

# SOMMAIRE

Remerciements .....	5
Sommaire .....	7
Introduction.....	11
<b>ÉTAPE 1 - MAÎTRISER LES CONCEPTS CLÉS AVANT DE SE LANCER .....</b>	<b>15</b>
1.1 - Une GPEC pour quoi faire ?.....	16
1.2 - Identifier les enjeux de la GPEC et le rôle des différents acteurs .....	18
1.3 - Définir la GPEC .....	19
Quelques définitions.....	19
Un projet à 4 dimensions .....	20
1.4 - Connaître le cadre légal .....	21
<b>ÉTAPE 2 - CADRER LE PROJET ET DÉFINIR DES OBJECTIFS .....</b>	<b>29</b>
2.1 - Intégrer les étapes d'une démarche projet réussie .....	30
La GPEC est un processus permanent et itératif.....	30
La démarche GPEC se réalise en mode projet.....	31
2.2 - Définir les objectifs du projet, le périmètre, les moyens, les acteurs et les étapes .....	32
Poser les bonnes questions .....	32
Définir les objectifs de la démarche GPEC .....	34
2.3 - Déterminer le rôle des pilotes et contributeurs du projet.....	35
2.4 - Partir de la stratégie de l'entreprise et de son environnement pour identifier les évolutions futures.....	38
Identifier les axes stratégiques de l'entreprise .....	38

<b>ÉTAPE 3 - DIAGNOSTIQUER LES BESOINS ACTUELS</b> .....	43
3.1 - Clarifier la notion de compétences .....	44
Une question de vocabulaire.....	44
Comment définir la compétence ? .....	45
Quelles sont les différentes caractéristiques d'une compétence ? .....	46
Les différentes composantes de la compétence .....	47
3.2 - Mettre en place les outils adaptés.....	49
Les étapes de la construction des outils .....	50
3.3 - Construire un référentiel métier et cartographier les emplois.....	51
Pour quoi faire ? Pour qui ? .....	51
Comment le construire ? .....	52
3.4 - Élaborer un référentiel de compétences .....	57
Pour quoi faire ? Pour qui ? .....	57
Comment le construire ? .....	57
3.5 - Décrire les emplois-types ou métiers .....	62
3.6 - Réaliser les fiches fonctions.....	64
Pour quoi faire ? .....	64
Comment les élaborer ? .....	64
 <b>ÉTAPE 4 - RÉALISER L'ÉTAT DES LIEUX DES RESSOURCES INTERNES</b> .....	 69
4.1 - Analyse quantitative : analyser les effectifs.....	70
Pour quoi faire ? .....	70
Comment faire ? .....	70
4.2 - Analyse qualitative : évaluer les compétences actuelles.....	75
Pour quoi faire ? .....	75
 <b>ÉTAPE 5 - DÉFINIR LES BESOINS ET RESSOURCES FUTURS</b> .....	 95
5.1 - Cerner les changements à venir .....	97
Les sources externes .....	97
Les sources internes .....	101
5.2 - Mesurer l'impact des évolutions sur les emplois.....	103
5.3 - Identifier les impacts sur les compétences.....	105

<b>ÉTAPE 6 - AJUSTER LES ÉCARTS ET ANTICIPER L'AVENIR</b> .....	109
6.1 - Construire un plan d'action prévisionnel .....	110
Comment élaborer le plan d'action ? .....	111
Quels types d'actions ? .....	111
Comment arbitrer et choisir les actions ? .....	113
6.2 - Réaliser des tableaux de bord de suivi et de reporting .....	115
<b>ÉTAPE 7 - COMMUNIQUER SUR LA DÉMARCHE TOUT AU LONG DU PROJET</b> .....	119
7.1 - Pourquoi communiquer ? .....	120
7.2 - Adapter sa communication aux acteurs .....	120
7.3 - Définir et organiser la communication interne .....	121
Mode d'emploi pour élaborer un plan de communication .....	122
<b>ÉTAPE 8 - DYNAMISER LE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES AVEC LA GPEC</b> .....	125
8.1 - Ajuster la politique de recrutement .....	127
Qu'est-ce qu'un profil de poste ? .....	129
Comment ajuster le profil de poste avec la GPEC ? .....	130
Objectiver les méthodes de recrutement avec la GPEC .....	130
8.2 - Optimiser la formation et le développement des compétences .....	133
Un contexte légal évolutif associant GPEC et formation professionnelle .....	133
Articulation formation et GPEC .....	133
Communiquer sur la formation : la clé de l'autonomie .....	138
8.3 - Stimuler la mobilité interne .....	138
Pourquoi ? .....	138
Clarifier les pratiques de la mobilité interne .....	139
Mobilité interne et GPEC .....	141
8.4 - Mesurer la performance objectivement .....	145
Entretien annuel d'évaluation et GPEC .....	145
Comment évaluer ? .....	146
8.5 - Donner du sens à l'entretien professionnel .....	148
Entretien professionnel et GPEC .....	149
8.6 - Piloter la transmission des compétences .....	152
Identifier les compétences clés et les personnes clés .....	152

Identifier les transmetteurs .....	153
Définir le mode de transmission .....	153
Organiser la transmission .....	155
Évaluer la transmission .....	156
<b>ÉTAPE 9 - ASSURER LE SUIVI ET ÉVALUER LA GPEC .....</b>	<b>159</b>
9.1 - Se poser la question de l'informatisation.....	161
SIRH et GPEC .....	161
Une situation à éviter .....	162
9.2 - Veiller à la mise à jour des outils .....	162
9.3 - Mesurer l'atteinte des objectifs et assurer le suivi du plan d'action.....	164
Conclusion.....	167
Fiches pratiques .....	169
Fiche pratique 1 : Évolution du cadre légal GPEC.....	170
Fiche pratique 2 : Les 8 dispositifs de formation professionnelle.....	174
Fiche pratique 3 : Grille diagnostic et analyse stratégie.....	178
Fiche pratique 4 : Exemple référentiel métier d'une société industrielle .....	179
Fiche pratique 5 : Extrait de référentiel de compétences.....	181
Fiche pratique 6 : Exemple fiche de fonction responsable ressources humaines .....	183
Fiche pratique 7 : Exemple grille analyse de potentiel.....	185
Fiche pratique 8 : Exemple de compte rendu d'entretien de recrutement .....	186
Fiche pratique 9 : Exemple de synthèse d'entretien d'évaluation .....	187
Fiche pratique 10 : Exemple de synthèse d'entretien professionnel ...	190
Glossaire .....	193
À propos de l'auteur .....	199