**Nespresso France : une GPEC participative** source : MyRHline 4 février 2014

**Chez Nespresso France, la GPEC est synonyme de vision stratégique, de dynamique. Parcours de formation dès l’intégration, pluralité des échanges, information poussée contribuent à rendre le collaborateur acteur de son développement et de son employabilité.**

Chez [Nespresso France](http://www.nespresso.com/carrieres/), on parle de GPEC sans réticence, l’acronyme ne souffre pas ici de l’association du dispositif aux plans de sauvegarde de l’emploi, il renvoie à la vision stratégique de l’entreprise. *« C’est pour nous quelque chose de dynamique. Le point de départ, la priorité d’une GPEC est de faire en sorte que chaque collaborateur soit en confort dans son poste, à partir de là, nous pouvons identifier ensemble des talents et aider le collaborateur à construire un projet d’évolution s’il en a envie »*, explique la DRH de l’entreprise, Sophie Coustaury. Si les collaborateurs doivent quitter la société, il faut qu’ils aient développé leurs compétences, c’est l’engagement de cet employeur.  L’effectif de Nespresso France, dont 27% a moins de 25 ans, est composé à 80% de conseillers clientèle, les autres profils étant des commerciaux B2B, des techniciens qui entretiennent les machines et des profils en service client sur la partie comptable.

**Former dès l’embauche**

Le développement de leurs compétences passe notamment par la formation : chaque salarié de l’entreprise bénéficie en moyenne de 35 heures de formation par an – plus de 40 000 heures ont ainsi été dispensées en 2012. En 2014, la copie n’est plus la même qu’en 1991 – à ses débuts, la filiale française de Nespresso comptait onze salariés. Avec plus de 1200 collaborateurs aujourd’hui, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devient nécessaire pour déterminer les savoir-faire qu’il faut développer *« pour aller dans le sens de la relation client telle qu’elle a été décrite,  il s’agit d’une démarche très participative »*, précise Sophie Coustaury.

 Ces formations démarrent dès le premier jour d’embauche. Un parcours d’intégration de deux semaines est organisé au sein de la *Nespresso Training Academy* et articulé autour de trois thèmes : expertise café, expertise métier, management. Les collaborateurs accèdent ensuite à des parcours sur mesure consacrés au commerce, au management et à la relation client. *« Les parcours de formation sont construits sur plusieurs années : nous maîtrisons nos savoir-faire, nous développons les produits et les conseillers clientèle s’approprient cette expertise »,*complète-t-elle.

**Ouvrir au maximum la démarche**

Clarifier les besoins en matière de compétences, l’incontournable préalable,*« implique d’associer le comité de direction, de travailler avec les opérationnels, les formateurs, les stagiaires »*, poursuit notre interlocutrice. Cela passe par des discussions sur la formation présentielle et plus largement des dispositifs d’accompagnement mais aussi des différentes façons d’apprendre. Les actions de formation représentent en effet 10% de ce que le collaborateur maîtrise au final. Le reste de l’apprentissage est le fait de la mise en pratique de ce qu’il a appris, 20 % tient du relationnel et 70% de l’expérimentation quotidienne.

 L’entreprise ouvre donc le plus possible sa démarche en tablant sur le présentiel et le distanciel (*blended learning*), sur de nombreux échanges avec les collaborateurs sur ce qui est utile d’apprendre pour eux, et avec les clients membres du Club Nespresso, sur la pratique.  *« Puis nous passons à la conception de sessions pilotes et nous impliquons les managers tout au long du processus. De plus, nous nous appuyons sur des retours d’expérience systématiques des stagiaires et des managers pour croiser leurs regards »*, complète Sophie Coustaury.

Il s’agit également de déterminer clairement les objectifs de ces formations et il en existe de deux niveaux. D’une part, la satisfaction client, reliée aux résultats de l’entreprise : est-elle améliorée après la formation ? D’autre part, l’efficacité du collaborateur qui doit être à l’aise dans la mise en œuvre de ses compétences.

 Par ailleurs, Nespresso n’hésite pas à aller chercher de l’expertise ailleurs que dans son centre de formation maison et fait aussi intervenir des experts sur l’élaboration de modules. *« Nous organisons également des conférences sur des sujets qui aident à faire comprendre la chaîne de valeur de l’entreprise aux collaborateurs »*, complète Mme Coustaury.

**Un SIRH gain de temps et à côté, garder la qualité des discussions**

Nespresso France fait actuellement évoluer son SIRH et se dote d’un outil plus puissant, allant plus loin dans certains modules de recueil d’informations et de besoins. *« Un SIRH doit être fait pour gagner du temps, à côté, il faut garder la qualité d’une discussion. Faire en sorte que les collaborateurs soient acteurs de leur  développement, de leur employabilité passe aussi par beaucoup de bienveillance »*, souligne Sophie Coustaury. Il existe pour ce faire tout un cycle d’entretiens et un processus d’information poussé sur l’évaluation : d’un côté, des entretiens portant sur l’évaluation de la performance, de l’autre, des entretiens centrés sur le développement pour aborder le plan de développement. Et comme mener des entretiens n’est pas forcément l’exercice le plus naturel qui soit, un parcours destiné aux managers a été créé pour les accompagner.

 D’autres types de discussions complètent ces entretiens : un travail sur l’échange de bonnes pratiques notamment avec les pairs et des sessions « Vis ma vie ! », qui permettent de découvrir un autre métier que le sien dans l’entreprise, dont la durée est variable selon le point de départ de la personne et ce qui l’intéresse.

 Enfin, l’information tient un grand rôle dans ces dispositifs. *« Nous parlons énormément aux collaborateurs de leur employabilité et nous sommes en train de développer un outil ludique pour faire comprendre les métiers  de l’entreprise, les passerelles d’évolution très spécifiques selon chaque collaborateur. Leur donner de la visibilité sur les possibles permet de parler de choses concrètes en entretien »*, conclut-elle.

Sophie Girardeau