

# SOMMAIRE

Remerciements .....	5
Introduction.....	11
<b>ÉTAPE 1 - MAÎTRISER LES CONCEPTS CLÉS AVANT DE SE LANCER .....</b>	<b>13</b>
1.1 - Une GEPP pour quoi faire ?.....	14
1.2 - Identifier les enjeux de la GEPP et le rôle des différents acteurs .....	16
1.3 - Définir la GEPP .....	17
Quelques définitions.....	17
Un projet à 4 dimensions .....	18
1.4 - Connaître le cadre légal .....	19
<b>ÉTAPE 2 - CADRER LE PROJET ET DÉFINIR DES OBJECTIFS .....</b>	<b>27</b>
2.1 - Intégrer les étapes d'une démarche projet réussie .....	28
La GEPP : un processus permanent et itératif.....	28
La démarche GEPP se réalise en mode projet.....	29
2.2 - Définir les objectifs du projet, le périmètre, les moyens, les acteurs et les étapes .....	30
Poser les bonnes questions .....	30
Définir les objectifs de la démarche GEPP .....	32
2.3 - Déterminer le rôle des pilotes et contributeurs du projet.....	33
2.4 - Partir de la stratégie de l'entreprise et de son environnement pour identifier les évolutions futures.....	36
Identifier les axes stratégiques de l'entreprise .....	36

<b>ÉTAPE 3 - DIAGNOSTIQUER LES BESOINS ACTUELS</b> .....	39
3.1 - Clarifier la notion de compétences .....	40
Une question de vocabulaire .....	40
Comment définir la compétence ? .....	41
Quelles sont les différentes caractéristiques d'une compétence ? .....	42
Les différentes composantes de la compétence .....	43
3.2 - Mettre en place les outils adaptés .....	45
Les étapes de la construction des outils .....	46
3.3 - Construire un référentiel métier et cartographier les emplois .....	47
Pour quoi faire ? Pour qui ? .....	47
Comment le construire ? .....	48
3.4 - Élaborer un référentiel de compétences .....	52
Pour quoi faire ? Pour qui ? .....	52
Comment le construire ? .....	53
3.5 - Décrire les emplois-types ou métiers .....	58
3.6 - Réaliser les fiches fonctions .....	60
Pour quoi faire ? .....	60
Comment les élaborer ? .....	60
<b>ÉTAPE 4 - RÉALISER L'ÉTAT DES LIEUX DES RESSOURCES INTERNES</b> .....	65
4.1 - Analyse quantitative : analyser les effectifs .....	66
Pour quoi faire ? .....	66
Comment faire ? .....	66
4.2 - Analyse qualitative : évaluer les compétences actuelles .....	72
Pour quoi faire ? .....	72
<b>ÉTAPE 5 - DÉFINIR LES BESOINS ET RESSOURCES FUTURS</b> .....	91
5.1 - Cerner les changements à venir .....	93
Les sources externes .....	93
Les sources internes .....	97
5.2 - Mesurer l'impact des évolutions sur les emplois .....	99
5.3 - Identifier les impacts sur les compétences .....	101

<b>ÉTAPE 6 - AJUSTER LES ÉCARTS ET ANTICIPER L'AVENIR</b> .....	105
6.1 - Construire un plan d'action prévisionnel .....	106
Comment élaborer le plan d'action ? .....	107
Quels types d'actions ? .....	107
Comment arbitrer et choisir les actions ? .....	109
6.2 - Réaliser des tableaux de bord de suivi et de reporting .....	111
<b>ÉTAPE 7 - COMMUNIQUER SUR LA DÉMARCHE TOUT AU LONG DU PROJET</b> .....	115
7.1 - Pourquoi communiquer ? .....	116
7.2 - Adapter sa communication aux acteurs .....	116
7.3 - Définir et organiser la communication interne .....	117
Mode d'emploi pour élaborer un plan de communication .....	119
<b>ÉTAPE 8 - DYNAMISER LE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES AVEC LA GEPP</b> .....	123
8.1 - Ajuster la politique de recrutement .....	125
Qu'est-ce qu'un profil de poste ? .....	127
Comment ajuster le profil de poste avec la GEPP ? .....	128
Objectiver les méthodes de recrutement avec la GEPP .....	128
8.2 - Optimiser la formation et le développement des compétences .....	131
Un contexte légal évolutif associant GEPP et formation professionnelle .....	131
Articulation formation et GEPP .....	131
Communiquer sur la formation : la clé de l'autonomie .....	136
8.3 - Stimuler la mobilité interne .....	136
Pourquoi ? .....	136
Clarifier les pratiques de la mobilité interne .....	137
Mobilité interne et GEPP .....	139
8.4 - Mesurer la performance objectivement .....	143
Entretien annuel d'évaluation et GEPP .....	143
Comment évaluer ? .....	144
8.5 - Donner du sens à l'entretien professionnel .....	146
Entretien professionnel et GEPP .....	147
8.6 - Piloter la transmission des compétences .....	150
Identifier les compétences clés et les personnes clés .....	150

Identifier les transmetteurs .....	151
Définir le mode de transmission .....	151
Organiser la transmission .....	153
Évaluer la transmission .....	154
<b>ÉTAPE 9 - ASSURER LE SUIVI ET ÉVALUER LA GEPP .....</b>	<b>157</b>
9.1 - Se poser la question de l'informatisation.....	159
SIRH et GEPP.....	159
Une situation à éviter .....	160
9.2 - Veiller à la mise à jour des outils.....	160
9.3 - Mesurer l'atteinte des objectifs et assurer le suivi du plan d'action.....	162
Conclusion.....	165
Fiches pratiques .....	167
Fiche pratique 1 : Évolution du cadre légal GEPP .....	168
Fiche pratique 2 : Les 8 dispositifs de formation professionnelle.....	172
Fiche pratique 3 : Grille diagnostic et analyse stratégie.....	176
Fiche pratique 4 : Exemple référentiel métier d'une société industrielle .....	177
Fiche pratique 5 : Extrait de référentiel de compétences .....	179
Fiche pratique 6 : Exemple fiche de fonction responsable ressources humaines .....	181
Fiche pratique 7 : Exemple grille analyse de potentiel.....	183
Fiche pratique 8 : Exemple de compte rendu d'entretien de recrutement .....	184
Fiche pratique 9 : Exemple de synthèse d'entretien d'évaluation .....	185
Fiche pratique 10 : Exemple de synthèse d'entretien professionnel ...	188
Glossaire .....	191
À propos de l'auteur.....	197