

Françoise KERLAN

Guide pour la GPEC

Troisième édition

Préface de Yvon Minvielle

© Groupe Eyrolles, 2000, 2004, 2007

ISBN : 978-2-212-53911-0

EYROLLES

Éditions d'Organisation

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	1
PRÉFACE	3
INTRODUCTION	7
PARTIE 1. GPEC : UNE PROBLÉMATIQUE DE LA GRH	11
Chapitre 1. Évolution de la fonctionressources humaines	13
De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines.....	13
Identifier et adapter les compétences.....	17
Chapitre 2. Articulation de la fonctionressources humaines et la formation : une dimension politique ..	21
Nécessité du changement dans l'entreprise.....	21
Brefs regards sur la stratégie militaire et une autre conception de la stratégie : la stratégie chinoise.....	30
Approche méthodologique de la stratégie ressources humaines et formation	35
Intégration de la fonction GRH à la stratégie de l'entreprise	42

Chapitre 3. Intérêt de la prospective dans une démarche de gestion des ressources humaines....	57
Quelques définitions possibles de la prospective	57
Que pouvons-nous retirer de ces définitions ?	58
Pourquoi une entreprise doit-elle avoir une attitude pro-active ?	58
Conclusion	59
Chapitre 4. Formation : un investissement intellectuel...	61
Définition	61
Freins à l'investissement formation.....	63
Chapitre 5. Organisations qualifiantes.....	65
PARTIE 2. MÉTHODOLOGIE ET PRATIQUE DE LA GPEC.....	69
Chapitre 1. Approche méthodologique de la GPEC par les familles professionnelles.....	71
Diversité des points d'entrée de la GPEC	71
Chapitre 2. GPEC : du recrutement à la mobilité.....	81
Définition du poste.....	81
Profil du poste	82
Emplois.....	83
Référentiel métier.....	85
Référentiel de compétence.....	89
Analyse détaillée de la mise en œuvre du suivi des carrières..	92
Quelques rappels sur les outils et leurs usages	106
Chapitre 3. Recommandations.....	111
Recommandations par rapport à l'entretien d'appréciation	111
Recommandations par rapport à l'EAP.....	112
Recommandations par rapport à la mise en œuvre du plan de formation jusqu'à l'évaluation de la formation...	113
Conclusion	115
Chapitre 4. Pratiques en entreprise ou administration ...	117
Cas pratique dans le secteur industriel.....	118
Cas pratique dans le secteur des assurances	121
Cas pratique dans l'administration.....	122
Cas pratique des directeurs de cabinet	125
Conclusion	129

PARTIE 3. DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ	133
Chapitre 1. Construction d'un projet professionnel dans une démarche individuelle	137
Chapitre 2. Impact des nouvelles formes d'organisation sur les métiers	141
Évolution du « métier » de secrétaire-assistante	141
Évolution du « métier » de formateur	147
Chapitre 3. Mobilité sociale	155
Projet personnel intégré aux objectifs de l'entreprise.....	155
Développer ou favoriser la mobilité sociale : « l'employabilité » ?.....	157
Mobilité internationale et gestion des expatriés : comment réintégrer et/ou repositionner le salarié dans l'entreprise ?	158
Vers la multiculturalité	159
PARTIE 4. MANAGEMENT PAR LES COMPÉTENCES	165
Chapitre 1. Pourquoi et comment redéfinir son positionnement dans l'entreprise en tant que manager ?	169
Quelques repères sur les valeurs et sur les comportements	170
Vers une nouvelle identité managériale	176
Chapitre 2. Conditions de réussite pour évoluer vers un management par les compétences	187
La création de l'université d'entreprise et son rôle	187
Comportement du manager : ses relations intrapersonnelles et interpersonnelles	189
Définir les différentes formes de management	190
Vers les nouvelles formes d'organisation « mode projet ».....	196
Création de liens intergénérationnels : les générations « X » et « y »	198
Chapitre 3. Pratiques d'entreprises : démarches collectives ou individuelles	205
Limites à l'évolution du management : les freins organisationnels et la résistance des acteurs.....	205

Chapitre 4. Méthodologie pour évoluer d'un management hiérarchique vers un management par les compétences	209
Introduction	209
Outils et méthodes.....	213
Passer d'une logique de poste à une logique de compétence .	218
Stratégie de partage des connaissances : vers le redéploiement des compétences à travers la coopération ..	221
Développement des compétences : « la formation tout au long de la vie »	226
Effets de la mondialisation : impact sur l'organisation, contraintes pour le manager, exigences en terme de qualité	229
Chapitre 5. Résistances au changement : un challenge à relever individuellement ou collectivement ?	233
Vers une revalorisation des managers.....	235
PARTIE 5. FORMATION AU SERVICE DE L'EMPLOI	237
Chapitre 1. Dimension juridique de l'ANI de 1970 à la loi du 5 mai 2004 : pourquoi et comment peut s'appliquer la législation en vigueur ?	239
Quelques repères historiques : les différents accords et leurs applications	239
Innovations et apports entre 1980 et 2002 : la loi de modernisation sociale	243
L'ANI et la loi du 5 mai 2004 : ses applications dans les entreprises en lien avec l'approche « compétence »	248
La réforme de novembre 2009 sur la formation professionnelle et le management	253
Textes législatifs sur la discrimination : articles en lien direct avec l'emploi et la formation ?	254
Chapitre 2. Conditions de réussite : pourquoi et comment articuler la réforme, la GRH et la formation ?	261
Bilan des actions mises en œuvre : forces, faiblesses, préconisations	261

GPEC : comment faciliter les mobilités et la sécurisation des parcours ?	268
Limites en terme d'investissement : « faut-il brûler les compétences » ?	280
Chapitre 3. Quelques pratiques d'entreprises	283
GPEC et mesures complémentaires d'accompagnement des mobilités	283
Chapitre 4. Méthodologie pour faire vivre le dispositif au regard des lois en vigueur	289
Outils et méthodes	289
Vers l'industrialisation de la formation : quelques repères méthodologiques	306
L'impact de l'industrialisation sur la pédagogie : l'ère des formations en ligne	308
L'ère des nouvelles pédagogies : passer du collectif à l'individuel	309
CONCLUSION	317
Comment inciter les entreprises à mettre en place ce type de démarche ?	317
Conclusion prospective	322
BIBLIOGRAPHIE	323
INDEX	327