

SOMMAIRE

Remerciements	5
Sommaire	7
Introduction.....	11
ÉTAPE 1 - MAÎTRISER LES CONCEPTS CLÉS AVANT DE SE LANCER	15
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
ÉTAPE 2 - CADRER LE PROJET ET DÉFINIR DES OBJECTIFS	29
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

ÉTAPE 3 - DIAGNOSTIQUER LES BESOINS ACTUELS	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
ÉTAPE 4 - RÉALISER L'ÉTAT DES LIEUX DES RESSOURCES INTERNES	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
ÉTAPE 5 - DÉFINIR LES BESOINS ET RESSOURCES FUTURS	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

ÉTAPE 6 - AJUSTER LES ÉCARTS ET ANTICIPER L'AVENIR	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
ÉTAPE 7 - COMMUNIQUER SUR LA DÉMARCHE TOUT AU LONG DU PROJET	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
ÉTAPE 8 - DYNAMISER LE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES AVEC LA GPEC	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
ÉTAPE 9 - ASSURER LE SUIVI ET ÉVALUER LA GPEC	159
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