

DU DIAGNOSTIC AU PLAN D'ACTION GPEC

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 :
 - 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 :**
 - 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, les impacts probables du contexte par unité de travail.
Ces restitutions intermédiaires permettent d'engager la démarche d'élaboration des plans d'action.
A cet effet, et dans chacune des entreprises, des entretiens individuels et réunions de restitution ont permis de mobiliser l'ensemble des acteurs et de partager les diagnostics.

- ✓ Identification des **points critiques** pour chaque unité de travail

- ✓ Formalisation du « **risque compétence** »

- ✓ Définitions d'actions correctrices 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.**

Ces actions, qui prendront en compte les attentes et besoins des salariés, peuvent être de l'ordre de :

- **La Gestion des Ressources Humaines (GRH) :**
 - Entretien professionnel,
 - Actions de formation,
 - 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 (O) :**
 - Rotation sur différents postes de travail,
 - Répartition des activités,
 - Tutorat, travail en binôme,
 - ...
- **Le management, la communication (M/C):**
 - Mise en place et animation de groupes de travail, de réflexion, d'échanges de pratiques,
 - Formalisation des domaines de responsabilité et des interactions entre unités (notion de client –fournisseur interne)
 - 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 (CT) :**
 - Réflexion sur l'aménagement des postes de travail et la gestion des horaires,
 - Sensibilisation des salariés aux risques spécifiques (CMR, TMS, RPS,¹) liés aux contextes de travail, ...
 - Réflexion sur la démarche de Prévention des risques professionnels en intégrant les risques spécifiques (CMR, TMS, RPS,)
 - ...

¹ CMR: Cancérogènes Mutagènes Reprotoxiques / TMS: troubles Musculo Squelettiques / RPS: Risques Psycho Sociaux.

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

- **Des outils** : Fiches de fonction (ou 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, à la gestion de projet, au pilotage, à la planification de l'activité, à la fixation et au suivi d'objectifs au tutorat, ... et à l'exploitation des outils et supports conçus.
- **Des règles du jeu** : Relations clients fournisseurs internes, communication, animation d'équipe,

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

- Elles s'inscrivent dans un projet d'entreprise
- Elles 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
- Elles 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
- Elles 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

Les plans d'actions réalisés doivent permettre aux acteurs 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 a été présenté et validé par les acteurs des entreprises. Leur engagement à les mettre en œuvre dans des temporalités négociées a été acté.

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

3. Exemples de plans d'action G.P.E.C par unités de travail identifiées

- **Direction**
- **Fonction Support : Ressources Humaines**
- **Production – Réalisation des prestations**
- **Managers Intermédiaires**
- **Chefs de projet**

UNITE DE TRAVAIL : Direction Générale

Points critiques	Risques et enjeux identifiés	Type d'action	Actions (exemples d'actions de développement des compétences envisageables)	Exemples de dispositifs	Acteurs à mobiliser	Délai de réalisation
Evolution de la structure et de l'activité	Mauvaise compréhension du lien entre stratégie et activité opérationnelle Problème d'adhésion à la stratégie	M/C	Redéfinir la stratégie de l'entreprise	Plan de développement	Direction	Immédiat
		O	Décliner la stratégie en plans d'actions opérationnels, les positionner clairement comme leviers et moyens d'atteindre les objectifs	Plan d'actions	Direction, Encadrement, DRH	Immédiat
		M/C	Communiquer la stratégie	Réunions, document écrit	Direction	Immédiat
		M/C	Elaborer des plans d'actions N+1 par direction et/ou service opérationnels	Plan d'actions	Direction, Encadrement, DRH	3 mois
		M/C	Communiquer et faire partager en interne ces plans d'actions	Réunions, document écrit	Encadrement	6 mois
Une forte évolution de l'activité et une diversification des activités nécessaires dans un secteur de plus en plus concurrentiel	Manque de moyens financiers et humains pour déployer la stratégie Multiplication des projets, augmentation de la charge de travail	M/C	Décliner la stratégie et les projets en plans d'actions opérationnels et priorisés de façon à projeter l'organisation	Plan d'actions	Direction, Encadrement	3 mois
		M/C	Préciser et évaluer les besoins en termes de compétences à acquérir et à mettre en œuvre	Cartographie des compétences	Direction, Encadrement, DRH	6 mois

<p>Stratégie d'entreprise non formalisée et non communiquée, plan d'actions opérationnels non construits</p>	<p>Démotivation du personnel, Non adhésion, Manque de visibilité sur la stratégie de la structure et positionnement Manque de compétences pour déployer la stratégie</p>	M/C	Formaliser les valeurs et rédiger la charte de l'entreprise	Charte d'entreprise	Direction	3 mois
		M/C	Communiquer les plans opérationnels et la charte d'entreprise	Réunions collectives	Direction, DRH, Salariés	6 mois
		M/C	Valider le plan d'action commerciale	Plan d'action commercial	Direction, Ingénieurs	3 mois
		GRH	Développer les compétences commerciales	Sessions de formation	Salariés, OPCA, DRH	6 mois
<p>Des subventions essentiellement liées à des projets qui tendent à diminuer ou dont l'attribution reste incertaine</p>	<p>Multiplication des projets, augmentation de la charge de travail, avec impossibilité de pérenniser les postes</p>	M/C	Développer les financements privés : billetterie, mécénat, ...	Mécénats,	Direction, Partenaires	1 an
		M/C	Passer à une comptabilité analytique afin de voir la « rentabilité » de chaque projet	Comptabilité analytique	Direction, Administrateur	6 mois
		O	Prendre en compte la saisonnalité des projets et leur faisabilité (en terme de charge de travail) en fonction de l'effectif	Planification des projets et évaluation de leur durée (diagramme projet)	Direction, Encadrement	3 mois

Contexte économique difficile, marché en tension	Non reconnaissance de la spécificité de la structure, des activités réalisées, des compétences mises en œuvre Manque de projets de développement partagés	M/C	Evaluer le besoin de financement, établir un plan de financement conforme et adapté aux plans d'actions	Plan de communication externe	Direction	Immédiat
		M/C	Augmenter les actions de participation à des réseaux et définir et mettre en place un plan d'action commerciale	Identification des réseaux, Plan d'action commercial	Direction	Immédiat
		GRH	Développer les compétences commerciales	Sessions de formation	Salariés, OPCA	3 mois
Projet de création d'une nouvelle structure entraînant la mutualisation de moyens humains	Manque de moyens financiers et humains pour déployer ce projet Multiplication des projets, augmentation de la charge de travail	M/C	Décliner ce projet en un plan d'actions opérationnel de façon à projeter l'organisation	Plan d'actions	Direction	6 mois
		M/C	Quantifier la charge de travail liée à ce nouveau projet pour évaluer le besoin en personnel	Plan de charge Plan de recrutement	Direction	6 mois
		GRH	Evaluer et valider les possibilités de mobilité des personnels impactés	Entretiens individuels	Direction, Responsable, Salariés	9 mois
		M/C	Déterminer les actions de communication interne liées à ce projet	Plan de communication	Direction	9 mois

Organisation générale peu structurée	Activités non couvertes, organisation instable, non lisible par les acteurs internes et externes ; Incohérence dans le contenu des postes, problème de frontière et/ou de territorialité dans la réalisation des missions ; Charge de travail non maîtrisée	O	Orienter l'organisation des activités vers un mode de gestion de projet	Outils de planification, de suivi d'affaires	Direction, Salariés	Immédiat
		O	Décliner les activités à mener sur le plan administratif et compétences à mettre en œuvre	Plan d'activités	Direction, Encadrement	Immédiat
		GRH	Développer les compétences dans le domaine du pilotage administratif, financier et stratégique de l'entreprise	Formation, accompagnement individuel	Direction, OPCA, Organisme de formation	9 mois
		O	Formaliser la répartition des rôles et des responsabilités sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise	Tableau de répartition des rôles et des responsabilités	Direction, Encadrement	3 mois
Accroissement de l'effectif nécessitant un mode de management différent	Management non adapté, démotivation	GRH	Développer les relations de collaboration sur des critères objectifs	Processus de délégation	Direction, Encadrement	3 mois
		GRH	Préciser les modalités de délégation, réaliser des fiches de délégation	Définition de poste Fiche de délégation	Direction, Encadrement	Immédiat

Accroissement de l'activité à effectif constant, nécessitant une adaptation de l'organisation interne	Erreurs, oublis tâches non réalisées Mauvaise compréhension des attentes mutuelles	O	Clarifier les rôles et responsabilités	Organigramme, Fiches de postes, Tableau de répartition des rôles et des responsabilités	Direction Encadrement	3 mois
		GRH	Evaluer la charge de travail pour réaliser une optimisation de l'organisation des activités par poste	Plan de charge Analyse du temps passé Plan d'action	Direction Encadrement	3 mois
Non cohérence des niveaux de rémunérations	Détérioration des conditions de travail, démotivation, turn-over, déséquilibre financier	GRH	Mettre en cohérence les qualifications et statuts avec les niveaux de formation et de responsabilité	Convention collective	Direction	Immédiat
		GRH	Construire une politique salariale	Convention collective, Grille de rémunérations	Direction	6 mois

UNITE DE TRAVAIL : Fonctions Support : Ressources Humaines

Points critiques	Risques et enjeux identifiés	Type d'action	Actions (exemples d'actions de développement des compétences envisageables)	Exemples de dispositifs	Acteurs à mobiliser	Délai de réalisation
Culture métier non définie, non partagée et non visible	Perte de savoir-faire et de compétences clés Incompréhension sur les attentes de l'entreprise	GRH	Définir les métiers et les compétences associées	Référentiel métier	DRH	Immédiat
		GRH	Identifier les compétences clés	Cartographie des compétences	DRH, Encadrement	immédiat
		GRH	Mettre en place un plan d'acquisitions / de transferts des compétences clés	Tutorat	Salariés, Encadrement, DRH	3 mois
		O	Organisation du travail en binôme de manière à assurer la transmission de savoir-faire	Création de tableau de spécialités	Salariés, Encadrement, DRH	6 mois
Gestion des Ressources Humaines insuffisamment prise en compte et déclinée	Démotivation du personnel, turnover, inadaptation des compétences. Mauvaise compréhension du lien entre stratégie et activité opérationnelle	O	Déterminer les moyens techniques (outils) et humains pour mettre en œuvre un plan d'action RH	Plan d'action, feuille de route, « organigramme ressources »	Direction, DRH	Immédiat
		M/C	Décliner la stratégie RH en plan d'action opérationnel	Plan d'action et plan GPEC	Direction, DRH	3 mois
		M/C	Sensibiliser et communiquer le plan d'action aux salariés	Réunions salariés; Note d'information	Direction, DRH Encadrement	6 mois
		GRH	Former l'encadrement à l'importance de la GRH et à ses principaux outils internes	Plan de formation, DIF	DRH, OPCA, Organisme de formation Encadrement	6 mois

Une procédure de recrutement et d'intégration non formalisée	Des erreurs de recrutement	GRH	Formaliser la procédure de recrutement en identifiant des critères objectifs	Définition de profil, Workflow	Direction, DRH	Immédiat
		GRH	Formaliser le parcours d'intégration et l'évaluation de la période d'essai	Parcours d'intégration, Rapport d'étonnement	DRH	3 mois
		M/C	Finaliser et communiquer à tous le livret d'accueil	Livret d'accueil	DRH	6 mois
Attentes de l'entreprise mal définies, limites de responsabilités non connues	Chevauchement des tâches Frustration	GRH	Réaliser les fiches de fonction	Fiches de fonction	DRH, Salariés	Immédiat
Compétences acquises et maîtrisées non évaluées	Perte de savoir faire, démobilisation Parcours professionnels illisibles	GRH	Modifier le processus et créer des supports d'évaluation annuelle en les centrant sur les compétences et comportements	Support et guides actualisés	DRH	
		M/C	Mettre en place un plan d'action suite aux entretiens	Support d'analyse collective	Direction, Encadrement, DRH	
		M/C	Formaliser et communiquer le plan d'action rapidement	Réunions de service, Entretiens individuels	Encadrement ; DRH	

Des dispositifs de formation continue peu mobilisés	Peu de développement de nouvelles compétences Peu de reconnaissance Parcours professionnels non sécurisés	GRH	Informers les salariés des dispositifs de formation existants	Supports d'information	Direction, Salariés, OPCA,	6 mois
		GRH	Réaliser un plan de formation en cohérence avec la stratégie et les besoins des salariés	Plan de formation, Entretiens individuels	Direction, OPCA,	9 mois
		GRH	Favoriser la Validation des Acquis de l'Expérience	VAE	Direction, OPCA,	9 mois
Mauvaise circulation de l'information	Relations internes difficiles	M/C	Définir une stratégie de communication interne, la décliner en plan d'action	Plan de communication interne	Direction, DRH	3 mois
	Non adhésion des salariés à la structure	M/C	Définir les outils de communication interne adaptés aux objectifs de communication et au contenu des messages	Guide de communication Interne	Direction DRH	3 mois
	Démotivation	M/C	Décliner les actions de communication par service	Notes écrites, Réunions d'équipes	Direction, DRH	6 mois
Des outils de communication interne non diversifiés	Désorganisation du travail, non écoute, dissolution des messages importants	M/C	Doubler les réunions de messages écrits pour éviter les interprétations	Notes écrites	Direction, Encadrement, DRH	Immédiat
		O	Structurer la conduite des réunions en préparant et diffusant un ordre du jour et produisant un relevé de décisions	Ordre du jour, Relevé de décisions	Direction, Encadrement, DRH	Immédiat
		M/C	Diversifier les actions de communication en fonction des messages à transmettre	Notes écrites, Réunions, Journal interne, Intranet...	Direction, Encadrement, DRH	3 mois

UNITE DE TRAVAIL : Production - Réalisation des prestations

Points critiques	Risques et enjeux identifiés	Type d'action	Actions (exemples d'actions de développement des compétences envisageables)	Exemples de dispositifs	Acteurs à mobiliser	Délai de réalisation
Contraintes de planification des chantiers et des interventions	Des temps de travail non maîtrisés Pas de temps collectifs de regroupement Isolement des salariés	GRH	Former à la gestion des plannings	Plan de formation, DIF, Période de professionnalisation	DRH, Encadrement OPCA, Organismes de formation	Immédiat
		O	Anticiper les périodes d'absence prévisibles dans la gestion des plannings	Planning adaptés	DRH, Encadrement	Immédiat
		O	Mettre en place des outils de gestion et de planification adaptés au volume de « chantiers »	Outils de gestion	Encadrement	Immédiat
		GRH	Suivre de façon constante les heures de travail	Outils de gestion	Encadrement	Immédiat
Des métiers et des filiales cloisonnés	Peu de mobilité professionnelle inter-métier et inter filiales	GRH	Définir les métiers et les compétences associées Déterminer des passerelles et des filières d'évolution possible	Cartographie des métiers et référentiels de compétences	DRH	3 mois
		CT	Anticiper les inaptitudes sur certains métiers et proposer des parcours professionnels adaptés	Tableaux de bord Entretiens professionnels	DRH	3 mois
		M/C	Communiquer ces possibilités	Journal interne	DRH	6 mois

Des risques professionnels présents mais non évalués	Détérioration des conditions de travail, absentéisme, maladies	CT	Mettre en place une démarche de prévention des risques professionnels (notamment les risques psycho sociaux liés à la co activité, aux changements de rythmes de travail, à la relation client, ...)	Document unique FACT (fonds pour l'amélioration des conditions de travail) Groupe de travail interne	Direction, Partenaires sociaux, DRH, CARSAT, Médecin du travail, Consultants	Immédiat
		CT	Sensibiliser les salariés aux risques professionnels	Plan de formation, DIF	DRH, OPCA, Organisme de formation, Salariés	3 mois
Mauvaise transmission de l'information	Manque de données et d'informations ou doublonnage	M/C	Instaurer des réunions régulières avec ordre du jour et relevé de décisions	Réunions	Direction, Encadrement, Salariés	Immédiat
		M/C	Suivre l'avancée des projets en cours et des projets à venir	Réunions	Direction, Encadrement, Salariés	Immédiat
		M/C	Prévoir des réunions de débriefing à froid	Réunions	Direction, Encadrement Salariés	6 mois

Evolution et importance de la charge de travail, des temps de travail inégalement répartis dans l'année	Fatigue, stress, absentéisme, accidents du travail, accidents de trajet,... Des dépassements d'horaires non maîtrisés, non quantifiés et non objectivés	CT	Mettre en place une démarche de prévention des risques professionnels et notamment des risques psycho sociaux	Document unique	Direction, Partenaires sociaux, DRH, CARSAT, Médecin du travail, Consultants	Immédiat
		CT	Formaliser les règles concernant le temps de travail et les récupérations	Note interne	Direction	3 mois
		CT	Analyser la charge réelle et le temps réellement passé par activité afin de disposer d'une vision objective des temps de réalisation et de mettre en place un plan d'action efficient.	Plan de charge Analyse du temps passé Plan d'action	Direction, Salariés	6 mois
Une diversification des projets qui impactent les compétences nécessaires et attendues et qui nécessitent leur évaluation	Non professionnalis ation, Développement des compétences insuffisant des collaborateurs, Perte de savoir faire	GRH	Construire un outil adapté, de définir des procédures (qui réalise les entretiens, quand, à quelle fréquence,) pour la mise en place des entretiens professionnels	Entretien annuels	Direction, Administrateur	6 mois
		M/C	Identifier les compétences réellement maîtrisées	Entretiens annuels, fiches de poste et de délégation	Direction, Administrateur	3 mois
		M/C	Réaliser une synthèse collective, mettre en place un plan d'action suite aux entretiens	Cartographie des compétences	Direction, Administrateur	3 mois

Un temps fort dans l'année qui impacte le mode de fonctionnement interne	Fatigue, stress	M/C	Prévoir des temps de régulation	Réunions internes	Direction, Encadrement, Salariés	6 mois
	Retour d'expérience manquant	M/C	Procéder à une évaluation des activités en deux temps et sur critères quantitatifs et qualitatifs	Réunions	Direction, Encadrement, Salariés	6 mois
	Conflits latents ou désorganisation	M/C	Transmettre les résultats de cette évaluation à tous les acteurs concernés pour viser la capitalisation et le retour d'expérience	Bilans écrits, réunions	Direction, Encadrement, Salariés	6 mois
Une majorité de collaborateurs en contrat à durée déterminée	Perte de savoir-faire lors du départ du collaborateur	O	Elaborer des procédures de travail	Procédures de travail	Encadrement Salariés	3 mois
		GRH	Elaborer des fiches de postes permettant de mieux lister les tâches réalisées et les niveaux de délégations	Fiches de poste	DRH Encadrement Salariés	3 mois
		GRH	Anticiper les recrutements et prévoir une période de transition et de transfert d'activités	Recrutement	Direction DRH	immédiat
Un manque de reconnaissance perçu par les salariés	Défaut d'implication dans la structure Frustration	M/C	Transmettre un message fort de la direction quant aux attentes et besoins de la structure vis-à-vis du service porté par les salariés	Réunion	Direction	3 mois
		M/C	Mener une réflexion sur les 10 dimensions de la reconnaissance aux travail	Questionnaire reconnaissance ANACT	ANACT, Direction, Salarié	3 mois

UNITE DE TRAVAIL : Managers intermédiaires

Points critiques	Risques et enjeux identifiés	Type d'action	Actions (exemples d'actions de développement des compétences envisageables)	Exemples de dispositifs	Acteurs à mobiliser	Délai de réalisation
Rôle des managers non formalisé, variable, manque d'uniformité	Mauvaise prise en compte des besoins des salariés Mauvaise appréciation de la qualité du travail effectué Difficulté à se positionner en tant que manager et à tenir son rôle	M/C	Formaliser le rôle du manager et en déduire des compétences attendues	Définition du métier de manager, détermination des profils	Direction, DRH, Encadrement	Immédiat
		GRH	Définir le niveau de délégation en fonction du niveau d'encadrement	Définition de poste, fiche délégation en fonction des projets	Direction, DRH	Immédiat
		GRH	Former au management d'équipe, à l'organisation du travail et aux relations aux salariés	Sessions de formation	Direction, Encadrement, DRH, OPCA, Organisme de formation	6 mois
		M/C	Mettre en place des projets participatifs pour impliquer les salariés dans une dynamique de changement (processus, amélioration continue...)	Formations collectives, Action collectives, réunions...	Direction, Encadrement	6 mois

Un mode de management non lisible et non partagé	Perte de sens Turn over	M/C	Renforcer les pratiques managériales de proximité	Formalisation du rôle de manager	Directeur, Administrateur	Immédiat
		M/C	Répartir les activités liées au management entre les membres de la direction et les managers intermédiaires, notamment le rôle de relai de direction	Tableau de répartition des responsabilités Fiche Délégation	Directeur, Administrateur, Salariés	Immédiat
Conditions de travail difficiles (déplacements, trajets ; pénibilité physique ; pénibilité psychique ; ...)	Fatigue, stress, absentéisme, inaptitudes, maladies professionnelles, accidents du travail, accidents de trajet, démissions,...	CT	Mettre en place une démarche de prévention des risques professionnels (notamment les risques psycho sociaux liés à la co activité, aux changements de rythmes de travail, à la relation client, au stress généré par les changements de temps de travail)	Document unique, Groupe de travail interne, FACT (fonds pour l'amélioration des conditions de travail)	Direction, Partenaires sociaux, DRH, CARSAT, Médecine du travail, Consultants	3 mois
		CT	Sensibiliser les manager aux risques psychosociaux	Plan de formation, DIF	DRH, OPCA, Encadrement, Organisme de formation	3 mois
		CT	Développer des actions de sensibilisation sécurité sur les chantiers (livret d'accueil prévention)	Plan de formation, DIF	DRH, OPCA, Encadrement, Organisme de formation	3 mois

Des compétences non partagées	Perte de savoir-faire en cas d'absence d'un collaborateur	O	Renforcement du travail en binôme	Parcours d'intégration formalisé, tutorat	Direction, Encadrement	Immédiat
		O	Elaboration de procédures de travail	Fiches procédures	Direction, Encadrement	Immédiat
		GRH	Développement d'une organisation par projet avec une personne ressource	Cartographie de compétences	Direction, DRH, Encadrement	3 mois
		GRH	Formation des collaborateurs	Sessions individuelles ou collectives de formation	Salariés, OPCA, DRH	6 mois

UNITE DE TRAVAIL : Chefs de projet

Points critiques	Risques et enjeux identifiés	Type d'action	Actions (exemples d'actions de développement des compétences envisageables)	Exemples de dispositifs	Acteurs à mobiliser	Délai de réalisation
Métier de chef de projet non défini	Non reconnaissance du métier de chef de projet, Perte de repères,	M/C	Clarifier les activités à réaliser, les activités « cœur de métier » de celles qui sont périphériques, les objectifs et les compétences requises	Fiches de fonction	DRH, Encadrement, Chefs de projet, Salariés	Immédiat
		GRH	Traduire les activités en objectifs opérationnels et résultats attendus	Plan de développement, fiches de fonction	DRH, Encadrement, Chefs de projet, Salariés	Immédiat
		M/C	Communiquer ces éléments aux salariés	Notes internes, réunion	Encadrement	3 mois
		GRH	Renforcer les actions de formation ou de tutorat	Analyse des besoins en formation, plan de formation	DRH, Encadrement	6 mois
Des projets multiples non optimisés, non priorisés	Manque d'anticipation et activité au coup par coup	GRH	Formation à la gestion projet	Formation	Direction, Encadrement, Salariés, OPCA	Immédiat
		O	Définir les niveaux de délégation et les points d'étape pour la régulation	Fiche Délégation	Direction, Encadrement	3 mois
		O	Se doter de règles et d'outils de gestion de projet	Outils gestion de projet	Direction, Encadrement	3 mois
		O	Définir les rôles de chacun au sein d'un projet afin d'établir un plan de charge personnalisé	Tableau de répartition des responsabilités et rôles	Direction, Encadrement	3 mois

Evolution de la charge de travail, disparité de la charge en fonction des projets	Une désorganisation des tâches Un impact sur l'implication dans la structure	O	Analyser les projets en terme de volume de temps requis	Diagramme GANT projet	Direction, Encadrement	Immédiat
		O	Répartir la charge de travail en fonction des activités à réaliser et des compétences détenues	Plan de charge Analyse du temps passé Plan d'action	Direction, Encadrement	Immédiat
Organisation de l'activité défaillante	Dysfonctionnements dans le processus, absence de pratiques communes, conflits internes, frustrations ...	O	Formaliser le processus «Projet »	Cartographie processus	Direction, DRH ; Encadrement, Chefs de projet	Immédiat
		GRH	Partager une vision commune des responsabilités et rôles du chef de projet	Tableau de répartition des responsabilités et rôles	Direction, DRH, Encadrement, Chefs de projet	Immédiat
		GRH	Mettre en place des outils communs de gestion de projet, les faire partager et capitaliser	Outils gestion de projet	Direction, DRH, Encadrement, Chefs de projet	3 mois
		M/C	Communiquer ces éléments aux salariés	Réunions, notes internes	Direction, DRH, Encadrement, Chefs de projet, Salariés	6 mois

<p>Mauvaise gestion et circulation de l'information liée à l'activité</p>	<p>Perte de données et d'informations ou de doublonnage</p> <p>Non adhésion des salariés et intermittents à la structure,</p>	M/C	Maintenir des réunions d'équipe à une fréquence définie et respectée	Réunions	Direction, Encadrement, Chefs de projet, Salariés	Immédiat
		O	Centraliser l'information par projet	Réunions	Direction, Encadrement, Chefs de projet, Salariés	Immédiat
		M/C	Développer les outils en fonction des objectifs de communication	Outils de communication interne	Direction, Encadrement, Chefs de projet, Salariés	Immédiat
		M/C	Mettre en place une réunion au cours de laquelle la direction présente les orientations en matière de développement	Réunions	Direction, Encadrement, Chefs de projet, Salariés	Immédiat