

## Pourquoi s'engager dans une démarche GPEC\*?

Par **Miloud Makrouf**

Pour respecter la Loi BORLOO du 18 janvier 2005 ? Pour améliorer les performances de l'entreprise ? Pour attirer et fidéliser les collaborateurs ?

Il n'y a probablement pas de réponse unique à cette question. Néanmoins, nous n'avons jamais constaté autant d'articles et de projets GPEC, en France, que depuis la publication de la Loi Borloo sur la GPEC.

De notre point de vue, la GPEC est une démarche globale visant à la fois à rendre l'entreprise plus performante, et à contribuer à améliorer l'employabilité des collaborateurs.

Dans une économie du savoir, chaque entreprise doit anticiper les compétences de demain pour être en mesure de résister face à une compétition mondiale. De la même façon, les salariés devront veiller au maintien de leurs compétences à jour pour assurer leur employabilité.

### **Comment aborder la mise en place d'une GPEC à forte valeur ajoutée?**

Avant d'aborder la démarche pas à pas, il est primordial de rappeler qu'une GPEC efficace s'inscrit dans une

politique d'entreprise cohérente et globale. En effet, les prévisions de ressources humaines sont intimement liées aux prévisions stratégiques de l'entreprise:

- Quels sont les marchés visés par l'entreprise?
- Quelles sont les échéances long et moyen terme que l'entreprise s'est fixées pour atteindre ses objectifs?
- Quelles sont les opportunités et menaces que l'entreprise a identifiées?,
- Etc.

Ainsi, les prévisions des emplois et compétences de demain découlent des prévisions business de l'entreprise.

L'un des premiers pas que chaque entreprise entreprend dans un projet GPEC est le « mystérieux » référentiel des compétences. À ce stade plusieurs questions se posent:

- Comment recenser les compétences?
- Comment maintenir le référentiel à jour?

Notre principal conseil est d'impliquer les collaborateurs dans la constitution du référentiel (utilisation du self service) et de ne pas oublier l'aspect évolutivité du référentiel (référentiel simple = référentiel vivant). D'autre part il est souvent salutaire de ne pas calquer les emplois de la démarche GPEC sur ceux des branches.

Le deuxième point abordé par les entreprises est celui de l'évaluation des compétences:

- Doit-on évaluer uniquement des compétences nécessaires à l'exercice de la fonction en cours ? Ou au contraire, recenser toutes les compétences de l'individu et passer ainsi à un management par les compétences?
- Doit-on rémunérer les compétences. Cette question est très difficile à trancher. Néanmoins, une gestion sérieuse des compétences est en soi une rémunération des collaborateurs. Car elle leur assure un capital employabilité, monnayable durant leurs carrières.

Enfin, il est essentiel de mettre en place des actions correctives pour préserver le capital compétence de l'entreprise, et pour renforcer l'employabilité des collaborateurs. Malheureusement, ce point se limite souvent à la mise en place d'actions de formation pour rapprocher les collaborateurs des niveaux de compétences requis par les postes occupés.

### Notre vision de la GPEC

Au-delà de l'obligation réglementaire, une GPEC véritable mais pragmatique peut devenir la colonne vertébrale de la gestion des ressources humaines. Elle intervient dès la phase de recrutement et continue jusqu'au départ du salarié voire jusqu'à ce que celui-ci ait été engagé dans une autre entreprise. En effet, la fructification du capital compétences des collaborateurs est un élément de rétribution que l'entreprise doit mettre en avant pour attirer et fidéliser les talents.

De la même façon la GPEC doit mettre en place une politique humaine permettant d'accompagner le salarié, vers la porte d'entrée d'autres fonctions dans l'entreprise ou ailleurs, où il pourra continuer sa carrière en améliorant même souvent sa contribution et sa rétribution.

D'autre part, pour que le « P » de GPEC prenne toute son ampleur, nous n'imaginons pas une GPEC tout à fait satisfaisante sans outils, permettant à la fois aux DRH et aux managers de simuler différents scénarii et en déduire les différentes tendances en terme d'emplois et de compétences. Cette simulation aiderait à opérer des arbitrages en fonction des objectifs visés:

- Stabilisation des compétences au sein des services de l'entreprise (moins de rotation).
- Réduction des coûts de succession (mobilité géographique et fonctionnelle à moindre coût).
- Maximisation des souhaits de mobilité des salariés (souhait recueillis lors des entretiens professionnels).