

MARIE-FRANÇOISE HOSDAIN

RÉUSSIR UNE GPEC EN 9 ÉTAPES

Déployer la gestion des compétences
avec méthode et agilité



**LES GUIDES
PRATIQUES**

RESSOURCES
HUMAINES

RÉUSSIR UNE GPEC EN 9 ÉTAPES

LES GUIDES PRATIQUES

Ressources humaines

RÉUSSIR UNE GPEC EN 9 ÉTAPES

**Déployer la gestion des compétences
avec méthode et agilité**

Auteur: Marie-Françoise HOSDAIN

Édition 2020

© GERESO Édition 2020

Direction de collection: Catherine FOURMOND

Conception graphique de couverture: Atmosphère

Suivi éditorial et conception graphique intérieure: GERESO Édition

www.gereso.com/edition

e-mail: edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal: Janvier 2020

ISBN: 978-2-37890-336-7

EAN 13: 9782378903367

ISBN numériques :

eBook : 978-2-37890-457-9

ePub : 978-2-37890-458-6

Kindle : 978-2-37890-459-3

GERESO SAS au capital de 160 640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social: 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



DANS LA MÊME COLLECTION :

- Compensation and benefits
- Comprendre l'économie et la finance
- Comprendre le financement des ventes et de l'export
- Comprendre les comptes annuels
- Comptabilité, finance, gestion en pratique
- CSE : comprendre les comptes de l'entreprise et leurs enjeux
- CSE et CHSCT : les bonnes pratiques en santé, sécurité et conditions de travail
- Guide d'indemnisation des accidents de la route
- Guide pratique d'externalisation des SI
- Guide pratique des élections professionnelles
- La gestion de patrimoine
- Le contrôle de gestion
- Le contrôle de gestion sociale
- Le droit des contrats en 60 questions
- Management des compétences en pratique
- Manager dans le secteur sanitaire et médico-social
- Manager un établissement de santé
- Manager un service ressources humaines
- Planification de projet
- Responsabilités civile et pénale pour autrui
- Transformer et urbaniser l'entreprise
- Valoriser la Ressource Humaine dans l'organisation

www.la-librairie-rh.com

la librairie **RH**
by GERESD

REMERCIEMENTS

À toutes les personnes que j'ai croisées dans mon parcours professionnel en tant que responsable développement RH, consultante et formatrice : merci pour tous les partages avec mes équipes, managers, collaborateurs, clients, organismes de formation et stagiaires qui m'ont enrichie, inspirée et permis de vivre des expériences passionnantes.

À ma famille qui a toujours été un socle fondamental pour mon équilibre de vie, mais aussi dans tous les choix que j'ai faits dans mon parcours, mon orientation sur un métier RH et les valeurs que j'ai appliquées dans ma vie professionnelle.

À Corinne Souissi et Benoit Hosdain, relecteurs avisés, et à Clémentine Benoliel, graphiste illustratrice talentueuse. Je les remercie pour leur contribution précieuse.

Un grand merci à l'équipe GERESO Édition qui m'a fait confiance et accompagnée pour achever cet ouvrage.

Signification des pictogrammes

 Astuces

 Conseils

Connectez-vous et accédez gratuitement à l'ensemble des fiches pratiques, librement téléchargeables sur : www.la-librairie-rh.com/ouvrage-RGPE

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

INTRODUCTION

Mes premiers pas dans la GPEC se sont faits à travers une formation de quelques jours, dans le cadre d'un cursus RH. Très clairement, j'ai trouvé cela très théorique, rébarbatif et plein de chiffres et de tableaux et je me suis bien juré de ne pas travailler dans ce domaine...

Et puis, un jour, un DRH m'a fixé comme objectif de mettre en place une GPEC. Ce fut le début d'une expérience et d'un apprentissage avec beaucoup de difficultés au départ, de questionnements, mais aussi de satisfactions et réussites. Aujourd'hui, j'ai développé mes compétences*¹ dans ce domaine, et je continue à former et à accompagner des entreprises dans la mise en place de cette démarche, tout en affinant en permanence la méthodologie.

Ce qui me plaît, dans la GPEC, c'est l'approche projet, collective et globale RH qui nécessite d'entraîner et coordonner beaucoup d'acteurs, de convaincre, de démontrer et de communiquer avec toutes les strates : du DG aux employés, en passant par les managers, les partenaires sociaux et l'équipe RH. Je suis convaincue que cette démarche, quand elle est bien menée, apporte des bénéfices à tous les acteurs de l'entreprise et change la vision des ressources internes en sortant d'une logique de poste et qualification pour penser compétences.

Oui la GPEC, ça marche !

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) a émergé dans les années quatre-vingt pour évoluer au fil du temps sur le plan juridique et dans ses pratiques. Depuis 2005, date de la première loi², elle a été maintes fois citée par le législateur, et encore renforcée par la loi n° 2018-771 du

1. Chaque terme signalé par un astérisque à sa première occurrence est défini dans le glossaire p.193.

2. Loi n° 2005-32 de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, dite loi Borloo.

5 septembre 2018, pour la liberté de choisir son avenir professionnel qui place le salarié acteur de son présent et de son futur professionnel.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, elle devient donc un incontournable pour piloter les ressources humaines à court et moyen termes afin d'avoir la bonne personne au bon endroit et au bon moment : le rêve de tout chef d'entreprise ! Car, en effet, la GPEC est un projet d'entreprise et non pas un projet purement RH comme on pourrait le penser.

Aborder la GPEC ou la gestion des compétences* peut sembler difficile et tentaculaire au premier abord : par quoi commencer ? Comment éviter d'en faire un projet compliqué, long, avec des outils complexes et compréhensibles par les seuls auteurs ? Comment communiquer ? À quel moment ? Etc. Beaucoup de questions se posent, encore plus si vous abordez ce sujet pour la première fois.

Même si ce concept est largement répandu, il n'est pas toujours bien intégré par les RH et mis en œuvre efficacement et avec les méthodes adaptées. En effet, les pièges sont nombreux, et j'ai pu en expérimenter quelques-uns... tant dans mon expérience opérationnelle en entreprise qu'en tant que consultante RH. Mais lorsque tout fonctionne, c'est la promesse de résultats positifs pour tous : managers, salariés, direction et représentants du personnel et donc d'une efficacité accrue sur le plan collectif et individuel.

Ce n'est pas un outil magique, mais un pilotage outillé, cohérent, plein de bon sens, objectif et anticipé des ressources humaines pour accompagner les enjeux stratégiques d'une organisation.

La GPEC d'aujourd'hui, que l'on peut qualifier de 3.0 ne ressemble plus à l'usine à gaz des années quatre-vingt ou quatre-vingt-dix !

Elle se doit d'être agile en ajustant annuellement les plans d'action, collaborative en associant les managers et opérationnels, partagée en communiquant de manière large pour donner du sens, et pratique en produisant des outils opérationnels et simples à utiliser.

Au-delà des aspects théoriques à maîtriser et que j'aborderai de manière simple, ce livre a pour objectif de :

- Vous accompagner concrètement dans votre démarche de mise en place, ou d'amélioration de votre dispositif de gestion des compétences existant.
- Vous donner des clés, et surtout de la méthodologie illustrée par des exemples pratiques pour aborder la GPEC de manière efficace.

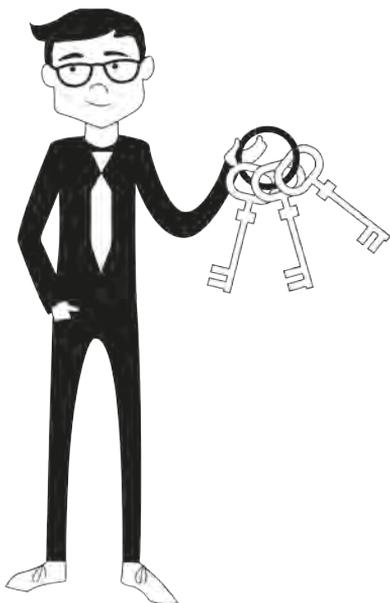
- Vous permettre d'adapter la démarche proposée à votre contexte professionnel : organisation, taille, enjeux actuels et futurs, climat social, environnement, en s'inspirant des bonnes pratiques partagées.

Et... j'espère, vous donner envie de vous lancer dans ce projet si passionnant !

Bonne lecture à toutes et tous, en route vers la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences !

ÉTAPE 1

MAÎTRISER LES CONCEPTS CLÉS AVANT DE SE LANCER



- 1.1 - Une GPEC pour quoi faire ?
- 1.2 - Identifier les enjeux de la GPEC et le rôle des différents acteurs
- 1.3 - Définir la GPEC : un projet stratégique à 4 dimensions
- 1.4 - Connaître le cadre légal et la négociation et les points clés d'un accord GPEC

*« Tout est changement,
non pas pour ne plus être,
mais pour devenir
ce qui n'est pas encore. »*

EPICTÈTE, PHILOSOPHE GREC

Avant même de se lancer dans ce projet, il convient de se poser les bonnes questions pour anticiper les écueils et être efficace :

- Pour quelles raisons mettre en place une démarche GPEC ? Quels seront les bénéfices attendus ?
- Le contexte est-il favorable ? Qui est moteur sur le projet ? Quels sont les freins possibles ?
- Qui sont les acteurs ? Quels seront les enjeux pour chacun ?
- Quelles sont les obligations légales ? Suis-je concerné ?
- Quelles sont les étapes du projet ? Comment s'y prendre ?
- Suis-je formé et compétent sur la question ?

1.1 - Une GPEC pour quoi faire ?

Une bonne question à se poser dès le départ. Qu'est-ce qui vous amène à déployer cette démarche ?

Cette question sera importante à clarifier pour communiquer en interne et donner du sens à cette action.

La décision de mettre en place une démarche de GPEC peut se faire pour différentes raisons :

- Les raisons peuvent être d'ordre **externe** : mutations technologiques qui impactent les métiers, évolution de la concurrence, du marché de l'emploi (métiers en tension et difficultés de recrutement), pression des clients pour mettre en place des normes et certifications. Mais également le cadre légal et réglementaire, notamment si l'entreprise a un effectif égal ou supérieur à 300 salariés (cf. cadre légal 1.2).
- Les facteurs déclencheurs peuvent être également d'ordre **interne** et liés à des choix stratégiques ou des constats : contexte de fusion, acquisition, réorganisation, recherche d'une meilleure productivité ou changements d'outils de travail, déséquilibre de pyramide des âges, départs à la retraite massifs, manque de qualifications internes, climat social tendu, turnover élevé, etc.

Au-delà de votre contexte, nombreux sont les atouts et bénéfices apportés par la mise en place de cette démarche qui peut contribuer à :

- Accompagner la stratégie de l'entreprise pour maintenir sa compétitivité.
- Impliquer les managers et les outiller dans la gestion des RH.

- Favoriser une meilleure cohérence de la gestion des ressources humaines en articulant les différentes politiques autour d'objectifs à moyen terme.
- Agir pour développer la mobilité interne*.
- Optimiser les recrutements par une approche « compétence ».
- Être un argument pour attirer et fidéliser les talents.
- Mieux définir les besoins de formation et optimiser les budgets.
- Développer le dialogue social.
- Améliorer la gestion des âges : l'intergénérationnel.

Et bien sûr, rappelons que l'objectif de la GPEC est de prévenir les décalages d'effectifs et de compétences et donc d'éviter les PSE.

La GPEC est donc essentielle dans un environnement socio-économique en pleine mutation. Ces mutations s'accroissent, notamment avec la digitalisation du monde du travail.

C'est un outil de gestion des risques pour l'entreprise et les salariés, un outil pour ajuster les compétences et préserver l'employabilité. Les grands enjeux sont donc la sécurisation des compétences, la bonne santé de l'entreprise et la QVT (Qualité de Vie au Travail).

Élaborer une GPEC agile !

Quelques points clés à intégrer au démarrage et tout au long de la démarche :

- Simplifier les processus RH de gestion des compétences : formation, recrutement, mobilité.
- Penser les outils de manière simple, pratique, sans exhaustivité (description des tâches, référentiels très détaillés, pesée de postes, etc.), en impliquant les acteurs.
- Développer l'autonomie des managers et des collaborateurs pour prendre en charge leur employabilité.
- Développer la mobilité interne horizontale.
- Faciliter l'autonomie dans les parcours de formation et de carrière, la mise à jour des compétences par les collaborateurs eux-mêmes.
- Assouplir l'entretien annuel pour des feed-back plus réguliers et constructifs ou de type 360°.
- Communiquer avec les utilisateurs, les écouter pour adapter la GPEC à leurs besoins.
- Ajuster régulièrement les référentiels pour les adapter aux évolutions.