



Guide pratique de la gestion de carrières

Février 2018

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS.....	3
COMMENT UTILISER CE GUIDE PRATIQUE DE LA GESTION DE CARRIERES ?.....	3
1. LE RECRUTEMENT :.....	5
2. LE POSITIONNEMENT DU COLLABORATEUR DANS L'ORGANISATION SELON LA CLASSIFICATION PROFESSIONNELLE BJOC :	5
3. LES ENTRETIENS DE CARRIERE :.....	6
1. L'entretien d'évaluation	6
2. L'entretien professionnel.....	7
3. Comment procéder pour réaliser ces entretiens avec le collaborateur ?.....	10
4. LE DEVELOPPEMENT DU COLLABORATEUR :	11
5. LA RECONNAISSANCE DU COLLABORATEUR.....	12
1. Les leviers liés à la gestion des ressources humaines.....	12
2. Les leviers liés au travail	13
3. Les leviers liés aux relations professionnelles.....	13
6. LE PLAN DE SUCCESSION DU COLLABORATEUR ET LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES	14
1. Le plan de succession (ou de remplacement)	14
2. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)	15
ANNEXES- OUTILS DE LA GESTION DE CARRIERES	16

AVANT-PROPOS

Gérer les carrières consiste à conseiller vos collaborateurs et les orienter dans leur parcours professionnel en fonction des besoins de l'entreprise et des obligations légales, mais aussi de leurs souhaits et de leurs compétences.

Aussi, la gestion de carrières est-elle étroitement liée à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. La GPEC vise à concevoir et à mettre en œuvre des actions visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (effectifs, compétences nécessaires), en fonction de sa stratégie à moyen et long termes.

En impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle, et donc en gérant les carrières de ses collaborateurs, la GPEC, stratégie collective pour l'entreprise, vise à s'adapter à son environnement, tout en impliquant ses salariés dans ces changements, par des actions individuelles.

Vous permettre d'anticiper les besoins en effectifs et en compétences de votre entreprise et de gérer au mieux les parcours de vos collaborateurs : tel est l'objet de ce guide pratique conçu par la Branche BJOC, avec le concours d'AGEFOS PME et de la DGEFP.

Il vous présente des fiches et outils de gestion des carrières dans la branche BJOC : classifications professionnelles, entretiens individuels, démarche compétences... Ces **fiches et outils méthodologiques sont numérotés**.

COMMENT UTILISER CE GUIDE PRATIQUE DE LA GESTION DE CARRIERES ?

Réussir à gérer les carrières de ses collaborateurs, suppose d'accompagner leur développement professionnel durant les différentes étapes de vie professionnelle, du recrutement à la transmission de leurs savoirs et de leur expérience.

Le schéma ci-dessous montre les étapes successives ou non, du cycle de vie professionnel. Chaque étape vous signale les outils qui facilitent la mise en œuvre de l'étape.



La gestion de carrière comprend de nombreux domaines RH, et fait le lien entre la situation présente du collaborateur (ou futur collaborateur) et sa situation future :

1. **Le recrutement** : pour cette étape merci de vous reporter ***au guide pratique du recrutement***
2. **Le positionnement du collaborateur dans l'organisation** et selon ses compétences : une méthode de positionnement sur la grille de **classification professionnelle** de la branche BJOC vous est présentée dans ***l'outil GC1 –Guide positionnement classifications professionnelles***
3. **Le point sur la carrière du collaborateur avec deux entretiens** : entretien annuel mais également entretien professionnel
4. **Le développement du collaborateur** : la mise en œuvre d'actions afin de permettre au collaborateur, selon les résultats de son évaluation, d'acquérir et de développer des compétences en lien avec la stratégie de l'entreprise et ses souhaits professionnels : actions de formation (lien Agefos formation), décisions de mobilité interne ...
5. **La reconnaissance du collaborateur** : rémunération, promotion, management ...
6. **Le plan de succession du collaborateur**

Une politique de gestion des carrières se construit en fonction de la taille de l'entreprise, des objectifs qu'elle vise, du profil des salariés qui la composent, du contexte dans lequel elle évolue, de la concurrence ...

Elle fait interagir plusieurs acteurs de l'organisation :

- Les représentants de la direction (Dirigeant, Directeur des Ressources Humaines ...) qui coordonnent et pilotent la gestion des carrières,
- Les managers qui animent et participent à la gestion des carrières en tant que premiers relais opérationnels de la direction,
- L'ensemble des salariés qui participent au processus

1. LE RECRUTEMENT :

Réussir le recrutement d'un collaborateur suppose d'identifier précisément le besoin, d'organiser la sélection et les entretiens, d'intégrer et d'évaluer le nouveau collaborateur. Pour cette étape de la gestion de carrières, nous vous proposons de vous référer au *Guide pratique du Recrutement*.

2. LE POSITIONNEMENT DU COLLABORATEUR DANS L'ORGANISATION SELON LA CLASSIFICATION PROFESSIONNELLE BJOC :

La classification professionnelle consiste à regrouper les fonctions de l'entreprise en groupes de mêmes niveaux de responsabilités ou d'importance.

Le positionnement du salarié dans l'organisation selon la classification professionnelle est :

- **Un repère pour le salarié** : grâce à son positionnement, les définitions de fonctions de l'entreprise et de la convention collective, le salarié connaît clairement ce qu'il doit être capable de faire pour la fonction qu'il occupe, au-delà de son entreprise.
- **Un outil pour les managers** : les attentes pour chaque fonction sont les mêmes d'un département à l'autre, d'un établissement à l'autre. Cela clarifie les enjeux stratégiques sur chaque métier, et assure une cohérence globale par rapport à l'organisation.
- **Un outil pour le recrutement** : les définitions de fonction permettent de recruter sur un profil bien déterminé et de décrire le poste plus facilement. Ainsi, le cycle du processus de recrutement est plus rapide.

Une méthode de positionnement sur la grille de **classification professionnelle** de la branche BJOC vous est présentée dans *l'outil GC1 – Guide positionnement classifications professionnelles*.

3. LES ENTRETIENS DE CARRIERE :

L'évaluation des collaborateurs est l'action clé de la gestion de carrières. Elle permet d'évaluer les compétences de vos collaborateurs et de les comparer avec les compétences requises de la fonction. Les éventuelles carences identifiées peuvent être comblées par des actions de formation individuelles ou collectives, un transfert de compétences, la mise en place de binôme, une mobilité interne, un changement d'organisation, le recrutement de nouvelles compétences

Deux entretiens permettent de faire le point sur la carrière du collaborateur :

- **L'entretien d'évaluation** (ou annuel, d'objectifs, de performance...) : non réglementé par le Code du Travail, il porte notamment sur les résultats obtenus par le salarié et les objectifs qu'il doit atteindre (le « combien »),
- **L'entretien professionnel** est lui, centré sur le « comment » (les compétences, les savoirs...) avec une mise en perspective (évolution, progression du salarié...). Il est obligatoire tous les 2 ans.

Remarque : si vous souhaitez optimiser les temps d'entretiens, vous pouvez les réaliser successivement, mais sur deux supports bien distincts.

1. L'entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation a pour objectif d'apprécier les aptitudes professionnelles du salarié, de formaliser ses résultats, et de fixer ses objectifs pour l'année à venir.

La convention collective rend obligatoire la réalisation de l'entretien d'évaluation tous les 2 ans pour le personnel Cadre. Pour les cadres jeunes diplômés, l'entretien portera, en sus, au bout de deux ans, sur leur intégration dans l'entreprise et leur évolution professionnelle.

L'entretien d'évaluation est un outil de Management. Il est l'occasion d'apprécier les efforts de vos collaborateurs, de leur fixer des objectifs adaptés, et d'envisager leur évolution professionnelle. Il permet de mesurer l'écart entre l'attendu (fonction) et le réalisé (poste) et fixer ainsi les objectifs au collaborateur.

L'entretien d'évaluation est également un repère pour le collaborateur : il connaît sa fonction dans l'entreprise et peut identifier les équivalences sur le marché, et peut ainsi se projeter professionnellement.

Un exemple de trame d'entretien d'évaluation (**outil GC3 - Support d'entretien d'évaluation**) vous est proposé dans les outils RH.

Les 3 volets de l'entretien d'évaluation :

1. Positionnement poste / fonction : le cadre de la mission

Cette première partie a pour objectif de positionner le collaborateur sur un échelon. Ce positionnement se fait au moyen d'une somme de points attribués en fonction de critères classants (savoir-faire technique, initiative et autonomie, dimension relationnelle, qualification et expérience).

Il est important de rappeler que la somme des points ne constitue pas une note; être à l'échelon 1 n'est pas péjoratif, cela signifie au contraire que la marge de progression est optimale.

L'outil GC1 –Guide positionnement classifications professionnelles vous est proposé pour **positionner vos collaborateurs dans le système de classification professionnelle de la branche BJOC.**

2. Évaluation des résultats sur le poste : le feed back de l'année

Cette seconde partie est relative à la performance, qualitative, et quantitative, du collaborateur.

Il s'agit en l'occurrence de rappeler les objectifs, les indicateurs de réussite, et le contexte de leur réalisation (ou non-réalisation).

C'est une sorte de bilan professionnel de l'année écoulée.

3. Objectifs : des résultats c'est bien, un projet c'est mieux !

Cette dernière partie a pour objet d'envisager de nouveaux objectifs pour le collaborateur, d'en prévoir les échéances ou les étapes, et de fixer des modalités de suivi.

Un objectif doit être SMART :

- Spécifique
- Mesurable
- Atteignable
- Réaliste
- Timé (délai concret)

Pensez à suivre les objectifs fixés lors d'un entretien de suivi :

- **Quand ?** Dans l'idéal, une fois par trimestre.
- **Pourquoi ?** Faire un point à mi-parcours.
- **Comment ?** Reconnaître l'effort, localiser la difficulté, réajuster les objectifs fixés lors de l'entretien d'évaluation si besoin.

2. L'entretien professionnel

Obligatoire tous les deux ans, il remplace les entretiens précédemment requis dans l'entreprise (entretien professionnel, entretien de seconde partie de carrière, entretien de retour de congé de maternité, de retour de congé parental d'éducation, des salariés en convention de forfait annuel jour et des salariés en télétravail), **hors entretien d'évaluation.**

Tous les salariés (y compris en contrat de professionnalisation, d'apprentissage...) sont concernés, sans autre condition que celle qui tient à la périodicité de l'entretien : au moins une fois tous les deux ans. Toutefois, il doit être systématiquement proposé à l'issue de certaines périodes d'absence ou de réduction d'activité et ce, même s'il s'est écoulé moins de deux ans depuis le dernier entretien ou l'arrivée du salarié dans l'entreprise.

L'entretien professionnel vise à orienter les collaborateurs sur leurs possibilités d'évolution en termes de qualification et d'emploi. Il doit faire l'objet d'une formalisation écrite. Tous les 6 ans, il doit donner lieu à un état récapitulatif du parcours professionnel permettant de faire le point sur les évolutions professionnelles à partir d'éléments objectivables :

- entretiens réalisés
- actions de formation suivies

- évolutions salariales ou professionnelles
- VAE ou certifications obtenues par le salarié

Dans les entreprises de 50 salariés et plus, si l'entreprise ne peut justifier, tous les 6 ans, par salarié, d'au moins 3 de ces critères, celui-ci bénéficie d'un abondement correctif de son CPF de 100 h.

Au-delà de l'obligation d'adapter les salariés à leur poste de travail, **l'entretien professionnel est un outil de Management**. Il est l'occasion de mobiliser les collaborateurs sur leur professionnalisation et leurs perspectives professionnelles. Il permet de co-construire des projets de formation, de détecter des compétences, et de faire le lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ce temps d'échange est un levier de motivation du collaborateur.

L'entretien d'évaluation est également un moment important pour le collaborateur : il lui permet de réfléchir à son parcours professionnel, ses motivations et ses compétences ; également sur les évolutions de son emploi, les possibilités de formation. Il contribue à donner au collaborateur une visibilité sur les suites de son parcours et de le rendre acteur de son parcours professionnel.

L'entretien professionnel permet d'aborder :

- Le poste de travail du salarié, ses missions
- Les compétences mises en œuvre, à développer et à acquérir
- Les perspectives d'évolution professionnelle : évolutions de l'emploi du salarié, ses projets, perspectives de progression compte tenu des besoins de l'entreprise
- Les formations déjà suivies
- Les actions à mettre en place : progression dans les activités, formation, acquisition de tout ou partie d'une certification
- Les modalités de réalisation de ces actions

Calendrier :

Pour qui ?	Quand ?	À faire	En pratique
Salarié recruté avant le 7 mars 2014	Avant le 7 mars 2016	Réalisez l'entretien professionnel. À renouveler tous les 2 ans.	Deux situations à distinguer : - Le salarié n'a jamais bénéficié d'entretien professionnel dans l'entreprise avant le 7 mars 2014 : l'entretien doit avoir lieu le 7 mars 2016 au plus tard, puis avant le 7 mars 2018... - Le salarié a bénéficié, avant le 7 mars 2014, d'un entretien professionnel conforme aux exigences de la loi du 5 mars 2014 : vous pouvez organiser l'entretien au plus tard 2 ans après le précédent.
Salarié recruté à compter du 7 mars 2014	Dès l'embauche	Informez le nouveau salarié qu'il bénéficiera au moins tous les deux ans d'un entretien professionnel.	Vous pouvez choisir d'insérer l'information dans les documents remis au salarié au moment de l'embauche : livret d'accueil...
	Date d'embauche + 2 ans	Réalisez l'entretien professionnel. À renouveler	Exemple : le salarié a été recruté le 1er juillet 2014. Son entretien professionnel doit avoir lieu avant le 1er juillet 2016, puis avant le 1er juillet 2018...
Tout salarié après certaines périodes d'absence ou de réduction d'activité	À la reprise d'activité	Proposez l'entretien professionnel.	Sont concernés les salariés ayant suspendu ou réduit leur activité : congé de maternité, congé parental d'éducation ou une période de réduction d'activité, congé de soutien familial, congé d'adoption, congé sabbatique, période de mobilité volontaire sécurisée, arrêt maladie pour affection de longue durée, mandat syndical.
Après 6 ans d'ancienneté dans l'entreprise (décomptée à partir du 7 mars 2014)			
Tout salarié	À l'occasion de l'entretien professionnel	Faire un état récapitulatif du parcours professionnel du salarié	Vérifiez que le salarié : - a effectivement bénéficié de tous les entretiens professionnels obligatoires Et - suivi au moins une action de formation, - et/ou obtenu tout ou partie d'une certification (diplôme, CQP...) par la formation ou la VAE, - et/ou bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle. Attention : dans les entreprises de 50 salariés et plus, en l'absence d'entretiens et d'au moins 2 des 3 mesures ci-dessus : • le CPF du salarié est abondé de 100 heures (130 heures s'il est à temps partiel), avec possibilité d'utiliser ces heures sur le temps de travail sans l'accord de l'employeur, • l'entreprise doit verser une somme forfaitaire à l'OPCA (30e x 100 h ou 130 h/salarié concerné).

A noter : si possible, réalisez l'entretien professionnel en amont de la construction de votre plan de formation : les informations de l'entretien professionnel, une fois recueillies et consolidées pour l'ensemble des collaborateurs vous serviront pour élaborer votre plan de formation.

Afin de vous accompagner dans la mise en œuvre de l'entretien professionnel, vous pouvez utiliser ***l'outil GC4 – Support d'entretien professionnel***.

3. Comment procéder pour réaliser ces entretiens avec le collaborateur ?

L'entretien est un exercice difficile, souvent appréhendé. C'est pourtant un moment d'échange privilégié, c'est le cœur du développement de vos collaborateurs.

L'entretien doit consister en **un réel échange** entre le collaborateur et son manager. Le processus se déroule en **plusieurs temps** :

- **L'entretien préparatoire avec le collaborateur :**
 - **Quand ?** Une semaine avant l'entretien, 5 minutes d'échange.
 - **Pourquoi ?** Aboutir à une préparation active de l'entretien.
 - **Comment ?** Poser le cadre de l'entretien (explication du processus : date, but, contenu, durée; partage du support; remise de la fiche de fonction).

- **Préparer l'entretien :**
 - **Recueillir les informations sur le collaborateur :** informations sur les précédentes évaluations, historique dans l'entreprise, formations suivies ...
 - **Recueillir les informations sur la situation de l'entreprise, les opportunités d'emploi et/ou d'évolution...**
 - **Organiser l'entretien :** choisir un lieu neutre et calme pour éviter les visites et dérangements intempestifs

- **L'entretien :**
 - **Durée :** 1h30 environ
 - **Comportement :**
 - Accueillir : mettre en confiance pour encourager le dialogue
 - Conduire l'entretien sur la base de l'exemple de support proposé (***outil GC4 – Support d'entretien professionnel***)
 - Écouter activement : être attentif, comprendre, solliciter le salarié sur ses souhaits, chercher des solutions
 - Échanger : aborder tous les sujets, dire les choses en s'appuyant sur des faits concrets, poser des questions ouvertes pour obtenir plus d'informations
 - **Prise de congé :**
 - Laisser un temps d'expression ouverte
 - Répondre aux questions du salarié
 - Rappeler la suite du process

- Rassurer : l'unique but de l'entretien est de créer un contexte favorable à la réussite professionnelle
- Remercier

— Formalisation et suivi de l'entretien :

- Signer et faire signer l'entretien ou le compte-rendu d'entretien (formalisant les éléments clés)
- Transmettre les résultats à sa hiérarchie
- Exploiter les informations recensées
- Informer le collaborateur des décisions prises à la suite de son entretien

Les clefs d'un entretien d'évaluation réussi

3 idées à retenir

- L'entretien est **un outil de management qui a vocation à faire progresser vos équipes** : les collaborateurs individuellement, les managers individuellement, le tandem « collaborateur-manager ».
- L'entretien est **un exercice difficile qui demande de la préparation**, tant du côté collaborateur, que du côté manager.
- L'entretien d'évaluation est **efficace** seul, mais il l'est d'autant plus s'il est **suivi** :

4. LE DEVELOPPEMENT DU COLLABORATEUR :

Il s'agit de mettre en œuvre des actions afin de permettre au collaborateur, selon les résultats de son évaluation, ou un besoin identifié, d'acquérir et de développer des compétences en lien avec la stratégie de l'entreprise et ses souhaits professionnels : actions de formation, décisions de mobilité interne ...

Ces mesures peuvent être individuelles mais aussi collectives, lorsqu'elles répondent à des besoins similaires pour plusieurs collaborateurs :

- **Parcours d'intégration** individuel ou collectif : **Outils R11 – Check-list embauche et R12 – Entretien suivi d'intégration / période d'essai.**
- **Accompagnement, tutorat, transfert de compétences** : **outil GC7– Guide du tutorat** et **outil CCN4 - Accord conjoint contrat de génération- GPEC**
- **Formations individuelles ou collectives** : alternance, adaptation au poste, évolution ou maintien dans l'emploi, développement des compétences, parcours de professionnalisation, bilan de compétences ...
 - Pour toute question relative aux **dispositifs de formation**, et à leur financement, n'hésitez pas à contacter votre conseiller Agefos PME et à consulter le site internet: <http://www.agefos-pme.com/site-national/employeur/dispositifs-de-formation/>

- Le site de l'Observatoire des métiers de la bijouterie http://www.metiers-bijouterie.com/formation_se_former.php répertorie l'offre de formation spécifique aux métiers de la bijouterie-joaillerie-orfèvrerie.
- **Mobilité interne** (recrutement, accompagnement sur les sites) et externe (congé mobilité, expatriation ...) – **Outil GC6– Gérer la mobilité professionnelle**

5. LA RECONNAISSANCE DU COLLABORATEUR

L'engagement, la fidélité, la motivation et in fine la performance du collaborateur passe par la reconnaissance au travail : reconnaissance de l'investissement, des résultats et des compétences des collaborateurs.

Le guide pratique de l'ANACT « *Reconnaître vos salariés* » (Décembre 2006), identifie différents leviers de reconnaissance à disposition de l'entreprise.

1. Les leviers liés à la gestion des ressources humaines

Conditions d'emploi :

- Transformation d'un CDD en CDI
- Modification de la durée du contrat de travail (réduction ou augmentation)
- Évolution de statut : passer d'ouvrier à employé, d'agent de maîtrise à cadre, ...
- Accès à des services : restaurants collectifs, crèches d'entreprise,...
- Obtention d'avantages : téléphone portable, voiture de fonction, ...
- Accès à un compte épargne temps

Politique de rémunération et autres avantages :

- Évolution dans la grille de classification
- Mise en place de participation aux bénéfices : accord d'intéressement...
- Attribution de primes individuelles et collectives
- Obtention d'avantages sociaux : chèques vacances, mutuelles, retraites, primes pour congés...
- Augmentation des dédommagements : astreintes, primes de panier, frais de déplacements...

Focus sur la rémunération

La rémunération est composée du salaire de base et de tous les autres avantages payés directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au salarié en contrepartie ou à l'occasion de son travail. Ces éléments sont assujettis à cotisations et charges, à l'exception :

- Des remboursements de frais,
- Des sommes versées au titre de l'épargne salariale (intéressement, participation ...)
- Des indemnités liées à certaines ruptures de contrat de travail (indemnités de licenciement, de rupture conventionnelle...)

A chaque positionnement sur la grille de classifications professionnelles de la branche BJOC correspond un minimum conventionnel. Ce minimum doit être respecté, en fonction du positionnement du collaborateur, sauf si le montant est inférieur au SMIC. Le cas échéant, le SMIC s'applique.

Politique de formation :

- Choix du contenu de la formation
- Participation à l'élaboration du parcours de formation

Parcours professionnels

- Mobilité interne
- Mise en place d'entretiens réguliers de carrière
- Validation des acquis de l'expérience

2. Les leviers liés au travail

Contenu du travail

- Attribution de nouvelles responsabilités ou tâches
- Implication dans un projet valorisant
- Possibilité d'apprendre et de développer de nouvelles compétences
- Attribution de tâches intéressantes

Conditions de travail

- Souplesse des horaires
- Amélioration de la qualité des locaux et du matériel
- Aménagement de lieux conviviaux

Organisation du travail

- Organisation du travail permettant les coopérations
- Possibilité de prendre des initiatives et des décisions : plannings autogérés par l'équipe...
- Mise en place de transfert des compétences
- Organisation de moments d'échanges sur les pratiques de travail

3. Les leviers liés aux relations professionnelles

Mode de management

- Transmission de la satisfaction clients
- Information régulière aux salariés sur les évolutions de l'entreprise
- Participation des salariés aux décisions : de l'encadrement lors de recrutement, des ouvriers sur l'organisation du travail
- Actes ponctuels de valorisation du travail réalisé
- Négociation des moyens avec son équipe pour la réalisation du travail
- Officialisation et suivi des décisions

- Délégation de tâches à tous les niveaux : entretiens d'évaluation aux cadres, choix des prestataires et des matériaux aux techniciens...

Relations de travail

- Organisation de moments communs (pause, repas...)
- Organisation d'événements particuliers entre salariés hors activité de travail
- Actes quotidiens de félicitations

6. LE PLAN DE SUCCESSION DU COLLABORATEUR ET LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

1. Le plan de succession (ou de remplacement)

Le départ d'un collaborateur (mobilité, retraite, démission, licenciement ...) nécessite de s'interroger sur les compétences détenues par la personne, et développées lors de son expérience professionnelle.

Certaines d'entre elles peuvent être détenues par d'autres collaborateurs, ou faire l'objet de procédures formalisées. D'autres, en revanche, doivent être transmises avant le départ, et sauvegardées dans l'entreprise (maîtrise d'un geste, utilisation particulière d'une machine, utilisation d'un logiciel, ...).

Le plan de remplacement permet à l'entreprise de se préparer au départ de ses salariés. Assurer la succession des compétences « partantes », c'est maintenir la continuité du fonctionnement de l'organisation.

Un plan de remplacement peut se construire ainsi :

- Analyser les **besoins en compétences** du poste identifié,
- Identifier les **successeurs potentiels en interne (mobilité interne) ou externe**, le cas échéant (se référer au **guide pratique du recrutement** dans ce cas),
- **Définir les modalités de la prise de fonction** : contrat de travail, avenant, période probatoire, temps de passation ...
- Les individus concernés par la succession, peuvent bénéficier d'une **formation ou d'un temps d'adaptation**, afin d'acquérir les compétences adéquates à leurs nouveaux postes : formation externe, transfert de compétences sur le poste de travail, formalisation des compétences détenues par le collaborateur sous forme de procédures, vidéo, compte-rendu d'échanges ...

L'idéal est d'anticiper les départs (notamment départs en retraite) afin de pouvoir planifier un plan de succession et ainsi pallier les écarts constatés entre besoins et ressources en compétences et effectifs à moyen et long terme. La Direction pourra également réaliser un organigramme de remplacement évolutif, en s'assurant que les postes clés soient pourvus à moyen et long terme.

Cette action peut faire partie d'une démarche plus large de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

2. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

La GPEC est une démarche consistant à repérer et à analyser, dans une logique prospective et en regard des principales évolutions (qu'elles soient d'ordre économiques, sociodémographiques, technologiques ou bien encore organisationnelles), d'une part les principaux impacts en matière de ressources humaines au sein de votre entreprise, d'autre part à qualifier les métiers et parcours professionnels à accompagner.

Elle consiste à :

- Réfléchir dans le cadre aux besoins à 3 ans en termes de métiers et de compétences (approche quantitative et qualitative), en fonction :
 - de l'environnement technologique, concurrentiel, réglementaire...
 - et de la stratégie de votre entreprise
- Analyser les écarts entre les compétences existantes dans votre organisation et celle nécessaires à la réalisation de votre stratégie future.
- Réaliser des plans d'actions RH pour développer les compétences nécessaires (mobilité, formation, recrutement interne ou externe, transfert de compétences...).
- Communiquer auprès des collaborateurs afin qu'ils aient une vision claire de l'évolution de leur métiers, des opportunités offertes par l'entreprise et, ainsi, être en mesure d'élaborer leurs projets professionnels.

Pour vous aider :

- Vous pouvez consulter les référentiels activités-compétences des métiers cœur de la branche sur le lien : http://www.metiers-bijouterie.com/les_metiers.php, ainsi que l'accord de branche relatif au contrat de génération et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (**outil CCN4**)
- Si vous souhaitez être accompagné dans votre démarche de GPEC, n'hésitez pas à contacter la Fédération BJOC ou votre conseiller Agefos PME.

ANNEXES- OUTILS DE LA GESTION DE CARRIERES

Outil GC1 – Guide positionnement classifications professionnelles

Outil GC2 – Catalogue des emplois repères branche

Outil GC3 – Support d’entretien d’évaluation

Outil GC4 – Support d’entretien professionnel

Outil GC5 – Courrier type positionnement collaborateur

Outil GC6 – Gérer la mobilité professionnelle

Outil GC7 – Guide du tutorat