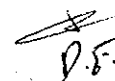


**ACCORD sur la GESTION PRÉVISIONNELLE
des EMPLOIS et des COMPÉTENCES des PERSONNELS d'ITG
prenant effet le 1^{er} septembre 2009, pour une durée maximale de 2 ans.**

PRÉAMBULE COMMUN aux trois parties	2
1° Partie : LES PERMANENTS d'ITG	4
A. Pourquoi une GPEC du personnel permanent d'ITG ?	4
B. Points-clés d'une GPEC pour les permanents d'ITG, à long terme	4
1. Identifier les compétences, se donner un langage commun de l'activité professionnelle dans une organisation de travail ouverte aux évolutions des personnes.	4
2. Préciser les parcours professionnels possibles, et les moyens d'accompagnement à mettre en œuvre par l'encadrement et par les salariés.	5
3. Faire de l'entretien individuel, avant tout, un « outil » de dialogue sur le travail et de coopération sur ses évolutions, sous la responsabilité d'un encadrement proche des personnes et des situations de travail.	5
C. Des actions concrètes pour 2009	6
1. Recenser les compétences essentielles à mettre en œuvre dans les principaux emplois des permanents, le faire savoir au personnel concerné, et les valider.	6
2. Préciser des règles de base dans la tenue des entretiens professionnels, les faire connaître, et évaluer leur compréhension et leur mise en œuvre.	6
3. Mettre en place des règles et outils simples pour faciliter l'accueil et l'intégration, dans ITG et dans leur travail, des personnes nouvelles.	6
D. Suivi de l'accord.	6
2° Partie : LES CONSULTANTS d'ITG	7
A. Pourquoi une GPEC des consultants d'ITG ?	7
1. Qui sont les consultants d'ITG ?	7
2. Une GPEC adaptée à la situation spécifique des consultants	7
B. Les principes fondant la GPEC des consultants d'ITG	7
1. Le consultant autonome au sens d'ITG	7
2. L'autonomie de référence : trois positionnements possibles du consultant	7
3. Le projet personnel du consultant ITG	8
4. Les moyens et dispositifs d'accompagnement des consultants	8
5. Partage du projet et co-investissement	9
C. Premier accord expérimental en 2009 : mise en œuvre d'une GPEC des Consultants volontaires	9
1. Critères positifs d'entrée dans le dispositif GPEC	9
2. Le projet du consultant	9
3. Les moyens d'accompagnement du consultant	10
4. Le co-investissement	10
D. Mise en place et suivi du présent accord, en vue d'en préciser certaines modalités	11
E. DOCUMENTS ANNEXES	12
1. Annexe : LES PHASES SENSIBLES d'activité du consultant	12
2. Annexe : LES PRINCIPAUX LEVIERS DE L'ACCOMPAGNEMENT GPEC DANS ITG	13
3° Partie : LES DÉLÉGUÉS RÉGIONAUX d'ITG	15

DAV
H G


D.S.

PRÉAMBULE COMMUN AUX TROIS PARTIES

◆ Cet accord comporte TROIS PARTIES distinctes, pour tenir compte de la particularité des effectifs employés par l'Institut du Temps Géré.

Une première partie - nommée ici **LES PERMANENTS** - concerne les effectifs salariés de la structure commune qui gère et administre ITG, dans son organisation actuelle : accueil, développement, communication, gestion sociale, service juridique, correspondants des consultants, comptabilité, informatique...

Une seconde partie - nommée ici **LES CONSULTANTS** - concerne les effectifs salariés d'ITG qui interviennent, au titre d'expertises qui leurs sont propres, pour des missions de conseil auprès de clients d'ITG.

Le troisième partie - nommée ici **LES DÉLÉGUÉS RÉGIONAUX** - concerne les effectifs salariés d'ITG qui ont, dans l'organisation actuelle, une mission de développement régional de la société à partir d'une ville donnée. Les délégués régionaux sont choisis parmi des consultants déjà autonomes, ayant développé une réelle activité et connaissant leur région.

D'un commun accord, ces trois parties ont fait l'objet d'une négociation commune, pour en assurer la cohérence.

◆ De Janvier à Juillet 2008, un travail collectif a précédé la négociation de cet accord.

Sous la direction d'Henri Rouilleault, un groupe de travail a réuni des représentants de chaque population concernée ; ce groupe a conduit des analyses de données, et a recueilli par entretiens individuels et collectifs et par enquête des avis et suggestions, puis remis un rapport de synthèse comportant de nombreuses propositions.

Ce travail a constitué la base de ce premier accord sur la GPEC dans ITG.

◆ Par souci commun de pragmatisme, pour tenir compte de la situation actuelle et de son historique, et pour permettre de valider par des mesures concrètes et réalistes les orientations retenues, il est convenu qu'un premier accord prendra effet au 1^{er} Janvier 2009, pour une durée limitée à deux ans maximum.

Après un bilan des actions mises en pratique dans cette période initiale, un nouvel accord sera redéfini ; dans ce second accord, certaines actions pourront être consolidées et validées, d'autres réorientées, d'autres enfin pourront être ajoutées, afin de faire vivre l'accord et de l'adapter aux évolutions de la société ITG, de son personnel, de leur environnement.

DAV
JPG

D.F.

◆ Chaque partie du présent accord contient au moins trois paragraphes spécifiques :

un paragraphe fixe le cadre et les enjeux à long terme de l'accord, c'est-à-dire les grandes lignes d'une GPEC pour la population concernée ; ces grandes lignes donnent une perspective durable aux modalités retenues dans le premier accord.

Un paragraphe définit, plus concrètement, les modalités d'une première mise en œuvre à court terme, expérimentale, de cette GPEC.

Un paragraphe prévoit comment cette première mise en œuvre sera évaluée au cours de la période initiale, pour décider de ses développements dans le temps.

DAV

JCG



DF

1° PARTIE : LES PERMANENTS D'ITG

A. POURQUOI UNE GPEC DU PERSONNEL PERMANENT D'ITG ?

La mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences pour les permanents de l'Institut du Temps Géré doit permettre d'assurer – de manière continue - la meilleure adéquation entre d'une part les compétences des personnes de cette population, d'autre part les besoins de l'entreprise et du marché de l'emploi.

Cette meilleure adéquation repose à la fois sur :

la lisibilité des orientations de l'entreprise et de son environnement, de ses contraintes, de ses moyens ;

la lisibilité des ressources humaines disponibles, et de leur potentiel ; en particulier en termes de métiers principaux, et des compétences qui s'y rattachent.

la coopération continue entre la direction de l'entreprise et l'encadrement des personnes d'une part, et les personnes, les équipes, les représentants du personnel d'autre part.

Cet accord - convenu entre les représentants du personnel et la direction de l'entreprise - repose sur sa mise en œuvre par l'encadrement des personnes et par chaque membre du personnel, dans leurs relations quotidiennes.

B. POINTS-CLES D'UNE GPEC POUR LES PERMANENTS D'ITG, A LONG TERME

Il s'agit, par ce chapitre, d'indiquer dans quels sens les accords successifs devront être construits, à la fois pour répondre au mieux aux attentes du personnel, et pour donner à l'encadrement un outil pratique de gestion adapté aux enjeux majeurs de cette GPEC.

Il s'agit donc de bien poser les enjeux et les grandes questions à résoudre, avant de définir des solutions, qui devront elles-mêmes demeurer évolutives.

1. Identifier les compétences, se donner un langage commun de l'activité professionnelle dans une organisation de travail ouverte aux évolutions des personnes.

- La gestion des emplois et des compétences suppose, avant toute autre démarche, une claire identification des compétences actuelles du personnel permanent.

On entend par compétence uniquement la capacité de chaque personne à agir professionnellement, dans des situations données, et à obtenir des résultats factuels observables ; avec une certaine fiabilité et une certaine autonomie.

Cette approche est centrée sur la pratique professionnelle, et sur la contribution des personnes au fonctionnement de l'entreprise ; elle ne prend pas en compte les facteurs préalables qui ont permis à chaque personne de construire sa compétence, en particulier les connaissances et diplômes, les parcours d'expérience capitalisés, les qualités personnelles (mais leur traduction par chacun dans son travail quotidien).

Cette approche garantit ainsi, le mieux possible, l'objectivité des évaluations, et leur équité entre les personnes.

- L'enjeu de cette démarche est bien sûr de connaître les compétences mises en œuvre. Mais il est bien autant de créer un langage commun à tous, dépassant les apparences, décloisonnant

DAV Lg

les activités, et donnant une base concrète au dialogue professionnel.
Ce langage commun est la condition d'une gestion partagée et active des emplois.

Ce langage commun est en particulier nécessaire pour donner aux entretiens individuels périodiques un objet commun reconnu, et pour qu'ils puissent être des moments d'échange, d'écoute et de compréhension réciproque à propos du travail.

Cette démarche permet de mieux fonder les choix en matière de formation, en mettant en avant les résultats opérationnels attendus d'une nouvelle compétence recherchée.

Enfin, une fois acquise, la pratique usuelle de ce langage commun sur les compétences permet de réfléchir utilement sur le moyen terme.

- Il s'agit aussi d'inscrire ces compétences dans une organisation de travail qui permette à chacun de progresser quotidiennement dans sa pratique professionnelle, et dans ses compétences. Cette évolution est aussi en cours, elle doit demeurer un axe important pour préserver l'intérêt du travail et permettre une contribution active de chacun selon ses capacités et selon les exigences de sa fonction.

Ceci suppose que dans le dialogue de travail et dans la gestion, la priorité soit toujours donnée à la personne par rapport à son emploi à-priori.

2. Préciser les parcours professionnels possibles, et les moyens d'accompagnement à mettre en œuvre par l'encadrement et par les salariés.

La démarche précédente permet d'identifier les grands métiers de l'entreprise, de façon souple, et de rendre lisibles quelques parcours-types de carrière.

Il ne s'agit pas de fermer les parcours de progression, mais de donner des repères, chaque situation individuelle étant particulière, et les progressions devant d'abord dépendre de l'engagement de la personne et des opportunités disponibles.

De même, le repérage de quelques moyens possibles d'accompagnement des parcours professionnels ne doit pas exclure d'autres moyens ou démarches.

Ces repérages devront progressivement prendre en compte la possibilité pour chaque salarié de faire reconnaître ses grandes compétences par la validation des acquis de l'expérience (VAE).

ITG cherchera à faciliter cette démarche pour son personnel, en particulier en veillant à ce que ses principaux emplois et parcours demeurent en correspondance avec le marché du travail.

Selon les évolutions de son organisation, ITG veillera également à privilégier la mobilité professionnelle et géographique de son personnel pour pourvoir ses besoins.

Enfin, l'intégration des personnes nouvelles dans une activité sera considérée et traitée comme l'étape initiale d'un parcours professionnel.

3. Faire de l'entretien individuel, avant tout, un « outil » de dialogue sur le travail et de coopération sur ses évolutions, sous la responsabilité d'un encadrement proche des personnes et des situations de travail.

Là aussi, des démarches ont été engagées, dont la lisibilité doit être améliorée.

L'identification des compétences doit donner à ces entretiens une légitimité nécessaire, et partagée.

Les objectifs et les règles de ces entretiens seront petit à petit explicités, en évitant tout risque « procédural » ; l'objectif de l'entretien n'est pas de remplir un formulaire, mais d'accompagner chaque personne, par consensus, dans l'évolution de ses compétences et dans ses pratiques professionnelles.

Si nécessaire, l'entretien débouchera pour chaque partie sur des engagements simples, réalistes et concrets. L'entretien doit être conçu et perçu comme le temps fort d'un dialogue pratiqué au quotidien ;

DAV Hcy

ceci requiert un encadrement proche des personnes, et des situations de travail, et les évolutions de l'organisation d'ITG tiendront compte de ce point.

C. DES ACTIONS CONCRETES POUR 2009

- 1. Recenser les compétences essentielles à mettre en œuvre dans les principaux emplois des permanents, le faire savoir au personnel concerné, et les valider.**

- 2. Préciser des règles de base dans la tenue des entretiens professionnels, les faire connaître, et évaluer leur compréhension et leur mise en œuvre.**


- 3. Mettre en place des règles et outils simples pour faciliter l'accueil et l'intégration, dans ITG et dans leur travail, des personnes nouvelles.**

D. SUIVI DE L'ACCORD

Une concertation entre les signataires au dernier quadrimestre 2009 permettra de préciser les modalités et critères de suivi du présent accord.

Une première réunion est programmée à ce titre le 21 septembre 2009.

DAV
Hcy


D.F.

2° PARTIE : LES CONSULTANTS D'ITG

A. POURQUOI UNE GPEC DES CONSULTANTS D'ITG ?

1. Qui sont les consultants d'ITG ?

La vocation d'ITG est de recruter et d'accompagner des personnes vers une autonomie professionnelle choisie, dans les métiers du conseil et de la prestation intellectuelle.

Elle est aussi de leur permettre de se rapprocher entre eux, pour coopérer à des missions faisant appel à des expertises complémentaires.

Cette vocation prend aussi en compte la possibilité pour chacun, à tout moment, de décider d'une nouvelle activité ou d'un nouveau statut.

Autrement dit, les consultants peuvent entrer à ITG, et y faire un parcours professionnel...

- Pour une transition entre deux situations professionnelles ;
- Pour se donner les moyens d'apprécier et valider leurs capacités et leur motivation à devenir autonome ;
- Pour pérenniser et développer leur activité autonome.

2. Une GPEC adaptée à la situation spécifique des consultants

Cette vocation d'ITG - concernant la population des consultants - conduit à concevoir une gestion prévisionnelle au service des personnes et de leur projet, plutôt qu'une gestion collective des emplois au service d'une structure.

On conçoit donc la GPEC, dans cette situation particulière, comme une **Gestion Prévisionnelle des Parcours et des Compétences** (GPPC) de « consultants autonomes ».

B. LES PRINCIPES FONDANT LA GPEC DES CONSULTANTS D'ITG

1. Le consultant autonome au sens d'ITG...

L'autonomie professionnelle des consultants au sens d'ITG s'apprécie selon les repères suivants :

- **Capacité d'appréhender des marchés, des réseaux** prescripteurs et professionnels, de s'y positionner, de s'y rendre visible et recommandable ;
- **Capacité de passer de demandes explicites ou implicites des clients à des besoins explicites** ; de construire et de négocier une réponse à un besoin validé avec les clients – en tenant compte de leurs systèmes de décision, et mettant en évidence la valeur ajoutée du consultant (bénéfice attendu), et prenant la forme d'une démarche structurante et solvable.
- **Capacité de gérer ses propres ressources-clés** : supports bureautique/informatique, communication, viabilité financière et trésorerie, gestion de soi et de son temps...
- **Capacité de gérer activement son parcours GPEC au sein d'ITG** et ses propres contributions à son développement professionnel en réponses aux incitations d'ITG dans ce domaine.

2. L'autonomie de référence : trois positionnements possibles du consultant

Les signataires **distinguent plusieurs formes d'autonomie** associées aux carrières des Consultants autonomes (au sens générique) **se traduisant par des postures de base d'autonomie professionnelle** :

- L'autonomie d'un « **freelance** », essentiellement fondée sur des relations de sous-traitance vis-à-vis d'un prestataire qui a négocié des prestations de services à haute valeur ajoutée destinées à ses propres clients. Le client n'est alors aucunement le « client » direct du freelance. (La prestation du freelance se déploie dans le cadre choisi par lui de l'une ou l'autre posture ci-dessous),
- L'autonomie d'un « **expert** », essentiellement fondée sur les relations d'un « sachant » qui met ponctuellement ses connaissances à disposition d'une organisation, démarrant souvent ses interventions par un audit (analyse d'écart entre un référentiel ou une norme donnés, et une / des situations observables) ; elle se traduit par des recommandations prescrites.
- L'autonomie d'un « **consultant** », **stricto sensu**, essentiellement fondée sur une double posture de révélateur de situations et d'enjeux pour l'organisation qui le consulte (phase de diagnostic), et de facilitateur de démarches apportées de solutions co-construites de l'intérieur avec les interlocuteurs. Un métier reposant largement sur une approche systémique des situations et des dynamiques organisationnelles (dynamiques du changement).

3. Le projet personnel du consultant ITG

La mise en œuvre d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences pour les consultants d'ITG nécessite que ceux-ci s'inscrivent - au terme de premières expériences personnelles de conseil autonome - dans une démarche volontaire et explicite de projet, partagée avec ITG.

Ce projet se réfère à la fois :

- à la définition du consultant autonome et à ses compétences-clés ;
- aux trois phases-clés de maturation de l'activité de conseil (cf tableau en annexe).

Plus concrètement, les signataires ont retenu trois phases de professionnalisation des consultants - dites « phases sensibles¹ » qui font chacune l'objet de besoins spécifiques de supports et d'accompagnement.

Les phases un et deux préparent et construisent l'autonomie dans le métier de consultant.

Au-delà, la phase trois vise un ancrage dans le métier et dans la durée - au-delà de l'autonomie immédiate - dans des environnements structurellement mouvants.

Un projet partagé entre le consultant et ITG permet d'explicitier et de hiérarchiser des besoins de soutien et d'accompagnement (jalonnement du parcours).

Cette démarche fait écho à l'instauration des entretiens professionnels inscrits dans l'ANI du 5 décembre 2003 sur la Formation Professionnelle Continue.

4. Les moyens et dispositifs d'accompagnement des consultants

Il existe déjà dans ITG un certain nombre de moyens et de dispositifs visant à structurer et accompagner les parcours professionnels des consultants.

Ceux-ci devront être recentrés et réorganisés rapidement, de manière à jalonner à chaque étape les parcours individuels (consultant engagé dans un projet partagé avec ITG), en tenant compte du référentiel des compétences-clés de consultant autonome.

Ces dispositifs font actuellement l'objet d'évaluations diverses qui devront être redéfinies et mises en cohérence avec la logique des parcours et de leur accompagnement. Ceci implique en particulier :

- d'y associer les différentes parties prenantes, tels que les consultants, les intervenants, et les accompagnateurs internes ;
- de recourir à une évaluation - différée dans le temps – portant sur la progression des projets professionnels.

JAV Hg

¹ Les phases sensibles sont décrites dans un tableau, en annexe.

D.F.

Ces dispositifs peuvent s'appuyer sur des ressources propres à ITG, et/ou sur des ressources externes de partenaires d'ITG ; cette combinaison peut évoluer dans le temps.

Les volets prioritaires de ces moyens et dispositifs seront précisés au cours du dernier quadrimestre 2009.

5. Partage du projet et co-investissement

Le consultant autonome qui partage son projet avec ITG, pourra bénéficier dans l'avenir d'une logique de co-investissement² engageant ITG dans l'accompagnement de son parcours, dans le respect des engagements réciproques.

Dans un premier temps, une évaluation des pratiques actuelles dans ce domaine est nécessaire et sera réalisée, pour maîtriser les dépenses.

C. PREMIER ACCORD EXPERIMENTAL EN 2009/2010 : MISE EN ŒUVRE D'UNE GPEC DES CONSULTANTS VOLONTAIRES

1. Critères positifs d'entrée dans le dispositif GPEC

Tous les consultants qui visent un parcours fondé sur leur autonomie professionnelle sont concernés, même si leur parcours au sein d'ITG est transitoire et permet de préciser leur projet vers telle ou telle forme d'autonomie professionnelle (cf. les positionnements au point suivant).

Les signataires s'accordent sur le fait que la notion de « carrière » professionnelle (autonome) transcende les organisations.

Critères de priorisation de l'accompagnement des projets des consultants d'ITG par la GPEC :

Niveau de volontariat : plus le projet sera engageant pour la personne et partagé avec ITG dans ses objectifs et sa construction, plus les accès au dispositif seront favorisés par ITG.

Respect de ses engagements par le consultant : le niveau d'engagement d'ITG dans la mise en oeuvre tiendra également compte du respect de ses engagements par le consultant ITG concerné (cf. son projet défini et formalisé de façon concertée).

Pratiquement, pour la 1^o période d'expérimentation de l'accord :

→ un double-seuil obligatoire³ de nombre d'heures d'activité pour les consultants ITG conditionnera leur entrée en 2009 dans le dispositif GPEC. Ce seuil sera (provisoirement ?) de 60 jours d'activité ITG validés sur les 12 derniers mois (cf. déclarations d'activité ITG des intéressés) pour les consultants déjà en activité au 1^{er} semestre 2008, et de 20 jours validés acquis dans le courant de leurs six 1^{ers} mois d'activité pour les consultants entrés à ITG depuis (consultants en phase T1, dite de transition).

Ce double-seuil déclenchera automatiquement ...

→ une invitation documentée transmise par la direction d'ITG à participer à une présentation du dispositif ITG de GPEC des consultants (appel au volontariat),

→ générant - ou pas - une réponse documentée de la part des consultants (volontaires) satisfaisant au quota plancher d'heures d'activité en 2008 (préparation et remise à la direction ou à ses représentants - dans un délai fixé - d'un dossier personnel ad hoc rempli de volontariat),

2. Le projet du consultant

² Le co-investissement est un investissement conjoint entre le consultant et ITG, mutuellement responsable.

³ La possibilité demeure en tout état de cause acquise pour tout consultant ITG d'avoir un entretien avec un référent ITG pour réfléchir à la validité de son projet professionnel.

DAV
Ley.

DF.

Les projets professionnels effectivement pris en compte par la GPEC des consultants autonomes d'ITG (GPPC) ne s'arrêtent pas nécessairement à la vision de leur emploi au sein d'ITG. Par exemple ITG pourra accompagner un parcours vers une reprise d'emploi dans une autre organisation (cf la portabilité du DIF en particulier), un projet de création personnelle d'entreprise, etc...

Pour donner lieu à un accompagnement GPEC par ITG, tout « projet » professionnel de consultant autonome comportera nécessairement la formulation de :

- son « positionnement » de base (posture visée en phase avec l'une des 3 postures fondamentales, compétences clés, cible(s) clients, offres et bénéficiaires clients, tarif(s) de référence...),
- ses réseaux (travail personnel sur sa recommandabilité) et axes structurant sa prospection.
- un plan d'action (personnel) de référence.

Les moyens visés par le dispositif GPEC d'ITG ne se limiteront pas aux moyens propres d'ITG. On ouvrira en particulier la porte à certaines démarches GPEC fondées sur

- des cursus labellisés par tel ou tel organisme extérieur certificateur (avec la reconnaissance associée, pour l'intéressé, de la qualité de « consultant autonome »),
- la préparation d'une VAE associée à un diplôme ciblé (en ligne avec ce qui précède).

3. Les moyens d'accompagnement du consultant

Pratiquement, pour la première phase d'expérimentation :

Formaliser des supports d'entretien comprenant un volet Court Terme et un volet Moyen Terme (entretien de développement professionnel).

Expérimenter des propositions ITG d'entretiens personnels (annuel et/ou de développement professionnel) avec différents rôles et postures d'accompagnateurs/trices agréé(e)s :

- ♦ Directeur/trice d'agence ITG (agence territoriale)
- ♦ Délégué(e) local(e) ITG (régional ou départemental)
- ♦ Conseillers métiers ITG ?
- ♦ Coach agréé ITG ?

Mettre en place et former des référents ITG en GPPC : conduite d'entretiens annuels et/ou de développement, accompagnement des projets professionnels des consultants, couplage entre les étapes des cursus de formation tirés de « l'escargot » et le processus de construction progressive des projets professionnels des consultants, etc...

Définir des règles (fourchettes) de co-investissement en s'appuyant sur des simulations économiques.

Identifier les interventions d'experts externes (évaluation ou audit de dispositifs existants ; élaboration d'offres externes visant – en particulier - un parcours de certification de « consultant autonomes », et définition des modules-clés sur lesquels recentrer la formation assurée au sein d'ITG en moyens propres).

Expérimenter des clubs ITG en vue de gains d'efficience, et (re)structurer des clubs ITG.

4. Le co-investissement

Les modalités qui suivent seront testées au cours de la période du premier accord :

En phase T1 : forte dominante de la part d'investissement financée par ITG (aller le plus loin possible en ce sens. À PRÉCISER fin 2009)

- pour les modules de formation de base inscrits dans des « standards ITG » (tout en respectant

scrupuleusement le principe des prérequis de ces modules de formation, donc en figeant tout processus personnel qui ne prendrait pas en considération les travaux personnels annoncés comme nécessaires entre des modules)

- pour des actions de « support GPEC » complémentaires convenus dans le projet professionnel (co-signé).

En phase T2 :

La dominante du montant total de l'investissement est consentie par ITG (pour ceux et celles qui s'engagent dans une perspective d'autonomie, en tenant compte du volume du DIF capitalisé par l'intéressé),

En phase T3 :

La dominante du montant total de l'investissement est consentie par ITG pour les consultants fidèles à ITG, autonomes, très actifs dans la « communauté » collaborative d'ITG (directeurs de projets, consultants les plus actifs dans la démarche de prescription, animateurs de clubs, ...)

Une fiche de traçage du parcours GPEC effectivement suivi par chaque intéressé, complétée aux différentes étapes de ce parcours, est adressée à son référent personnel GPEC désigné par ITG.

D. MISE EN PLACE ET SUIVI DU PRESENT ACCORD, EN VUE D'EN PRECISER CERTAINES MODALITES.

Les signataires conviennent de l'intérêt d'instituer, au sein du C.E. de l'U.E.S., une **Commission Emploi-Formation**, qui aura pour mission particulière de veiller à la mise en place du présent accord, et de proposer des adaptations progressives qui pourront être consolidés au moyen d'avenants. Cette commission aura aussi en charge fin 2009 une réflexion sur la mise en place d'un suivi qualité approprié concernant chacun des supports d'accompagnement GPEC (cf. tableau des leviers d'accompagnements).

Par concertation entre les signataires au dernier quadrimestre 2009, le suivi de l'accord sera défini pour sa phase expérimentale :

définir les modalités de retour d'information aux signataires (Organisations Syndicales),

baliser les travaux d'une Commission Emploi-Formation à créer au sein du CE de l'UES ITG dernier quadrimestre 2009,

mettre en place un suivi-qualité des supports d'accompagnement GPEC (balises qualité dédiées).

DAV
L.C.

~~_____~~
D.F.

E. DOCUMENTS ANNEXES

1. Annexe : LES PHASES SENSIBLES d'activité du consultant

Phases sensibles	Enjeux
<p>T1- TRANSITION</p> <p>Dès les 1° mois de l'entrée à ITG, c'ad à l'intégration & avant un an.</p> <p><i>Motivations : le professionnel rejoint ITG à la suite d'une rupture professionnelle ou d'un choix volontaire d'autonomie. Il a rarement préalablement expérimenté l'autonomie sur le marché et rarement expérimenté (lui-même) la posture de « Consultant ».</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • ÉLABORER UN PROJET PERSONNEL de Conseil autonome et le valider (le plus possible dans l'action : démarche active, ou « constructiviste ») • PASSER À L'ACTION : mettre en oeuvre les engagements (ou les tests) prévus dans les différents volets du projet GPEC personnel élaboré, et reboucler avec son référent ITG (GPEC) sur ses retours d'expérience. • EXPERIMENTER progressivement son AUTONOMIE dans la POSTURE de freelance, d'expert, ou de consultant.
<p>T2-ACQUISITION DE L'AUTONOMIE</p> <p>Vers la fin de la 2° année.</p> <p><i>Motivations : le Consultant ITG ayant acquis de l'autonomie par expérience et ayant recueilli les fruits des 1° actions de son plan personnel GPEC risque de plonger dans l'action et la « production » alors que cette autonomie a toujours besoin de se travailler pour se consolider et gagner en visibilité.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • EVALUER SON AUTONOMIE (référentiel ITG du Consultant autonome <-> outil d'autodiagnostic <-> entretien avec référent ITG). • LA CONSOLIDER sur quelques points-clés - points forts, et points clés de fragilité (en vue, par exemple, d'une possible certification de « consultant autonome », ou d'une VAE, voire un jour d'attribution de CQP par la branche professionnelle).
<p>T3- POSITIONNEMENT DURABLE</p> <p>En 4° ou 5° année.</p> <p><i>Motivations : certains fondements du projet du Consultant déjà rompu à l'autonomie professionnelle vieillissent avec lui (réseaux de prescripteurs, problématisation des offres, cibles, localisation et périmètre des décideurs, modes d'intervention, valeur ajoutée attendue, etc...).</i> Une actualisation de sa réflexion stratégique s'impose à moyen terme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ACTUALISER / TRAVAILLER UN POSITIONNEMENT DURABLE (dimensions marketing stratégique du conseil) • IDENTIFIER DES MARGES DE DEVELOPPEMENT ET LES TRAVAILLER EN PROFONDEUR.

DAV
Hcy

~~_____~~
D.F.

2. Annexe : LES LEVIERS DE L'ACCOMPAGNEMENT GPEC

Types d'accompagnement	Principes de mise en oeuvre	Application spécifique aux phases sensibles
<p>JOURNEE de SENSIBILISATION ITG, et MODULES INTERNES de BASE <i>Exigences et critères de qualité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - parcours initial de formation couplé avec la construction du projet, et ses besoins ; - suivi et respect des prérequis ; - respect des engagements par les participants (taux de présence, mise en oeuvre des plans d'actions, retour d'expérience, etc...) - amélioration du taux d'activité moyen des Consultants (1ère année ITG) 	<p>Ouverte à tous les volontaires.</p> <p>Forte simplification de l'offre interne de modules formation ITG. Restructuration, segmentation des offres en T1/T2/ T3, en fonction de la définition de référence du « consultant autonome ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ en T1 ♦ en T1 : noyau de base (formation ITG) pour tous volontaires. ♦ en T2, T3 : « packages » internes de 2 ou 3 modules, ciblés sur point fort / point sensible perso.
<p>PARCOURS MODULABLE et SUR MESURE de FORMATION INTERNE/EXTERNE, lié à un projet professionnel « validé » et pouvant déboucher à terme sur une qualification professionnelle reconnue. <i>Exigences et critères de qualité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - idem critères précédents ; - réduction des coûts moyens couplée à des objectifs de certification de consultants autonomes, de nombre de VAE, etc... - condition sine qua non de l'investissement d'ITG dans le co-financement d'un parcours modulable = la mise en oeuvre de l'étape n, avant passage à une étape n+1 prévue, - l'appui à certains parcours ne devra pas focaliser le co-investissement d'ITG sur un trop petit nombre d' « élus » (priorisation sans exclusion). 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Restructuration, segmentation des offres en T1/T2/ T3, en fonction de la définition de référence du « consultant autonome ». ♦ Externalisation de certaines formations, dans l'idée : d'en augmenter la reconnaissance pro, de se concentrer sur des modules transverses, cœur de métier d'ITG ♦ Possibilité ouverte (en T2-T3) de construire un parcours perso orienté vers une qualification pro. ou une certification, composé de modules capitalisables en unités de valeur (suite à un entretien prof. de développement débouchant sur un Plan de Dévt.Perso.). Et ceci favorisé par : la portabilité du DIF, l'articulation avec la VAE 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ en T1 : suite entretien (avec DR ?) quelques compléments externes possibles (<i>référéncés par ITG</i>), validés en Commission Formation. ♦ en T2, T3. Suite à un bilan d'auto-diagnostic* + 1 entretien personnalisé d'approfondissement avec 1 référent certifié ITG (<i>choisi par le consultant</i>) : « packages » internes constitués de 2, 3 modules complémentaires ciblés sur pt fort / pt sensible perso. Exemples possibles de certifications ou de qualifications visibles : <ul style="list-style-type: none"> - formateur, ou formateur de formateurs, consultant autonome, coach, auditeur, expert X; Y;...
<p>SUPPORTS et BILANS PROFESSIONNELS (de compétences, de dévelopt, ...), proposés en appui à l'élaboration du « projet professionnel » d'un consultant. <i>Exigences et critères de qualité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - conducteurs d'entretiens (« référents ITG ») formés, puis confirmés dans le temps, - supports d'entretien intégrant 1 volet CT et 1 volet MT (dévt pro) - outils d'(auto)diagnostic affinés dans le temps en s'appuyant sur les retours d'expérience des consultants (en phases T2 et T3). 	<p>Bilans évoluant de T1 à T3 vers plus d'ouverture à du <i>sur mesure</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ À tester en T1 : bilan de compétences (optionnel), à réaliser dans le cadre du Fongecif (+ organismes accrédités). ♦ Supports autodiag en T2, T3 + approfondissement via 1 entretien personnalisé avec 1 référent certifié ITG, <i>choisi par le consultant</i>.

<p>CLUBS REGIONAUX et/ou THEMATIQUES.</p> <p><i>Exigences et critères de qualité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - chartes internes (enjeux et bjectifs, engagements des participants, ...) - modalités définies d'animation (rôles validés par les intéressés), - améliorations soutenues du recrutement des clubs et de leurs critères internes d'évaluation. 	<p>Offrir un support interne optionnel (à la demande de clubs intéressés pour cibler leurs objectifs et pour accélérer leur efficience), par un des « coachs » référencés ITG (Rôle des futurs Dir d'Agence?)</p>	
--	---	--

DAV
JCG.

~~J~~
D-F.

3° PARTIE : LES DÉLÉGUÉS RÉGIONAUX D'ITG

A. POURQUOI UNE GPEC DES DELEGUES REGIONAUX ?

1. Qui sont les délégués régionaux d'ITG ?

La vocation d'ITG est de recruter et d'accompagner des personnes vers une autonomie professionnelle choisie, dans les métiers du conseil et de la prestation intellectuelle.

Les délégués sont les personnes qui mettent en œuvre cette vocation au niveau régional.

Ce qui signifie :

- Effectuer le recrutement des consultants ayant une perspective d'activité autonome
- Mettre en œuvre les formations et séances d'information nécessaire
- Assurer les relations avec les institutionnels et les prescripteurs de la région
- Développer et pérenniser la présence d'ITG sur le terrain par des stratégies adaptées

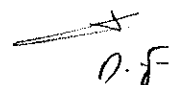
Cette fonction est particulière au sein d'ITG car elle se déroule dans les conditions de décentralisation qui font fortement appel à la capacité d'initiative du délégué. Elle nécessite de mettre en œuvre des compétences multiples dans un environnement local tout en développant parallèlement une activité personnelle de consultant. Il est important que les délégués régionaux puissent faire valoir une véritable culture du monde du conseil acquise par leur expérience personnelle et qu'il connaissent parfaitement les limites des réponses qu'il peuvent apporter en corrélation avec les services supports.

Cette fonction est aussi spécifique par rapport au marché du travail. L'expérience professionnelle acquise n'est pas transposable facilement. Elle ne peut l'être qu'au travers des savoir-faire associés.

2. Une GPEC adaptée à la situation spécifique des délégués régionaux

Cette particularité des délégués et leur importance dans le développement d'ITG conduit à concevoir une gestion prévisionnelle qui comporte trois aspects : le délégué, ITG et le marché de l'emploi. Il nous semble impératif de concevoir le dispositif comme étant ouvert sur une pleine conscience de l'évolution du marché du travail afin que l'employabilité des DR soit une réalité. D'où l'intérêt de mettre en évidence une progression de la fonction vers plus d'ouverture et de responsabilité. L'objectif doit permettre aux DR intéressés de s'investir dans la fonction avec un gain de compétences associées transposables sur d'autres fonctions et à tout le moins réutilisables dans le métier de consultant.

DAV
leg.


D.F.

B. LES PRINCIPES FONDANT LA GPEC DES DELEGUES REGIONAUX D'ITG

1. la mise en évidence des paliers de progression et des enjeux associés

Une typologie des DR structure la progression : voir tableau

Elle met en évidence les différents types de DR selon l'investissement dans la fonction et selon les besoins régionaux. Les phases permettent au délégué de savoir dans quelle progression il peut entrer et ce qu'il peut y gagner. Les compétences à acquérir sont celles spécifiques de la fonction. Les compétences associées sont les compétences transposables qui permettent d'assurer l'employabilité.

2. les outils de la GPEC des DR et leurs enjeux

a) La mise en évidence des compétences spécifiques à acquérir et des compétences associées⁴

Pour qu'ITG puisse veiller à l'acquisition des compétences des délégués et pour que les DR puissent vérifier leur progression des outils sont à mettre en place en référence avec des compétences. Ce référentiel est à concevoir également dans le sens d'une mise en perspective par rapport à d'autres fonctions sur le marché du travail afin de mettre en évidence des passerelles possibles. Sa conception en fin 2009 pourrait être testée au cours des entretiens annuels de fin d'année.

b) L'entretien annuel

Il vise à établir un dialogue interne sur les performances, résultats et sur les perspectives du délégué. Il permet au délégué de prendre du recul et d'établir un plan d'action pour l'année suivante accompagné du responsable du développement et/ou le directeur d'agence et territorial. Il est aussi l'occasion d'évoquer le rapport au marché du travail et l'adéquation des compétences du DR avec le marché.

c) Le plan de formation au service du développement des compétences et de l'employabilité

Les compétences s'acquièrent dans l'action et l'expérience des situations, d'où l'intérêt d'une progression possible du rôle du DR sur sa région. La formation est une base du développement des compétences à conforter dans l'objectif d'une amélioration des performances régionales. Lors de l'entretien le point pourra être fait sur les priorités du DR dans le cadre d'une réflexion sur sa propre employabilité.

d) La sortie du DR de sa fonction

Dans le cas où les objectifs d'ITG évolueraient par rapport aux régions et aux DR et où des DR seraient mis en difficulté sur le niveau d'activité global, ITG prendrait soin d'envisager avec les DR concernés les solutions leur permettant, dans le cas où ils seraient amenés à quitter leur fonction, d'être accompagné dans la réalisation d'un projet professionnel qui leur conviendrait.

DAV
LPG.

~~DF~~
D.F.

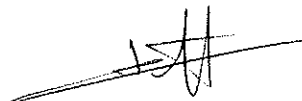
⁴ Les compétences associées peuvent aussi se définir comme des « méta-compétences »

Cet accord GPEC pour l'UES ITG est signé pour une période expérimentale de 2 ans à compter du 1^{er} septembre 2009 entre la Direction d'ITG et les 3 Organisations Syndicales présentes dans l'entreprise :

Pour la Direction ITG :

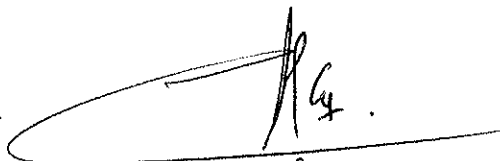
Roland BRECHOT

Directeur Général/Président du Directoire ITG

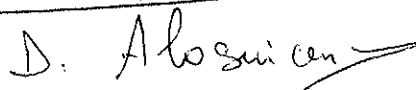


Pour les Organisations Syndicales :

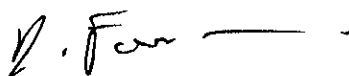
Jean-Pierre CRESSY - Délégué Syndical CFDT -



Danièle ALOS-VICENS - Déléguée Syndicale CFE-CGC -



Dominique FAUCONNIER - Déléguée Syndicale CFTC -



Fait au siège de la société ITG, le 21 juillet 2009.

Pièces jointes : 3

- Complément relatif aux Consultants et aux Délégués Régionaux (DR)
- Formation ITG
- Typologie des Délégués Régionaux.

COMPLEMENT RELATIF AUX CONSULTANTS ET AUX DELEGUES ¹

Lors de la présentation du projet d'accord aux 3 organisations syndicales ITG (CFDT, CFTC et CFE-CGC), trois remarques ont été formulées pour lesquelles nous apportons les précisions souhaitées ci-dessous.

1) Cet accord fait référence à des formations, à un dispositif existant et à des évolutions. Peut-on rappeler quel est ce dispositif ?

En effet depuis 8 ans les consultants sont invités à des formations qui ont été réunies au sein d'une démarche logique et complète.

Les documents annexés à cet accord les décrivent.

Au cours des échanges, lors des commissions d'élaboration du dispositif objet de cet accord, il a été fait deux remarques essentielles :

- Le parcours proposé s'est trop étoffé, sa lecture en est devenue difficile et la communication brouillée.

Il convient d'envisager des simplifications pour le rendre plus opérationnel.

- Le réaménagement du parcours devra tenir compte de la démarche en trois temps proposée pour les consultants (salariés opérationnels)

2) Le concept de VAE doit être précisé pour éviter de le limiter qu'aux aspects conceptuels.

La conception de ce dispositif de GPEC par un dialogue social nourri et constructif, débouche sur des ambitions.

Imaginer les voies de mise en œuvre a nécessité un temps de recul et de réflexion pour qu'une proposition adaptée puisse être envisagée.

Depuis, un accord est recherché par la Direction du groupe ITG avec l'IGS (Institut de Gestion Sociale) pour rendre possible trois points essentiels évoqués lors des commissions :

- La certification des formations : pour s'inscrire dans une démarche qualifiante, les formations devront faire l'objet d'une certification.
- L'accès des consultants à la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) au travers du parcours de professionnalisation évoqué dans ce document.
- Le recours à des formations de renforcement des expertises s'intégrant, si possible, dans le parcours (cf. : niveau 3 du parcours des consultants²)

Ces trois points pourront être mis en œuvre dès lors que la négociation actuelle aura abouti avec l'IGS.

¹ Il s'agit d'évoquer le parcours du délégué en tant que consultant.

Des dispositions sont précisées par ailleurs pour ce qui concerne sa fonction de délégué à proprement parler.

² Dans un premier temps nous avons évoqué avec l'IGS les deux groupes d'expertises les plus représentatives : les ressources humaines et le marketing-communication. Les autres spécialités étant très dispersées, il conviendra d'examiner les modalités pratiques d'accès à des formations de perfectionnement pour les publics concernés.

Ils sont constitutifs de notre cahier des charges et devraient déboucher sur un premier projet d'accord contractuel en septembre 2009.

Cet accord sera soumis à l'avis de la commission paritaire de suivi de la GPEC avant signature.

3) Lorsque l'accord évoque un suivi par une commission, quelle est la composition de cette commission, quel est son fonctionnement et quelles sont ses attributions ?

La commission se compose des 3 délégués des organisations syndicales ayant signé l'accord (CFDT, CFTC et CFE-CGC), des représentants élus au Comité d'Entreprise et des membres du Personnel cooptés et volontaires pour participer au travail d'élaboration de l'accord GPEC de l'UES ITG :

Délégués Syndicaux :

- Danièle ALOS-VICENS : Déléguée Syndicale CFE-CGC
- Aline CAYHUELA : Déléguée Syndicale CFTC (suite Dominique FAUCONNIER)
- Jean-Pierre CRESSY : Délégué Syndical CFDT

Elus du CE de l'UES ITG :

- Jean-Pierre CRESSY - Secrétaire du CE -
- Thérèse DERDERDIAN
- Sauria SANTIAGO
- Nicole WEILL

Membres du Personnel ITG cooptés et volontaires :

- Dominique CERDAN
- Dominique FAUCONNIER (DS CFTC ayant signé l'accord)
- Annabelle NIETRZEBA
- Claire PAUTHIER

La commission se réunit en même temps que le CE qui divise alors la séance en deux parties : la première consacrée à l'accord GPEC et la seconde, avec la seule présence des membres ordinaires, aux débats des autres questions inscrites à l'ordre du jour.

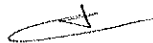
Ses attributions et son fonctionnement seront précisés dès septembre 2009 lors d'une première réunion qui fixera également le calendrier annuel des réunions ainsi que les thèmes qui devront être abordés.

Avant chaque réunion, un ou deux membres salariés de la commission seront désignés pour préparer la réunion et réunir les éléments d'appréciation nécessaires aux autres participants.

Ces dispositions relatives au fonctionnement de la commission seront annexées au présent accord et leur approbation signifiée dans le procès verbal rendant compte des débats du C.E. à ce sujet.

Ces quelques précisions permettent de signer l'accord et de se mettre en mesure de démarrer le processus dès septembre 2009.

DAV
Lcy.


DF

ITG en bref

Créé en 1994, ITG (Institut du Temps Géré) est aujourd'hui, avec 2 700 consultants actifs, et un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros, l'un des leaders de son secteur. ITG est un acteur majeur de la formation professionnelle et de conseil en gestion.

ITG est un groupe de sociétés à capitaux multiples, composé de :

- ITG Formation
- ITG Conseil
- ITG Consultants
- ITG Construction
- ITG Services

Le principal objectif de ITG est de fournir des solutions innovantes et personnalisées à ses clients.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

ITG est une entreprise à dimension humaine, où l'expertise et la passion sont au cœur de nos activités.

édito

Le Portugal s'élève depuis à l'énergie, par des cadres, un repositionnement, est aujourd'hui une relation prise par une population très diversifiée dans ses motivations. Leur point commun : une aspiration à davantage d'autonomie dans leur activité professionnelle.

Les années de plomb pour l'emploi ont laissé des traces. Les esprits et mobilisés en profondeur les compétences, les savoirs, les talents qui, leur résilience, aujourd'hui ont permis de construire une activité présente et de la rendre économiquement viable à condition de maintenir les investissements en matière.

Le pragmatisme a gagné les institutions, les dirigeants de ces formations. Ce sont les entreprises, les associations, les collectivités qui se voient les formateurs et, appliqués par plusieurs vagues d'experts au fil des 12 dernières années, ils ne cessent d'ailleurs de les conforter à l'égard des faits.

Aujourd'hui, ITG formation est le creuset et le support d'une réflexion globale qui intègre les enjeux de la formation professionnelle, les besoins des entreprises, les attentes des consultants.

Il est indéniable que cette démarche renforce de surcroît l'employabilité car elle positionne les personnes formées dans une relation d'échange où elles apprennent à se mettre à l'écoute de leurs interlocuteurs et de leurs besoins, pas à attendre des solutions, mais à anticiper des solutions innovantes, créatives et durables.

Rubaud-Bouchon
Directeur général

ITG Formation >>> Les moyens

ITG Formation, c'est un vivier de spécialistes à la disposition des entreprises et organisations qui souhaitent mettre en place des formations conçues sur mesure.

ITG Formation est une société spécialisée du groupe ITG qui non seulement a mis en place l'ensemble des actions de professionnalisation des consultants, mais aussi active des formateurs et des coaches, qui interviennent dans tout le domaine.

L'équipe de formation qui assure le cursus ITG est composée par Patrick Mito, Directeur de la Formation, et de l'ensemble des équipes de formation ITG et de l'ensemble des équipes de formation ITG.

Plus de 500 ITG dispose d'un véritable centre de formation équipé avec les dernières technologies.



25 rue de la République
92014 Nanterre Cedex
Tél : 01 46 69 80 40
Fax : 01 46 69 80 44
www.itg.fr

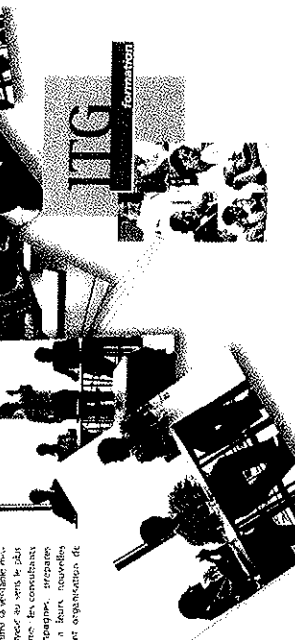
Former, c'est la force d'ITG

Professionaliser la démarche de consultant, ou comment trouver le plus court chemin vers l'autonomie professionnelle.

Les formations ITG sont nées en avril 1994 avec le soutien, sans implication de ses fondateurs, Marc Cabot et Jacques Van, à l'époque consultant auprès de clients de développement à l'étranger (France, Belgique, Espagne, Italie, Portugal, Royaume-Uni, Espagne, Italie, Portugal, Royaume-Uni).

2009 s'annonce comme une année clé avec la mise en place d'une véritable charte d'engagement réciproque entre ITG et ses collaborateurs, totalement inédite dans un processus issu de la mise en place d'un accord sur la gestion des parcours et des compétences.

ITG poursuit ainsi sa recherche pour être reconnue au sein de ses consultants, accompagnés, structurés et formés à leurs nouvelles conditions et exigences de travail.



DAV
Hay.
PF.

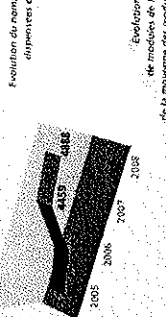
Chez ITG, la formation se vit au quotidien

Le plan de formation « Parcours consultant » assure l'accompagnement au savoir-faire et au savoir-être dans la fonction de consultant autonome.

Evolution du nombre d'heures dispensées en formation



Evolution du nombre de modules de formation et de la moyenne des modules par mois



ITG propose à toute personne souhaitant devenir le meilleur de consultant son expertise en conseil. Après validation de son projet, elle s'engage à accompagner son client à travers un processus de découverte qui ouvre à son client de nouvelles opportunités de croissance et de développement. ITG propose à ses consultants des techniques de vente, de négociation et de gestion de projet. Elle propose aux consultants-chercheurs de conseil, de leur permettre de développer leur expertise et leur savoir-faire. ITG propose à ses consultants de développer leur savoir-être.

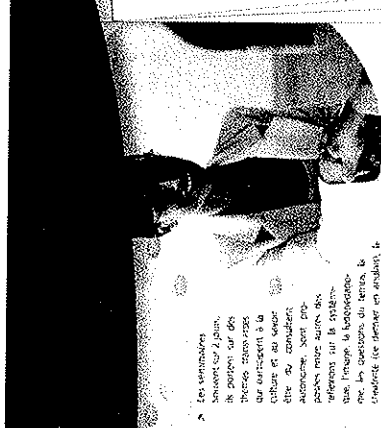
Dans le cadre de son contrat de travail avec ITG, le consultant s'engage à développer son savoir-faire et son savoir-être. ITG propose à ses consultants de développer leur savoir-faire et leur savoir-être. ITG propose à ses consultants de développer leur savoir-faire et leur savoir-être.

Chaque consultant reçoit, après un entretien avec son responsable, un plan de formation personnalisé. Ce plan de formation est mis à jour au fur et à mesure de l'évolution de la fonction de consultant autonome.

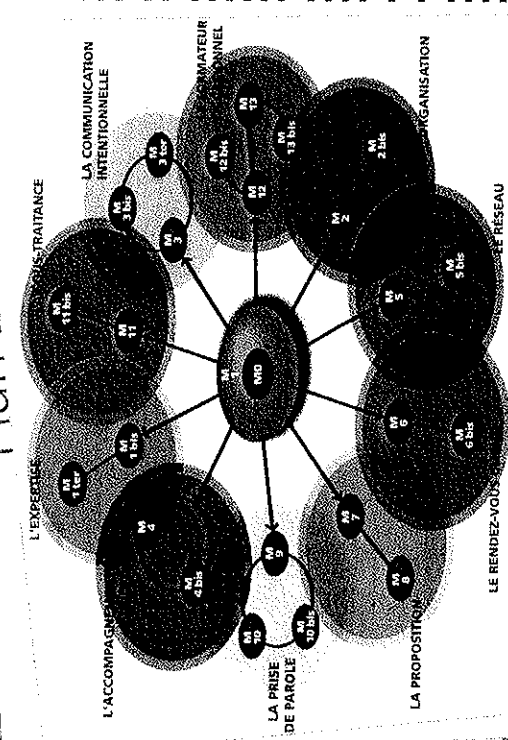
Les consultants ITG sont des experts en conseil. Ils sont impliqués dans le développement de leur client. Ils sont impliqués dans le développement de leur client. Ils sont impliqués dans le développement de leur client.

Ces consultants sont des experts en conseil. Ils sont impliqués dans le développement de leur client. Ils sont impliqués dans le développement de leur client. Ils sont impliqués dans le développement de leur client.

ITG propose à ses consultants de développer leur savoir-faire et leur savoir-être. ITG propose à ses consultants de développer leur savoir-faire et leur savoir-être. ITG propose à ses consultants de développer leur savoir-faire et leur savoir-être.



Plan de formation ITG



Parcours consultant

BAV
Hgy
Y-F

M0	Formation de base du consultant
M1	Devenir un expert en formation
M1 bis	Relever un défi en formation
M1 ter	Relever un défi en formation
M2	Comment organiser mon activité (part 1)
M2 bis	Comment organiser mon activité (part 2)
M3	Relever un défi en formation
M3 bis	Relever un défi en formation
M3 ter	Relever un défi en formation
M4	Relever un défi en formation
M4 bis	Relever un défi en formation
M5	Relever un défi en formation
M5 bis	Relever un défi en formation
M6	Relever un défi en formation
M6 bis	Relever un défi en formation
M7	Relever un défi en formation
M8	Relever un défi en formation
M9	Relever un défi en formation
M10	Relever un défi en formation
M10 bis	Relever un défi en formation
M11	Relever un défi en formation
M12	Relever un défi en formation
M13	Relever un défi en formation
M13 bis	Relever un défi en formation

Typologie de DR

Le DR débutant Il travaille 1 à 2 jours par mois pour ITG. Le nombre de jours dépend du potentiel de sa région. Points de vigilance : Veiller à ce qu'il puisse développer une activité de consultant autonome. Arbitrage temps consultant/temps de délégation nécessaire.	A pris en charge la délégation depuis moins de 2 ans ¹		Enjeux de cette phase		Savoir-faire à acquérir		Compétences associées	Dispositifs
	Phase d'exploration	Acquérir les connaissances de base nécessaires à la fonction	Connaître le marché du portage et repérer les concurrents ainsi que leur positionnement marketing et leurs pratiques	Connaître les spécificités techniques de ce métier :	Gestion de l'activité, contrats de travail, système de rémunération, gestion des frais, réglementation du travail et Assedic	Connaître et comprendre le fonctionnement et les processus d'ITG		
							Savoir technique	Accompagnement de la part direction du développement régional avec entretiens réguliers
							Savoir gérer son temps	Parrainage Formations MO, M1 ; M2 ;
							Savoir animer une formation et définir une expertise en fonction d'une micro-cible	Co-animation JMK

PAV

JLG

V.F.

¹ Temps de réponse du terrain à la mise en place des différentes actions de pénétration constatées depuis 10 ans auprès des délégués

Phase d'apprentissage	Se colleter aux diverses situations professionnelles que réclame la fonction	Savoir recruter en appliquant les règles d'ITG	Savoir prendre la parole en public	Plan de formation DR
	<p>Conseiller les consultants sur la gestion de leur activité</p> <p>Organisation de formation (GEA, parcours consultant)</p> <p>Animation de club</p> <p>RV avec les partenaires habituels de la région : ANPE, APEC, association de DE</p>	<p>Les réseaux</p> <p>Les interlocuteurs institutionnels</p>	<p>Savoir animer une réunion de travail</p> <p>Savoir utiliser le parcours du consultant en accord avec la GPEC</p> <p>Connaître les bonnes pratiques</p>	<p>Forte interaction DR/hierarchique sur les questions-reponses aux consultants</p> <p>Accompagnement du hierarchique</p>
	<p>Apprendre à connaître son secteur et se faire identifier</p>		<p>Identifier des réseaux régionaux et la façon de les actionner.</p>	<p>Formation réseau ITG niveau 1</p>

DAV

Hlg.


[Signature]

DF.


Le DR confirmé	Entre 2 et 4 ans	Enjeux de cette phase	Compétences à acquérir	Compétences associées	Dispositifs
<p>Selon le potentiel de sa région il est en prestations internes et peut évoluer vers un contrat de travail comprenant une plus grande part d'activité en tant que délégué</p> <p>Points de vigilance :</p> <p>Son temps de travail de consultant/ son temps de travail de DR.</p>	<p>Phase de consolidation et d'implication plus forte</p>	<p>Autonomie acquise sur le fonctionnement d'ITG et les spécificités du portage</p> <p>Etre bien identifiée comme la personne ressource sur son secteur</p>	<p>Maîtriser les phases du recrutement et les situations les plus courantes liées au chômage, retraite, TVA....</p> <p>Savoir approfondir les partenariats et faire fonctionner au mieux la prescription.</p> <p>Savoir établir une stratégie de prescription sur son secteur</p>	<p>Procès ITG et justifications juridiques</p> <p>Conforter et entretenir un réseau</p> <p>Savoirs de type marketing</p> <p>Distinguer les différents segments de marché et adopter des approches spécifiques</p>	<p>Formation juridique et réglementaire</p> <p>Entretien annuel</p> <p>Formation réseau niveau 2 (tête de réseau)</p> <p>Formations aux pratiques marketing et produits du groupe</p>

DAV

J. G. G.


DF

Le DR à potentiel	Entre 3 et 5 ans	Enjeux de cette phase	Compétences à acquérir	Compétences associées	Dispositifs
<p>Son temps de travail pour ITG augmente / son activité de consultant autonome</p> <p>Points de vigilance :</p> <p>Rester attentif à l'évolution de son employabilité ou à la capacité à revenir vers une activité de consultant autonome.</p>	<p>Phase d'initiative et d'extension</p>	<p>Prendre en charge des fonctions plus étendues au niveau de projets transversaux ou régionaux</p>	<p>Savoir créer des partenariats nouveaux</p> <p>Savoir pénétrer des réseaux</p> <p>Savoir proposer l'offre</p> <p>Approche aux entreprises</p>	<p>Savoir gérer un projet de bout en bout</p> <p>Savoir convaincre</p> <p>Savoir négocier</p> <p>Savoir dégager une problématique et faire une proposition adaptée</p>	<p>Entretiens annuels avec propositions</p> <p>Plan de formation DR</p>
		<p>Créer ou prendre en charge une agence régionale</p>	<p>Savoir gérer une agence décentralisée</p> <p>Savoir élaborer et mettre en œuvre une stratégie régionale en B to B en relation avec Approche</p>	<p>Savoir manager une équipe</p> <p>Savoir gérer un budget</p> <p>Savoir-faire de type marketing et commercial</p>	<p>Construire une perspective de progression dans le groupe.</p>

DAV
 JLG-

 P.F.