



Mettre en place un accord ou plan GPEC pour anticiper les transformations

Structurer les compétences avant que la technologie ne les rende obsolètes

Chez WebMarket+, entreprise de e-commerce spécialisée dans l'équipement de la maison (120 salariés), la croissance a été rapide. Les équipes marketing digital, logistique et service client se sont étoffées au fil des pics d'activité. Les recrutements ont suivi l'urgence des besoins, sans véritable vision à moyen terme.

Lorsque la direction annonce un projet d'automatisation partielle de l'entrepôt et l'intégration d'outils d'IA pour la relation client, les inquiétudes émergent. Les préparateurs de commandes expérimentés s'interrogent sur l'avenir de leurs postes. Les équipes du service client, dont plusieurs salariés de plus de 50 ans, redoutent une déqualification ou une mise à l'écart progressive.

En CSE, la question est posée frontalement : l'entreprise dispose-t-elle d'une stratégie formalisée pour anticiper les évolutions d'emplois et sécuriser les parcours ? Le dirigeant réalise que l'absence d'accord ou de plan GPEC structuré constitue un angle mort. Au-delà du climat social, le risque juridique existe : défaut d'anticipation des mutations technologiques, gestion contestable de mobilités forcées, accusations de discrimination liée à l'âge en cas de départs ciblés.

Un diagnostic est lancé. La cartographie des emplois révèle que 35 % des salariés logistiques ont plus de 55 ans et occupent des postes directement impactés par l'automatisation. Plutôt que de subir les transformations, l'entreprise formalise un plan d'action GPEC sur trois ans : développement des compétences numériques, passerelles internes vers la gestion de flux, tutorat intergénérationnel, entretiens de seconde partie de carrière et accompagnement des transitions vers des fonctions de contrôle qualité ou de coordination.

Le plan est présenté en CSE et intégré au calendrier des consultations GEPP. Les transformations technologiques ne disparaissent pas, mais elles s'inscrivent désormais dans un cadre anticipé et sécurisé. La GPEC devient un outil de pilotage stratégique et de maîtrise du risque social et juridique.



Les outils associés



Préparer et exploiter le diagnostic seniors



Comprendre la transparence des salaires



Charte ou accord entreprise emploi salariés expérimentés



Ressources et liens externes

● **ANACT - L'approche intergénérationnelle au travail**

● **L'Opcommerce Outils RH et GPEC sectoriels**

● **Branches professionnelles Consulter votre accord de branche pour les dispositions sectorielles sur la GPEC, les âges, le tutorat et la transmission**



Les enjeux

Enjeux spécifiques aux salariés expérimentés

 50%

Mettre en place un accord ou un plan d'action GPEC ne relève pas uniquement d'une démarche de gestion interne. Il s'agit d'un outil de conformité et de sécurisation dans un contexte de transformations rapides des métiers, particulièrement dans le commerce à distance et l'e-commerce.

Le Code du travail impose une information-consultation régulière du CSE sur les orientations stratégiques et leurs conséquences sur l'emploi. L'ANI du 14 novembre 2024, transposé en octobre 2025, renforce par ailleurs l'attention portée à l'emploi des salariés expérimentés, à la transmission des compétences et à l'anticipation des fins de carrière. Dans ce cadre, l'absence d'anticipation des évolutions technologiques ou démographiques peut fragiliser juridiquement l'entreprise, notamment en cas de réorganisation contestée ou de situation interprétée comme discriminatoire.

Formaliser une GPEC, même dans une version pragmatique adaptée aux PME, permet de démontrer une démarche structurée d'anticipation, de dialogue social et de prévention des ruptures de parcours. C'est un levier stratégique, mais aussi un outil de maîtrise du risque juridique, financier et social.

Comment ça fonctionne ?

Un accord/plan GPEC doit contenir :

- **Diagnostic** : analyse d'âges, de compétences, de risques
- **Objectifs stratégiques** : transmission, mobilité, inclusion, QVCT
- **Modalités concrètes** : tutorat, entretiens, formations, aménagements
- **Ressources** : budget, temps, responsabilités
- Indicateurs : suivi des actions et des résultats
- **Calendrier** : phases de mise en œuvre et points de suivi

1. Réaliser un diagnostic initial

- Analyser la structure d'âges et les compétences présentes en entreprise.
- Identifier les besoins futurs : évolutions métiers, départs programmés, recrutements.
- Évaluer les risques : départs, mobilités, évolutions technologiques, pertes de compétences...
- Consulter les représentants du personnel, managers et salariés.

2. Consulter les accords de branche et guides sectoriels

- Vérifier sur les sites des branches et sur le portail du Ministère du Travail les obligations, dispositifs et modèles propres au secteur.

3. Formaliser l'accord ou le plan d'action

- **Accord négocié** : Accord d'entreprise ou de branche signé entre direction et partenaires sociaux. Il précise les objectifs, les modalités et les ressources allouées.
- **Plan d'action RH** : Document formalisé par l'entreprise, en cohérence avec la stratégie générale. Il fixe les axes, les indicateurs et les responsabilités.



Axes prioritaires à inclure :

- Transmission et tutorat structuré
- Mobilité interne et reconversion
- Formation et montée en compétences
- Aménagement et prévention de l'usure
- Reconnaissance et valorisation du parcours
- Intégration des nouveaux collaborateurs et alternants
- Prévention des discriminations liées à l'âge

4. Construire un plan d'action concret (avec actions simples et datées) :

- Organiser des binômes tuteur/alternant ou junior/salariés expérimentés.
- Formaliser les entretiens de carrière, mi-carrière et préparation à la retraite.
- Créer des supports de transmission : carnets de savoirs, guides métier, vidéos tutoriales.
- Proposer des parcours de mobilité et des plans de formation personnalisés.
- Organiser des événements intergénérationnels : ateliers, mentoring, cérémonies de reconnaissance.
- Adapter les postes et aménager le travail pour les salariés expérimentés.

5. Mettre en place un suivi trimestriel

- Indicateurs de compétences, formations, polyvalence (taux de transmission, mobilités internes, taux de renouvellement, satisfaction RH).
- Indicateurs senior (55+), intégration jeunes, transmission.
- Échanges réguliers avec les managers et équipes.
- Mise à jour annuelle du plan ou pluriannuel (3 ans)

6. Communiquer et impliquer les équipes

- Présenter le plan en réunion d'équipe.
- Adapter le plan selon les résultats et les évolutions du contexte.
- Communiquer régulièrement sur les avancées et les retours d'expérience.
- Valoriser les contributions et les tutorats.
- Rendre visibles les évolutions possibles.

Quand ?

- **À l'élaboration** : Dès que l'entreprise identifie des enjeux RH liés à l'âge, aux compétences ou à la transmission.
- **Mise à jour** : Tous les 2-3 ans, ou à chaque changement stratégique majeur.
- **Révision continue** : Suivi annuel et ajustements selon les résultats.

Exemple de démarche clé en main

Mois 1-2 : Diagnostic interne (analyse âges, compétences, départs).

Mois 2-3 : Consultation des représentants du personnel et des parties prenantes.

Mois 3-4 : Élaboration de l'accord/plan avec priorités et ressources.

Mois 5 : Signature de l'accord (si négocié) ou validation RH.



A – Modèle d'accord / Plan d'action de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences – (GPEC)

Entreprise : _____

Date : _____

Durée de l'accord : ____ ans (1 à 3 ans recommandé)

Article 1 – Objet de l'accord

Le présent accord a pour objectif de définir la démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) de l'entreprise, afin de :

- anticiper les évolutions des métiers et compétences,
- accompagner les transitions professionnelles (digitalisation, évolution des modes de consommation, organisation),
- sécuriser les parcours internes et la mobilité,
- favoriser la transmission des savoirs et le maintien en emploi,
- garantir l'adaptation des compétences aux besoins futurs.

Cet accord s'inscrit dans les orientations stratégiques de l'entreprise et, le cas échéant, dans les recommandations de la branche professionnelle.

Article 2 – Diagnostic partagé

L'entreprise a réalisé un diagnostic GPEC, fondé sur :

- la cartographie des emplois actuels,
- l'analyse des âges et des départs prévisionnels,
- l'identification des compétences critiques,
- l'évaluation des besoins en recrutement / formation,
- les risques RH (pénibilité, usure, surcharge, turn-over),
- l'analyse des mobilités possibles et des besoins sectoriels.

Synthèse (à compléter) :

Forces : _____

Risques prioritaires : _____

Compétences clés : _____

Besoins détectés : _____

Le diagnostic complet est annexé à l'accord (document Excel ou PDF).

Article 3 – Orientations GPEC (priorités stratégiques)

L'entreprise retient les priorités suivantes :

Développer et adapter les compétences, notamment liées à : digitalisation, outils métiers, transformation du commerce, relation client, logistique, gestion, production

Sécuriser les parcours internes (mobilité, reconversion, transition).

Renforcer la transmission et le tutorat (intergénérationnel).

Prévenir les risques liés à l'âge et favoriser le maintien en emploi.

Améliorer l'organisation du travail pour soutenir la polyvalence.

Chaque priorité donne lieu à un **plan d'action détaillé**.



Article 4 – Plan d'action opérationnel

Thématique 1 – Compétences et formation

- Mise en place d'un plan de développement des compétences.
- Formations prioritaires : digital, outils internes, gestion client, sécurité.
- Accessibilité des formations pour toutes les générations.

Thématique 2 – Transmission des savoirs / Tutorats

- Mise en place de binômes expérimenté, nouvel entrant.
- Organisation de séquences de transmission formalisées.
- Reconnaissance du rôle de tuteur.

Thématique 3 – Mobilité interne et reconversion

- Identification des passerelles métiers internes.
- Accompagnement : entretien mobilité, immersion, formation.
- Mise en œuvre du plan mobilité-reconversion (annexe 2).

Thématique 4 – Seniors et gestion des âges

- Entretien 45+ ou 55+ selon branche.
- Aménagements possibles de fin de carrière.
- Actions maintien en emploi (adaptation poste, formation).

Thématique 5 – Qualité de vie et organisation

- Points d'équipe récurrents.
- Gestion de la polyvalence.
- Prévention charge et pénibilité.

Chaque action est formalisée dans un tableau de suivi : Voir page ci-dessous

Article 5 – Suivi et évaluation

Un comité interne de suivi (ou réunion RH/ Direction en TPE) se réunit :

- tous les 6 mois pour suivre les actions,
- 1 fois par an pour actualiser le diagnostic GPEC,
- en fin d'accord pour évaluer les résultats.
- Indicateurs utilisés :
 - taux de formation,
 - taux de transmission effectuée,
 - recrutements internes / mobilités,
 - départs anticipés / non remplacés,
 - compétences critiques sécurisées,
 - satisfaction des salariés (si possible).

Article 6 – Information et communication

L'entreprise s'engage à informer :

les salariés, les managers, les représentants du personnel (si présents), sur l'avancée du plan GPEC et les opportunités de parcours interne.

Des supports internes peuvent être diffusés :

fiche GPEC, fiche mobilité, entretiens, tutorat...

Article 7 – Dispositions finales

Cet accord est conclu pour une durée de ____ans. Il peut être modifié par avenant. Il est transmis aux instances légales prévues par le Code du Travail. Pour les entreprises sans CSE : le plan GPEC vaut programme interne de pilotage.



Direction et représentants : (le cas échéant) :

[illegible]