

# **ACCORD GROUPE SUR LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES**

## **PREAMBULE**

Les parties signataires du présent accord visent à définir au niveau du groupe Crédit Agricole S.A. (France) (\*) une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

La GPEC, considérée par les parties signataires comme une composante importante de la politique des ressources humaines, vise à assurer en permanence l'adéquation des besoins et des ressources tant sur le plan des effectifs que sur celui des compétences.

Elle permet ainsi une gestion à moyen terme grâce à :

- l'anticipation des facteurs d'évolution des besoins et des ressources,
- la mise en œuvre de politiques d'ajustement permettant l'adéquation recherchée (formation, mobilité professionnelle et/ou géographique, reconversion, recrutement...)

Les politiques permettant l'adéquation des besoins et des ressources tant sur le plan des effectifs que sur celui des compétences s'inscriront dans les pratiques habituelles du groupe Crédit Agricole S.A. en matière de gestion des ressources humaines.

Seront ainsi respectés les principes d'équité et de responsabilité qui ont toujours dicté la politique sociale du groupe Crédit Agricole S.A.

Ainsi, en cas de mise en place d'une politique de réduction d'effectifs, la mobilité interne sera privilégiée. Dans ce cadre, des actions de reconversion professionnelle seront engagées pour les collaborateurs dont le poste serait supprimé.

En outre, la priorité sera donnée à la mobilité interne par rapport aux recrutements externes, ceux-ci devant permettre uniquement de pallier un manque de ressources disponibles au niveau du groupe Crédit Agricole SA.

Enfin, seront systématiquement recherchées des solutions d'internalisation des postes dont les missions sont aujourd'hui confiées à des sous-traitants ou à des prestataires de services externes.

La démarche de GPEC s'inscrit dans le cadre des dispositions de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 qui prévoit notamment que toute entreprise, Unité Economique et Sociale ou groupe d'entreprises, dont le siège social est situé en France, employant au moins 300 salariés, doit négocier tous les 3 ans sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences, d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique.

(\*) Annexe I. Entreprises du groupe Crédit Agricole S.A. incluses, à la date de signature de l'accord, dans son champ d'application.

## **Article 1.**

### **LES OBJECTIFS DE L'ACCORD**

Les objectifs du présent accord sont triples :

- définir une méthodologie de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences,
- se donner les moyens d'identifier les politiques RH permettant d'assurer en permanence l'adéquation entre les besoins et les ressources en termes d'effectifs et de compétences,
- inscrire l'approche GPEC dans une démarche plus large de gestion individuelle des ressources humaines.

#### **1.1/ Définir une méthodologie de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)**

En matière de GPEC, le présent accord vise à la fois à structurer, formaliser et systématiser au niveau du groupe Crédit Agricole S.A. une démarche de gestion à moyen terme des Ressources Humaines, tout en respectant le principe d'autonomie de chaque filiale.

Dans ce cadre le présent accord détermine un ensemble de dispositions communes en termes de GPEC. Ces dispositions concernent à la fois :

- les étapes de la démarche telles que décrites à l'article 3,
- les outils d'analyse permettant d'identifier les « métiers sensibles », d'anticiper les évolutions des besoins et des ressources de chaque filiale relevant du champ d'application du présent accord et de définir les politiques ressources humaines à mettre en œuvre (Grille d'identification des métiers sensibles -Annexe II- et Grille d'analyse prévisionnelle par métier sensible -Annexe III-).

Sous l'impulsion de la Direction des Ressources Humaines du groupe Crédit Agricole SA, les dispositions concernant la démarche et les outils de la GPEC seront appliquées par chacune des sociétés incluses dans le champ d'application du présent accord.

#### **1.2/ A partir des conclusions de la GPEC, identifier les politiques RH permettant d'assurer en permanence l'adéquation entre les besoins et les ressources**

La démarche GPEC a en effet pour finalité de définir de façon pertinente les politiques notamment de formation, de mobilité professionnelle et/ou géographique, de reconversion, de recrutement pour chacun des métiers objets de la démarche afin d'ajuster en permanence les besoins et les ressources en effectifs et en compétences.

Au-delà des politiques communes à plusieurs unités définies dans le cadre de la GPEC, chaque société relevant du champ d'application du présent accord mettra en œuvre les actions nécessaires de formation, de mobilité professionnelle et/ou géographique, de reconversion, de recrutement afin d'assurer en permanence l'adéquation de ses besoins et de ses ressources tant sur le plan des effectifs que sur celui des compétences. Seront de la sorte prises en compte de façon spécifiques les problématiques propres à chaque société (ex. : évolution des métiers notamment en termes de compétences requises, caractéristiques de la pyramide des âges, évolution naturelle des effectifs, etc.).

### **1.3/ Inscrire l'approche GPEC dans une démarche plus large de gestion individuelle des ressources humaines**

La politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences s'accompagnera de mesures spécifiques de gestion individuelle permettant à la fois :

- d'assurer l'adéquation permanente entre les besoins et les ressources en termes d'effectifs et de compétences,
- de répondre aux souhaits d'évolution professionnelle des collaborateurs.

Au-delà des actions décidées dans le cadre de la démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, le groupe Crédit Agricole SA continuera de mener une politique de gestion individuelle bénéficiant à l'ensemble des collaborateurs, que ceux-ci exercent ou non des métiers dits « sensibles » tels que définis à l'article 3.1 du présent accord.

Enfin, en complément des politiques déjà appliquées en matière de gestion individuelle (entretien annuel d'évaluation, entretien de gestion...), pourront être organisés des entretiens professionnels en faveur de certaines catégories de salariés (par exemple les jeunes diplômés dans les 3/5 ans suivant leur recrutement, les collaborateurs de plus de 40 ans et ceux qui n'ont pas connu de mobilité professionnelle depuis 10 ans). Ces entretiens, organisés à la demande des intéressés à des moments clés de leur carrière, ne se substitueront pas aux entretiens annuels d'évaluation et aux entretiens de gestion.

## **Article 2.**

### **LE CHAMP D'APPLICATION ET LE DOMAINE DE L'ACCORD**

#### **2.1/ Les sociétés du groupe Crédit Agricole SA incluses dans l'accord**

Le présent accord a pour champ d'application le groupe Crédit Agricole S.A. France, comprenant l'ensemble de ses filiales françaises majoritaires directes ou indirectes, ainsi que les entités qui le deviendraient pendant la période d'application dudit accord.

Les parties signataires du présent accord conviennent que son champ d'application pourra être élargi à d'autres entités définies lors de négociations ultérieures menées dans le respect des organisations concernées et des textes applicables.

#### **2.2/ Le domaine de l'accord groupe GPEC**

Les sociétés visées dans le champ de l'application du présent accord seront réputées avoir satisfait à leur obligation de négocier sur la GPEC telle que définie par la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005.

Outre les dispositions propres à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, objet du présent accord, la loi de cohésion sociale prévoit une obligation triennale de négocier :

- sur les modalités d'information et de consultation du Comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires,
- sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et sur leur accès à la formation professionnelle.

Dans la mesure où le présent accord n'a pas pour objectif de traiter de ces deux questions, les filiales du groupe Crédit Agricole SA dotées d'un Comité d'entreprise devront chacune satisfaire à leurs obligations de négocier dans ces domaines. Ainsi, les dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles concernant l'information et la consultation du Comité d'entreprise sur la stratégie et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires, ainsi que celles concernant les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et leur accès à la formation professionnelle seront mises en oeuvre au niveau de chacune des filiales concernées.

#### **2.3/ Les rapports entre l'accord groupe GPEC et les accords de branche**

Le présent accord ne pourra déroger aux dispositions des conventions collectives de branche dont relèvent les entreprises comprises dans le périmètre de l'accord, sauf si ces conventions collectives autorisent expressément que des dérogations puissent être apportées à tout ou partie de leurs dispositions.

## **Article 3.**

### **LA DEMARCHE DE GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES**

#### **3. 1/ La sélection des métiers concernés par la démarche de GPEC**

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences a vocation à s'appliquer à l'ensemble des métiers du groupe Crédit Agricole S.A. Néanmoins, la nécessité de prioriser les actions selon l'importance des enjeux amène le groupe à appliquer la démarche d'abord aux métiers définis comme « sensibles ».

Sont définis comme « métiers sensibles » les métiers répondant à un ou plusieurs des critères suivants :

- les métiers fondamentaux pour le développement et la rentabilité des entreprises concernées ;
- les métiers dont les besoins en effectifs sont appelés à évoluer fortement à la hausse ou à la baisse, dans les 3 ans à venir ;
- les métiers dont le contenu, donc les compétences attendues des collaborateurs, est appelé à évoluer de façon importante ;
- les métiers concernés par un renouvellement des effectifs et par la nécessité du transfert des compétences.

Selon le cas, les métiers sensibles, sont :

- soit propres à chaque pôle ou filiale,
- soit communs à plusieurs pôles ou filiales (métiers « transverses » et fonctions support) qu'ils soient ou non organisés en lignes métiers.

#### **3.2/ L'horizon d'analyse**

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est menée sur une période de 3 ans.

#### **3.3/ Les étapes de la démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**

La démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences comporte cinq étapes :

- l'identification des métiers sensibles ;
- l'analyse de l'évolution des besoins et des ressources et l'identification des écarts ;
- la mutualisation des analyses ;
- la définition des politiques Ressources Humaines à mettre en place et de leur calendrier ;
- le suivi des actions engagées et l'analyse des résultats.

## **1. L'identification des métiers sensibles**

L'identification des métiers sensibles est menée suivant la méthodologie définie dans le présent accord (Voir Annexe II « Grille d'identification des métiers sensibles »).

Les métiers sensibles sont identifiés compte tenu :

- des effectifs concernés,
- de la structure par âges, donc des départs prévisibles,
- des impacts sur les effectifs et sur les compétences de facteurs internes à l'unité (stratégie, réorganisation, mise en place de nouvelles technologies...) et de facteurs externes (attentes des clients, état du marché, état de la concurrence, nouvelles réglementations...).

L'ensemble des métiers est systématiquement étudié à l'aide de ces critères. Ceux-ci sont autant d'angles d'analyse différents qui peuvent ou non se cumuler dans le processus de recensement des métiers sensibles. Peuvent par exemple être recensés comme tels des métiers appelés à connaître des évolutions importantes sur le plan des effectifs et/ou des compétences sans figurer parmi les métiers aux effectifs les plus élevés ou ceux pour lesquels la part des plus de 55 ans est la plus forte (Voir Annexe II « Grille d'identification des métiers sensibles »).

Sous l'impulsion de la Direction des Ressources Humaines du groupe Crédit Agricole SA, et si nécessaire avec son appui, l'identification des métiers sensibles propres à chaque pôle ou filiale est assurée à la fois par les DRH des pôles ou filiales et par les responsables métiers concernés.

Sous l'impulsion de la Direction des Ressources Humaines du groupe Crédit Agricole SA, et si nécessaire avec son appui, l'identification des métiers sensibles transverses et des métiers sensibles des fonctions support est assurée à la fois par les responsables des lignes métiers ou des directions spécialisées et les DRH des pôles ou filiales concernés par ces métiers.

Selon l'importance et l'urgence des enjeux, une priorisation des analyses est définie par les responsables des pôles ou filiales ou par les responsables des lignes métiers, avec l'aval de la Direction des Ressources Humaines du groupe Crédit Agricole SA.

## **2. L'analyse de l'évolution des besoins et des ressources et l'identification des écarts**

L'analyse de l'évolution des besoins et des ressources a pour objectif d'identifier les écarts à horizon de 3 ans tant en effectifs qu'en compétences pour chacun des métiers sensibles retenus.

Cette analyse est menée suivant la méthodologie et avec les outils définis dans le cadre de la démarche GPEC applicable par l'ensemble des sociétés relevant du champ d'application du présent accord (Voir Annexe II « Grille d'identification des métiers sensibles » et Annexe III « Grille d'analyse prévisionnelle par métier sensible »).

L'identification des métiers sensibles et l'analyse de l'évolution des besoins et des ressources permettront d'intégrer les impacts sur les effectifs et sur les compétences des divers projets définis au niveau du groupe Crédit Agricole SA.

### **3. La mutualisation des analyses menées au niveau des pôles ou filiales ou des lignes métiers.**

Les analyses menées au niveau des pôles, des filiales ou des lignes métiers destinées à identifier les écarts prévisibles à 3 ans entre les besoins et les ressources font l'objet d'une mutualisation.

Cette mutualisation est opérée par typologie de métier au niveau des différentes zones géographiques du groupe Crédit Agricole S.A.

### **4. La définition des politiques ressources humaines à mettre en place et de leur calendrier**

Ces politiques ressources humaines visent à ajuster en permanence les besoins et les ressources en matière d'effectifs et de compétences.

Fondée sur l'anticipation, la démarche de gestion prévisionnelle a pour objectif de gérer les collaborateurs à moyen terme. Ainsi les politiques ressources humaines d'ajustement des besoins et des ressources consisteront en actions de formation, de reconversion, de mobilité professionnelle et/ou géographique, de recrutement...

Les politiques ressources humaines sont définies et/ou mises en œuvre selon le cas au niveau :

- du groupe Crédit Agricole SA (exemples : Formation Groupe, Recrutement Groupe),
- des entités chargées spécifiquement de favoriser la mobilité interne, et organisées soit au niveau du groupe (Espace Mobilité), soit par grands métiers (exemples des Comités de gestion pour les métiers de l'informatique, les fonctions centrales...) soit par zones géographiques (exemples des Comités de gestion de place et du Comité de gestion internationale) ;
- de la Direction des Ressources Humaines de chaque filiale (exemples de la gestion, du recrutement et de la formation assurés en décentralisé) ;
- de plusieurs entités confrontées à des problématiques identiques.

La définition des politiques Ressources Humaines permettant d'ajuster en permanence les besoins et les ressources en matière d'effectifs et de compétences sera mise en œuvre avec la contribution, entre autre, de l'Espace Mobilité.

L'Espace Mobilité est en effet chargé d'assurer des missions en matière d'animation de la mobilité interne et d'assistance à l'orientation professionnelle.

L'Espace Mobilité permet :

- de rapprocher les offres et les besoins en facilitant la mise en relation des acteurs de la mobilité (Gestionnaires Ressources Humaines, collaborateurs, managers) à travers des rencontres, des forums métiers, et grâce à l'animation des outils de la mobilité, dont notamment les Comités de gestion et la Bourse de l'emploi Groupe (@toutjob),
  - d'informer les collaborateurs sur les activités et les métiers du Groupe,
  - de les aider à mieux comprendre l'offre Groupe (connaissance de la diversité des métiers, du contenu et des caractéristiques de ceux-ci, connaissance des statuts en vigueur dans les différentes sociétés du groupe Crédit Agricole SA) ;
  - de les préparer à une mobilité interne en leur proposant des bilans professionnels réalisés par des Conseillers Mobilité dûment formés, des ateliers à thème (mise en valeur de l'expérience professionnelle, rédaction du CV,...), etc.
- Cette démarche est conduite en relation avec le Gestionnaire Ressources Humaines concerné.

L'Espace Mobilité pourrait, en cas de besoin, voir ses moyens renforcés afin à la fois :

- de permettre l'adéquation permanente des besoins et des ressources du groupe Crédit Agricole SA en termes d'effectifs et de compétences,
- de répondre aux souhaits d'évolution professionnelle des collaborateurs.

Dans le but d'atteindre ces deux objectifs, le groupe Crédit Agricole SA s'engage à mettre en œuvre l'ensemble des moyens nécessaires en matière de formation, d'actualisation et de développement des compétences des collaborateurs.

Dans le cadre de la programmation d'actions de formation d'envergure touchant plusieurs entreprises, des moyens spécifiques seront alloués au niveau de la Direction des Ressources Humaines du groupe Crédit Agricole SA. Selon l'ampleur des actions à mettre en œuvre, ces moyens viendront en substitution ou en complément de ceux des entreprises incluses dans le champ d'application du présent accord.

## **5/ L'analyse des résultats et le suivi des actions**

Voir article 5 Le suivi et l'évolution de l'accord.

### **3.4/ Les outils de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

Ces outils sont les suivants :

- la « Grille d'identification des métiers sensibles » (voir Article 3. 3.1.et Annexe II),
- la « Grille d'analyse prévisionnelle par métier sensible » (voir Annexe III).

La Grille d'analyse prévisionnelle par métier sensible comporte :

- un descriptif du métier et de ses caractéristiques essentielles (finalités, fonctions, compétences requises...),
- une analyse prévisionnelle des effectifs sur les 3 ans à venir (évolution des ressources et évolution des besoins),
- la mise en évidence des écarts entre les ressources et les besoins, année par année,
- l'identification de l'évolution des compétences, année par année,
- l'identification des politiques ressources humaines permettant l'ajustement entre les ressources et les besoins (formation, mobilité professionnelle et/ou géographique, recrutement, etc.).

<p style="text-align: center;"><b>Article 4.</b> <b>LA DUREE ET LA REVISION DE L'ACCORD</b></p>
---

Le présent accord entrera en application le (...). Il est conclu pour une durée déterminée de trois ans à compter de sa date d'entrée en application, soit jusqu'au (...).

Quatre mois avant cette échéance, une négociation sera engagée au cours de laquelle il pourra être décidé :

- de renouveler le présent accord pour une même durée, ou une durée inférieure,
- de mettre en place un nouveau dispositif dans le cadre d'un nouvel accord. Dans cette hypothèse, le présent accord cessera obligatoirement de produire ses effets à sa date d'échéance, soit le (...).

A défaut d'accord entre les parties, le présent accord cessera de produire ses effets à sa date d'échéance et ne poursuivra donc pas ses effets comme un accord à durée déterminée.

A la demande de l'une des parties signataires, le présent accord pourra être révisé dans les conditions prévues par la législation en vigueur, actuellement les articles L 132-19.1 et L.132-2.2 du Code du travail.

## **Article 5.**

### **LE SUIVI ET L'EVOLUTION DE L'ACCORD**

#### **5.1/ La mise en place de l'accord**

Au plus tard dans les neuf mois qui suivent l'entrée en vigueur du présent accord, la Direction des Ressources Humaines du groupe Crédit Agricole SA organisera une réunion paritaire au cours de laquelle seront présentées les listes des métiers sensibles identifiés par les sociétés incluses dans le champ d'application de l'accord.

#### **5.2/ Le rôle du Comité de Concertation**

L'analyse de la mutualisation des résultats et du suivi chiffré des actions menées visant la réduction des écarts entre les besoins et les ressources pour chacun des métiers sensibles retenus sera opérée une fois par an au sein du Comité de concertation.

Ainsi, les organisations syndicales représentatives seront informées des projections à 3 ans des besoins et des ressources et des politiques ressources humaines mises en œuvre dans le cadre de la GPEC.

Le suivi assuré au niveau du Comité de concertation ne se substituera pas aux instances de dialogue social propres à chaque entité.

#### **5.3/ Le rôle de la Commission paritaire de suivi**

Une Commission paritaire de suivi sera mise en place et se réunira si nécessaire deux fois par an.

Elle sera composée de représentants de la Direction du Groupe Crédit Agricole S.A. et de six représentants de chacune des organisations syndicales.

Elle sera chargée :

- d'accompagner la mise en oeuvre des dispositions du présent accord,
- de formuler des propositions en vue de faciliter son application dans le domaine notamment de la mobilité intragroupe et celui de la formation des collaborateurs.

#### **5.4/ L'analyse des impacts sociaux de projets du groupe Crédit Agricole SA**

En cas d'impacts sociaux importants liés à des projets du groupe Crédit Agricole SA, dont le projet industriel, les parties au présent accord conviennent de se revoir pour en analyser de façon précise les conséquences sur les besoins en effectifs et en compétences et d'identifier les politiques d'ajustement nécessaires dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

**Article 6.**  
**LE DEPOT DE L'ACCORD**

Le présent accord sera déposé par Crédit Agricole S.A. en un exemplaire auprès du secrétariat du Conseil de prud'hommes de Paris et en deux exemplaires auprès de l'Inspection du travail, de l'emploi et de la politique sociale agricole dans les conditions et selon les modalités prévues par l'article R132-1 du Code du Travail.

Fait à Paris, le 1<sup>er</sup> décembre 2006

En 8 exemplaires

- Pour l'UES Crédit Agricole S.A. et les sociétés comprises dans le champ du présent accord :

Madame Marie-Christine DUMONAL  
Directrice des Ressources Humaines du groupe Crédit Agricole S.A.

- Pour les organisations syndicales représentatives signataires du présent accord de groupe :

- Pour la CFDT, dûment mandaté(s)	- Pour la CFTC, dûment mandaté(s)
Pour la CGT, dûment mandaté(s)	- Pour le SNB-CFE/CGC, dûment mandaté(s)
- Pour FO, dûment mandaté(s)	- Pour le SNIACAM, dûment mandaté(s)

Constitue la même organisation syndicale l'ensemble des sections syndicales, syndicats ou fédérations syndicales adhérentes, le cas échéant, directement ou non à la même confédération.

**ENTREPRISES DU GROUPE CREDIT AGRICOLE S.A. INCLUSES,  
A LA DATE DE SIGNATURE,  
DANS LE CHAMP D'APPLICATION DE L'ACCORD GROUPE DE GESTION  
PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES**

BANQUE THEMIS  
BFC AG  
BFT  
BGPI  
CA CHEUVREUX  
CA IMMOBILIER  
CAAM  
CAAM AI  
CAAM GROUP  
CAAM REAL ESTATE  
CALYON  
CALYON FINANCIAL SNC PARIS  
CASAM  
CEDICAM  
CPR AM  
CPR ON LINE  
CREDIT AGRICOLE PRIVATE EQUITY  
CREDIT AGRICOLE PRIVATE EQUITY HOLDING  
CREDIT AGRICOLE SA  
CREELIA  
DOMOSELECT  
EUROFACTOR  
FINAREF  
FONCARIS  
GISIC  
GPI  
GROUPE CA LEASING  
INTREGRAL DEVELOPMENT AM  
INTERFIMO  
LCL  
PACIFICA / SIRCA  
PREDICA  
SEGESPAR FINANCE  
SEGESPAR INTERMEDIATION  
SILCA  
SITS  
SNGI  
SOFINCO  
SOFINREC  
SOG EQUIP  
SYSTEIA CAPITAL MANAGEMENT  
UNIEDITIONS

## GRILLE D'IDENTIFICATION DES METIERS SENSIBLES

**Unité / Ligne Métier :**

### 1ère étape : LE RECENSEMENT DES METIERS SENSIBLES

#### Répartition de l'ensemble des effectifs par métier

<b>Les 4 métiers aux effectifs les + élevés</b> Classés par ordre décroissant. Métiers fondamentaux pour le développement et la rentabilité de l'unité. Correspondent au « cœur de métier » de l'unité / Ligne Métier...	<b>Intitulés des métiers</b>	<b>Effectifs concernés</b>	<b>% total</b>
	1		
	2		
	3		
	4		

#### Pyramide des âges par métier

<b>Les 4 métiers pour lesquels la part des + de 55 ans est la plus élevée</b> Classés par ordre décroissant Métiers pour lesquels se poseront la question du renouvellement des ressources et donc celle du transfert des compétences	<b>Intitulés des métiers</b>	<b>Effectifs + 55 ans</b>	<b>Part + 55 ans</b>
	1		
	2		
	3		
	4		

#### Impacts de l'évolution de la stratégie (développement, recentrage/désinvestissement, réorientation commerciale...)

	<b>Intitulés des métiers</b>	<b>Effectifs concernés</b>	<b>% total</b>
Croissance des besoins en effectifs	1		
	2		
Diminution des besoins en effectifs	1		
	2		
Evolution des compétences (+ / -)	1		
	2		

#### Impacts des innovations technologiques

	<b>Intitulés des métiers</b>	<b>Effectifs concernés</b>	<b>% total</b>
Croissance des besoins en effectifs	1		
	2		
Diminution des besoins en effectifs	1		
	2		
Evolution des compétences (+ / -)	1		
	2		

<b>Impacts de la réorganisation de l'unité / Ligne Métier</b>			
	<b>Intitulés des métiers</b>	<b>Effectifs concernés</b>	<b>% total</b>
Croissance des besoins en effectifs	1		
	2		
Diminution des besoins en effectifs	1		
	2		
Evolution des compétences (+ / -)	1		
	2		

<b>Impacts des facteurs externes d'évolution (attentes des clients, état du marché, état de la concurrence...)</b>			
	<b>Intitulés</b>	<b>Effectifs concernés</b>	<b>% total</b>
Croissance des besoins en effectifs	1		
	2		
Diminution des besoins en effectifs	1		
	2		
Evolution des compétences (+ / -)	1		
	2		

**2<sup>ème</sup> étape :  
LA SELECTION DES METIERS SENSIBLES**

<b>SYNTHESE</b>					
<b>Intitulés des métiers sensibles</b>	<b>Critères d'identification utilisés</b>				
	<b>Effectifs</b>	<b>Part importante des + âgés</b>	<b>Croissance des besoins en effectifs</b>	<b>Diminution des besoins en effectifs</b>	<b>Evolution des compétences</b>
1					
2					
3					
4					
5					

<b>METIERS SENSIBLES RETENUS LES CRITERES DE PRIORISATION</b>

## GRILLE D'ANALYSE PREVISIONNELLE PAR METIER SENSIBLE

<b>Métier :</b>
-----------------

<b>I. DESCRIPTIF. CARACTERISTIQUES DU METIER</b>
--

<b>Finalités du métier. Principales fonctions exercées</b>
--

<b>Principales compétences actuellement requises</b>
--

<b>Intégration dans un parcours professionnel</b>
---

<i>Description sommaire du parcours</i>
---

<b>Effectifs</b>
------------------

ETP/UTP	2003	2004	2005
---------	------	------	------

Evolution 2005 / 2003 : +/- %
-------------------------------

<b>Répartition par âges à fin 2005</b>
--

Ages	Effectifs	Pourcentages	Ages	Effectifs	Pourcentages
< 25 ans			45 < 50 ans		
25 < 30 ans			50 < 55 ans		
30 < 35 ans			<b>55 &lt; 60 ans</b>		
35 < 40 ans			<b>60 ans et +</b>		
40 < 45 ans			Total		100,0

<b>Répartition par sites / zones géographiques à fin 2005</b>
---


<b>Répartition par sociétés / directions à fin 2005 (métiers transverses)</b>
---


<b>Démissions</b>
-------------------

	Fin 2003	Fin 2004	Fin 2005
--	----------	----------	----------

Nombre			
--------	--	--	--

<b>Pourcentage des effectifs</b>			
----------------------------------	--	--	--

## II. EVOLUTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS

	2006	2007	2008
--	------	------	------

### 1. EVOLUTION DES RESSOURCES

#### Départs naturels

Départs en retraite	-	-	-
Départs en préretraite (systèmes actuels)			
Démissions	-	-	-
<b>Total Evolution des Ressources</b>	-	-	-

### 2. EVOLUTION DES BESOINS

#### Impacts de l'évolution de la stratégie

Synthèse de la stratégie			
Augmentation des besoins RH	+	+	+
Diminution des besoins RH	-	-	-

#### Impacts des innovations technologiques

Synthèse des innovations			
Augmentation des besoins RH	+	+	+
Diminution des besoins RH	-	-	-

#### Impacts de la réorganisation de l'unité / Ligne Métier

Synthèse de la réorganisation			
Augmentation des besoins RH	+	+	+
Diminution des besoins RH	-	-	-

#### Impacts des facteurs externes d'évolution

Synthèse des facteurs			
Augmentation des besoins RH	+	+	+
Diminution des besoins RH	-	-	-

<b>Total Evolutions des Besoins</b>	+/-	+/-	+/-
-------------------------------------	-----	-----	-----

### III. EVOLUTION DES RESSOURCES ET DES BESOINS RH

	Ressources (1)	Besoins (2)	Ecart (1) – (2) (*)
<b>Effectifs à fin 2005</b>			
Evolutions prévisionnelles 2006			
Evolution des ressources		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Evolution des besoins	XXXXXXXXXX		XXXXXXXXXX
<b>Effectifs à fin 2006</b>			
Evolutions prévisionnelles 2007			
Evolution des ressources		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Evolution des besoins	XXXXXXXXXX		XXXXXXXXXX
<b>Effectifs à fin 2007</b>			
Evolutions prévisionnelles 2008			
Evolution des ressources		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Evolution des besoins	XXXXXXXXXX		XXXXXXXXXX
<b>Effectifs à fin 2008</b>			

(\*) Déficit de ressources : (-). Excédent de ressources : (+).

### IV. EVOLUTION DES COMPETENCES REQUISES

(nouvelles compétences, élévation du niveau de compétences, compétences moins fortement sollicitées)

Facteurs d'évolution	Impacts sur les compétences	Années
Evolution de la stratégie		
Innovations technologiques		
Réorganisation interne		
Facteurs externes d'évolution		

### V. SYNTHESE

Identification des problématiques et des politiques RH associées  
(recrutement, formation, mobilité, reconversion...)

	Equilibre Ressources / Besoins	Evolution des compétences	Politiques RH associées
Année 2006			
Année 2007			
Année 2008			