

Sommaire

Remerciements.....	7
Préface.....	13
Introduction.....	15
1^{RE} PARTIE - SE DONNER DES REPÈRES AVANT DE DÉMARRER	19
Chapitre 1 - Appréhender les conditions de base de la gestion et du management des compétences.....	21
Repérer les options sous-jacentes à toute action liée aux compétences.....	21
Se saisir des mutations pour apprendre à s'adapter collectivement.....	21
Choisir de prendre la main sur les événements	23
Accepter d'inscrire l'action dans un minimum de temps	24
Repérer les conditions à réunir avant d'engager l'action.....	25
Une connaissance de base des démarches liées aux compétences et au changement	25
L'engagement conjoint des dirigeants, managers, services RH et partenaires sociaux.....	26
La qualification des services RH pour mener les projets GPEC	28
Des habitudes minimales de dialogue et d'adaptation dans l'organisation ..	31
Utiliser l'expérience des autres	32
Exemple - Impact du Web sur la vente à distance et les emplois de la relation clientèle - France.....	33
Exemple - Impact de la concurrence dans le secteur minier sur le reposition- nement de techniciens et ouvriers de maintenance - Continent africain	42

Chapitre 2 - Dessiner les contours d'un système de GPEC et management des compétences.....	59
Prendre conscience de la nature de tout projet lié aux compétences.....	59
Appréhender toutes les dimensions à prendre en compte	60
Identifier les composantes d'un système de GPEC et management des compétences.....	62
Repérer les démarches pour engager la gestion et le management des compétences	65
Le processus global	65
Le processus lié à la GPEC.....	67
Le processus lié au management des compétences	67
Le processus d'accompagnement des interlocuteurs concernés	68
L'étape finale d'évaluation et d'élargissement	68
 2^E PARTIE - DÉROULER LES DIFFÉRENTES DÉMARCHES JUSQU'ÀUX RÉSULTATS.....	69
 Étape I - Concevoir, dérouler et faire aboutir les projets GPEC	71
Choisir et préparer les projets GPEC.....	72
Se situer délibérément dans une dynamique d'anticipation	72
Faire l'état des lieux des forces et faiblesses de l'organisation.....	77
Choisir, faire valider et poser les problèmes GPEC à prendre en charge.....	78
Dérouler les projets GPEC	82
Monter les dispositifs RH permettant de résoudre les problèmes de compétences	82
Lancer et conduire les projets GPEC	84
Préparer le déploiement dans les entités	86
Faire aboutir les projets GPEC et rendre les livrables visibles	86
Préparer les modalités du déploiement (le mode opératoire)	87
 Étape II - Passer au management des compétences.....	91
Copréparer le management des compétences de l'entité.....	92
Associer les parties prenantes au déploiement et à l'accompagnement ..	92

Faire l'état des lieux des compétences et organiser les parcours d'apprentissage professionnels	97
Lancer, dérouler le projet compétences de l'entité	100
Fédérer les parties prenantes autour du lancement du projet compétences de l'entité.....	100
Mettre en place les parcours d'apprentissage et accompagnements prévus.....	103
Faire le bilan du déploiement	105
Valider la maîtrise des emplois et bénéficier de la dynamique professionnelle.....	105
Retrouver un rythme actif et clore le projet compétences.....	106
Étape III - Accompagner les transitions professionnelles individuelles et collectives	109
Se préparer à s'engager dans un parcours d'apprentissage professionnel ...	110
Établir ses propres repères quant aux évolutions à vivre	110
Se connaître professionnellement	113
S'engager dans les démarches avec l'accompagnement prévu.....	115
S'engager dans les parcours d'apprentissage professionnels proposés	115
Valider les compétences acquises dans le parcours d'apprentissage.	117
Valider et valoriser l'aboutissement du projet compétences	117
Faire reconnaître officiellement la maîtrise de son nouvel emploi.....	117
Étape IV - Évaluer et élargir le cadre de la gestion et du management des compétences.....	119
Faire le bilan et apprendre de l'expérience avant de généraliser	119
Faire le bilan des résultats, du processus et en tirer des enseignements ...	120
Généraliser les démarches compétences dans l'organisation.....	121
Relier les projets, les dispositifs et professionnaliser les services RH....	122
Ouvrir d'autres horizons à la gestion et au management des compétences ...	123
Renforcer l'attractivité de l'organisation avec l'atout compétences	124
S'ouvrir au territoire	124

3^E PARTIE - CONSTRUIRE, UTILISER ET EXPLOITER DES OUTILS UTILES .. 127

Chapitre 1 - Les principaux outils de la GPEC, du management des compétences et de l'accompagnement des personnes..... 129

Repérer le panel des outils utiles 130

Chapitre 2 - Présentation des principaux outils..... 133

Les outils de la GPEC 133

 Les outils de base essentiels..... 133

 Les outils de l'état des lieux..... 142

 Les outils liés à l'organisation et au travail 151

Les outils du management des compétences et de l'accompagnement des personnes dans les transitions professionnelles 165

 Les outils de l'appréciation..... 166

 Les outils de la mobilité..... 176

 Les outils du développement des compétences..... 179

Les outils du bilan..... 186

 L'évaluation de la mise en oeuvre de la GPEC 186

Conclusion 191

Annexes 193

Lexique..... 197

À propos de l'auteur 201