

10 conseils pratiques pour mettre en place une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Appropriation, coopération, mobilisation, pragmatisme sont autant de points clefs à ne pas négliger lors de la mise en place d'une GPEC. Réussir ce projet impose de :

1. Inscrire la démarche dans une dynamique globale.

Une démarche compétence ne se limite pas à la mise place de nouveaux outils pour rationaliser la gestion des R.H.

Elle vise avant tout à **accroître** la **contribution** de chaque salarié à la **création de valeur** pour plus de performance. Elle en est le principal levier.

Conseils :

- **préciser** les **objectifs** poursuivis par la mise en place de la gestion des compétences en matière d'évolution de l'organisation du travail et du management : impératif de survie, perte de compétitivité, dysfonctionnement, difficultés à recruter ou à fidéliser, inadéquation des compétences aux nouveaux enjeux (difficultés d'adaptation, pyramide des âges etc.), anticiper pour affronter les évolutions futures, consolider ou améliorer sa position concurrentielle, modifier le management et l'organisation pour mobiliser et développer les compétences etc.
- Ne pas se focaliser sur les référentiels et l'entretien d'évaluation.

2. Se poser les bonnes questions.

Les motivations qui conduisent les dirigeants à engager une démarche compétence sont difficiles à identifier et demandent souvent des **clarifications**. Cette démarche impose de se poser les bonnes questions mais aussi de prendre conscience des enjeux et opportunités.

Conseils :

- avant de s'engager, prendre le temps de **mûrir** le projet et de se **l'approprier** pour le porter.
- Aider le dirigeant à démêler l'écheveau des causes et des objectifs de sa décision de mettre en place une gestion des compétences en l'aidant à répondre au **pourquoi** et au **pour quoi** ?
- prendre le temps d'un **diagnostic**. Le recours à cabinet extérieur peut se révéler **plus objectif** pour identifier les leviers et les freins et analyser le dialogue social. Un autre avantage : obliger le dirigeant à s'arrêter et **prendre le temps**.

3. Mobiliser les différents acteurs.

Le DRH n'est pas la seule personne à être concernée. Il en est souvent le chef de projet. Mais c'est avant tout un projet qui doit être porté par le dirigeant, qui doit associer et faire coopérer les acteurs internes : encadrement intermédiaire et de proximité, salariés et représentants du personnel.

Conseils :

- **Croiser** les différents **regards** des acteurs sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour en repérer les **enjeux, intérêts** et **stratégies** respectifs.
- analyser les écarts de représentation et identifier une **porte d'entrée** qui fasse **consensus** et dégage une **communauté d'intérêts**.

4. Faire de l'encadrement de proximité un concepteur associé de l'outil.

La **réussite** de la démarche compétence **dépend** de la façon dont l'encadrement de proximité va **utiliser** les outils et de son **adhésion** aux objectifs généraux. Les associer activement, dès le départ permet de les impliquer et d'intégrer leur connaissance approfondie des métiers. C'est aussi l'occasion de les **restaurer** dans leur **rôle de manager des compétences** de leur équipe.

5. Adopter une démarche pragmatique et opératoire au service de l'entreprise.

La mise en œuvre d'une démarche compétence passe obligatoirement par la construction d'outils adaptés à l'entreprise. Le **référentiel** est l'**outil « pivot »** par excellence.

Il a vocation à être utilisé de manière **décentralisée**.

Il est donc impératif qu'il soit accessible, construit avec les utilisateurs potentiels. Sa facilité d'utilisation, de communiquer et son appropriation influent sur la qualité des résultats obtenus.

La compétence, précise Michel Lazzari du cabinet Abdias Conseil, est un processus complexe et non formalisable. Par contre, les ressources mobilisées (savoir, savoir-faire, savoir-être) ainsi que le niveau de performance attendue le sont. C'est pour cette raison que les démarches traditionnelles sont se construites en s'attachant à formaliser le triptyque constitué par les trois types de savoir. Cette façon de faire débouche la plupart du temps sur des outils lourds à manipuler et désincarné.

Conseils :

- **ouvrir** le référentiel à d'autres dimensions que la seule dimension technique : préparation, organisation, communication, coopération, coordination, maintenance, progrès, formation.
- adopter des **critères d'appréciation** simples en terme de **résultats visibles** et incontestables.
- S'intéresser à ce qui est visible, apparent : les opérations proprement dites et ne pas s'attacher directement aux **ressources** à mettre en œuvre pour réaliser une **opération**. Être compétent n'est ce pas réaliser correctement une opération ?
- orienter le référentiel vers **l'action** et pas uniquement vers la formation ou la description.
- considérer les comportements non pas comme une analyse de personnalité mais bien comme le **comportement attendu** par l'entreprise dans une optique de service et de coopération : « just in role ».

6. Repérer les interactions entre stratégie et développement des compétences.

Une démarche compétence ne prend tout son **sens** que si elle est en lien avec la **stratégie** de l'entreprise. Elle doit être une réponse au double choix stratégique : l'accroissement de **valeur pour le client** et la valorisation du **potentiel humain** pour devenir un facteur stratégique de compétitivité
Elle doit permettre à l'encadrement de proximité de gérer les besoins et les disponibilités en compétence **actuelle** de son équipe. Mais pour être un développeur, il doit, en plus, connaître les besoins **futurs** en compétences.

Conseils :

- intégrer la gestion des compétences dans le plan d'action stratégique court terme dans le sens de la valorisation du potentiel humain et de l'augmentation de la performance de l'entreprise.
- tenir compte de l'évolution de l'environnement interne et externe.

7. Intégrer la reconnaissance.

Les démarches compétence visent à créer un **nouvel équilibre** entre **contribution** et **rétribution**. Elles aboutissent à provoquer un accroissement du niveau de compétence des salariés qui demanda être **reconnu** sous peine de démotivation. L'encadrement de proximité se trouve en porte-à-faux si les **perspectives professionnelles** auxquelles les salariés sont en droit de prétendre n'ont pas été explicitées au préalable. Reconnaître ne se limite pas uniquement à la rémunération mais concerne aussi des pratiques de **certification extérieure** à l'entreprise dans une perspective d'employabilité (VAE).

Conseils :

- Analyser et mesurer les enjeux «rémunération»
- Fixer et négocier les règles de gestion compétence-rémunération

8. Articuler les compétences individuelles et collectives.

L'articulation des compétences individuelles et collectives permet d'équilibrer les compétences dans un **secteur homogène** et de quitter la logique de poste. Cela lui donne un **sens, décloisonne, enrichit le travail**, fait ressortir la **contribution** de chacun à la compétence collective et aborde un maximum de dimension.

Conseil :

- choisir une **maille** la plus **large** possible pour se rapprocher du **processus** en rapport avec un résultat.
- un niveau de maille trop fin rend difficile son appropriation et sa communication. Un nombre important de référentiels est révélateur d'une approche réduite au poste de travail empêchant toute recombinaison et refonte de l'organisation et des métiers.
- **doser** complexité et lisibilité, exhaustivité et opérationnalité

- élaborer une cartographie par secteur homogène reprenant tous les niveaux hiérarchiques pour **décloisonner** et accroître la **Valeur Ajoutée** du secteur (action sur les glissements de fonction, dysfonctionnements au niveau des points de jonction inter activités etc.).

9. Etablir un lien entre développement des compétences et amélioration des performances.

Contrairement aux organisations traditionnelles dans lesquelles les salariés occupent un poste bien défini, les nouvelles organisations attribue un **rôle**, une mission qui ne peut plus être décrite de manière détaillée et figée.

- La **mission** consiste réaliser un certain nombre d'actions en vue de fournir la prestation attendue par ses propres clients.
- la **performance** quant à elle, se définit comme la capacité à atteindre les résultats définis au préalable par la réalisation correcte d'un ensemble d'opérations.

La cartographie d'un secteur homogène telles qu'elle est évoquées dans le point précédent nous permet d'établir ce **lien entre compétence et performance individuelle et collective** (processus – mission)

Conseil :

- élaborer des cartographies orientées **processus** révèle l'ensemble de la chaîne de **création de valeur** contrairement aux cartographies établies sous l'angle de la hiérarchie des responsabilités ignorant la finalité de l'entreprise.

10. Développer les compétences

Le défi consiste à **passer de la gestion de la formation à la gestion des compétences**.

La gestion des compétences ne se résume pas uniquement à positionner les salariés à un instant « t ». Elle vise aussi à renforcer, mobiliser et développer les compétences.

Elles ne peuvent pas se développer dans une organisation du travail spécialisée et fortement hiérarchisée. Son développement ne peut se concevoir que dans une organisation qui met en avant l'**initiative**, la **responsabilité** et l'**implication**.

Dans cet esprit, l'encadrement de proximité doit être en mesure de proposer un travail qualifiant source d'apprentissage et de progrès. Il doit en outre, avoir la possibilité et la mission de favoriser les parcours professionnels au risque de voir évoluer les meilleurs en dehors de son équipe.

Les démarches compétences sont également l'occasion privilégiée de faire **évoluer les pratiques** de formation. Les stages ne sont plus les moyens exclusifs de formation mais se combinent avec des pratiques considérant les **situations professionnelles** comme des **lieux d'apprentissage** dans lesquelles le **tutorat** interne et la **démultiplication** interne jouent rôle primordial.

Conseil :

- faire remonter par la hiérarchie de proximité les besoins issus du terrain en acquisition ou en amélioration de compétence.
- intégrer la hiérarchie de proximité dans la définition des objectifs formation et les évaluations.

- Créer avec chaque membre de l'encadrement de proximité son tableau de bord compétence pour lui permettre d'assumer son rôle de formateur.