

# La question du DRH

## Les neuf meilleures façons de rater sa GPEC

*Il existe assurément plus de neuf écueils à éviter dans la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Nos relations quotidiennes avec les décideurs d'entreprises nous permettent d'identifier les 9 erreurs le plus souvent commises. Elles semblent vraiment frappées au coin du bon sens... et pourtant !*

- Décider seul de lancer une démarche de GPEC sans l'accord et le soutien de la Direction Générale. Qui oserait remettre en cause le bien-fondé de la GPEC ?
- Impliquer exclusivement les membres de la fonction Ressources humaines. La GPEC n'est-elle pas une affaire de spécialiste !
- Garder secret la préparation de la démarche de GPEC pour éviter l'inquiétude des uns et l'opposition des autres.
- Conscient de l'importance d'une démarche de GPEC, créer un département dédié qui aura pour mission les premières années d'en peaufiner la préparation afin que son lancement se fasse sans problème.
- Se focaliser sur la signature d'un accord d'entreprise sur la GPEC pour éviter de se disperser dans des réflexions existentielles sur les emplois et les compétences.
- Privilégier une analyse détaillée des compétences et des emplois existants sans préalablement avoir défini les cibles à atteindre.
- Considérer que la GPEC étant une démarche novatrice, il convient de changer l'ensemble des outils de gestion des ressources humaines.
- Centraliser au maximum à la DRH l'ensemble des informations relatives à la GPEC afin d'en maîtriser le caractère confidentiel.
- Inscrivant la démarche de GPEC dans une dynamique au service de l'humain, s'en tenir à sa seule dimension qualitative.

## **DECIDER SEUL DE LANCER UNE DEMARCHE DE GPEC SANS L'ACCORD ET LE SOUTIEN DE LA DIRECTION GENERALE. QUI OSERAIT REMETTRE EN CAUSE LE BIEN-FONDE DE LA GPEC ?**

La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une entreprise est une décision collégiale du comité de Direction même si la fonction RH est à l'initiative du processus, comme force d'impulsion et de proposition. La légitimité de la démarche vient de l'adhésion pleine et entière des dirigeants sur la nécessité de doter l'entreprise d'un outil efficient d'anticipation en matière de gestion de l'emploi et des compétences. La GPEC ne doit pas être perçue par les membres de la ligne managériale comme le dernier gadget à la mode de la fonction RH mais comme un levier contributif au développement des activités de l'entreprise.

Certaines sociétés ont si bien intégré cette incontournable qu'elles ont nommé comme pilote de leur projet GPEC, un de leurs dirigeants opérationnels ; la fonction RH demeurant bien sûr un acteur important en tant que pôle d'expertise.

## **IMPLIQUER EXCLUSIVEMENT LES MEMBRES DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES. LA GPEC N'EST-ELLE PAS UNE AFFAIRE DE SPECIALISTES !**

Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'inscrit dans une démarche de gestion et de pilotage du changement. À ce titre, il s'agit de respecter deux principes clés : « *on n'organise pas le changement contre les gens mais avec eux* », « *le meilleur spécialiste d'un poste est celui qui l'occupe* ». Aussi est-il essentiel d'impliquer, le plus en amont possible un grand nombre d'acteurs : direction, managers, experts, fonction RH, partenaires sociaux, salariés...d'une part. D'autre part, la vision, les attentes, les apports de chacun des acteurs enrichissent les processus de décision, de préparation et de déploiement d'une GPEC. Ce sont eux qui auront véritablement à la mettre en œuvre et à la faire vivre.

Une GPEC concourant au développement des activités de l'entreprise se doit d'être au service des opérationnels et des salariés. À quoi peut servir d'élaborer un référentiel sophistiqué emplois-compétences à triples entrées multicritères qui ne sera utilisé que par quelques experts de la fonction RH ? Une Rolls pour le plaisir des spécialistes, ignorée des utilisateurs !

## **GARDER SECRET LA PREPARATION DE LA DEMARCHE DE GPEC POUR EVITER L'INQUIETUDE DES UNS ET L'OPPOSITION DES AUTRES.**

Comme indiquée plus haut, l'implication d'un grand nombre d'acteurs est un des garants de la réussite de mise en œuvre d'une GPEC. L'inquiétude peut être légitime faute d'information sur l'avenir. Les oppositions sont nécessaires pour mieux comprendre les enjeux en présence, mieux structurer la démarche, éviter des écueils majeurs. Ignorer l'inquiétude et l'opposition ou les traiter par l'absence d'information voire le culte du secret, c'est compromettre à court terme la mise en œuvre d'une démarche de GPEC.

Une communication générale, simple et régulière sur les tenants et les aboutissants de la démarche, sur ses effets attendus, sa méthodologie et le rôle de ses acteurs clés permet de rassurer et de rallier les énergies.

**CONSCIENT DE L'IMPORTANCE D'UNE DEMARCHE DE GPEC, CREER UN DEPARTEMENT DEDIE QUI AURA POUR MISSION LES PREMIERES ANNEES D'EN PEAUFINER LA PREPARATION AFIN QUE SON LANCEMENT SE FASSE SANS PROBLEME.**

Le mieux est l'ennemi du bien. À trop vouloir parfaire un objet, l'on fini par l'abîmer ou l'on ne le termine jamais. La fonction RH peut avoir à cœur de soigner la préparation d'une démarche de GPEC pour en garantir le bon démarrage et la pérennité : formalisation des axes stratégiques de l'entreprise, formulation des impacts en termes de ressources humaines, identification des facteurs d'évolution des emplois et des compétences, élaboration d'une cartographie des emplois, d'un référentiel de compétences, détermination des compétences requises par emploi, mise en œuvre d'un système d'évaluation des compétences et de l'activité, de revues annuelles de personnel par famille professionnelle, par structure... Encore faut-il que cette préparation fasse l'objet d'une information claire et que les acteurs impliqués sentent assez rapidement que le train est en marche. Informer sur, former à, diffuser et utiliser chacun des outils constitutifs et au service de la GPEC permet de donner progressivement du sens et d'asseoir la démarche.

**SE FOCALISER SUR LA SIGNATURE D'UN ACCORD D'ENTREPRISE SUR LA GPEC POUR EVITER DE SE DISPERSER DANS DES REFLEXIONS EXISTENTIELLES SUR LES EMPLOIS ET LES COMPETENCES.**

La recherche d'un accord d'entreprise sur la GPEC est légitime et s'inscrit au-delà des obligations légales, dans la volonté d'instaurer un dialogue social productif et de qualité. Elle ne doit cependant pas justifier de faire l'économie d'une réflexion approfondie simultanée sur l'évolution des emplois et des compétences. Cette approche stratégique vient nourrir, crédibiliser un accord d'entreprise et donne tout son sens aux plans d'action de GPEC.

**PRIVILEGIER UNE ANALYSE DETAILLEE DES COMPETENCES ET DES EMPLOIS EXISTANTS SANS PREALABLEMENT AVOIR DEFINI LES CIBLES A ATTEINDRE.**

Travailler essentiellement sur l'existant c'est avancer en regardant dans le rétroviseur. Le risque n'est-il pas de s'attacher à ce qui est connu pour le décrire afin d'en modifier les contours quand il le faut. C'est une démarche réactive de type « poussé » qui propose des évolutions en réponse à des sollicitations successives de l'organisation, du marché sans pour autant avoir une idée claire du sens de l'action et des priorités. Il est préférable d'identifier les cibles incontournables qui s'imposent ou s'imposeront à l'entreprise en matière d'emploi et de compétences. Fort de la connaissance détaillée de l'existant une démarche proactive mise en œuvre sera alors de type « tirée vers » ayant pour cible la structure d'effectif et de compétences reconnue indispensable en réponse à la stratégie de l'entreprise.

## **CONSIDERER QUE LA GPEC ETANT UNE DEMARCHE NOVATRICE, IL CONVIENT DE CHANGER L'ENSEMBLE DES OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.**

Les entreprises n'ont pas attendu l'avènement de la GPEC pour développer leurs activités. Elles se sont progressivement doté peu ou prou d'outils de gestion et de management de leurs ressources humaines : systèmes d'évaluation de l'activité, des compétences, entretiens professionnels d'orientation, d'évolution, plans annuels ou pluriannuels de formation, revues annuelles de personnel... Faire fi de cet arsenal existant au motif qu'il faut mettre en place une nouvelle démarche de gestion des RH c'est prendre le risque de générer l'incompréhension du management et l'inquiétude de leurs collaborateurs. L'analyse critique des systèmes et outils en place au regard des finalités de la GPEC doit permettre de se prononcer sur ce qui doit être maintenu en l'état, ce qui peut être amélioré et ce qui doit être ajouté le cas échéant.

## **CENTRALISER AU MAXIMUM A LA DRH L'ENSEMBLE DES INFORMATIONS RELATIVES A LA GPEC AFIN D'EN MAITRISER LE CARACTERE CONFIDENTIEL.**

Les technologies actuelles de l'information et de la communication en matière de RH sont résolument « tournées vers les utilisateurs ». Elles facilitent le partage et donc la décentralisation du traitement de l'information dans une logique de type « client-serveur » tout en permettant le respect de la confidentialité par une gestion modulable des droits d'accès. La valeur ajoutée de la fonction RH réside moins dans la collecte et la saisie des données relatives à la GRH que dans leur exploitation de façon individuelle avec le management mais aussi de façon collective pour l'entreprise. Dans la mesure où les responsables d'encadrements ressentent une plus value significative à un mode de fonctionnement leur donnant plus d'informations pertinentes, leur assurant plus d'autonomie et leur permettant plus de réactivité, ils seront davantage mobilisés pour prendre en charge des tâches d'administration RH en tant qu'interlocuteur privilégié de proximité. Cette co-responsabilité entre la fonction RH et le management dans le processus de traitement de l'information est un des garants de la réussite d'une GPEC.

## **INSCRIVANT LA DEMARCHE DE GPEC DANS UNE DYNAMIQUE AU SERVICE DE L'HUMAIN, S'EN TENIR A SA SEULE DIMENSION QUALITATIVE.**

Il ne peut pas exister de GPEC sans le support d'outils spécifiques de traitement de l'information compte tenu de la masse et de la complexité des données à traiter. Des solutions informatiques accompagnent la mise en œuvre des démarches de GPEC permettant aux entreprises à titre d'exemple, la visualisation de leurs besoins quantitatifs en ressources, la mesure et l'analyse des écarts par tranches d'âges, la formalisation des politiques d'adaptation avec analyse d'impact quantitatif, la simulation de passerelles d'emploi avec analyse d'écart sur les compétences... Le quantitatif au service du qualitatif.

**Gérard Goyer**