

## Gestion des compétences : Transmettre le métier aux nouveaux

**C**ette PME de la menuiserie connaît des difficultés de recrutement qui bloquent son développement. L'ARACT lui propose de l'aider à comprendre pourquoi les jeunes qu'elle embauche ne restent pas dans l'entreprise. Le diagnostic réalisé met à jour des pratiques d'intégration très informelles qui déstabilisent les jeunes embauchés. Soucieuse de fidéliser sa main d'œuvre pour accroître ses effectifs, la PME s'engage dans une démarche visant à mieux transmettre les savoir-faire, à développer les compétences en interne et à améliorer l'organisation.

### MOTS CLÈS

- Conduite de projet
- Difficultés de recrutement
- Formation-action
- Gestion des compétences
- Intégration
- Organisation du travail

### Contexte

Face à un marché en forte croissance, cette PME de quarante salariés spécialisée dans la fabrication et la pose de fenêtres, de portes et de vérandas, souhaite poursuivre le développement de son activité. Pour y parvenir, elle entend faire évoluer l'organisation de la production et embaucher de nouveaux salariés. Seulement, voilà : l'entreprise va être confrontée à deux problèmes majeurs :

- Les menuisiers expérimentés manquent cruellement sur le marché du travail ;

- Et l'entreprise a le plus grand mal à garder les jeunes, peu ou pas qualifiés, qu'elle embauche pour les former en interne. D'ailleurs, l'année précédente, six nouveaux salariés ont quitté la PME, soit 15 % de l'effectif total !

Paradoxalement, les salariés plus anciens, compétents et qualifiés, semblent attachés à l'entreprise alors qu'ils pourraient facilement trouver du travail ailleurs.

Dans le cadre d'une étude visant à comprendre comment les PME des Pays de la Loire s'organisent pour faire face aux impératifs du marché et quelle place prend la gestion des compétences dans ces changements, l'ARACT des Pays de la Loire propose à la menuiserie industrielle de réaliser un diagnostic sur ses difficultés d'intégration.

Elle centre son intervention sur l'atelier de production aluminium, de loin la plus importante. Des entretiens sont menés, sur le lieu de travail, avec diverses personnes dont cinq salariés, nouvellement embauchés ou ayant assuré une fonction de tuteurs. Des observations des situations de travail sont également réalisées.

### Construire les processus d'intégration

### Démarche

L'intervention révèle une organisation de la production fortement basée sur l'autonomie : chaque ouvrier réalise en totalité le travail d'usinage et d'assemblage, travaillant à son rythme et à sa façon. Dans l'atelier, on doit être

capable de tout faire et, en tout cas, de se débrouiller.

### Formaliser les parcours d'intégration

Ce fonctionnement, qui semble convenir aux plus anciens – compétents et expérimentés – déstabilise les nouveaux salariés, qui ont peur de se tromper (et donc de gâcher la pièce) ou de retarder les autres en leur demandant un coup de main. >>>



Dans cette entreprise, l'intégration est basée sur l'implicite et l'informel : le nouveau, bien que soutenu par un tuteur, doit apprendre par lui-même, en posant des questions et en regardant faire les autres.

La culture professionnelle est ici celle de l'entreprise artisanale où l'on a "tout dans la tête et dans les mains". Mais l'intégration se passerait mieux si elle reposait sur des règles plus explicites et formalisées, si le tuteur et le salarié essayaient d'identifier les difficultés d'apprentissage, de définir des progressions pédagogiques, de hiérarchiser les étapes, de repérer les savoir-faire, de former aux bonnes pratiques, etc.

Quelques orientations sont proposées par l'ARACT, dont celles-ci :

- Concevoir des postes de travail plus simples afin de faciliter l'intégration de non-menuisiers ;
- Clarifier et formaliser les bonnes pratiques, les procédures et l'organisation du travail comme une réponse à l'augmentation du nombre de salariés ;
- Profiter du nécessaire agrandissement de l'atelier pour aménager et optimiser au mieux les postes de travail. ■

## Enseignements & Perspectives

Il ne s'agit pas seulement pour l'entreprise de parvenir à pérenniser sa main d'œuvre, elle doit aussi faire évoluer son organisation pour faire face au développement de son activité. **Comment dès lors améliorer le processus d'intégration des nouveaux tout en optimisant l'activité de production ?**

Pour l'ARACT, il est indispensable d'associer les salariés de la production à la réflexion sur la nouvelle organisation. Puisqu'il s'agit de «mettre à plat» les modes opératoires, la prise en compte du point de vue des opérateurs s'avère indispensable. Par ailleurs, les associer est le meilleur moyen d'éviter que les anciens ne voient dans la formalisation de ce qui allait de soi une atteinte à leur autonomie et ne partent. « Ici, dit le chef d'atelier, on a grossi vite. Mais si cela

*devient l'usine, il y a 80% des menuisiers qui partent ! »*

### Partir des problèmes rencontrés pour construire les solutions à mettre en œuvre

Concrètement, l'intervenant de l'ARACT suggère à l'entreprise **d'opter pour une formation-organisation**. Les salariés de production participent toutes les deux ou trois semaines à des sessions de formation de 3 à 4 heures, animées par un intervenant extérieur et s'étalant sur plusieurs mois.

**En travaillant à la résolution des problèmes quotidiens, ils développent des compétences collectives** (concertation, coopération), **acquièrent une meilleure connaissance de l'organisation et développent de nouveaux savoir-faire**.

Parallèlement, les **solutions élaborées**, expérimentées et « appropriées » par les opérateurs **font progressivement évoluer l'organisation du travail**.

Près d'une année après la réalisation de ce diagnostic, cette formation-organisation est en cours. Dans l'appel d'offres lancé à l'attention des consultants, on peut lire : « *Nous souhaitons une formation-action qui vise la transmission des savoir-faire d'un menuisier à l'autre et l'amélioration de l'organisation existante, à partir des problèmes rencontrés au quotidien. Il ne s'agit pas d'une formation qui apprendrait leur métier à des professionnels qui le pratiquent depuis longtemps, mais qui fasse progresser un groupe entier dans une entreprise qui change* ». ■

## Associer les salariés à la réflexion sur la nouvelle organisation

### POUR EN SAVOIR PLUS

**Vous pouvez contacter :**  
Antoine MASSON, chargé de mission  
Tél. > 02 41 73 00 22  
Email > a.masson@anact.fr



**ARACT des Pays de la Loire**  
ZI Angers Beaucouzé • BP 80023 49071 • BEAUCOUZÉ Cedex  
Tél : 02 41 73 00 22 • Fax : 02 41 73 03 44  
Email : paysdelaloire@anact.fr • Site : www.paysdelaloire.aract.fr