



Séminaire inter académique RHC 13 octobre 2016

Conférence sur la gestion des potentiels et la GPEC à la RATP

Magali Lopes



Département gestion et innovation sociales

- Présentation du Groupe RATP
- Contexte et enjeux de la GPEC au sein de l'EPIC RATP
- L'accord GPEC
- Les schémas directeurs des ressources humaines
- Les démarches de GPEC transversales et les filières métiers
 - Une philosophie
 - Une méthodologie qui s'appuie sur des outils
 - Un accompagnement des parcours professionnels
- Les acteurs
 - La DRH et la fonction RH
 - Les managers
 - Les salariés
- La GPEC: un outil de dialogue social
- La GPEC : une politique inclusive

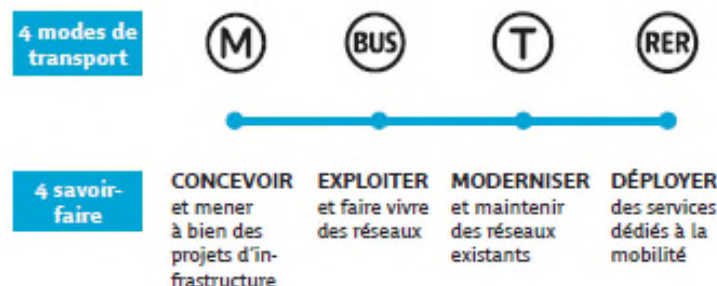
Le Groupe RATP en quelques chiffres



Trois défis à l'horizon 2025



L'un des premiers réseaux de transports multimodaux dans le monde



Les métiers de l'entreprise

Pour accompagner son développement, la RATP recrute des profils opérateurs (sans diplôme à Bac), des profils encadrement (Bac +2 à Bac +5 et au-delà).

• L'exploitation transport

Familles de métiers : Agent des gares et des stations, Conducteur de bus, de métro, Responsable d'équipe de ligne Bus, Responsable transport métro/bus/RER, Responsable régulation, ...

• La maintenance

Familles de métiers : Ingénieur d'essais et mesures (mécanique, chimie-feu, électricité, etc.), Responsable centre de maintenance, Responsable méthodes maintenance, Technicien et agent de maintenance, ...

• L'ingénierie

Familles de métiers : Aide à l'exploitation, Informatique et télécoms, Infrastructures, Systèmes de transport, ...

• Les fonctions support

Familles de métiers : Acheteur, Chargé de communication, Commercial, Comptable, Contrôleur de gestion, Financier, Juriste, Responsable RH, Technicien de l'environnement, ...

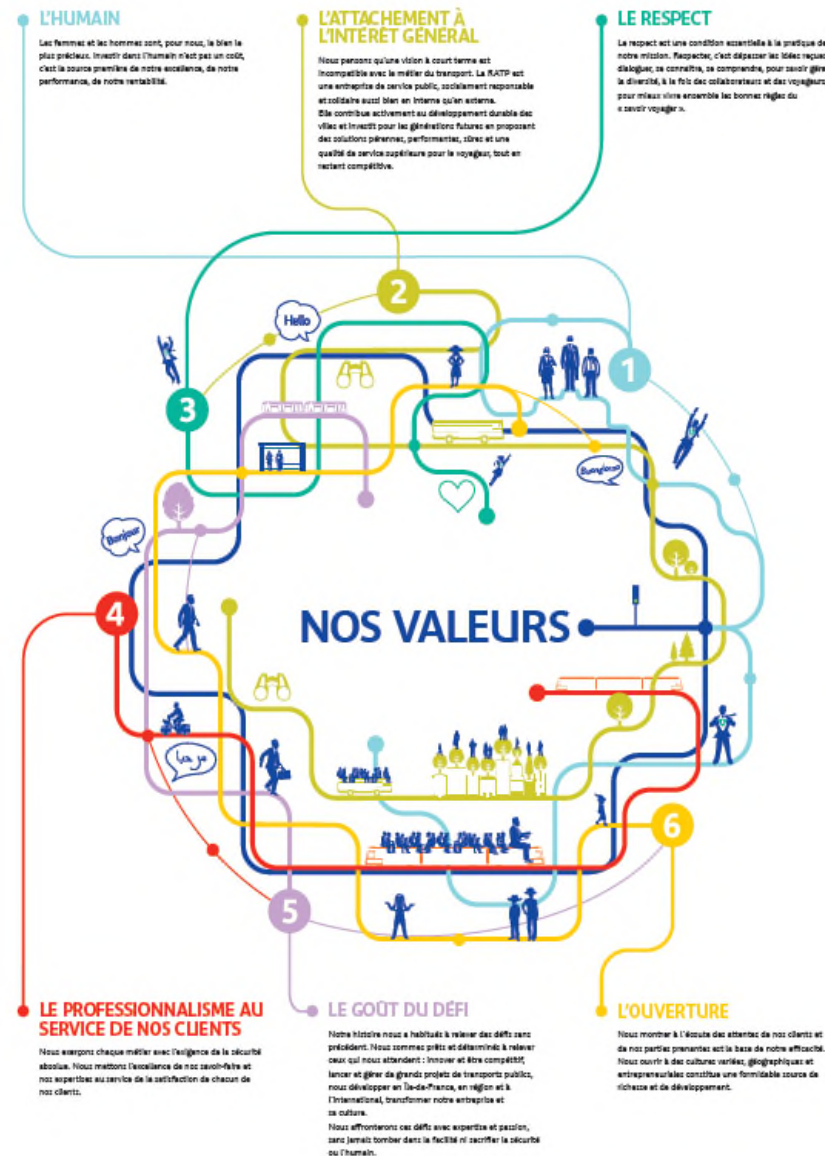
Un attachement à la diversité et à l'égalité des chances

La RATP est l'un des premiers recruteurs en Ile-de-France. Elle déploie, à cet égard, une logique de proximité et d'insertion dans les territoires.

La diversité est l'une de nos valeurs fondamentales. Nos actions portent sur le renforcement de la féminisation des métiers, la diversification des profils, l'insertion des personnes handicapées et le développement d'actions auprès des jeunes.

Les valeurs du Groupe: Laïcité, neutralité et non discrimination

5

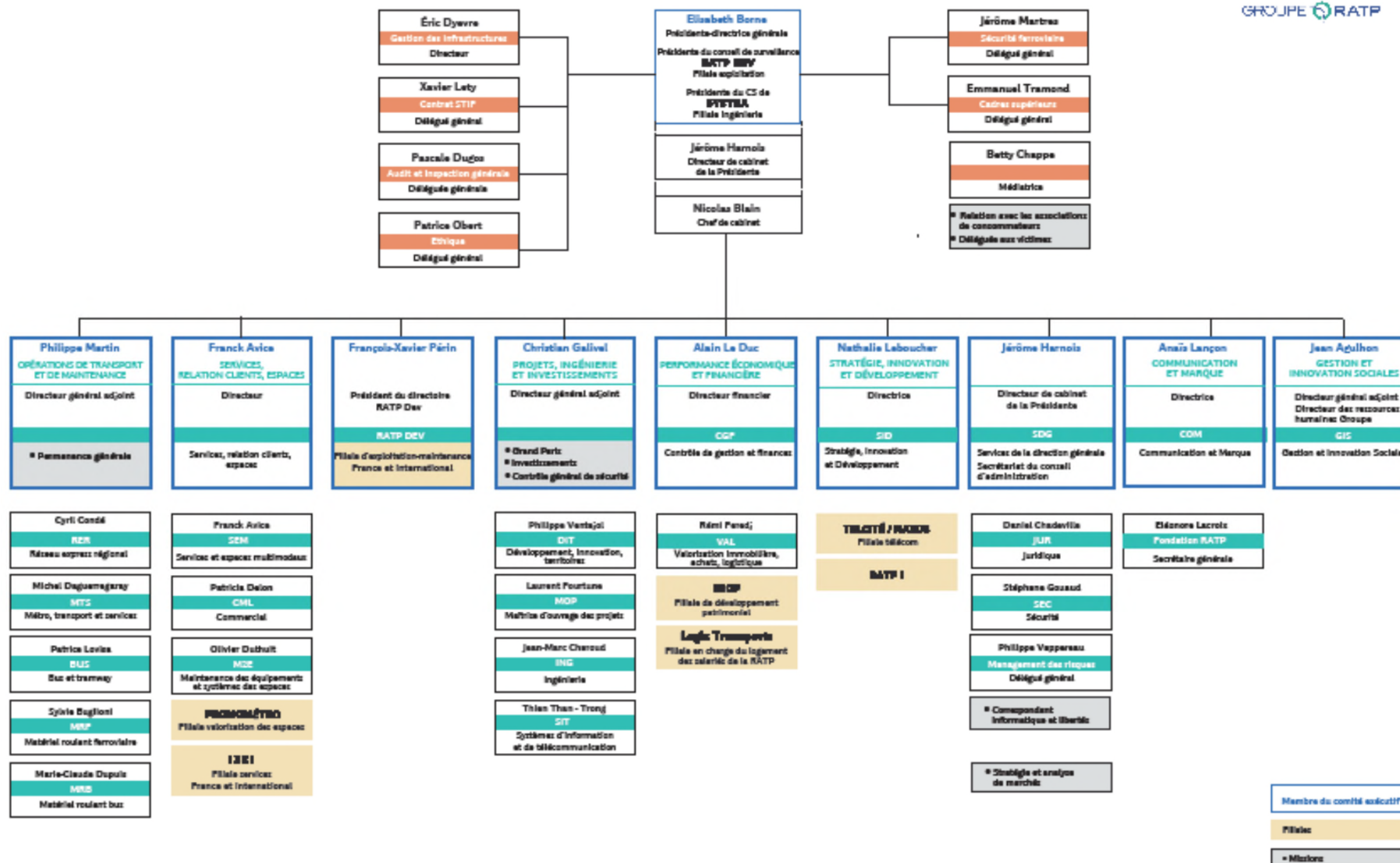


Présentation du Groupe: organigramme

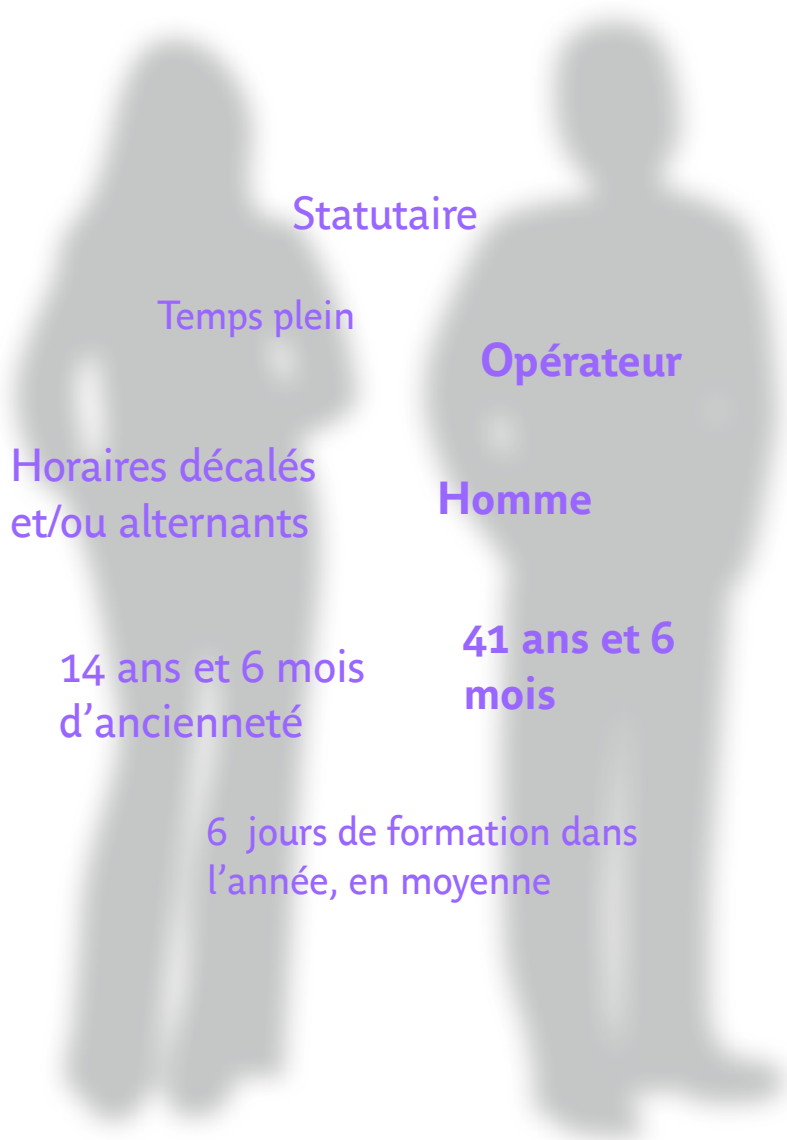
6

l'organigramme

GRUPE RATP



Aujourd'hui un agent RATP est....



Quelques chiffres clés pour 2015:

- ✓ Un taux de féminisation de 20,1%,
- ✓ 1533 travailleurs handicapés dans l'entreprise
- ✓ 130 recrutements de travailleurs handicapés tous types de contrats confondus sur les 4 dernières années
- ✓ Près de 3500 embauches par an dont environ 800 emplois aidés (250 contrats de professionnalisation et 550 contrats d'accompagnement vers l'emploi)
- ✓ Un effectif de 45 315 salariés (9 123 femmes) dont :
 - 74% d'opérateurs, 17% de maitrises et techniciens supérieurs et 9% de cadres,
 - 96% d'agents statutaires,
 - 64% d'agents travaillant dans le secteur exploitation/commercial, 19% à la maintenance, 12% dans la gestion des ressources et 5% dans l'ingénierie...

...soit plus de 230 métiers représentés dans l'entreprise !

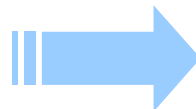
Le groupe RATP, 5e acteur mondial du transport public, assure quotidiennement la mobilité de plus de 14 millions de personnes dans le monde.

Outre sa forte implantation en région parisienne, la RATP a également su exporter son expertise et son savoir-faire intégré à l'international puisqu'elle est aujourd'hui présente sur 4 continents et dans 14 pays.

L'entreprise doit :

- S'adapter au contexte d'ouverture à la concurrence et développer les compétences nécessaires à sa croissance en France et à l'international.
- Répondre au quotidien, au niveau d'exigence des engagements de production de l'offre contractuelle et de qualité de service contractualisés avec le STIF.
- Affirmer son ambition de se distinguer en associant au mieux performance économique et performance sociale.

Dans ce contexte, l'un des principaux enjeux RH consiste à anticiper et définir les ressources nécessaires au développement de l'entreprise dans le cadre d'une approche globale de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) :

-  Maintenir un haut niveau de volume de recrutement en restant un acteur volontariste de l'insertion professionnelle et en garantissant la diversité et l'égalité professionnelle et salariale
-  Développer les parcours professionnels diversifiés et valorisants
-  Rechercher l'employabilité durable des salariés, quelque soit leur âge et leur niveau de qualification
-  Continuer à faire de la promotion sociale un élément de motivation en lien avec les enjeux de compétences

Afin de garantir la pérennisation et le développement des compétences, l'entreprise a mis en place

- Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), qui permet d'anticiper les évolutions des besoins en emplois et compétences et d'adapter les parcours professionnels, et ce en lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise et les besoins en développement du Groupe RATP.

Sommaire

Préambule

Chapitre 1. La GPEC un outil pour mieux anticiper les changements, les évolutions et améliorer la visibilité sur la politique de l'emploi de l'entreprise.

1.1. Dispositifs structurants de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

1.1.1 Les Schémas Directeurs des Ressources Humaines

1.1.2 Les démarches de GPEC transversales

1.1.3 Les entretiens entre le salarié et le management

1.2. Les acteurs de la GPEC et leurs rôles respectifs

1.2.1 Le département GIS

1.2.2 le salarié

1.2.3 Le manager

1.2.4 La fonction RH

1.3 Sourcer, développer, transmettre les compétences et favoriser l'employabilité

1.3.1 Attirer, sourcer les talents, et intégrer les nouveaux embauchés

1.3.2 L'insertion et l'alternance

1.3.3 Transmettre les savoirs et les compétences et organiser la coopération intergénérationnelle.

1.3.4 Développer les parcours tout au long de la vie professionnelle

1.4. Perspectives de recrutement pour les jeunes et les seniors (sur la période de l'accord)

1.4.1 Le recrutement des jeunes

1.4.2 Le recrutement des seniors

1.4.3 Le maintien dans l'emploi des seniors et les mesures favorisant le maintien dans l'emploi

1.5. Apporter une vision prospective et transversale sur l'évolution des métiers et des compétences

1.5.1 Renforcer l'information des salariés sur les métiers de l'entreprise et leur donner de la visibilité sur les parcours professionnels possibles

1.5.2 Consolider l'observatoire de l'emploi, des métiers, des compétences et de la formation

1.5.3 Organiser les modalités d'information et de consultation des CDEP et du Comité d'Entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses conséquences prévisibles sur l'emploi et les compétences

Chapitre 2. Conduire le volet Ressources Humaines des projets de changement de l'entreprise

2.1. Définir une méthodologie de conduite du volet Ressources Humaines des projets de changement

2.1.1 Définition d'un projet de changement

2.1.2 Information et consultation des Institutions Représentatives du Personnel

2.1.3 Eléments de méthodologie

Un cadre de référence interne

2.2. Les mesures d'accompagnement

2.2.1 Dispositions relatives à l'accompagnement formation

2.2.2 Dispositions relatives à l'accompagnement de la mobilité du personnel

2.2.3 Dispositions relatives au maintien de la rémunération

2.2.4 Dispositions relatives aux perspectives d'avancement

Chapitre 3. Durée, conditions d'application de l'accord et périodicité des négociations

3.1 Durée de l'accord

3.2 Portée de l'accord

3.3 Calendrier de mise en œuvre des engagements liés au contrat de génération

3.4 Bilan annuel / comité de suivi de la mise en œuvre de l'accord

3.5 Publicité de l'accord

Un Schéma Directeur des Ressources Humaines d'entreprise :
document de cadrage et d'orientation sur la politique de gestion des compétences en réponse aux objectifs que l'entreprise se fixe dans son plan stratégique.

Mise à
jour
annuelle

 Le SDRH permet de réaliser:

- un état des lieux RH de l'entreprise, dont notamment la pyramide des âges, le recrutement, la mobilité, l'alternance, le handicap, l'égalité professionnelle, les compétences critiques ...
- des projections de départs en retraite et besoins en recrutements ...

Mise à jour à chaque
changement
organisationnel et
au moins tous les 5
ans

Des Schémas Directeur des Ressources Humaines de département:
document de cadrage et d'orientation sur la politique de gestion des compétences en réponse aux objectifs des départements et d'élaboration des plans d'actions.

4 démarches de GPEC transversales

Une démarche de management du risque de rupture de compétences en sécurité ferroviaire

Une démarche exploitation

Une démarche gestion des ressources

Une démarches ingénierie

5 filières métiers

Achats

Communication

Finances

Ressources Humaines

Systèmes d'information

Une philosophie

Une méthodologie qui s'appuie sur des outils

Un accompagnement des parcours professionnels

Dans un **contexte d'accélération du développement du Groupe, d'évolution des organisations et des emplois, d'ouverture à la concurrence et d'allongement de la vie professionnelle**, les démarches pilotées par la DRH vise à :

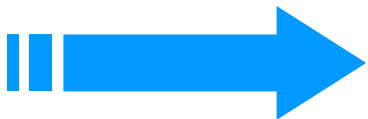
- Favoriser la **connaissance des emplois et des profils** des départements du périmètre
- Mettre en visibilité les **interfaces entre les départements et les synergies possibles**
- Partager les **problématiques d'emploi transversales** aux départements ciblés
- Identifier et mettre en œuvre des **plans d'actions** répondant à ces problématiques
- Garantir, pérenniser et développer les **compétences** stratégiques pour les métiers du périmètre
- Faire émerger des talents



Construire une démarche de gestion des compétences commune

Chaque démarche de GPEC a répondu à la logique suivante:

- Une demande qui émane d'un Directeur Général Adjoint en fonction d'une problématique identifiée
- L'établissement d'un diagnostic mettant en évidence les points à traiter
- L'établissement d'une note de cadrage qui rappelle le contexte, les enjeux, la méthodologie, le périmètre et les acteurs, la finalité et un premier calendrier de travail



Lancement d'une démarche avec des groupes de travail, des Copil et des revues

Les objectifs des cartographies de l'évolution des emplois :

- un outil collectif / transverse d'aide à la décision
- donnant une vision prospective des évolutions qui vont impacter les métiers
- permettant de diagnostiquer d'éventuels goulots d'étranglement (ex. problématiques de redéploiement d'effectifs) ou des problématiques de pertes de compétences éventuelles
- faisant apparaître les passerelles entre les métiers existantes et envisagées (mobilités, parcours, redéploiements)



Un document strictement à destination des RRHD, produit à partir des données quantitatives et qualitatives fournies par les départements, permettant de s'interroger sur les parcours déjà réalisés et sur la création de nouveaux en réponses à des problématiques identifiées

Une méthodologie qui s'appuie sur des outils:

Cartographie des emplois BUS (synthèse) Exemple

17

SYNTHESE BUS – Horizon 2018

➤ Renouvellement de population et des compétences

➤ **Fort volume de remplacement** (départs à la retraite – pic en 2016, prolongement, création de lignes) : importance de pouvoir anticiper. L'analyse des flux d'entrée/sortie doit permettre la mise en œuvre d'une politique de renouvellement des effectifs en distinguant la catégorie « opérateurs » de la catégorie « encadrement ». Cette politique est fortement influencée par les conséquences des réformes des retraites de 2007, 2010 et 2012

➤ Problématique de **l'employabilité durable** des salariés (anticipation et accompagnement des redéploiements dans le cadre d'éventuelles pertes de marchés)

➤ Evolution du contenu des emplois et des profils recherchés

➤ **Attractivité** des emplois de ReRH et RRHU à BUS => sujet relevant de la démarche GPEC gestion des ressources

➤ **Compétence managériale** et capacité des encadrants de l'exploitation à accompagner des projets et à mener un dialogue social

Le département BUS contribue à la démarche transversale gestion des compétences en sécurité ferroviaire amont.

TENDANCES PAR EMPLOI (2015, 2016, 2017, 2018)

	2015	2016	2017	2018
MACHINISTE RECEVEUR	↗	↗	↗	↗
MAE	↗	↗	↗	↗
CHARGE EXPLOIT UO	↗	=	=	=
RESP EXPLOIT UO	=	=	=	=

FLUX HYPOTHETIQUES OU A DEVELOPPER

EMPLOI	Catégorie	FLUX ENTRANT/ SORTANT	DPTMT	EMPLOI
CHARGE D'EXPLOITATION EN UNITE OPERATIONNELLE	AM	ENTRANT	MTS, RER	CHARGE D'EXPLOITATION EN UO
MACHINISTE RECEVEUR	OQ	SORTANT	MAIN	EMPLOIS APPELS MAINTENANCE IDENTIFIES DANS LE CADRE DE L'EXPERIMENTATION PASSERELLE EXPLOITATION MAINTENANCE

Une méthodologie qui s'appuie sur des outils

La carte d'identité métier

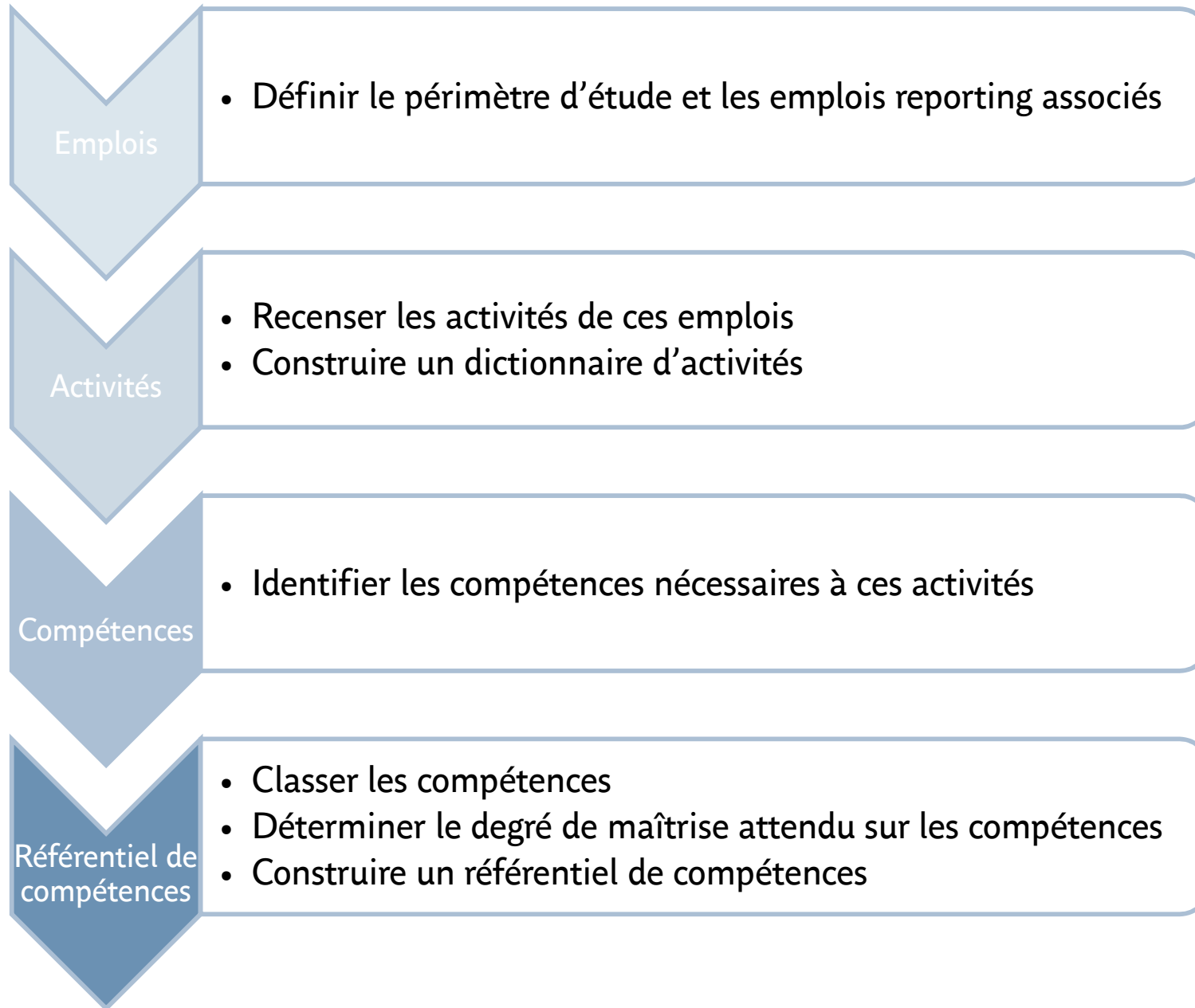
18

Projet POSTE Emploi reporting associé : Mission :		
Parcours professionnel antérieur possible Flux naturels : Groupe - Recrutement : taux, profil - Promotion interne : taux + principaux départements - Mobilité : taux + principaux départements - Parcours interne : taux + principaux départements	Conditions d'accès Activités principales - Management : taux - Opérationnel : taux - Fonctionnel : taux - Autres : taux Compétences essentielles Occupation minimale du poste :	Parcours professionnel ultérieur possible Flux naturels : Groupe - Recrutement : taux, profil - Promotion interne : taux + principaux départements - Mobilité : taux + principaux départements - Parcours interne : taux + principaux départements
Flux à développer : Groupe - Recrutement : taux, profil - Promotion interne : taux + principaux départements - Mobilité : taux + principaux départements - Parcours interne : taux + principaux départements Freins rencontrés :	Problématiques RH - Compétence critique : OUI / NON - Co-recrutement : OUI / NON - Surstaffing : OUI / NON - Autre :	Flux à développer : Groupe - Recrutement : taux, profil - Promotion interne : taux + principaux départements - Mobilité : taux + principaux départements - Parcours interne : taux + principaux départements Freins rencontrés :

Une méthodologie qui s'appuie sur des outils:

Les référentiels de compétences

19

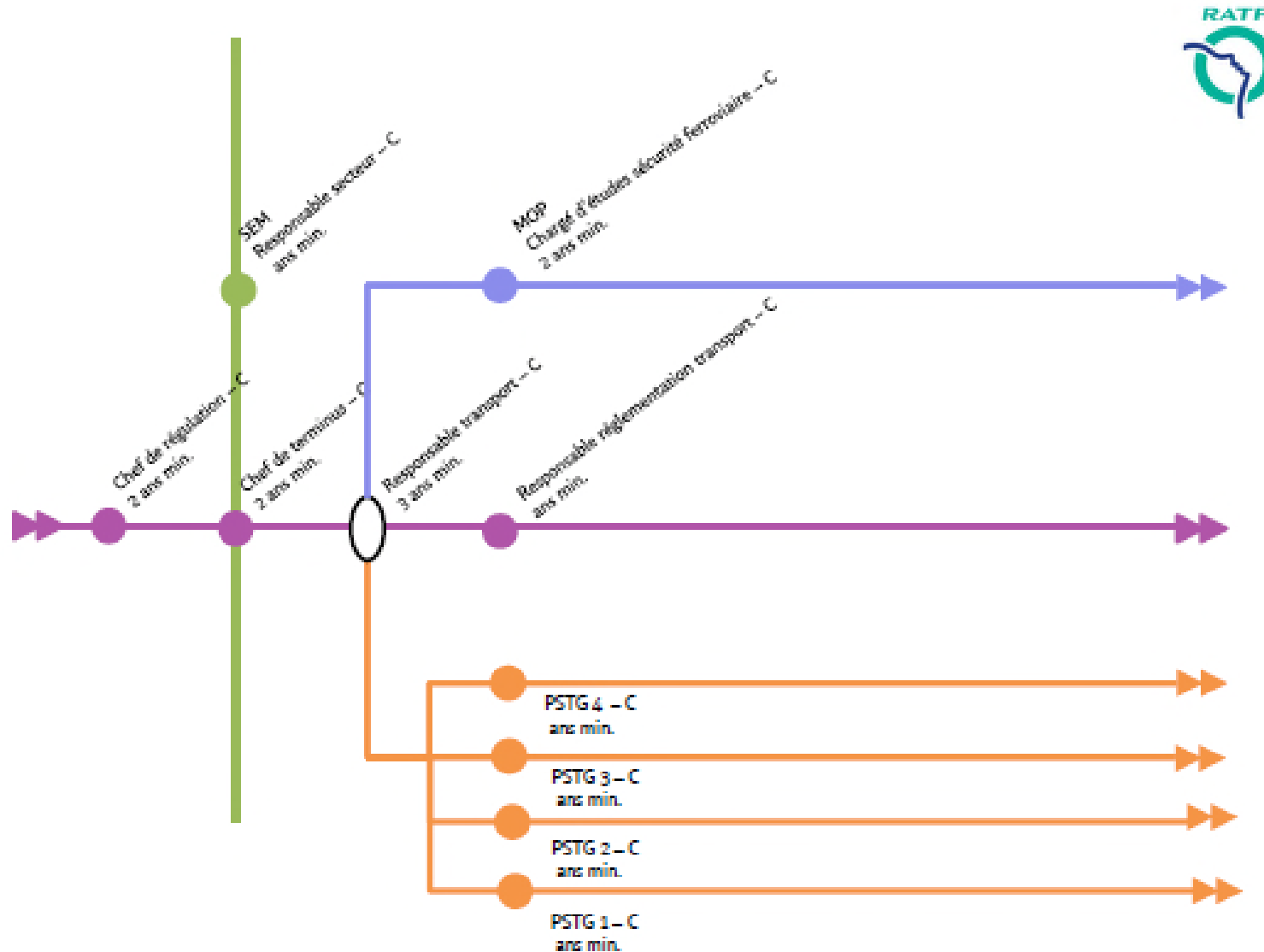


Une méthodologie qui s'appuie sur des outils

L'élaboration de parcours, les étapes type

20

Projet



Les objectifs des revues

Un échange transversal qui permet de ...

- Disposer d'une vision globale et qualitative des **profils du périmètre**
- Identifier les **risques de rupture de compétences** du périmètre selon 3 angles :
 - o salariés en mobilité en interne à l'EPIC ou en filiales
 - o salariés ayant déclaré un départ retraite
 - o salariés porteurs de compétences critiques
- **Décider de plans d'actions** à court et moyen termes pour les salariés en départements
- Faciliter la **préparation des plans de remplacement / plans de succession**
- Anticiper et développer la construction des **parcours transversaux** au sein du périmètre
- Favoriser la **connaissance des emplois et des profils** des autres départements du périmètre

Il s'agit des compétences dont la préservation est considérée comme essentielle pour l'entreprise. Autrement dit, il s'agit des compétences dont la perte pourrait fragiliser le bon fonctionnement ou la compétitivité de l'entreprise.

Les critères permettant l'évaluation des compétences critiques sont les suivants :

- o place importante dans l'entreprise avec risque ou certitude de dysfonctionnements majeurs si mal maîtrisées ;
- o portées par peu de personnes ;
- o rares sur le marché du travail (interne ou externe) ;
- o et longues à acquérir.

Chaque département définit ses compétences critiques. Il établit pour chacune d'elles un plan d'action visant à les maîtriser

Un recensement annuel des compétences critiques et de leur plan d'action associé est effectué par la DRH.

Ce recensement est nominatif pour permettre de déterminer les plans d'actions et de les suivre dans le cadre des démarches de GPEC ou des filières, et de déterminer le nombre de seniors porteurs de compétences critiques.

Le niveau de criticité est :

- o Court terme : moins de 2 ans
- o Moyen terme : de 2 à 4 ans

Les compétences critiques sont listées dans le SDRH d'entreprise.

Le suivi pluri-annuel des compétences critiques permet de s'assurer de la pertinence des plans d'action mis en œuvre pour les maîtriser.

Pour maîtriser les compétences critiques, les principaux plans d'actions ou une combinaison de plusieurs d'entre eux sont les suivants :

- ✓ Recrutement
- ✓ Mobilité
- ✓ Parcours professionnel construit
- ✓ Promotion interne
- ✓ Formation
- ✓ Tutorat - Mise en double
- ✓ Révision de l'organisation du travail dans l'équipe
- ✓ Formalisation de procédures et de méthodes, Knowledge Management

- **Un département porteur d'une filière et des départements métier qui souhaitent :**
 - Renforcer l'attractivité d'une fonction
 - Attirer les talents pouvant apporter des compétences complémentaires à la filière
 - Parler un langage commun au sein de la filière et partager un même niveau d'exigence
 - Faire de la fonction une filière d'excellence pour essaimer vers des fonctions stratégiques Groupe

- **Actions mises en œuvre pour répondre aux enjeux :**
 - Élaborer une politique RH transversale
 - Construire un référentiel de compétences et une grille d'évaluation
 - Identifier des parcours type pour chaque métier et des passerelles vers les métiers connexes
 - Identifier les compétences à développer
 - Établir de nouveaux cursus de formation métier

1. Entretien d'appréciation

Il a pour objet d'évaluer les résultats obtenus au regard des objectifs fixés lors du précédent EAP, et de définir ceux pour l'année à venir.

Support d'entretien :
volet 1 du support EAP
(évaluation, objectifs et axes de progrès)

+

2. Entretien professionnel

Il a pour objectif d'étudier les perspectives d'évolution professionnelle du salarié.

Support d'entretien :

- Volet 2 du support EAP
« Perspectives d'évolution professionnelle (PEP) »
- Volet 3 du support EAP
« Entretien individuel de formation (EIF) »

Un accompagnement des parcours professionnels:

Les autres entretiens

27



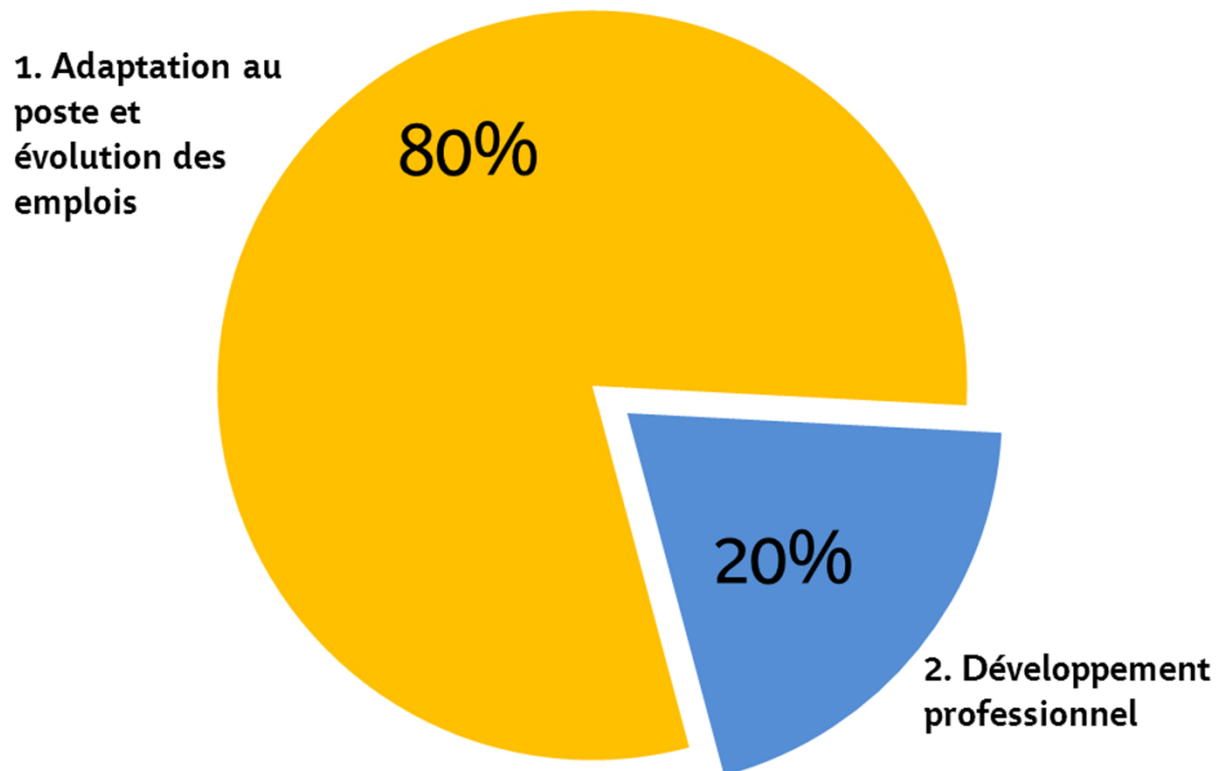
GESTION ET INNOVATION SOCIALES

Guide des entretiens

- Entretiens de suivi d'intégration
- Entretien d'appréciation
- Entretien professionnel
- Entretien de Plan de progrès
- Point d'étape « compétences et carrières » pour l'encadrement

La formation:

3 salariés sur 4, toutes catégories confondues, ont accès à la formation, principalement des formations qualifiantes. Cela représente l'équivalent de 1300 personnes en formation chaque jour.



La mobilité

Permet de développer: les compétences, l'émergence d'une culture professionnelle transversale, les capacités d'adaptation à des situations et des méthodes de travail nouvelles, l'évolution des carrières. Le taux de mobilité 2015 s'établit à 4,2 %, toutes catégories confondues. Plus de 400 salariés sont mis à disposition en filiale.

La promotion sociale

En moyenne, tous les ans, 2% des salariés, toutes catégories confondues, sont promus à une catégories supérieure. La promotion sociale constitue un des leviers de développement des compétences, elle peut s'accompagner de formation d'adaptation au nouveau poste.

Les autres outils

La DRH et la fonction RH:

- **La DRH** élabore les politiques d'emploi, de parcours professionnels, de formation et de promotion sociale et est garante des règles transversales. Elle impulse et pilote les démarches de GPEC transversales, elle anime le réseau des filières.
- **La fonction RH** veille à assurer le renouvellement, la transmission et le développement des compétences nécessaires au bon fonctionnement de leur activité en lien avec le contrat d'objectifs et le plan de performance de leur périmètre, la stratégie de l'entreprise et les enjeux du Groupe.

Les managers:

- **Le manager** est un acteur essentiel dans la mise en œuvre de la GPEC, en ce qu'il porte la responsabilité du développement des compétences de ses collaborateurs. Il participe à la chaîne de recrutement, informe, conseil et accompagne le salarié dans le développement de ses compétences et l'élaboration de son projet professionnel.

Les salariés:

- La GPEC offre au **salarié** l'opportunité d'être acteur de sa vie professionnelle et de disposer de points de repère dans la gestion de son parcours. Les outils de la démarche GPEC, tels que la bourse de l'emploi, les entretiens salariés/management ..., doivent lui permettre de prendre connaissance des besoins en compétences de l'entreprise et ainsi d'orienter son parcours professionnel en fonction des choix qui s'offrent à lui.

—● L'Observatoire de l'emploi, des métiers, des compétences et de la formation doit permettre d'améliorer la visibilité sur les évolutions de l'emploi dans l'entreprise et d'offrir aux partenaires sociaux une vision cohérente sur l'ensemble des sujets entrants dans le périmètre de la GPEC.

—● C'est un lieu d'échanges annuel et évolutif en fonction des demandes des organisations syndicales. Il s'articule autour de la présentation :

- du SDRH d'entreprise ;
- des bilans annuels des accords :
 - « GPEC » ;
 - dit « Contrat de génération » ;
 - Egalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes ;
 - Accompagnement des Parcours Professionnels et de la Mobilité ;
 - Formation professionnelle continue.

Avec les
Organisations
Syndicales,
information

L'examen consécutif de ces dossiers garantit la continuité dans les sujets et les échanges.

L'observatoire de l'emploi, des métiers, des compétences et de la formation se déroule sur une journée 1/2.

Le SDRH d'entreprise est présenté pour avis chaque année au Comité Régie d'Entreprise.

Avec les
Instances
Représentatives
du Personnel,
consultation

Les SDRH de département sont présentés en Comité Départemental d'Etablissement Professionnel au moins tous les 5 ans, et à chaque nouvelle mise à jour.

Avec les
Organisations
Syndicales,
négociation

L'accord sur la GPEC et le contrat de génération est négocié tous les trois ans avec les organisations syndicales.

