer la flexibilité de l'entreprise et de proposer

aux salariés des parcours professionnels. Le management des compétences est une pratique qui se met en oeuvre à travers notamment les outils liés à la gestion des ressources humaines, qui, déclinés dans l'entreprise, permettent un meilleur pilotage des actions réalisées immédiatement ou sur le long terme.



## Chef de projet : un métier multi facettes

L'activité de refit ou de maintenance de yachts est une activité "sur mesure" et donc peu propice à la formalisation. Elle se caractérise par des travaux dont la nature ou le volume en temps et en contenu ne peuvent souvent pas être prévus avant le démarrage de l'intervention. La relation à la clientèle, disparate et multiculturelle, se caractérise par des attentes multiples et souvent difficiles à satisfaire. Le respect des délais et du devis annoncés devient de ce fait parfois délicat, et le rôle du chef de projet est prédominant dans la gestion des multiples contraintes internes et externes.

La place stratégique que tient le chef de projet, en interface directe avec le client, nécessite qu'il maîtrise un ensemble de compétences techniques, relationnelles, managériales, linguistiques, commerciales et de gestion de projet.

Si son rôle est considéré comme essentiel par l'ensemble des entreprises, la fonction recouvre de nombreuses particularités, des attendus souvent variables et peu formalisés, et une grande variété de profils.

Le métier, aujourd'hui considéré comme étant en pénurie sur le marché du travail, est touché par un fort taux de turn-over. Par ailleurs, le manque de formalisation des compétences requises sur ce poste pose la limite de l'élargissement des sources de recrutement, des possibilités de professionnalisation et de parcours professionnels internes proposés aux salariés.



## Organisation interne et démarche participative

Des collectifs de travail éclatés autour de différents projets et de lieux de travail géographiquement distincts, des plannings changeant en permanence, ... sont autant de contraintes qui freinent une communication interne formalisée, favorable au dialogue social et à l'amélioration de l'organisation. La communication, essentiellement descendante, laisse peu de place à la mobilisation des équipes autour des enjeux de la direction et de l'encadrement.

On constate l'apparition d'un paradoxe : on attend une forte autonomie des salariés dans la réalisation des chantiers, mais la participation active de chacun dans l'amélioration de l'organisation (à travers l'expression des contraintes, la prise en compte de l'activité, ...), pourtant porteuse d'amélioration des conditions de travail et de performance, n'est pas toujours effective.



# Principaux enjeux de performance et plan d'action GPEC par unité de travail

## DIRECTION

### Enjeux de performance :

- Faire le lien entre les évolutions de l'environnement et la gestion des compétences, puis définir la stratégie de l'entreprise
- Rendre la stratégie de l'entreprise lisible pour les acteurs internes
- Répondre aux exigences croissantes de la clientèle en matière de prix / délais / qualité / service
- Répondre aux exigences de réactivité et de gestion des aléas en optimisant l'organisation de l'entreprise
- Assurer une visibilité de la rentabilité en améliorant les modes de gestion
- Anticiper et assurer les moyens d'adapter les ressources humaines aux variations d'activité
- Prendre en compte les évolutions et innovations techniques dans les procédés de production
- Favoriser le maintien du savoir-faire de l'entreprise
- Assurer l'application des règles de sécurité et conditions de sécurité des intervenants

### Nouvelles compétences / axes de progrès :

- Démarches "qualité totale" et "Knowledge management"
- Démarche compétences
- Tableaux de bord de suivi financier et contrôle de gestion
- Veille technologique



Points critiques	Risques identifiés	Actions	Dispositifs / Outils	Acteurs à mobiliser	Délais	
Évolution technique des procédés insuffisamment prise en compte	Perte de compétitivité et de marchés	0	Rechercher et intégrer de nouveaux savoir-faire dans l'entreprise	Veille technologique internationale, benchmarking, salons professionnels, ...	Encadrement, sous-traitants, adhérents du PRIDES	6 mois
		0	Réaliser le plan d'investissement de l'entreprise			6 mois
		M/C	Communiquer en interne sur la programmation des investissements à venir	Réunions, supports écrits	Encadrement	6 mois
		0	S'appuyer sur le service RH et les experts techniques pour adapter les compétences internes aux nouveaux procédés			RH, experts techniques
Stratégie d'entreprise non formalisée	Manque de visibilité sur les cibles de développement Non adhésion des salariés, démotivation...	M/C	Elaborer le plan stratégique	Séminaires	Direction/CA/groupe	4 mois
		M/C	Communiquer sur les projets de développement	Réunions, supports écrits	RH, encadrement, salariés, partenaires sociaux	6 mois
		GRH	Donner de la visibilité sur les parcours possibles en interne, en fonction de cette stratégie			6 mois à 1 an
Variations d'activité (saisonnalité, aléas climatiques, avaries...)	Non respect des critères de délais et qualité Variations de charge de travail des salariés	0	Evoluer vers une culture de maintenance préventive et de qualité de service	Protocole de suivi de la clientèle	Chef de projet	1 an
		0	Diminuer les causes internes de dysfonctionnement occasionnant une désorganisation des plannings (ex : défaut d'approvisionnement, erreur de fabrication ou de montage,...)	Fiches de dysfonctionnement Démarche qualité	Responsable qualité, groupe de travail salariés	1 an
		0	Accroître les possibilités de gestion des surcroûts d'activité par le développement de réseaux complémentaires	Accords-cadres et partenariats	RH, écoles, agences de travail temporaire, Pôle Emploi, sous-traitants, PRIDES	1 an
Pas d'analyse formalisée et partagée des causes de dysfonctionnement après incident	Perte de rentabilité sur les projets	M/C	Mettre en place une démarche participative d'amélioration continue des processus internes	Démarche qualité totale, knowledge management	Responsable qualité, chef de projet	6 mois
		0	Rédiger et exploiter les fiches incidents / dysfonctionnements	Procédures, fiches de dysfonctionnement	Responsable qualité	1 mois
		0	Harmoniser les pratiques des différents chefs de projets	Fiches de poste	RH	1 an
Modes de gestion n'assurant pas une visibilité de la rentabilité de chaque projet	Marge réelle dégagée par projet insuffisante Peu de marges de manoeuvre sur la part variable des rémunérations (primes par projet) Démotivation, turn-over	M/C	Mettre en place des indicateurs de suivi qualitatifs et financiers	Tableaux de bord	Direction, chef de projet, chef d'équipe	6 mois à 1 an
		M/C	Communiquer sur la rentabilité des projets et les contraintes de l'entreprise	Réunions	Partenaires sociaux, salariés	1 an
		GRH	Formaliser un système de prime sur la rentabilité des projets	Système de rémunération	RH, chef de projet, partenaires sociaux	1 an
		M/C	Améliorer la visibilité de la politique de rémunération sur la partie variable	Notes d'informations		1 an

**M/C:** Management/  
Communication

**O:** Organisation  
du travail

**GRH:** Gestion des  
Ressources Humaines

**CT:** Conditions  
de travail

# Principaux enjeux de performance et plan d'action GPEC par unité de travail

## CHEF D'ÉQUIPE

### Enjeux de performance :

- Organiser et planifier au mieux l'activité des équipes en fonction des variations d'activité (aléas, urgences, saisonnalité, ...)
- Mieux communiquer sur les attentes techniques afin de développer des relations internes de type client / fournisseur
- Prendre en compte les aspects de management et de transmission des savoir-faire du métier
- Coordonner son rôle avec celui du chef de projet
- Développer l'autonomie des salariés et améliorer la polyvalence dans les équipes
- Conserver la traçabilité des procédés techniques
- Formaliser les savoir-faire internes et les procédures environnementales des chantiers
- Animer les démarches d'amélioration continue au sein des équipes
- Participer à l'évaluation des compétences et à la formalisation du plan de formation individuel et collectif
- Accroître le temps consacré à la professionnalisation des équipes
- Assurer l'application des règles de sécurité et conditions de sécurité des intervenants

### Nouvelles compétences / axes de progrès :

- Management participatif
- Tutorat
- Sensibilisation aux enjeux compétences
- Prévention des risques professionnels

## UNITÉ DE TRAVAIL : Chef d'équipe

Points critiques	Risques identifiés	Actions		Dispositifs / Outils	Acteurs à mobiliser	Détails
Une mission essentiellement axée sur la production (aspects techniques)	Rôle de manager insuffisamment pris en compte Non adhésion des salariés, démotivation Faible transmission des savoir-faire	GRH	Former au management et au tutorat	Plan de formation, DIF, VAE, ...	RH, OPCA, organismes de formation	1 à 2 ans
		O	Revoir la charge de travail du poste afin de libérer du temps	Entretiens	Direction, RH, Chef de projet	6 mois
		O	Coordonner les missions du chef d'équipe avec celles du chef de projet	Réunions		6 mois
		M/C	Mettre en place des réunions d'équipe, de planification, de régulation, d'amélioration des process, de reporting interne...	Réunions d'équipes	Salariés	3 mois
Organisation de la production difficile (saisonnalité, aléas climatiques, avaries, ...) Effectifs restreints sur certaines compétences techniques	Retards et accroissement des délais Insatisfaction des clients Dégradation des conditions de travail, stress	O	Développer la polyvalence des équipes en favorisant des situations d'apprentissage diversifiées	Plan de formation, DIF, tutorat, binômes, parcours professionnel, ...	RH, OPCA, organismes de formation	6 mois
		M/C	Connaître les besoins en compétences à moyen terme, en relation avec la stratégie de l'entreprise	Référentiels métiers	RH, Direction	1 an
Environnement de travail des équipes à risque et application des règles de sécurité difficile	Pénibilité physique, accidents du travail, maladies professionnelles, ... Absentéisme	O	Formaliser des check-lists sécurité et des procédures d'intervention sur chantiers	Procédures	Référent sécurité, CHSCT, CRAM	3 mois
		M/C	Sensibiliser les salariés aux risques professionnels	Réunions d'équipes, supports écrits	CHSCT	3 mois
		CT	Veiller à l'application des normes de sécurité en matière d'infrastructures et d'aménagement des postes	Réglementation	Direction, CHSCT	6 mois
Peu de temps consacré à la gestion et au développement des compétences	Mauvaise estimation des besoins en compétence des salariés Baisse de la performance collective Limitation de l'autonomie des salariés	GRH	Former à la conduite des entretiens professionnels	Plan de formation, DIF, ...	RH, OPCA, organismes de formation	6 mois
		M/C	Exploiter les données recueillies dans le cadre de l'entretien annuel professionnel	Entretiens individuels	RH	6 mois à 1 an
		GRH	Créer des outils RH portant sur les compétences techniques et transverses	Groupes de travail, fiches de poste	RH, salariés, partenaires sociaux	6 mois à 1 an
		GRH	Identifier et reconnaître les compétences acquises individuellement	Entretiens individuels, référentiels compétences, classification des emplois	RH, salariés, partenaires sociaux	1 an

**M/C:** Management/  
Communication

**O:** Organisation  
du travail

**GRH:** Gestion des  
Ressources Humaines

**CT:** Conditions  
de travail

# Principaux enjeux de performance et plan d'action GPEC par unité de travail

## CHEF DE PROJET

### Enjeux de performance :

- S'adapter aux caractéristiques des différents types de clients (particuliers, capitaines, ...) et à leur niveau de connaissances techniques
- Maîtriser la dimension technique des projets
- Traduire les attentes des clients en un cahier des charges réalisable, techniquement et financièrement
- Concilier gestion des coûts et respect des critères qualité du projet
- Assurer l'interface entre le client et l'organisation de la production en interne
- Coordonner son rôle avec celui du chef d'équipe, notamment en termes de management
- Veiller à l'optimisation du flux et des niveaux d'informations internes nécessaires aux équipes projets
- Entretien d'un réseau fiable et diversifié de sous-traitants

### Nouvelles compétences / axes de progrès :

- Relations avec la clientèle, négociation commerciale, cadre contractuel
- Maîtrise des langues étrangères
- Contrôle de gestion
- Gestion d'équipe projet
- Gestion des risques par projet
- Optimisation de l'organisation et des processus d'information

## UNITÉ DE TRAVAIL : Chef de projet

Points critiques	Risques identifiés	Actions		Dispositifs / Outils	Acteurs à mobiliser	Délais
Difficulté à prévoir le volume d'activité et type de travail sur les projets	Planification des projets complexe Non respect des critères de qualité, prix, délais... Dégradation des conditions de travail, stress	0	Formaliser la répartition des tâches entre les acteurs de la cellule projet	Groupe de travail, référentiel, fiche de mission	Encadrement, salariés RH	6 mois
		0	Planifier avec le client les travaux à réaliser pour la saison suivante afin de mieux anticiper le plan de charge	Fiche sortie de chantier, planning relances	Chef de projet, équipe de production	1 an
		0	Planifier l'activité globale et la communiquer à l'échelle de l'entreprise	Outils informatiques : Enterprise Resource Planning (ERP), logiciel de planification partagée (APS)	Direction	6 mois
		GRH	Former à l'analyse des risques par projet et à la gestion des priorités	Plan de formation, DIF, binôme, ...	RH, OPCA, organismes de formation...	1 an
Gestion de l'interface entre les attentes du client et les équipes internes difficile	Mauvaise maîtrise de la production interne Insatisfaction des clients Pression interne, dégradation des relations	0	Clarifier les attentes en matière de management de la production entre les postes de chef de projet et de chef d'équipe	Fiches de postes	Direction, encadrement	6 mois
		0	Concevoir une procédure qualité fonctionnelle et définir des points clefs de contrôle du projet	Procédure qualité	Responsable qualité, chef de projet, chef d'équipe	6 mois à 1 an
		M/C	Renforcer la maîtrise des flux d'informations entre la cellule projet et l'équipe de production	Cahier des charges technique	Responsable qualité, chef de projet, chef d'équipe, salariés	6 mois
Typologie de clients diversifiée (avec des connaissances techniques plus ou moins importantes)	Difficulté d'adaptation relationnelle et commerciale Nature des travaux et valorisation de la qualité du travail difficiles Insatisfaction des clients	GRH	Former à la relation commerciale et à la négociation	Plan de formation, DIF, ...	RH, OPCA, organismes de formation...	1 an
		GRH	Professionaliser sur les différents aspects techniques de la production	Procédure d'intégration	Chef d'équipe, équipe de production	1 an
Arbitrage permanent entre le maintien des délais et la marge financière de l'entreprise	Diminution de la marge financière sur les projets Non optimisation de l'emploi des équipes internes	0	Définir des priorités de production en fonction des cibles de clientèles identifiées	Séminaires, réunions	Direction	6 mois
		0	Développer les réseaux de sous-traitants		PRIDES	6 mois
		0	Coordonner la planification de la production avec le chef d'équipe	Réunions	Chef d'équipe	6 mois
		0	Se doter d'outils de gestion	Logiciels	Chef d'équipe	6 mois

**M/C:** Management/  
Communication

**O:** Organisation  
du travail

**GRH:** Gestion des  
Ressources Humaines

**CT:** Conditions  
de travail

# Principaux enjeux de performance et plan d'action GPEC par unité de travail

## PRODUCTION

(TÔLIERS, SOUDEURS, MENUISIERS, CHARPENTIER, PEINTRES, MÉCANICIENS, ...)

### Enjeux de performance :

- Acquérir les compétences techniques et comportementales nécessaires pour intervenir dans l'environnement maritime
- Développer sa polyvalence, compte tenu des spécificités et des contraintes de l'activité (travail en atelier ou travail de pose, types de chantiers et de clients variables, ...)
- Accroître son autonomie dans les interventions, compte tenu de la taille restreinte des équipes et des contextes de travail très variés
- Mieux appréhender les facteurs de qualité demandés par la clientèle
- Développer et consolider ses compétences, compte tenu des évolutions techniques du secteur
- Appliquer les règles de sécurité dans des contextes d'intervention spécifiques (travail confiné, en hauteur, utilisation de produits toxiques, ...)

### Nouvelles compétences / axes de progrès :

- Évolutions techniques
- Méthodes de résolution de problèmes, d'analyse de situations, ...
- Habilitations et certifications techniques permettant de garantir les conditions de sécurité des interventions
- Sécurité et prévention des risques professionnels

Points critiques	Risques identifiés	Actions	Dispositifs / Outils	Acteurs à mobiliser	Délais	
Environnement maritime nécessitant des compétences spécifiques	Temps d'apprentissage du métier longs Inadaptation des compétences Limitation des ressources mobilisables sur les chantiers Turn-over des jeunes	GRH	Formaliser les points clefs d'apprentissage par métier	Référentiel compétences	Chef d'équipe	6 mois
		GRH	Mettre en place une procédure d'intégration et une découverte de l'environnement de travail	Procédure d'intégration	RH, chef d'équipe	6 mois
		M/C	Organiser l'apprentissage sur le terrain à travers des situations de travail variées	Binôme, tutorat...	Chef d'équipe, salariés	3 mois
		GRH	Mettre en place les entretiens annuels	Entretiens individuels	Chef d'équipe, RH	6 mois
		GRH	Professionaliser par des actions de formation (prise en compte des évolutions techniques)	Plan de formation, DIF, tutorat, ...	RH, OPCA, organismes de formation	1 an
Peu de possibilités d'évolution en interne	Manque de perspectives professionnelles, démotivation, turn-over	GRH	Aménager les politiques de gestion des ressources humaines afin de lier appréciation des compétences, parcours professionnels, classifications des emplois et rémunérations	Outils GPEC	Direction, RH	1 à 2 ans
		M/C	Organiser le recueil des souhaits d'évolution des salariés	Entretiens professionnels	Chef d'équipe, RH	6 mois à 1 an
		M/C	Communiquer autour des possibilités d'évolution interne	Cartographie des métiers	RH	1 an
		GRH	Mener une réflexion sur les différents leviers de la reconnaissance (développement de l'autonomie, des responsabilités, expression de la satisfaction des clients, ...)		Direction, RH	1 an
Arbitrage permanent entre le maintien des délais et la marge financière de l'entreprise	Diminution des primes liées à la bonne réalisation des projets Sentiment de non reconnaissance Démotivation, turn-over	GRH	Mener une réflexion sur la progression des rémunérations ; définir des critères objectifs (liés à l'élargissement des compétences, au volume de projets gérés,...)	Système de rémunération, référentiels métiers, classification des emplois	Direction, RH, partenaires sociaux, encadrement	1 à 2 ans
		GRH	Formaliser un système de prime autour de la rentabilité des projets			1 à 2 ans
		M/C	Améliorer la visibilité de la politique de rémunération sur la partie variable	Notes d'information	RH	1 à 2 ans
Conditions de travail difficiles ; environnement à risque	Pénibilité physique, accidents du travail, maladies professionnelles, ...	CT	Mettre en oeuvre une démarche de prévention des risques professionnels et faire une analyse des indicateurs santé	Document Unique, plan de prévention, dispositif FACT (Fonds d'Amélioration des Conditions de travail), plan d'investissement	CRAM, ARACT, CHSCT, RH, chef d'équipe	6 mois à 1 an
		CT	Organiser la veille technologique concernant les outils et équipements matériels afin de diminuer la pénibilité du travail			3 mois
	Faible attractivité du secteur	CT	Veiller à l'application des normes de sécurité relatives aux infrastructures et à l'aménagement des postes	Réglementation	Chef d'équipe, CHSCT, direction	6 mois
		O	Aménager les rotations des équipes pour varier les situations et alléger la charge de travail (ateliers / bord)	Planning	Chef d'équipe	6 mois
		CT	Sensibiliser les salariés aux risques professionnels	Réunions, entretiens, notes d'information	Chef d'équipe, RH, CHSCT	Immédiat
		GRH	Former à la sécurité	Formation / habilitations et sécurité, plan de formation, ...	RH, OPCA, organismes de formation	3 mois
		GRH	Veiller à la validité des habilitations des salariés		RH, chef d'équipe	Immédiat

**M/C:** Management/ Communication

**O:** Organisation du travail

**GRH:** Gestion des Ressources Humaines

**CT:** Conditions de travail

# Principaux enjeux de performance et plan d'action GPEC par unité de travail

## ADMINISTRATION / GESTION / RH

### Enjeux de performance :

- Optimiser le système d'information interne (suivi de commandes, procédures de lancement de travaux, création des fiches projets, ...) pour obtenir une imputation des coûts rigoureuse
- Assurer le contrôle de la facturation
- S'adapter aux caractéristiques des différents types de clients (particuliers, capitaines, ...)
- Assurer, en relation avec le chef de projet ou les équipes de production, un rôle d'interface avec le client dans le cadre du suivi de son dossier (informations sur les aspects techniques de la facturation, sur les délais, sur les difficultés éventuelles, ...)
- Mettre en place des procédures et/ou optimiser les pratiques de gestion des ressources humaines : recrutement, intégration, plan de formation, entretien professionnel, gestion des différents statuts, formalisation des référentiels et des niveaux de compétences requis, ... pour palier aux difficultés liées aux métiers en tension

### Nouvelles compétences / axes de progrès :

- Gestion des ressources humaines (droit du travail, formation, démarche de GPEC...)
- Contrôle de gestion
- Relations clientèle
- Maîtrise des langues étrangères
- Connaissances techniques



## UNITÉ DE TRAVAIL : Administration / Gestion / RH

Points critiques	Risques identifiés	Actions		Dispositifs / Outils	Acteurs à mobiliser	Délais
Interface avec les clients sur de multiples aspects : techniques, comptables et de suivi du projet	Inadaptation des compétences Insatisfaction de la clientèle, réclamations	GRH	Former aux langues étrangères (Anglais, Italien...) utilisées par les clients	Plan de formation, DIF, ...	RH, OPCA, organismes de formation	1 à 2 ans
		GRH	Former à la relation client			3 mois
		GRH	Acquérir une culture technique suffisante pour appréhender les interventions et renseigner les clients	Protocole d'immersion en atelier	Salariés, chef d'équipe, RH	3 mois
		O	Clarifier les responsabilités entre le chef de projet, l'assistante, et la secrétaire sur les aspects de facturation et de renseignements sur le reporting des travaux au client	Procédure, fiches de poste	Direction, cellule projet, atelier	6 mois
Lisibilité des coûts à impacter par projet difficile	Manque à gagner sur certains projets Perte de temps Pas de contrôle de gestion	O	Organiser et formaliser les flux d'informations internes (chef de projet / assistante / comptabilité / magasin / atelier)	Démarche qualité	Direction, responsable qualité, salariés	6 mois
		O	Effectuer le reporting du suivi d'activité en temps réel	Logiciel gestion du temps et suivi d'activité à distance	Cellule projet	6 mois
		M/C	Centraliser les informations (sous-traitants, achats,...)			3 mois
Développement des ressources humaines pris en compte dans l'entreprise	Inadaptation des compétences internes et perte de compétitivité Démotivation des salariés, turn-over	GRH	Mettre en place des outils de gestion et de développement des compétences	Démarche de GPEC	RH, direction, encadrement, partenaires sociaux	1 an
		GRH	Optimiser l'utilisation des budgets de formation en prenant conseil auprès de l'OPCA	Plan de formation annuel et pluri annuel	OPCA	3 mois
		GRH	Développer les réseaux externes (formation, recrutement...) et internes (ressources groupe)	Forums, prospection, partenariat cadre	Écoles, agences de travail temporaire, Pôle Emploi, PRIDES	6 mois à 1 an
Stratégie d'entreprise non formalisée	Manque de visibilité sur les compétences clefs (à développer, à pérenniser, en voie d'obsolescence..)	GRH	Formaliser les compétences attendues par marché	Groupes métiers	Encadrement, salariés	6 mois à 1 an
		GRH	Identifier les compétences détenues en interne	Entretiens individuels	Salariés	1 an
		M/C	Communiquer en interne sur les compétences attendues	Réunions	Direction	6 mois à 1 an
Variations d'activité (saisonnalité, aléas climatiques, avaries...)	Manque de moyens humains pour répondre aux marchés	GRH	Anticiper les départs à la retraite en analysant la pyramide des âges	Indicateurs, tableaux de bord	Encadrement, salariés	3 mois
		GRH	Identifier les compétences détenues en interne et les passerelles entre les métiers	Entretiens individuels, cartographie des métiers		1 an
		GRH	Développer les compétences internes par des actions de formation et mobiliser des situations de travail favorisant l'apprentissage sur le terrain	Plan de formation, DIF, binôme, tutorat, ...	OPCA, organismes de formation, encadrement, salariés	1 à 2 ans

**M/C:** Management/  
Communication

**O:** Organisation  
du travail

**GRH:** Gestion des  
Ressources Humaines

**CT:** Conditions  
de travail

# Témoignages

## PIERRE LESLUYES

### DIRECTEUR GESTION FINANCES - MONACO MARINE – CHANTIER NAVAL (160 SALARIÉS)

Monaco Marine a participé à l'action GPEC selon une formule adaptée à nos besoins. En effet, avec 6 chantiers ayant des organisations comparables, mais des cibles de clientèle et des structures différentes, nous avons demandé d'orienter la mission d'analyse de manière transversale entre nos chantiers et au regard d'une typologie de notre personnel, plutôt que selon l'approche classique de la Direction Générale vers l'ensemble du personnel.

Ainsi, nous avons ciblé la mission sur notre personnel d'accueil et de coordination de projets.

Nous avons apprécié le professionnalisme des consultants qui sont intervenus et nous avons partagé leurs conclusions qui étaient alignées sur nos propres perceptions.

## CÉDRIC PANSIN

### DIRECTEUR - AQUAWOOD - EBÉNISTERIE DE BORD (3 SALARIÉS)

Avant de participer à cette action collective sur la GPEC, je pensais que ce type de projet n'était pas destiné aux TPE comme ma petite société, qui comptait deux salariés et moi-même au début de la démarche, mais qu'il concernait davantage les entreprises ayant au moins 10 salariés et qu'il s'agissait simplement d'améliorer les techniques de ressources humaines.

J'ai rapidement compris que cela était bien différent et qu'en réalité, la portée de cette démarche était bien plus vaste, puisque non seulement la gestion des ressources humaines était concernée, mais également le management, tout comme la communication en interne et en externe, la sécurité, les conditions de travail et l'organisation, le tout en raisonnant par rapport aux différentes unités de travail.

Je me suis penché sur la question des tableaux de bord prospectifs, ces outils de pilotage et de gestion issus d'outre-atlantique permettant de réaliser des synergies au sein des organisations. Il se trouve que la GPEC en est un complément essentiel, sinon une composante incontournable, à utiliser sans modération, dans le but d'atteindre ses objectifs stratégiques et de répondre aux enjeux du secteur de la Grande Plaisance.

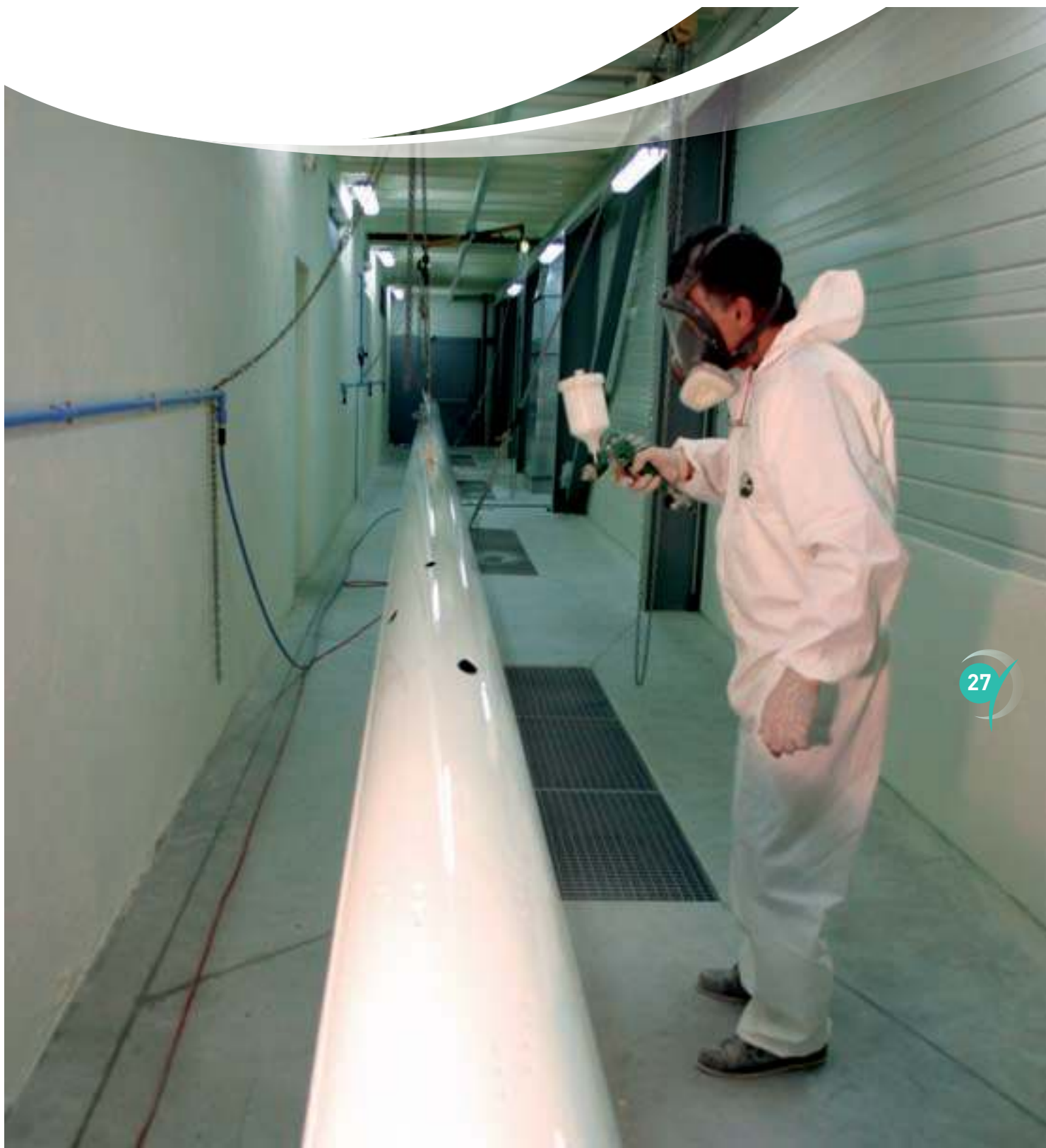
Dans le cadre d'une TPE où il est très rare de déléguer, le chef d'entreprise étant tour à tour manager, directeur financier, directeur des ventes et des achats, responsable de la communication, directeur des ressources humaines, chef de projet, chef d'équipe et technicien, la GPEC peut sembler illusoire et inadaptée. Faute de temps, elle n'est pas simple à mettre en oeuvre. Pourtant grâce à celle-ci, des situations critiques comme la gestion de plusieurs chantiers de front, ou bien le départ d'un "salarié-clé" peuvent alors être appréhendées sereinement. Mais c'est surtout sur le long terme que ce système prend tout son sens.

## INGRID SELLIER

### CO-GÉRANTE - ACTI – ACCASTILLAGE, CHAUDRONNERIE, USINAGE (25 SALARIÉS)

Notre vision de la GPEC est qu'elle contribue à la performance de l'entreprise en adaptant les compétences des salariés aux évolutions. Les outils liés à cette démarche permettent l'identification des compétences stratégiques et un ajustement des ressources aux besoins.

Les conclusions du diagnostic ont mis en évidence la nécessité de réaliser certaines actions correctives dans notre entreprise. Nous devons tout d'abord, dans le cadre de notre politique de GRH, affiner l'état des lieux de nos ressources internes et évaluer nos besoins, ceci afin de mieux recruter, intégrer, former, évaluer les acquis de nos salariés et leurs besoins. Cela nous permettra également de travailler sur les processus et outils correspondants. En parallèle, nous allons formaliser certaines procédures internes et des supports comme les définitions de fonction...



# Typologies d'outils au service de la GPEC

Types d'outils	Objectifs	Exemples d'informations (à recueillir et à analyser)
Ceux qui permettent de faire des <b>constats</b>	Ils donnent une photographie à un moment donné de l'état des effectifs	Répartition des effectifs par statuts, âge, qualifications, sexe, niveau de formation, ...
Ceux qui permettent de faire des <b>simulations</b>	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 <b>d'identifier les besoins en emplois</b> (dynamique d'évolution)	Ils présentent une cartographie des salariés par domaines ou métiers (effectifs/métier)	Cartographie des métiers Référentiels métiers
Ceux qui permettent d'assurer un <b>suivi de l'évolution qualitative</b> des ressources	Ils identifient les souhaits et évaluent les potentialités	Entretiens individuels Plan de formation Bilan de compétences Référentiels et évaluation des compétences...

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

## Exemples d'actions opérationnelles relevant de la démarche de gpec :

### → FORMALISATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT

La GPEC ne peut s'envisager qu'en relation étroite avec la stratégie de l'entreprise afin d'évaluer les besoins en effectifs, en compétences, en types de métiers, et identifier les écarts avec les ressources humaines en place. Encore faut-il que cette stratégie soit connue, formalisée, partagée...

### → PILOTAGE D'UNE DÉMARCHE GPEC COMME UN PROJET

Les outils opérationnels sont des clés d'entrée pour poser les bases d'une démarche de GPEC, mais ils ne suffisent pas pour autant. La mise en place d'une action GPEC correspond au pilotage d'un projet complexe et souvent inscrit dans le temps, qui concerne d'emblée une grande partie des acteurs de l'entreprise.

### → DÉFINITION DU RÔLE DES MANAGERS DE PROXIMITÉ

La réussite de la démarche de GPEC dépend, bien entendu, de l'implication des représentants des salariés mais également de la façon dont l'encadrement de proximité va utiliser les outils. Les associer activement, dès le départ, permet de les impliquer et d'intégrer leur connaissance approfondie des métiers. C'est aussi l'occasion de les restaurer dans leur rôle de manager des compétences de leur équipe. Au préalable, faut-il encore déterminer leur rôle dans l'entreprise...

### → CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Une démarche de GPEC suppose au départ une remise à plat de l'organisation fonctionnelle (métier). Il s'agit alors de clarifier les missions, les responsabilités, les liens entre les métiers et les services et, bien entendu, les compétences attendues. La cartographie des processus est l'un des outils pour disposer d'une lecture synthétique de ce qui est fait dans l'entreprise, avec les finalités, ressources et objectifs bien mis en évidence.

### → DÉFINITION DES MÉTIERS / DES FONCTIONS

La méthodologie de GPEC se base sur l'analyse des métiers, des activités et des compétences qui y sont liées. En effet, la clarification du "qui fait quoi?" semble indispensable aujourd'hui, compte tenu des évolutions des entreprises, pour permettre à chacun de mieux se positionner, de connaître son rôle et ses missions dans un contexte donné.

### → MISE EN PLACE D'ENTRETIENS ANNUELS

Les outils liés à la GPEC sont multiples, mais les entretiens annuels (de progrès ou d'évaluation, ou d'appréciation), ainsi que les fiches de poste nous semblent être des outils déterminants.

L'entretien annuel est un outil de management des ressources humaines dans l'entreprise. Il est destiné, non seulement aux responsables pour gérer individuellement leurs collaborateurs, mais également aux salariés, pour exprimer leurs besoins ou attentes professionnelles, ainsi qu'aux responsables en charge de la fonction Ressources Humaines, pour mettre en place des actions de gestion des compétences.

### → PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Un lien direct est établi entre le besoin d'anticiper les évolutions de compétences et la question des conditions de travail. En effet, ne pas prendre en compte les évolutions de métiers, les contraintes d'activité, peut conduire un salarié à être en difficulté.



# Les formations associées au dispositif PROPOSITION AGEFOS A VALIDER

Créée en 1973 par les partenaires sociaux, AGEFOS PME est le premier organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) au niveau national et dans la région PACA.

AGEFOS PME PACA compte 24 000 entreprises adhérentes représentant 235 000 salariés pour un investissement formation total de 55 M€.

Depuis de nombreuses années, le Conseil Régional et AGEFOS PME PACA collaborent autour de projet permettant de développer la formation des salariés dans les PME.

Lorsque la Région a créé les **PRIDES** pour favoriser les coopérations inter-entreprises et concentrer ses aides publiques, elle a souhaité mettre l'accent sur la mise en œuvre de démarches GPEC et d'actions de formation dans les entreprises.

Afin d'accompagner les PRIDES, le Conseil Régional a conclu une convention d'objectifs avec AGEFOS PME qui prévoit **une assistance aux structures gestionnaires** sur le volet Ressources Humaines et des **interventions en direction des entreprises adhérentes au PRIDES**.

## C'est dans ce cadre là qu'AGEFOS PME a mis en place :

- des actions collectives d'information et de sensibilisation sur la GPEC auprès des gouvernances des PRIDES et de leurs entreprises, comme par exemple le PRIDES Grande Plaisance où huit entreprises sont accompagnées par ACT Méditerranée et le cabinet IDARES à la mise en place d'une démarche GPEC.
- des actions spécifiques et collectives de formation, notamment avec le PRIDES Services à la Personne par la création d'une action de formation à destination des Responsables de secteur avec l'IEP Aix en Provence.
- des appuis "conseil individualisé" permettant l'élaboration d'un plan de formation pluriannuel.
- des aides au financement de plan de formation.

AGEFOS PME accompagne également des PRIDES sur le volet ressources humaines avec la mise en œuvre de diagnostics Emploi-Formation - Compétences comme avec le Pôle Parfums, Arômes, Saveurs et senteurs (PASS) et le Pôle Fruits et Légumes (PEIFL) conduisant la mise en place d'actions de formation ou de GPEC.

-----  
Pour aller plus loin :

[www.agefos-pme-paca.com](http://www.agefos-pme-paca.com)



# Contacts utiles et remerciements

Ce guide est le fruit d'un travail collectif. Il convient de remercier l'ensemble des partenaires opérateurs, les partenaires sociaux, entreprises et membres du comité de pilotage qui ont été associés à son élaboration.

## LES OPÉRATEURS :

### **PRIDES Riviera Yachting NETWORK**

Tél. : 04 94 24 21 93  
[www.rynetwork.com](http://www.rynetwork.com)

### **AGEFOS PME PACA**

Tél. : 04 91 14 08 80  
[www.agefos-pme-paca.com](http://www.agefos-pme-paca.com)

### **Cabinet IDARES**

Tél. : 06 09 85 37 50  
[idares@free.fr](mailto:idares@free.fr)

### **ACT Méditerranée**

Tél. : 04 42 90 30 20  
[www.actmediterranee.fr](http://www.actmediterranee.fr)

## LES PARTENAIRES SOCIAUX :

### **CGPME PACA**

Tél. : 04 91 57 71 86  
[www.cgpme-paca.com](http://www.cgpme-paca.com)

### **Union Régionale CFDT**

Tél. : 04 42 26 89 89  
[www.paca.cfdt.fr](http://www.paca.cfdt.fr)

### **Union Régionale CGT**

Tél. : 04 91 91 10 05  
[www.cgt.fr](http://www.cgt.fr)

### **MEDEF PACA**

Tél. : 04 91 57 71 77  
[www.medefpaca.com](http://www.medefpaca.com)

### **Union Régionale CFE CGC**

Tél. : 04 91 59 88 38  
[www.cfecgc.org](http://www.cfecgc.org)

### **Union Régionale FO**

Tél. : 04 91 00 34 00  
[www.force-ouvriere.fr](http://www.force-ouvriere.fr)

### **UPA PACA**

Tél. : 04 42 97 62 39  
[www.upa.fr](http://www.upa.fr)

### **Union Régionale CFTC**

Tél. : 04 91 49 10 79  
[www.cftcieg.fr](http://www.cftcieg.fr)

## LES AUTRES MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE :

### **Conseil Régional PACA**

Tél. : 04 91 57 50 57  
[www.regionpaca.fr](http://www.regionpaca.fr)

### **DIRECCTE**

Direction Régionale des  
Entreprises, de la Consommation,  
de la Concurrence, du Travail  
et de l'Emploi  
Tél. : 04 91 15 12 12  
[www.sdtefp-paca.travail.gouv.fr](http://www.sdtefp-paca.travail.gouv.fr)

### **ORM PACA**

Tél. : 04 96 11 56 56  
[www.orm-paca.org](http://www.orm-paca.org)

## SITES UTILES :

[www.regionpaca.fr](http://www.regionpaca.fr)

[www.sdtefp-paca.travail.gouv.fr](http://www.sdtefp-paca.travail.gouv.fr)

[www.emploiinformationpaca.org](http://www.emploiinformationpaca.org)

[www.priorite-seniors.fr](http://www.priorite-seniors.fr)

[www.emploidesseniors.gouv.fr](http://www.emploidesseniors.gouv.fr)

[www.espace-compétences.org](http://www.espace-compétences.org)

[www.centre-inffo.fr](http://www.centre-inffo.fr)

[www.femmes-egalite.gouv.fr](http://www.femmes-egalite.gouv.fr)

[www.sante-securite-paca.org](http://www.sante-securite-paca.org)

[www.yachtingpro.fr](http://www.yachtingpro.fr)

[www.agefos-pme-paca.com](http://www.agefos-pme-paca.com)

[www.rynetwork.com](http://www.rynetwork.com)

[www.actmediterranee.fr](http://www.actmediterranee.fr)

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Pour aller plus loin et retrouver l'ensemble des ressources,  
rendez-vous sur [www.rynetwork.com](http://www.rynetwork.com)

