

► Des ressources compétence en Pays de la Loire

Témoignages et retours d'expériences pour réussir son projet compétence

Des réponses concrètes aux entreprises qui veulent se lancer

SEUL, VOUS RISQUEZ DE VOUS PRENDRE UN "PUAT"



► S'appuyer sur les savoir-faire des salariés et développer leurs compétences pour favoriser la performance de l'entreprise est le souhait de nombreux dirigeants. Mais comment s'y prendre ? Comment se faire aider ? Quelles sont les clés de réussite d'une démarche compétence et les écueils à éviter ? Lors d'une journée d'échanges, des chefs d'entreprise, des porteurs de projet, des OPCA et des consultants ont répondu à ces questions. Synthèse d'expériences régionales sur les projets compétence.

Piloter simultanément l'évolution de l'entreprise et la professionnalisation des salariés : voilà l'objectif des démarches compétence.

De nombreuses entreprises des Pays de la Loire se sont lancées dans ces démarches. Elles se multiplient d'ailleurs depuis cinq ans dans la région et touchent tous les secteurs d'activité. Plus d'une dizaine d'actions collectives ont été conduites, portées par des OPCA, des CCI ou des branches, certaines bénéficiant d'un co-financement de l'Etat.

Il existe donc une dynamique naissante pour le développement de compétences dans les Pays de la Loire. De nombreux dirigeants ont conscience que **l'efficacité économique de leur entreprise est basée sur le développement des compétences des salariés**. La démarche compétence est à ce titre un mode de management de l'entreprise. Elle consiste à mettre en place une organisation dans laquelle les salariés peuvent mobiliser leurs compétences nouvelles et, ainsi, mieux contribuer à la performance de l'entreprise.

Les questions des entreprises

Les motivations au démarrage d'un projet compétence sont diverses : enjeux démographiques, volonté d'engager une réflexion en profondeur sur la stratégie, constat qu'il faut aller au-delà de la formation... Cependant, la motivation n'empêche pas les questions :

- Comment m'assurer de l'intérêt d'engager l'entreprise dans une démarche de ce type ?
- Qui peut m'aider ?
- Y a-t-il des aides publiques accessibles ?
- Se faire accompagner par un consultant, soit, mais me propose-t'il une solution adaptée ?
- Puis-je rencontrer une entreprise qui a lancé

cette démarche dans ma région ?

- Quels résultats en attendre ?
- Pour quel coût ?
- Comment maîtriser la masse salariale ?

Enfin, les chefs d'entreprise se posent souvent la question de la participation au projet :

- Avec qui commencer à réfléchir ?
- Comment et quand communiquer ?
- Comment mettre en place une dynamique dans l'entreprise ?
- Quel rôle donner aux représentants des salariés, aux responsables d'équipes ?
- Comment définir une démarche adaptée et réaliste dans le temps ?

Les huit ateliers de la journée ont permis aux participants de se faire une idée des réponses possibles à toutes ces questions. Synthèse des principaux apports.

1. Qui doit participer au projet ?

Constat unanime des différents intervenants : **les projets compétence n'ont aucune chance d'aboutir s'ils ne viennent pas d'une ambition de direction**. « Dans chaque entreprise qui a mené une démarche, il y a quelque chose autour d'une ambition de direction : faire grandir l'entreprise et les salariés ensemble », observe Antoine Masson, chargé de mission à l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract Pays de la Loire).

C'est pourquoi on ne peut développer durablement les compétences si on ne fait que créer des outils RH (fiche de fonction, guide d'entretien, procédure de recrutement) sans rien bouger par ailleurs : il faut changer les

pratiques de la direction, de l'encadrement, des salariés pour inclure dans le fonctionnement de l'entreprise le développement et la reconnaissance des compétences. Seule une direction générale peut impulser un changement de ce type, si cela correspond à sa stratégie économique.

L'implication des salariés passe quant à elle par une clarification de la stratégie de l'entreprise. « *Comprendre la stratégie, se projeter dans le futur, cerner les points sur lesquels chacun aura à évoluer, pourquoi et avec quels moyens : c'est essentiel pour s'impliquer dans une telle démarche* », soutient Eric Melchior,

consultant spécialisé sur les compétences au CNAM Pays de la Loire.

Ensuite, il est important de « *définir l'équilibre entre contribution et rétribution* », résume Willy Vasse, directeur-adjoint à la DRTEFP, c'est-à-dire s'assurer que les missions nouvelles demandées aux salariés font l'objet d'une reconnaissance. Ce qui se fait à deux niveaux :

- Le premier est du ressort de la concertation et du dialogue social. Et de dire son souhait « *de faire attention, dans la gestion de projets compétence, à trouver une place pour les représentants des salariés* ».

« Comprendre la stratégie, cerner les points sur lesquels chacun aura à évoluer, pourquoi et avec quels moyens, c'est essentiel pour s'impliquer dans une telle démarche »

Eric Melchior

Démarches compétence

Des réponses concrètes aux entreprises

- Le deuxième niveau est celui du « gagnant/gagnant » : que gagne le collaborateur à participer à une telle démarche ? Lui demander plus de flexibilité, de réactivité, de polyvalence implique de mettre en face une forme de reconnaissance. On pense d'abord à la reconnaissance salariale mais ce n'est pas la seule. Dans les secteurs en difficulté, ce peut être simplement le maintien dans l'emploi, mais aussi l'amélioration des parcours professionnels, des mobilités internes, de la valorisation des compétences par la validation des acquis de l'expérience (VAE).

La question de l'encadrement intermédiaire est cruciale : c'est lui qui sera l'acteur principal de l'intégration de la démarche compétence dans le fonctionnement courant de l'entreprise.

L'encadrement intermédiaire ? Il intègre déjà au quotidien un appareillage compétence. Ce sont eux qui embauchent, qui forment au poste. Vous allez leur simplifier la vie en leur donnant des outils d'évaluation pour recruter, accueillir les nouveaux, développer leurs équipes...

Patrick Gaston, DRH

Patrick Gaston, DRH de **Novoferm**, PME de Loire-Atlantique spécialisée dans les fermetures pour l'habitat et l'industrie, fournit un élément de réponse. « *Les managers intègrent déjà au quotidien un appareillage compétence : ce sont eux qui embauchent, qui forment au poste : vous allez donc leur simplifier la vie en leur donnant des outils d'évaluation pour recruter, accueillir les nouveaux, développer leurs équipes* ».

Pour lui, la seule façon de faire entrer une démarche compétence dans une PME est d'en faire une démarche « *de pilotage global, qu'elle s'appelle compétence ou autrement. En tout cas, ça ne doit surtout pas être une démarche Ressources Humaines* ».

Donner du temps à l'encadrement

La contrepartie est de donner du temps à l'encadrement pour mener cette démarche. « *Ne comptez pas sur la débrouillardise des acteurs et sur les temps cachés, le plus sûr moyen de ne pas aboutir*, prévient Eric Melchior. *Il faut prévoir du temps aussi bien en début de démarche (élaboration, négociation, communication) qu'au cours du projet* ». La consistance du projet se mesure aussi au temps qui lui est accordé. « *Si c'est un projet important, l'encadrement peut y consacrer du temps. Si ça ne l'est pas, les responsables opérationnels diront vite que ça ne les intéresse pas* », souligne Antoine Masson.

Question méthode, Frédéric Vanlierde, consultant Ad'aptus Conseil, indique conduire les démarches compétence sur le mode projet pour impliquer au maximum les salariés et la direction. « *Cela signifie identifier le rôle de chaque personne : mobiliser l'équipe de direction, monter un comité de concertation où figurent les représentants du personnel, mettre en place une équipe projet avec un titulaire*

de chaque grande fonction de l'entreprise. C'est une logique de dynamique et d'arbitrage ».

Aider les salariés à jouer leur rôle

Il ne faut pas minimiser cependant les réticences à ces démarches et tâcher d'en comprendre les raisons. Si les dirigeants ont la possibilité de faire appel à des ressources pour dessiner un projet, les salariés et les représentants des salariés ne sont pas forcément dans les mêmes dispositions. Comment être en capacité d'appréhender la stratégie



de l'entreprise, discuter des besoins d'évolution des compétences quand ce n'est pas son métier ? Certaines organisations syndicales sont conscientes de cette difficulté et mettent en place des dispositifs de formation pour leurs représentants dans les entreprises. C'est le cas de la CFDT, comme le signale Monique Martin, chargée de la formation à l'Union régionale. Mais il faut peut-être prévoir d'autres dispositifs plus larges pour aider les représentants des salariés à jouer leur véritable rôle sur ces enjeux importants au croisement de l'avenir des salariés et des entreprises.

2. Quels effets des projets dans l'entreprise ?

L'impact premier est évidemment la hausse du niveau de compétences. Rares d'ailleurs sont les démarches qui ne s'accompagnent pas de plans de formation.

Le Cefres (organisme de formation, 60 salariés), par exemple, qui a lancé une démarche pour redéfinir les métiers de chacun et développer d'autres

missions, a engagé un plan de formation au long cours pour 80 % des salariés. Un des volets de ce plan est une formation-action qui vise à rendre l'organisation apprenante. Chez **Mateloc**, entreprise de location de matériel pour le BTP (110 collaborateurs), les enjeux portent sur le transfert de compétences (métiers en tension et de nombreux départs en retraite). DIF et VAE ont permis de proposer de nouvelles perspectives d'accompagnements personnalisés.

Compétences nouvelles, organisations adaptées

Autre impact souligné par beaucoup : des améliorations d'organisation, conséquences d'un travail en profondeur sur les postes, les fonctions, les métiers. Un exemple chez Mateloc, à l'occasion du départ d'un salarié qui détenait de multiples compétences : elles ont été réparties entre différentes personnes. « *Un poste, ce n'est surtout pas une case vide qu'il faut remplir. Un changement oblige à revoir toute l'organisation* », observe Robert Houdaille, attaché de direction et en charge du projet compétence. Le Cefres s'est appuyé sur les nouveaux référentiels réalisés pour se réorganiser suite à un accident de parcours économique. « *Nous avons une organisation qui cloisonnait les informations d'ordre économique. Le métier de formateur a été redéfini et un certain nombre de connaissances d'ordre économique font maintenant partie de ses compétences. Nous allons vers une meilleure compréhension du fonctionnement global de l'entreprise* » précise Olivier Frémont, directeur.

Des salariés mobilisés

La responsabilisation des acteurs est un autre impact majeur des démarches compétence. C'est le constat fait lors du retour d'expériences réalisé par Novoferm, avec le concours de Benoît Journé et Lionel Chambrier, spécialistes en gestion et GRH à l'Université de Nantes et d'Antoine Masson, de l'Aract. « *On constate une élévation du niveau de compétences des salariés car ils sont davantage contributeurs*, observe Benoît Journé. *Ils se sont mobilisés pour construire des compétences nouvelles, techniques, relationnelles, etc.* ». Du coup, ils sont davantage demandeurs de responsabilités et ressentent mal les pans de leur activité régis par des projets centralisés qui ne leur laissent pas d'initiatives (par exemple démarche qualité sans relais effectif sur le terrain). Cela permet à l'entreprise de travailler en particulier sur les évolutions professionnelles

pour développer les compétences dans le sens d'une polyvalence, d'une progression vers des fonctions d'animation sécurité ou qualité ou de première maintenance, tenues par les opérateurs eux-mêmes.

3. Le recours aux consultants

Les consultants sont-ils indispensables dans la conduite d'une démarche compétence ? Le témoignage d'Emmanuel Saffores, responsable qualité et chef de projet d'une démarche compétence chez **Selco**, une entreprise de prestations d'électronique, va plutôt dans ce sens. « *Nous avons fait appel à un consultant parce qu'on bloquait pour passer à l'action. Nous n'avions pas de méthodologie et il manquait un vrai diagnostic RH et organisationnel pour démarrer. Un consultant apporte un éclairage nouveau, très profitable. Il nous a évité d'emprunter de fausses pistes. Par exemple, nous allions développer l'entretien individuel sans mobiliser l'encadrement. Avec le recul, on se dit : heureusement que nous n'avons pas fait cette erreur !* ».

Le consultant paraît indispensable pour mettre sur la table les véritables enjeux. « *C'est un peu le phénomène de l'iceberg : il y a une demande, mais il faut établir un bon diagnostic de la situation* », indique Murielle Roche-Brunet, consultante chez RM Conseil. « *Il est très important que le consultant fasse le diagnostic de votre entreprise et que vous le partagiez* », complète E. Saffores. Cette phase préalable de diagnostic est si importante que la DRTEFP, avec les porteurs de démarches, la finance.

Dans la phase de déploiement, il faut veiller à ce que le consultant, tout en apportant ses outils et sa méthodologie, la transfère réellement à l'entreprise « *Je suis très attentif à l'appropriation par l'entreprise du projet. C'est pourquoi le consultant ne doit pas être le pilote de la démarche* », conseille Emmanuel Saffores.

4. Les dispositifs d'accompagnement

Plusieurs dispositifs régionaux d'accompagnement ont démarré il y a quelques années et se prolongent. Ils ne sont pas tous identiques. Certains, comme celui de la CCI Vendée, sont orientés vers l'accompagnement collectif de PME (de 5 à 300 salariés) sous la forme de formation/action dans des ateliers thématiques animés par des consultants.

EN BREF :

- La compétence est la maîtrise de situations de travail diverses dans l'exercice de son métier. Elle nécessite une organisation du travail adaptée et permet de répondre à des objectifs de production ou de service.
- On appelle démarche compétence des projets de développement des compétences de types variés (transmission de savoir-faire, nouveau métier, management des compétences...) qui deviennent de vrais projets d'entreprise.
- Il s'agit d'un choix d'entreprise de miser sur les compétences pour son développement économique.
- Ces démarches permettent d'identifier les compétences clés de l'entreprise et les besoins à venir, mais aussi d'améliorer l'évaluation des compétences déjà existantes et d'enrichir le rôle des managers à un développement des compétences dans leur équipe.

La journée régionale

La journée d'études du 21 juin dernier « Démarches compétence, échanges d'expériences régionales » organisée par l'équipe Recor au CNAM (Nantes) a rassemblé 150 personnes dont 70 entreprises.

Les services de l'Etat en région (DRIRE et DRTEFP) sont convaincus du caractère crucial des compétences pour trois raisons : les tensions sur le marché du travail, les mutations économiques et organisationnelles, la révolution des technologies et de la connaissance.

Matthieu Schuler, DRIRE

C'est le pilote du projet dans l'entreprise (souvent le dirigeant) qui suit la formation/action et confronte ses difficultés ou ses avancées aux autres membres du groupe. Plusieurs CCI et Chambres de Métiers ont lancé des projets de ce type co-financés par les DDTEFP. (La liste des porteurs de projets compétence en région est consultable sur le site www.demarchecompetence.com).

D'autres dispositifs sont plus orientés vers l'accompagnement individuel de l'entreprise par un consultant expérimenté après analyse du projet par l'organisme porteur (Opcalia, Agefos PME). D'autres dispositifs sont liés à un secteur d'activité (AREF-BTP, Uriopss pour les organismes privés sanitaires et sociaux, Forthac pour le cuir, le textile, la chaussure. Tous ces dispositifs sont co-financés par la DRTEFP.

Ces dispositifs ont permis de développer un véritable savoir-faire d'accompagnement dans les Pays-de-la-Loire. Le projet Recor (*) poursuit et pérennise cet apport de ressources aux entreprises.

« Les services de l'Etat en région, que ce soit la DRIRE ou la DRTEFP, sont convaincus du caractère crucial des compétences pour trois raisons : les tensions sur le marché du travail, les mutations économiques et organisationnelles, la révolution des technologies et de la connaissance. Autant de raisons pour favoriser la flexibilité, la compétitivité pour les entreprises. On l'obtient notamment par les démarches compétence pour placer les collaborateurs en responsabilité et en pleine possession de leurs moyens face au projet de l'entreprise », précise Matthieu Schuler, directeur-adjoint de la DRIRE

(direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement) des Pays de la Loire.

5. Echanger entre entreprises : une des clés du succès ?

Toutes les démarches collectives régionales prévoient des temps d'échanges entre entreprises. *« Des comités d'échanges ont lieu entre les entreprises régulièrement. Les entreprises choisissent leurs thèmes : elles ont choisi la gestion de projet, l'implication de l'encadrement, la reconnaissance des compétences, l'usage des outils comme les référentiels, la mise en place de l'entretien professionnel, etc »*, expliquent Catherine Arnoux et Christiane Baster, de l'Opcalia Pays de la Loire, porteur de la démarche Acor.

S'appuyer sur l'expérience des autres

Chaque entreprise est différente et a son propre projet compétence. *« Pourtant on s'aperçoit qu'on a tous les mêmes problématiques »*, indique Marie-Bénédicte Neplaz, DRH de Mondipackaging, spécialisé dans les solutions d'emballage. Selon elle, les intérêts à échanger sont nombreux : *« Profiter de l'expérience des autres entreprises, se sentir moins seul, se booster au cours d'une démarche qui connaît des hauts et des bas. Enfin, au-delà de l'échange d'expériences, l'équipe d'animation reformule et synthétise ce qui s'est passé dans l'entreprise pour en assurer une certaine transférabilité »*. Les échanges contribuent ainsi à légitimer le porteur de projet au sein de sa propre entreprise : la démarche interne prend une autre dimension puisqu'il y a d'autres entreprises impliquées, des financements publics, etc

6. Points de vigilance et perspectives

Les démarches compétence ont aussi leurs limites. Le DRH de Novoferm, Patrick Gaston, en retient une, à l'issue de son retour d'expérience : *« Les outils mis en place dans une démarche tendent peut-être à simplifier cette réalité. Attention à l'effet boomerang : si c'est simple et que je n'y arrive pas, alors je suis incompetent. Si la réalité du travail n'est pas reconnue, alors on passe à côté de quelque chose »*. (A lire, de nombreux témoignages et expériences d'entreprises de la région sur le site www.demarchecompetence.com).

De son côté, Willy Vasse, directeur-adjoint de la DRTEFP, invite à ne pas *« laisser au bord de la route un certain nombre de salariés, soit parce qu'ils ont un statut précaire (CDD, intérimaires), soit parce qu'ils sont considérés comme « hors cible » (métiers en déshérence ou en perte de vitesse), soit parce qu'ils sont âgés »*.

La vigilance est également requise vis-à-vis des salariés ne maîtrisant pas les savoirs de base – lecture, écriture – alors même qu'on leur demande, dans une démarche compétence, de décrire comment ils travaillent, voire de l'écrire.

Les dispositifs d'appui aux démarches compétence dans les Pays de la Loire commencent à porter leurs fruits. Il y a désormais une offre de conseil qualifiée et réactive dans la région. La nouvelle étape que représente Recor permet d'avoir des modèles d'action à valider, à analyser, à transférer. L'effort d'échanges se poursuivra entre les porteurs des dispositifs...

Une dynamique régionale existe, aux acteurs de la prolonger ! ■

*Le projet Recor est porté par l'Ecole des Mines de Nantes (chef de projet Laurent Pascaïl, Laurent.pascaïl@emn.fr), l'Aract des Pays de la Loire, le Cnam, l'Opcalia et l'université de Nantes. Il réunit des partenaires régionaux convaincus de l'utilité de ces démarches : Audencia, Agefos-PME, Aref BTP, Arc Ouest (association de consultants) et est ouvert à d'autres partenaires intéressés.