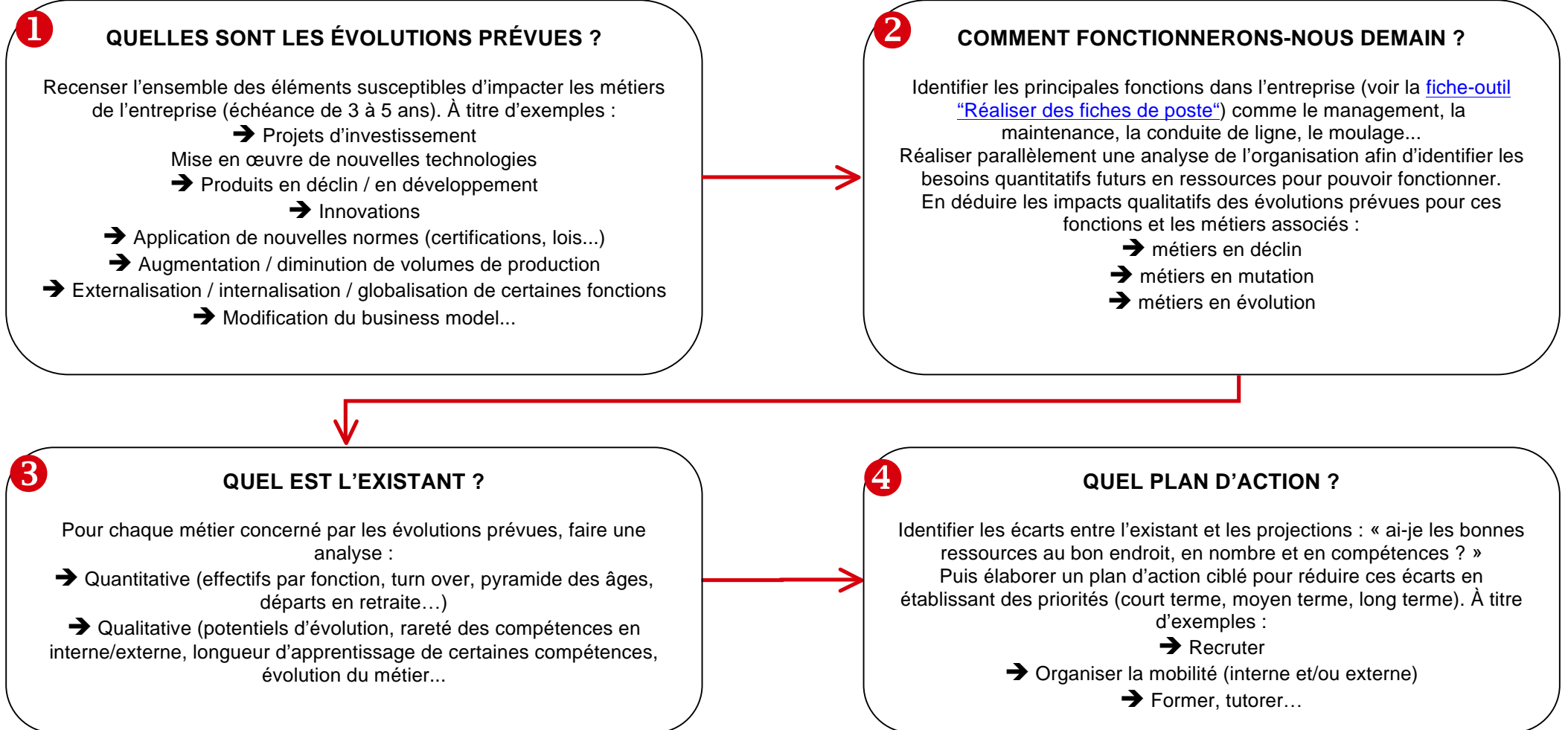




METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE DE GPEC



Téléchargez les outils associés :

[L'outil de création de pyramides des âges](#)

3 [Le tableau de calcul du turnover](#)

[Le tableau d'analyse](#)



Les incontournables

Travailler avec les managers : les managers sont des acteurs incontournables dans cette démarche. C'est particulièrement le cas dans les trois premières phases où les connaissances qu'ils ont de l'organisation et de leurs équipes permettent d'identifier l'existant et de se projeter de manière réaliste dans l'avenir. Notons aussi qu'ils participeront à la mise en œuvre du plan d'action et qu'il est nécessaire à ce titre de les impliquer en amont. Une journée de travail annuelle entre le service Ressources Humaines et les managers peut être consacrée à ces questions.



Les "plus"

Une vision précise des futurs départs en retraite : les prévisions de départs en retraite demeurent aléatoires ; les salariés gardent une part de choix, et sont sans obligation d'en informer leur employeur plus de deux mois avant l'échéance. Aussi est-il pertinent de faire le maximum pour inciter les salariés concernés à informer l'entreprise au plus tôt. Un mot d'ordre, rassurer :

- les salariés ont tendance à penser que l'annonce de leur départ en retraite va entraîner un moindre intérêt de leur employeur, voire un rejet. De ce point de vue, il est important d'expliquer les raisons pour lesquelles l'entreprise a besoin de cette information au plus tôt ;
- les impliquer dans une démarche de transfert de leurs compétences (à travers le tutorat par exemple) peut être une démarche valorisante et rassurante pour les salariés concernés.

Anticiper : plus cette démarche sera menée dans l'anticipation, et plus le plan d'action pourra être mis en œuvre dans de bonnes conditions. Comme disait Francis Blanche :

« Mieux vaut penser le changement que changer le pansement ! »



Les points de vigilance

Les limites de l'approche collective : la démarche proposée ici repose sur une approche par grande fonction. Mais il arrive que certaines fonctions très spécifiques soient assurées par une seule personne avec peu de visibilité. Une attention particulière devra être portée sur ces fonctions spécifiques afin de ne pas les exclure de la démarche, les mettant ainsi en difficultés (voir [fiche-outil "Mettre en place un plan de succession"](#)).

La nécessité de mettre le plan d'action à jour : pour qu'elle conserve sa pertinence, cette démarche nécessite d'être revue régulièrement -annuellement par exemple- en tenant compte des nouvelles évolutions du contexte interne et externe.