

# Travail & CHANGEMENT

## Gérer les compétences en PME

### ENJEUX (P.2 À 4)

#### Une démarche compétence spécifique pour les PME ?

### ARGUMENTS (P.5 À 7)

Interviews de Sylvain Breuzard, dirigeant de Norsys et ancien président du CJD, de Fabienne Riera, DRH de la Maroquinerie de Saulieu, de Philippe Trouvé, professeur à l'ESC Clermont-Ferrand et de Laurent Pascaïl de l'École des mines de Nantes.

### CÔTÉ ENTREPRISES (P. 8 À 13)

#### *Librairie*

#### Des salariés qualifiés et autonomes

#### *Manufacture*

#### Compétences et qualité : une combinaison originale

#### *Industrie*

#### Une démarche compétence pour une meilleure performance

#### *Menuiserie*

#### Identifier les métiers de l'entreprise

#### *Haute technologie*

#### La responsabilisation au centre du management

### ALLER PLUS LOIN (P. 14 À 15)

#### Points de vigilance

Une dynamique globale,  
la mobilisation des acteurs,  
la cohérence du dispositif,  
la reconnaissance.

#### Des livres et des sites

Sur la qualification, les démarches  
compétence, la gestion des  
ressources humaines en PME, etc.

# Une démarche compétence spéci

**S'il existe une littérature relativement abondante sur la gestion des compétences, elle concerne avant tout les grandes entreprises. Peu de choses ont en effet été écrites sur l'action des PME et les résultats qu'elles obtiennent. Au cours des années 2003 et 2004, le réseau Anact a donc mené une étude sur la gestion par les compétences dans ces entreprises.**

Que ce soit sous la forme de la "gestion prévisionnelle des emplois et des compétences" ou celle de la "gestion par les compétences", les études dans les grandes entreprises ne manquent pas. L'Anact a donc décidé de s'intéresser à la gestion par les compétences dans les PME. De tailles différentes (de 18 à 250 salariés), relevant de divers secteurs d'activité, les entreprises qui figurent dans ce dossier ont été choisies comme lieu d'investigation parce qu'elles étaient connues de nos interlocuteurs qui y avaient conduit des actions en ce domaine (voir tableau, page 4). De fait, leur point commun réside essentiellement dans la volonté de leurs dirigeants d'agir sur les compétences de leurs collaborateurs. Autrement dit, la gestion des ressources humaines ne se résume pas pour eux, à la gestion du contrat de travail ou à celle des relations sociales. Elle vise aussi les compétences des salariés, même si le mot n'est pas toujours utilisé pour désigner leur démarche : c'est en effet clairement des compétences dont il est question lorsque l'on parle d'"entreprise apprenante", d'"innovation participative" ou, tout simplement, de "projet d'entreprise". Il s'agit bien de gestion puisqu'en la matière,

les dirigeants refusent de s'en remettre au hasard, mais jugent indispensable d'avoir une action dirigée et cohérente. Une fois énoncé ce principe commun, l'intérêt de l'étude réside précisément dans la diversité des approches et des moyens utilisés pour répondre à cette volonté initiale.

L'article qui suit, sans prétendre rendre compte de toute la richesse de cette étude, propose quelques éléments de réflexion à partir de trois points : les objectifs poursuivis, les instruments de gestion mis en place, les acteurs enrôlés dans le projet.

## → Vers de nouveaux espaces de management

Au-delà de la volonté commune d'agir sur les compétences, il est possible de distinguer chez les dirigeants deux grands types d'intentions non exclusifs l'un de l'autre.

Le premier se caractérise par la volonté de "mettre en cohérence" ou encore de "mettre en ordre" les ressources humaines. Il s'agit ici de rationaliser une gestion des ressources humaines qui a entraîné des dysfonctionnements, en particulier en matière de rémunération : une absence de politique cohé-

rente a pu conduire à des disparités difficilement justifiables et donc à un sentiment d'inéquité, largement partagé par les salariés et entraînant des risques de démobilitation. Mettre en œuvre une gestion des ressources humaines, fondée sur l'attention portée aux compétences, apparaît au dirigeant comme une réponse possible à cette revendication. Elle justifie son investissement dans un tel projet, dont le préalable sera constitué par la nécessité d'"améliorer la visibilité sur les compétences".

Le deuxième type d'intention est caractérisé par les mots "manager", "développer les compétences", "animer", et "impliquer les salariés". Si les aspects de cohérence et de mise en ordre ne sont pas absents, ce genre d'intention insiste d'abord sur la mobilisation et le développement des compétences des salariés. Les raisons mises en avant par les dirigeants sont très liées aux impératifs économiques de l'entreprise : selon les cas, il s'agit d'accroître la productivité, la qualité de service ou plus généralement la qualité des produits.

En règle générale, le projet de gestion des compétences est étroitement corrélé à l'innovation que cherche à promouvoir l'entreprise. Innovation sur le produit (passage d'un produit banal à un produit technique ; conception d'un nouveau produit ; mise en œuvre de nouvelles technologies), innovation sur le service (promotion d'un nouveau type ou d'une nouvelle exigence de service), innovation sur le process (nouvelles machines, nouvelle organisation de production). L'une des entreprises étudiées caractérise d'ailleurs son projet par la formule, particulièrement éloquente, "d'innovation participative". C'est l'innovation, en effet, qui entraîne la compétence. Elle propose à chacun de nouveaux espaces et de nouvelles marges de progression. Elle demande à l'entreprise d'accompagner le mouvement par de nouvelles ressources.

## La démarche compétence : la définition du réseau Anact

À son niveau d'expression le plus complet, mettre en œuvre une démarche compétence signifie travailler simultanément sur deux types de questions : comment mobiliser les compétences et quelle instrumentation de gestion créer ?

Plus précisément, ces deux registres de travail sont :

→ d'une part, celui de l'engagement effectif des compétences des salariés dans le cadre de leurs activités de travail (au sens où l'on engage des forces dans une bataille) ; c'est ici essentiellement une affaire d'organisation du travail et de management

→ d'autre part, celui de la formalisation des règles et des outils permettant cette mobilisation des compétences ; cette instrumentation correspond à trois besoins : nommer, développer et reconnaître les compétences.

A. Masson et M. Parlier, *Agir sur... les démarches compétence*, à paraître en septembre 2004

# Stratégie pour les PME ?



**63 %** de l'emploi du secteur privé



**53 %** de la valeur-ajoutée



**36 %** des investissements



**23 %** des exportations

## Les chiffres clés des PME en France (secteur privé, entreprises de 0 à 250 salariés)

(Source : ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie - Édition 2004)

Il n'y a pas d'opposition a priori entre ces deux visées, entre la cohérence et le développement. L'une peut tout à fait inclure l'autre. Mais force est de constater que ce n'est pas toujours le cas. Or, là où prime l'idée de cohérence et de remise en ordre, on aboutit à une conception statique de la gestion des compétences, accompagnée d'une certaine déconnexion vis-à-vis des orientations stratégiques de l'entreprise et des perspectives professionnelles des individus. En revanche, là où prime l'idée de développement, on voit apparaître une conception dynamique très liée aux autres enjeux.

### → Investir dans des outils stratégiques

L'une des caractéristiques des PME, notée par tous les observateurs, c'est leur manque de ressources et dans ces conditions, leur réticence à procéder à des investissements de gestion. Or, c'est bien d'un tel investissement qu'il s'agit dans le cas de la gestion des compétences. Comment s'y prennent-elles ? Quel outillage mettent-elles en place ? À quel prix ? Sur ce point, on constate une grande hétérogénéité entre les entreprises. Certaines mettent en place une instrumentation très sophistiquée, chez d'autres celle-ci reste extrêmement sommaire. Du côté de l'instrumentation sophistiquée, figurent les outils suivants :

- des référentiels d'activité et de compétences : dans une entreprise, par exemple, les onze filières métiers ont été décrites par autant de référentiels métiers ;
- des supports d'entretien d'évaluation et de grilles de suivi des salariés ;
- une cartographie des compétences ;
- un tableau de polyvalence par atelier ou par service ;
- une base de données informatisée ;
- des grilles de conversion pour articuler évaluation des compétences et rémunérations.

De tels outils ne sont pas différents de ceux que l'on peut trouver dans une grande entreprise. Ils ont d'ailleurs souvent été importés par des consultants ou des DRH nouvellement recrutés, qui les ont vu fonctionner. Le temps consacré à les concevoir et à les mettre en place peut être considérable, que le projet fasse appel aux seules ressources internes ou nécessite l'aide d'un consultant. Ainsi, dans le premier cas de figure, la conception du dispositif est le fruit d'un investissement important, quasiment à mi-temps, du responsable des ressources humaines pendant une ou deux années. Dans le second, elle a nécessité cent quatre-vingt-dix jours d'intervention d'un conseil.

En regard de cette sophistication, il est frappant de constater l'extrême simplicité de l'instrumentation mise en œuvre par d'autres entreprises. Un cas est particulièrement embléma-

Une grande entreprise, une moyenne de 200 salariés, une petite de 25 salariés ne se gèrent pas de la même façon. Avec des modalités spécifiques, des dirigeants de PME aussi développent des démarches articulant la stratégie, l'organisation du travail et le développement des compétences. L'enjeu est selon les cas de repositionner l'entreprise, d'améliorer la qualité et le service aux clients, d'accroître la polyvalence, de responsabiliser les salariés, de renforcer leur initiative et leur créativité...  
Projet économique et projet social, projet collectif et projets individuels, direction et représentants du personnel peuvent se rencontrer sur ce terrain dans une dynamique de changement, objet de la nouvelle aide au conseil GPEC\*. Un outillage de gestion est aussi nécessaire en PME pour nommer et évaluer périodiquement les compétences mises en œuvre, expliciter les objectifs de progression, faire évoluer les organisations, adapter la formation, ouvrir les perspectives professionnelles et les possibilités d'évolution salariale. Les meilleurs outils ne sont pas ceux, souvent complexes, transposés des grandes entreprises, mais sont construits avec les différents acteurs en fonction de leurs besoins.

**Henri Rouilleault**

Directeur général de l'Anact

\* GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences



tique : dans l'une des entreprises de l'étude, l'instrumentation nécessaire à la gestion des compétences se réduit au support utilisé pour l'entretien d'évaluation, c'est-à-dire une feuille A4 où l'on trouve quelques questions très ouvertes dans une mise en page rudimentaire. On est loin ici de la batterie de référentiels et autre cartographie des compétences !

## → Des intentions à l'instrumentation

L'efficacité des outils n'est pas en rapport direct avec leur sophistication ni avec l'investissement qu'ils ont nécessité. Elle est en revanche en relation étroite avec les intentions initiales. Les projets orientés vers la clarification et la mise en cohérence ont tous nécessité une instrumentation lourde et sophistiquée. Lorsque leur visée s'est limitée à cet objectif, l'investissement apparaît au final sans commune mesure avec le résultat obtenu.

Ici, par exemple, des référentiels ont été élaborés et des entretiens d'évaluation ont été conduits mais l'encadrement de proximité ne peut les renouveler parce que les perspectives professionnelles auxquelles sont en droit de prétendre les salariés n'ont pas été explicitées. Le dispositif se trouve bloqué. Là, l'ensemble de la démarche de référencement des emplois est fondé sur une approche des compétences via le poste de travail et fait l'impasse sur la question de la polyvalence, essentielle à cette PME. Les opérationnels de terrain ne s'y reconnaissent pas. De fait, conçus pour résoudre des problèmes posés essentiellement à partir du point de vue des ressources humaines, de tels outils semblent disproportionnés, voire inutiles, aux autres acteurs de l'entreprise.

Dans les projets orientés vers la valorisation et le développement des compétences, l'instrumentation de gestion présente des degrés de sophistication extrêmement variés. Certaines entreprises possèdent la "panoplie" complète, d'autres ont des outils plus rudimentaires. Mais cette différence ne dit rien sur les résultats : à tout le moins, ce n'est pas là où l'outillage est le plus fruste que la gestion des compétences est la moins efficace. Les questions sont ailleurs. Il y a bien sûr des effets de



## Les entreprises étudiées par le réseau Anact

taille : on ne gère pas une entreprise de 250 personnes avec les mêmes moyens qu'une entreprise de 18. L'efficacité du dispositif dépend de la cohérence entre l'intention initiale et l'instrumentation mise en place : or, dans certains cas, il existe une vraie contradiction entre les outils utilisés et les intentions affichées dans le projet. Ainsi, l'intention peut viser l'autonomie. Si les outils de gestion sont eux adaptés à une organisation taylorienne, cette incohérence met en péril tout le système.

## → La place cruciale du dirigeant

L'acteur clé d'un tel projet est évidemment le dirigeant. Dans plusieurs entreprises étudiées, c'est lui qui en est directement à l'origine, au point que la démarche compétence figure en bonne place dans le projet de création ou de reprise de l'entreprise : elle fait partie de ses valeurs fondatrices. Dans ce cas, l'instrumentation mise en place s'inscrit dans la durée et fait l'objet d'ajustements réguliers. L'exemple le plus emblématique de l'étude concerne une entreprise de travaux publics dans laquelle la question des compétences est une question ancienne dont l'exploration remonte à une quinzaine d'années : l'instrumentation de gestion s'y est régulièrement étoffée jusqu'à la mise en place d'une base de données informatisée. Ailleurs, c'est le développement de l'entreprise, un souci d'amélioration de la qualité, qui ont conduit le dirigeant à modifier son mode

de management, à entrer dans un processus de délégation et à se lancer dans cette démarche. Dans tous les cas, son inscription dans des réseaux d'entreprises, des cercles de réflexion ou des branches professionnelles semble avoir constitué un atout important dans le déploiement de la démarche.

Dans plusieurs situations, le dirigeant s'est appuyé sur un responsable des ressources humaines ; quelquefois, il y a eu intervention d'un conseil extérieur. La réussite de l'opération semble bien dépendre alors de l'implication constante du dirigeant dans le projet : là où il y a eu mise à distance et retrait du chef d'entreprise, la réussite a été moindre.

Et du côté des salariés ? Un constat s'impose : alors que ce type de projet comporte des enjeux forts relatifs aux perspectives professionnelles des salariés, enjeux rappelés dans les textes relatifs à la réforme de la formation professionnelle, les instances représentatives du personnel en sont absentes dans la grande majorité des entreprises étudiées. Des habitudes de métiers ou des particularités locales peuvent l'expliquer. Cela oblige à trouver des voies autres pour assurer la légitimité du dispositif en interne : qualités du management participatif, modalités de conduite du projet, par exemple.

Christian Jouvenot (chargé de mission, Aract Nord-Pas-de-Calais) et Michel Partier (chargé de mission, département compétences, travail et emploi de l'Anact).

# De la créativité pour une démarche compétence réussie

La démarche compétence en PME ? Une affaire d'analyse et de créativité expliquent les spécialistes. Au-delà d'une simple transposition des méthodes utilisées dans les grandes entreprises, les PME doivent en effet élaborer leur propres outils. Deux universitaires et deux professionnels répondent aux questions du réseau Anact.

## Qu'est-ce qui vous a incité à mettre en place un programme de gestion par les compétences dans votre entreprise ?

Nous avons initialement tenté de bâtir une stratégie qui permette à la fois de réussir sur le plan économique et d'accentuer la dimension sociale de l'entreprise. Pour trouver une convergence d'intérêts entre ces deux domaines, nous avons tout d'abord décidé de faire évoluer de plus en plus nos offres vers des prestations à forte valeur ajoutée. Dans cette situation, les salariés se mobilisent pour acquérir d'autres compétences. Et si ces prestations sont bien commercialisées, des moyens supplémentaires émergent pour développer la dimension sociale de l'entreprise. À Norsys, nous avons expérimenté des méthodes de formation assez nouvelles qui regroupent les personnes qui font le même métier. Elles sont basées sur des démarches pédagogiques permettant le partage d'expériences et l'analyse collective de situations et sont éventuellement guidées par nos chercheurs en haute tech-

nologie. Nous associons à la fois des formations pratiquées dans des organismes externes et des formations conçues en interne, dont certaines visent à enrichir le patrimoine de connaissance de l'entreprise.

## L'appartenance à un réseau tel que le CJD vous a-t-elle aidé ?

Le fait d'être au CJD m'a aidé à bâtir une vision de l'entreprise et à structurer ma démarche.

Grâce à cette association, j'ai pu soumettre et tester mes idées auprès d'autres chefs d'entreprise. En tant que président national, j'ai essayé de traduire ce concept d'organisation apprenante au CJD. Nous avons créé, depuis deux ans, le campus du CJD. Il réunit 300 membres qui échangent leurs bonnes pratiques, se forment à leur responsabilité, partagent leurs expériences et construisent leurs futurs projets. Par ce biais, le CJD s'est professionnalisé et les chefs d'entreprise peuvent trouver des clés pour monter des démarches similaires dans leur PME.

À noter que de notre côté, dès le

lancement du projet, nous avons essayé d'être créatifs, à partir du concept d'organisation apprenante, qui s'appuie sur quatre piliers :  
 → savoir identifier les bonnes pratiques et les démultiplier ;  
 → diffuser les compétences (à partir de la formation que nous avons mise en place) ;  
 → valoriser la communication, le partage d'expérience et les travaux collectifs ;  
 → améliorer la prospective, c'est-à-dire enrichir son patrimoine de connaissance.

## Quelle doit être l'implication du chef d'entreprise dans une démarche de gestion par les compétences ?

La gestion des compétences nécessite de bâtir une stratégie à moyen terme de l'entreprise. La responsabilité du chef d'entreprise consiste à intégrer les représentants des ressources humaines dans l'élaboration de la stratégie ; mais aussi à les associer aux arbitrages que cette stratégie nécessite en termes d'objectifs à atteindre. Second point, pour qu'une démarche de gestion des compétences soit innovante, il faut absolument que le chef d'entreprise soit porteur des changements qu'elle induit. Si on ne sent pas le chef d'entreprise convaincu, ce sera beaucoup plus difficile de mettre en œuvre une telle démarche et de surmonter les résistances organisationnelles et humaines.

**SYLVAIN BREUZARD,**  
 dirigeant de Norsys, société de service et de conseil informatique orientée sur les nouvelles technologies et ancien président du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD)

Propos recueillis par Chrystelle Alour (journaliste).

**PHILIPPE TROUVÉ,**  
professeur à l' ESC Clermont-Ferrand  
et professeur associé  
à l'université d'Auvergne

**Quelles sont les spécificités des outils des PME dans leurs démarches de gestion par les compétences ?**

Toutes les tentatives qui ont consisté à transférer purement et simplement dans les PME les dispositifs de gestion des compétences expérimentés dans les grandes entreprises ont lamentablement échoué. De toute part, on entend dire qu'il conviendrait d'inventer de nouveaux outils mieux adaptés aux petites structures. Sur ce point, l'opération "Diagnostic RH" dans les PME, menée actuellement sur l'ensemble du territoire par les chambres de commerce et d'industrie, devrait permettre de constituer une base de données gigantesque sur leurs besoins spécifiques. Très souvent, il suffirait d'outiller les dirigeants avec des instruments très simples à mettre en œuvre pour le pilotage de la gestion du personnel. Il faudrait inciter par exemple à mettre en place des tableaux de bord sur la structure de la main-d'œuvre ou sur l'évolution de ses compétences.

**Comment articuler l'individuel et le collectif dans le cadre d'une démarche compétence ?**

Il y a, selon moi, deux façons de concevoir la fameuse "logique compétences". Première méthode : on l'utilise comme un nouvel outil pour renforcer notamment l'individualisation actuelle du rapport salarial. La pratique des entretiens d'évaluation accentue cette individualisation en laissant croire que la performance d'ensemble de l'entreprise serait la simple somme des contributions individuelles et non le résultat de processus collectifs de coordination. Dans ce cas, on s'efforce de mesurer la productivité individuelle du salarié, en la détachant des normes collectives d'évaluation de la qualification du travail. Deuxième méthode : on essaie d'articuler la compétence

des individus à la compétence centrale (distinctive) de l'entreprise, c'est-à-dire celle qui permet à une structure de conquérir et de maintenir une position concurrentielle sur le marché. Dans cette hypothèse, on essaie d'accroître la contribution du travailleur au capital social et organisationnel de l'entreprise. On sait effectivement que ce capital peut constituer un avantage concurrentiel durable et difficilement imitable, en favorisant en permanence la capacité d'action de l'entreprise et ses apprentissages.

**L'identité du client (particulier ou entreprise) joue-t-elle un rôle dans le développement des compétences ?**

Dans de nombreux travaux, notamment dans un rapport

du Commissariat général au Plan à paraître prochainement, nous avons pu démontrer que le fait d'avoir pour client final des entreprises ou des administrations est favorable à des dynamiques de gestion des ressources humaines. Encore faut-il que les PME ne soient pas en position de sous-traitance de capacité, exclusivement dédiées à un ou deux donneurs d'ordres dans un secteur de la production de masse. Dans ce cas en effet, les petites entreprises sont complètement dominées par leurs donneurs d'ordres et elles sont amenées à comprimer leurs coûts en négligeant le niveau de qualification de leur main-d'œuvre. À l'inverse, lorsqu'elles se situent dans une stratégie de compétitivité hors coût, elles sont entraînées à privilégier leurs ressources humaines qui sont la principale source de leur avantage compétitif.

Propos recueillis par Chrystelle Alour.

**FABIENNE RIERA,**  
DRH de la Maroquinerie de Saulieu

**Qu'est-ce qui vous a poussé, en tant que DRH de PME, à mettre en place un projet de gestion des compétences ?**

Il faut tout d'abord préciser que la Maroquinerie de Saulieu, nouvellement créée, est dirigée par un PDG qui a développé et fait évoluer six entreprises de maroquinerie, soit 983 salariés dont 85 % occupent des emplois de main-d'œuvre. Notre objectif était d'optimiser l'organisation pour tendre vers une efficacité du type industriel tout en maintenant les activités artisanales que constitue le métier de la maroquinerie. Par cette démarche, nous avons souhaité accroître la polyvalence et identifier les familles d'emplois existants au sein l'entreprise. Notre besoin en flexibilité grandissant face aux exigences accrues des clients,

il devenait nécessaire d'être réactif et de créer une dynamique par le repérage des savoir-faire et leur évaluation. Cela se concrétise par un plan de formation interne, pour augmenter notre capacité à produire, et externe, pour organiser une formation préqualifiante avant intégration au poste de travail.

**Comment avez-vous mené votre démarche ?**

Après un audit RH et organisationnel sur nos points forts et faibles, nous avons construit un référentiel "emplois-métiers", qui permet une double évaluation à partir de repertoires d'activités : le salarié estime lui-même et avec son chef d'équipe s'il maîtrise ces activités, s'il les a déjà approchées, ou s'il voudrait les

**Dans l'étude PME du réseau Anact à laquelle vous avez participé, la gestion des compétences apparaît-elle comme un véritable projet stratégique ou une simple mise en ordre des ressources humaines ?**

Une vraie démarche de gestion des compétences passé, de mon point de vue, par l'articulation de trois phases essentielles : un travail descriptif souvent réalisé par un consultant externe ou par les ressources humaines, un travail prescriptif dans lequel l'entreprise définit ses attentes et ses besoins en matière de compétences et un travail délibératif où l'on met en discussion la démarche et ses résultats avec les salariés. On a pu observer des processus axés uniquement sur la prescription, avec un travail descriptif très faible et aucune conception délibérative : ce type de démarche n'est qu'une simple rationalisation des ressources humaines. De ce point

**LAURENT PASCAIL,**  
enseignant chercheur à l'École des Mines  
de Nantes

de vue, les PME ont un avantage par rapport aux grands groupes : elles connaissent mieux leurs salariés et la réalité de leur travail et ont plus de facilités à réaliser la partie descriptive de la démarche.

**Quel intérêt une PME peut-elle trouver à s'engager dans une démarche de gestion des compétences ?**

Cela peut lui permettre tout d'abord de valoriser des compétences particulières, créatrices de valeur ajoutée, qui lui confèrent une spécificité sur son marché. Cette valorisation est particulièrement intéressante lorsque l'entreprise est sur des métiers qui connaissent

des difficultés de recrutement. En montrant qu'elle pense parcours et développement, une entreprise attire et fidélise. Ensuite, le lancement d'une démarche compétence peut accompagner un changement d'organisation. C'est l'occasion d'amorcer un travail plus global sur les processus organisationnels, sur l'autonomie des salariés, leurs responsabilités et, d'une manière générale, sur les contributions et les rétributions de l'entreprise et des salariés dans une logique mutuellement profitable.

Enfin, les PME sont fréquemment des entreprises familiales dans lesquelles la vision patrimoniale joue un rôle important et l'implication du chef d'entreprise est essentielle. Les démarches compétence, parce qu'elles renforcent le lien entre le salarié et l'entreprise sur la durée, entrent en adéquation avec cette vision patrimoniale de l'entreprise.

**Quelles sont, au contraire, les difficultés auxquelles ces PME ont à faire face ?**

La mise en œuvre concrète ainsi que l'articulation entre démarche et stratégie ne se conçoivent pas facilement. Par ailleurs, et ce n'est pas spécifique aux PME, l'essoufflement de la démarche pose question. Cela peut venir d'une focalisation trop forte sur des compétences trop concrètes ou trop précises, qui sont plus rapidement obsolètes. Enfin, l'appropriation de la démarche par l'entreprise est souvent un point sensible : quelles suites lui donner après le départ du consultant externe ? Ce sont des difficultés qu'il faut intégrer en amont des projets de développement des compétences.

pratiquer. Il a été ainsi possible de dresser un tableau de polyvalence et de favoriser son déploiement. Cependant, nous butons sur la partie consacrée à la validation des acquis puisqu'il n'y a pas d'accord de branche, la fédération de la maroquinerie ayant dénoncé l'intégralité de la convention collective. Malgré ce manque, nous avons rendu perfectible notre système de rémunération. Un accord vient d'être signé avec les partenaires sociaux en matière de taux horaire sur les cinq premiers échelons de la grille de classification conventionnelle et la mise en place d'une prime d'intéressement est envisagée.

**Que diriez-vous des points importants à ne pas négliger lors du lancement d'un tel projet dans une PME ?**

Le plus important à mes yeux : prendre le temps de la démarche et ne rien précipiter. Il faut que la direction ait le temps de mûrir le projet, de se l'approprier pour le porter. Enfin,

il me semble que le terme même de "compétences" est assez mal perçu tant par les dirigeants que par les salariés : il leur paraît très abstrait, avec toujours une connotation "éducation nationale" et directement lié à la rémunération. Parler d'activités-métiers de l'industrie semblerait plus concret et permettrait une meilleure définition de l'ensemble des besoins des PME, pour éventuellement déterminer des qualifications par branche. Aujourd'hui, les PME ont un réel besoin de "repérage" des métiers et emplois qu'elles exercent. S'il n'est pas cohérent de dissocier "compétences et rémunération", en revanche, le repérage métiers/emploi doit s'inscrire dans un accord de branche et/ou d'entreprise ne générant pas systématiquement ou immédiatement l'accès à un nouveau salaire ou nouvel échelon.

Propos recueillis par Béatrice Sarazin (département information-communication de l'Anact).

Propos recueillis par Béatrice Sarazin.

**En favorisant l'autonomie et le développement des compétences de ses salariés, l'entreprise Sauramps parvient, depuis plus de cinquante ans, à mobiliser son personnel... Une pratique de gestion des ressources humaines qui lui a permis de faire face à la concurrence et de s'implanter durablement.**

# Des salariés qualifiés et auto

## →→→ SAURAMPS

**Secteur :** commerce

**Activité :** librairie

**Effectifs :** 100 salariés

**Région :** Languedoc-Roussillon

La librairie Sauramps représente une catégorie de librairie peu répandue en France (trois établissements) : la grosse librairie généraliste indépendante. Créée en 1948, sa croissance est régulière et elle a su faire face tant à l'implantation des gros opérateurs du secteur qu'à celle de véritables librairies au sein des hypermarchés.

L'équipe de direction actuelle en place depuis 1992 est constituée de trois anciens salariés.

Même si une formation métier est un atout, l'entreprise n'hésite pas à embaucher du personnel sans expérience ni diplôme professionnel et à les former. Si le risque existe que ces salariés soient, à terme, débauchés

par d'autres structures, le turnover est faible. Les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise peuvent-elles, au moins en partie, expliquer ce constat ?

## Des salariés entrepreneurs

Dès l'origine, Sauramps s'est positionnée sur un créneau bien particulier : une offre pluridisciplinaire et multispécialisée, permettant à chacun de trouver le livre qui lui convient. Sa politique se fonde sur une forte logique de service, exigeant un stock large et approfondi, une organisation favorisant l'initiative et l'autonomie, ainsi qu'un personnel formé aux exigences du métier : "Les décisions doivent être prises au plus près possible du terrain. Chacun est entrepreneur à son niveau, par l'esprit d'initiative et par le souci d'adapter en permanence ses connaissances à l'évolution du marché et des produits, soucieux, en conséquence, d'assurer sa formation permanente dans les techniques de l'entreprise

et du métier"... ces principes ont été repris dans un accord d'entreprise signé en 2002.

L'avantage concurrentiel de Sauramps repose donc sur la qualification des salariés et le service, la dimension "conseil" que seuls des libraires qualifiés sont capables d'apporter. Les pratiques de gestion des compétences de l'entreprise en découlent.

## "Ici, on peut oser !"

Les moyens de la mobilisation et du développement de la compétence des salariés sont multiples. Le premier est la formalisation et la diffusion large auprès de ces derniers des intentions des dirigeants et des enjeux stratégiques de l'entreprise, à travers l'accord d'entreprise notamment.

La volonté d'innover en permanence au niveau du service offert aux clients donne aux salariés l'occasion d'exprimer leurs compétences et leurs capacités d'initiative. Pour les libraires, cela se traduit très concrètement au niveau des situations de travail. Ils ont ainsi le choix des nouveautés et de leur volume, ou encore la gestion du fonds des rayons ; ils décident eux-mêmes de travailler avec un éditeur non référencé, de mettre en avant tel ou tel ouvrage ou de réaliser une animation commerciale sur un thème particulier d'actualité. Cette prise d'initiative ne serait pas possible sans la confiance accordée par l'encadrement et le droit à l'erreur reconnu aux salariés. Eux-mêmes le disent : "ici, on peut oser !".

Le développement des compétences s'appuie essentiellement sur l'expérience professionnelle et les apprentissages qui s'opèrent dans les dif-

## Le libraire, pivot de la stratégie des librairies indépendantes

Le marché du livre s'inscrit dans un cadre réglementaire bien spécifique. Le système du prix unique instaure une concurrence essentiellement basée sur la qualité de service. Cette dimension est également mise en avant dans les conditions d'achat et les remises commerciales accordées par les éditeurs aux détaillants.

Les critères qualitatifs à prendre en compte dans la négociation sont notamment : le suivi et la mise en vente des nouveautés, la présentation d'un vaste assortiment, la formation spécialisée reçue par un bon tiers du personnel de la librairie employé à la vente, l'organisation de séances d'animation pour le public, la commande d'un ouvrage à la demande du client.

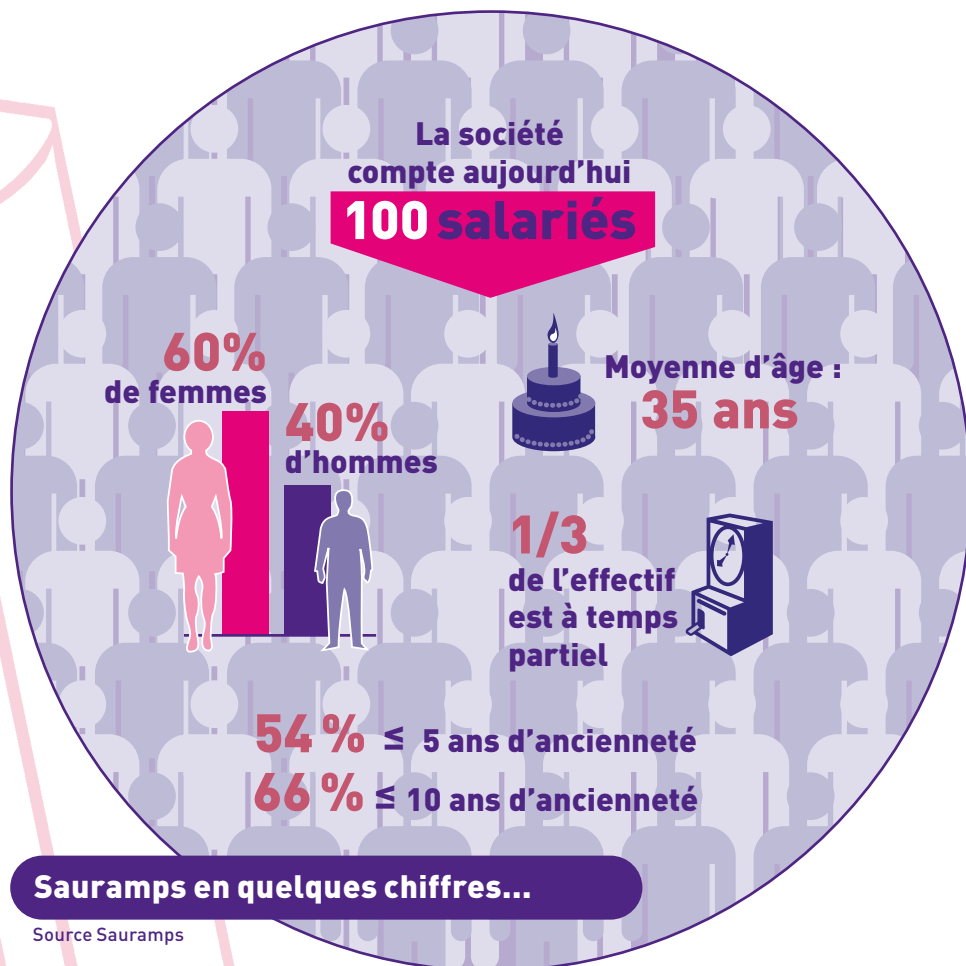
Le défi des librairies consiste donc bien à se distinguer en mettant en avant la compétence de leurs salariés et en valorisant la richesse d'un assortiment qui se doit d'aller bien au-delà des ouvrages à rotation rapide.

# nomes

férentes situations rencontrées. Le libraire débutant bénéficie d'un "tutorat" avec un ou plusieurs professionnels. En interrogeant le salarié en apprentissage, en échangeant à partir des erreurs commises pour en tirer des enseignements, il va lui permettre de gagner en autonomie. Cet accompagnement sur le terrain est depuis peu renforcé par une formation en salle assurée pour partie par l'encadrement et pour l'autre, par le centre de formation de la profession.

## Aller vers de véritables référentiels métiers

L'entreprise s'est dotée d'outils de gestion relativement sophistiqués, construits en interne avec la participation d'un certain nombre de salariés et des partenaires sociaux : des profils de poste, des entretiens individuels, un plan de formation, un accord d'intéressement, etc. Ces outils, s'ils présentent de nombreux points positifs, apparaissent finalement plutôt en deçà des principes et des réalités d'organisation de l'entreprise. Ainsi les profils de poste sont avant tout la référence pour déterminer le salaire. Ils ont l'avantage non négligeable d'offrir de la lisibilité en termes de progression professionnelle et d'évolution au sein d'un métier : un libraire peut progresser de "libraire débutant" à "libraire hautement qualifié" en quatre étapes. Mais ils ne sont pas véritablement considérés comme des outils au service du développement professionnel. Leur contenu juxtapose activités, tâches, connaissances et qualités requises, en mettant exclusivement l'accent sur le salarié. Ils ne donnent pas à comprendre, par exemple, comment les qualités exi-



gées peuvent être acquises et ne prennent en compte ni la contribution de l'organisation (collègues, management, back-office), ni la relation avec le client, pourtant décisive. Ils font par ailleurs abstraction des coopérations nécessaires entre métiers.

Forte de ces constats, la direction voudrait aujourd'hui "passer un cran au-dessus" pour aller vers de véritables référentiels métiers.

## Perspectives d'évolution

Le cas de la librairie Sauramps illustre bien les différentes formes que peut revêtir la reconnaissance au sein d'une PME. D'un point de vue salarial, elle existe à travers l'accord d'intéressement et la progression individuelle possible d'un niveau d'emploi à l'autre. Un élément très important de la reconnaissance et de l'intérêt au travail réside, sans aucun doute, dans la confiance accordée aux salariés par les cadres et les dirigeants. Enfin, l'existence de perspectives d'évolution, symbolisées par quelques parcours emblématiques, est souvent citée comme un élément particulièrement motivant, même si ces perspectives ont des limites qui méritent

d'être anticipées. En effet, l'avant-dernier niveau du métier de libraire semble pouvoir être atteint au bout d'une dizaine d'années d'expérience : à 30 ans, on peut donc être libraire qualifié... Quelles perspectives se présentent ensuite, en sachant que les postes de cadre et d'animateur de ventes sont limités en nombre et que le contour du profil de libraire hautement qualifié reste assez imprécis ?

La démarche de la librairie Sauramps, si elle ne revendique pas l'appellation de gestion par les compétences, a su intégrer un travail sur différentes dimensions : enjeux stratégiques, organisation du travail, relations professionnelles et sociales, outils et pratiques de gestion des ressources humaines. Aujourd'hui, les attentes de la direction comme des représentants du personnel relèvent essentiellement d'une adaptation des outils de gestion existants (profils de poste, entretiens d'évaluation, etc.), en veillant à mieux les articuler avec les principes de fonctionnement de l'organisation.

Fabienne Caser (chargée de mission, département compétences, travail et emploi de l'Anact) et Philippe Contassot (chargé de mission, Aract Languedoc-Roussillon).

**En 1996, une PME de fabrication et de vente de mobilier scolaire associait démarche de certification et formation de ses opérateurs. Retour sur l'expérience de l'entreprise Verhaeghe huit ans après et juste avant l'initiation d'un projet de certification NF.**

# Compétences et qualité : une combinaison originale

## →→→ VERHAEGHE

**Secteur :** manufacture

**Activité :** fabrication et vente de mobilier scolaire

**Effectifs :** 20 salariés

**Région :** Nord - Pas-de-Calais

Sans la rencontre des méthodes d'un formateur et de "l'intuition" d'un dirigeant, il n'y aurait pas de "cas Verhaeghe"! Cette PME du Nord, fabricant de mobilier scolaire (tables, bureaux, buffets, rayonnages, bancs de vestiaire, porte-cartables, chariots, chaises, etc.) symbolise en effet l'alliance de la gestion des compétences et de la recherche d'une qualité de production. Le tout orchestré par un formateur, Dominique Hecquet du CFPH (Centre de formation et de perfectionnement du Hainaut, pôle industriel) qui a accompagné la démarche.

En 1996, l'entreprise Verhaeghe se lançait dans une première démarche de certification qualité et obtenait une norme Iso attendue par son principal client, la Camif\*. Rapidement, une formation avait été étroitement associée à la préparation de la certifica-

tion et le PDG de l'époque soulignait : "Les gens mettaient en évidence leurs compétences techniques et masquaient leurs ignorances de fond. Les problèmes se sont dégagés au moment de l'écriture des procédures". Huit années après, qu'en est-il ? Quels sont les acquis pérennisés par la démarche ?

## Valoriser l'initiative

Les opérateurs ont acquis des outils et des méthodes qui leur permettent de prendre des initiatives (*voir encadré*).

Par ailleurs, la formalisation des erreurs et le suivi des non-conformités sont autant de rappels sur l'exigence de qualité et sur ce que l'entreprise sait bien faire. Pour les opérateurs, répartis principalement sur deux ateliers, "fer" (coupe, soudure, etc.) et montage, les non-conformités ser-

vent à la fois de mesure objective sur la qualité du travail fourni et d'outils pour s'améliorer. En effet, les tâches se ressemblent et une erreur amène ensuite à être plus vigilant sur un point précis.

## Autonomie et responsabilisation

Cette façon d'agir et de penser le travail individuel et collectif permet au salarié de changer son regard sur sa propre contribution, de gagner en autonomie et d'être davantage responsabilisé. Il prend des décisions sur son poste de travail ou rassemble les informations nécessaires pour que l'agent de maîtrise fasse les régulations. L'apprentissage individuel et collectif ainsi engagé a impulsé une dynamique qui s'auto-alimente par la nouvelle conscience que chacun a de son travail et de sa contribution : "on en apprend tout le temps avec la qualité".

Autres sources d'apprentissage : les nouveaux outils mis à disposition, qui facilitent les remplacements aux postes, en donnant les repères nécessaires à chacun pour réaliser le travail en autonomie.

Aujourd'hui, le formateur qui a toujours maintenu une présence espacée dans l'entreprise commence une nouvelle action, car Verhaeghe souhaite obtenir un agrément NF pour ses produits. Cette nouvelle démarche a commencé à la fin 2003 et se poursuivra jusqu'en 2005.

**Marie-Christine Lenain (chargée de mission, Aract Nord - Pas-de-Calais) et Florence Loisel (chargée de mission, département compétences, travail et emploi de l'Anact).**

\* Travail et Changement n°220

## Un outillage construit avec les opérateurs

Pour mener à bien son projet, l'entreprise s'est outillée et a donné carte blanche au formateur pour construire une démarche de reconnaissance des compétences qui s'articule principalement autour :

- d'outils de pilotage de l'action : des tableaux de suivi des actions ouvertes et soldées par secteur responsable et par thème, suivi avec les opérateurs et la direction.
- des "modes opératoires" de conduite de machine comportant les étapes et pour chacune les points de vigilance qualité, sécurité et environnement. Ces modes opératoires sont articulés à des tableaux d'évaluation, pouvant être utilisés pour apprécier notamment la polyvalence ou polycompétence.
- de fiches de non-conformité remplies en accord avec l'agent de maîtrise.

# Une démarche compétence pour une meilleure performance

**La PME Gris Découpage est soumise aux fortes contraintes imposées par ses donneurs d'ordre. En 2001, son dirigeant a misé sur une démarche compétence pour asseoir la position de son entreprise sur le marché.**

Pour une PME, initier une démarche compétence peut être l'occasion de revisiter ses processus productifs et d'améliorer ses performances de façon spectaculaire. L'entreprise Gris Découpage, fabricante de rondelles métalliques en Lorraine, en est un exemple. Une réussite qui a suscité beaucoup d'intérêt dans la région et qui a été honorée en 2002, par les trophées du management Enjeux Les Échos.

Dotée d'un contrôle qualité, organisée selon des procédures strictes et une typologie de produits "haut de gamme", l'entreprise Gris Découpage grandit rapidement. En 1999, elle connaît sa première crise de croissance. Alors que ses clients lui imposent une baisse constante des coûts de production, elle doit faire face à des difficultés de recrutement et à un turnover important. Avec l'appui d'un consultant, son dirigeant décide en 2001 d'une stratégie volontariste pour répondre à la pression de ses donneurs d'ordre et repositionner son entreprise sur le marché. Pour cela, il mise sur le développement des compétences.

## Émulation du collectif et initiative des opérateurs

L'instauration d'équipes autonomes va changer la donne. Cette nouvelle organisation confère davantage de place à la prise d'initiative des opérateurs et surtout à la mise en place de solidarités au sein du collectif. Pour réaliser les objectifs fixés à chaque équipe, l'entraide, l'anticipation des changements d'outils, les préparatifs de matières premières, bref, tous les dispositifs permettant d'optimiser les résultats sont plébiscités par

## →→→ GRIS DÉCOUPAGE

Secteur : **industrie**

Activité : **fabrication de rondelles métalliques**

Effectifs : **80 salariés**

Région : **Lorraine**

les salariés. Cette nouvelle organisation, qui fait émerger les niveaux de performance des équipes en s'appuyant sur l'émulation des collectifs de travail, transforme le rôle du chef d'équipe. Sa fonction hier plus technique évolue vers du management. Pour parfaire le système, une fonction intermédiaire de coordination est installée dans l'entreprise, fin 2001. Le coordinateur conseille le personnel en cas d'aléas, s'assure de la fluidité de la production, résout rapidement les problèmes.

Cette recherche de performance incite chacun à s'approprier des méthodes

de travail et d'analyse afin de mieux connaître les machines et l'outillage à disposition. Grâce à l'acquisition de nouveaux savoir-faire, les salariés sont à même de mieux cerner les besoins lors de nouveaux investissements.

## Service qualité et développement des compétences

Un des points forts de la démarche initiée par Gris Découpage est aussi l'accent mis sur la qualité. Comme l'explique Gérard Guérin, chargé de mission de l'Aract Lorraine intervenu dans l'entreprise : "Le développement de la qualité suivi de la mise en place du service qualité ont été structurants pour l'entreprise et son personnel. Cela a permis à chacun de mieux maîtriser les processus, de faire évoluer les mentalités, d'inciter les ouvriers à développer leur créativité mais aussi de les contraindre à rentrer dans un système organisé. Ces processus exigeants sont devenus normaux"... et profitables à chacun, puisque la démarche a finalement permis de répondre aux exigences des clients. Un progrès certain alliant développement des compétences et amélioration de la performance a ainsi été garanti aux salariés et à l'entreprise.

## Encourager la créativité du personnel

L'entreprise a adopté la méthode Kaizen d'aide à l'initiative et à l'expression de la créativité du personnel : le salarié porteur de l'idée la plus pertinente ou la plus créative est à l'honneur. Une fois par an sont désignés trois lauréats, dont les noms sont communiqués à la presse locale et auxquels l'entreprise remet une récompense symbolique.

Une idée intéressante qui permet de faire évoluer les outillages, d'améliorer les conditions de travail et de limiter les accidents. Ce dispositif issu de la démarche de développement des compétences a permis de recenser cent soixante bonnes idées présentant chacune un intérêt, tant pour les salariés que pour l'entreprise.

Béatrice Sarazin (département information-communication de l'Anact).

En 2002, Batistyl a envisagé de remettre en ordre les rémunérations. Le projet porté par le nouveau responsable RH, pendant près de deux ans, a pris la forme d'une réflexion d'envergure sur les métiers de l'entreprise.

# Identifier les métiers de l'entreprise

Chez Batistyl, la présence de deux conventions collectives ainsi que l'absence d'une véritable rationalisation des augmentations provoquaient des décalages importants dans les situations individuelles. Dans la perspective d'objectiver les salaires, François Rotureau, responsable ressources humaines, a décidé de mettre en place une véritable démarche RH. Le projet, mené d'abord sans aucune intervention extérieure, s'est progressivement orienté vers une démarche compétence, suite aux propositions de l'Aract des Pays de la Loire et de l'École des mines de Nantes.

## Une description minutieuse de chaque poste

Une cartographie des métiers de l'entreprise a été élaborée. Le chef de projet a ainsi effectué une description minutieuse et particulièrement riche des postes de tous les opérateurs. Pour chacun d'entre eux, les activités et les compétences requises ont été identifiées. Il a ensuite créé un référentiel regroupant toutes les compétences (une centaine) repérées sur les différents postes. Un coefficient de valorisation a été attribué à chacune des compétences, en fonction de leur importance (valeur ajoutée, rareté, etc.). Ce système a donc permis d'appliquer une cote à tous les postes d'opérateurs des quatre ateliers de l'entreprise et de convertir cette cote en un coefficient de la convention collective. En pratique, de nombreuses réunions se sont déroulées avec l'encadrement de proximité pour définir les postes, les compétences, etc. De leur côté, les ouvriers ont validé la fiche

## →→→ BATISTYL

**Secteur : fabrication de menuiseries et fermetures en Alu et PVC**  
**Chiffre d'affaire : 30 millions d'euros**  
**Effectifs : 250 salariés**  
**Région : Pays de la Loire**

d'un poste, alors même qu'ils en occupent plusieurs dans certains ateliers. Or, au cours du point d'étape mené par l'Aract des Pays de la Loire et l'École des mines de Nantes, la polyvalence s'est manifestée comme une question clé tant pour les salariés que pour les agents de maîtrise. Certains ont donc craint que la démarche initiée par le RRH ne revienne à faire en sorte que "les gens collent à leur poste". "La maîtrise elle-même redoutait que le maillage ainsi obtenu ne cloisonne les salariés dans des fonctions limitées" note Antoine Masson (Aract).

## Se concentrer sur les compétences des personnes

Quelques recommandations simples ont été dégagées : mieux prendre en compte la polyvalence réelle des ateliers, se concentrer sur les compé-

tences des personnes et moins sur celles des postes et définir des parcours professionnels... Une façon par là de faire de la démarche compétence un véritable outil de mobilisation des salariés.

Laurent Pascail (École des mines de Nantes) remarque par ailleurs qu'"il est difficile de développer des outils relatifs à la compétence s'ils ne portent pas en eux des inscriptions d'orientations stratégiques fortes de l'entreprise". Une question importante s'est posée au sujet de la perspective donnée aux métiers : y a-t-il désormais de la place dans l'entreprise pour les menuisiers qui l'ont fondée, après le développement très fort des métiers d'opérateurs de ligne automatisée de fabrication en PVC ? Lors de la restitution devant les salariés et leurs représentants, cette place a été jugée fondamentale par la direction car elle permet de maintenir la capacité de l'entreprise à fournir à la fois du PVC standard et de l'Alu spécifique.

La direction a donc décidé d'intégrer cette question de la polyvalence dans son projet afin de prendre en compte toutes les spécificités des différents ateliers. Le responsable RH a ainsi choisi d'élargir la maille de la description des compétences. Cette adaptation du projet s'est révélée pertinente pour faire vivre la démarche compétence dans une PME à la fois industrielle et artisanale.

## Une entreprise familiale

Entreprise familiale, Batistyl a profité du boom du marché du PVC et connaît depuis dix ans un véritable essor. De 25 salariés en 1991, elle en compte aujourd'hui 250. Une évolution importante qui fait cohabiter des métiers traditionnels, tels que la menuiserie avec des métiers de l'industrie plastique.

Chrystelle Alour (journaliste).

# La responsabilisation au centre du management

La responsabilisation et la motivation peuvent former le socle d'un dispositif de gestion des ressources humaines adapté à une PME. C'est ce que montre Oros, une entreprise qui mise sur polyvalence et travail du collectif.

## →→→ OROS

**Secteur : Haute technologie**

**Activité : fabrique d'analyseurs acoustiques et de vibration**

**Effectifs : 39 salariés**

**Région : Rhône-Alpes**

Oros, PME grenobloise qui allie dans son activité innovation et haute technologie revêt une particularité : c'est un exemple de management qui ne s'appuie pas sur une gestion des compétences lourdes mais sur une culture managériale jouant pleinement la carte de la responsabilisation individuelle et collective.

Discussion des objectifs, attribution de moyens, autonomie dans la réalisation des missions et contrôle des résultats : autant de principes qui structurent l'organisation. La responsabilisation est reconnue à tous les niveaux de l'entreprise et les salariés la considèrent comme une dimension déter-

minante de leur travail. Chacun dispose d'une vision de l'évolution du marché, des attentes des clients, des résultats et des conditions de réussite et est ainsi en situation d'identifier "ce qui dépend spécifiquement de lui". L'entreprise considère explicitement que sa culture et ses pratiques managériales constituent des leviers de sa performance.

## Discussion, autonomie et contrôle

La satisfaction des salariés sur ce système est tangible : "nous constituons un collectif humain", "nous représentons une force collective". La convergence entre les opinions des collaborateurs et les intentions des responsables paraît totale. Selon certains, l'esprit PMI associé le plus souvent à des valeurs de réactivité, de solidarité et de proximité avec les

résultats de l'action, explique cette satisfaction. Certains responsables, dirigeants et cadres intermédiaires disent avoir fait "le choix de la PMI" car "elle permet plus de polyvalence dans les activités et un meilleur contrôle sur ce que l'on fait". Ici, la philosophie managériale se résume en trois mots : une vision, des principes et des pratiques.

Les principes sont basés sur les relations de confiance mais sous-tendent surtout une appartenance libre des individus à l'entreprise. Autrement dit, l'entreprise et les activités de travail sont considérées comme des opportunités de développement professionnel et personnel. C'est dans cet esprit qu'Oros se dit soucieuse de l'employabilité : un individu faiblement employable, en effet, ne serait plus entièrement libre dans ses actes et resterait dans l'entreprise plus par nécessité que par choix.

Enfin l'élément central des pratiques est l'entretien individuel annuel (*voir encadré*).

## Un entretien individuel dissocié de la rémunération

Chaque salarié bénéficie d'un entretien annuel le plus souvent avec le PDG, plus rarement avec le responsable hiérarchique direct.

Le collaborateur remplit un document portant sur ses missions et le bilan de ses réalisations et répond à cinq questions : « En dehors de vos objectifs fixés, quelles sont vos réussites cette année et pourquoi en sont-elles ? Quelles sont les difficultés majeures que vous rencontrez et les solutions que vous proposez ? Êtes-vous satisfait des missions qui vous sont confiées et pourquoi ? Quelles sont vos attentes pour l'année à venir ? Quelles sont vos attentes pour les trois années à venir ? »

L'entretien annuel n'est pas connecté à la rémunération, laquelle est traitée, au cas par cas, à un autre moment de l'année. L'échange est essentiellement qualitatif et ne donne pas lieu à une notation.

L'expérience d'Oros montre que la gestion des ressources humaines dans les PME n'a pas besoin de prendre appui sur une instrumentation lourde. Une réflexion est en cours pour permettre de faire sensiblement évoluer le système. D'une part, il reste fortement personnalisé, porté essentiellement par le président-directeur général. D'autre part, l'entreprise connaît désormais une taille qui rend difficile de perpétuer des relations directes suivies entre le principal responsable et chaque collaborateur.

Michel Parlier (chargé de mission, département compétences, travail et emploi de l'Anact).

# POINTS DE VIGILANCE

1

## S'inscrire dans une dynamique globale

Une démarche compétence ne se résume pas à la mise en place de nouveaux instruments de gestion des ressources humaines, dans un objectif de rationalisation. Elle s'inscrit dans une stratégie d'optimisation des ressources qui parie sur les compétences des salariés et cherche, en conséquence, à les mobiliser et à les valoriser. Il convient donc, au préalable,

d'en prendre toute la mesure. D'une part, en effet, elle dépasse le cadre de la gestion des ressources humaines et se trouve étroitement imbriquée à l'évolution de l'organisation du travail et du management. D'autre part, son objectif ne se résume pas à positionner les salariés à un instant "t". Elle vise à faire en sorte qu'ils mobilisent au mieux leurs com-

pétences et les développent. Avant de se lancer dans un tel projet, il ne faut pas se précipiter sur la création d'instruments de gestion. Il faut plutôt prendre le temps de préciser ses intentions et d'envisager les implications d'une telle démarche en matière d'organisation et de management.

2

## Mobiliser les différentes catégories d'acteurs

Le DRH n'a jamais la légitimité suffisante pour engager un projet qui traverse à ce point le fonctionnement de l'entreprise. Seule la direction en est dotée. Mais, au-delà de celle-ci, le responsable du projet a besoin des autres acteurs internes pour élaborer le dispositif

et le mettre en œuvre. Ceux-ci ne s'engageront pas si ce n'est pas "leur" projet. Il s'agit donc pour lui, de les intéresser et de leur montrer en quoi la démarche compétence va servir leurs propres objectifs et répondre à leurs enjeux. Toutes les catégories d'acteurs sont

ici concernées : direction, encadrement intermédiaire et de proximité, salariés et représentants du personnel.

Autre point crucial : faire de l'encadrement un concepteur associé des outils qu'il lui appartiendra d'utiliser.

3

## Veiller à la cohérence du dispositif

Une démarche compétence recherche une cohérence entre le fonctionnement de l'entreprise et les outils de gestion.

Les compétences des salariés ne peuvent se développer dans une organisation du travail spécialisée, fortement hiérarchisée. Une démarche compétence suppose donc de vérifier que l'organisation laisse de la place à la communication, à l'initiative et à la respon-

sabilité. Mais elle peut aussi "ouvrir les organisations" c'est-à-dire développer les occasions d'apprentissage, d'initiatives et d'exercices de responsabilités nouvelles pour les salariés, ou encore développer des compétences précises.

Les outils de gestion doivent intégrer ce mode de fonctionnement pour permettre d'identifier, de développer et de reconnaître les compé-

tences visées. Il convient d'éviter, par exemple, de les concevoir dans une logique de postes, lorsque c'est la polyvalence et un métier d'équipe qui sont en jeu ; ou d'insister sur des notions un peu creuses de savoir-être, lorsqu'il s'agit de valoriser d'authentiques compétences professionnelles.

4

## Intégrer la reconnaissance

Inclure la reconnaissance dans une démarche compétence conduit à faire avancer une démarche compétence "sur ses deux jambes". Comment espérer développer l'engagement des salariés et l'accroissement des compétences, en estimant que la reconnaissance est un sujet trop délicat pour être pleinement pris en compte ? Les démarches compétence

visent à créer un nouvel équilibre entre contribution et rétribution : il est indispensable alors de commencer par l'état des modalités de reconnaissance financière et non financière de l'entreprise et de réfléchir aux perspectives professionnelles qui peuvent s'ouvrir pour les salariés. Or, à la différence des grandes entreprises, beaucoup de PME offrent des

perspectives professionnelles relativement faibles. Ne pas prendre en compte avec lucidité, dès le début, les pratiques habituelles de l'entreprise, les attentes des salariés (en matière de rémunération certes, mais pas exclusivement) et les possibilités réelles, conduit inmanquablement à installer un système qui se grippe très rapidement.

## ARTICLES

**Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation, coordonné par Michel Parlier et Marc-André Vilette, revue Personnel n° 450, juin 2004, p. 21-55.**

**Rémunérer les compétences : comment marier le "dire" et le "faire" ? (à partir de l'étude de cas d'une PME) Claude Flück, Jean-Paul Pellerin, Anne Dietrich, revue Management et conjoncture sociale n° 617, 2003, p. 80-88.**

FORMATIONS SUR LES  
COMPÉTENCES À L'ANACT

**"Gérer les compétences dans les organisations d'aujourd'hui" et "Construire une dynamique entre évolution des organisations et formation"**

Deux formations proposées par l'Anact autour de la thématique des compétences.

→ La première se tiendra les 28 et 29 septembre. Objectifs : donner des points de repère, des méthodes et des outils de gestion pertinents et aider l'accompagnement des entreprises dans le cadre du nouveau dispositif d'appui conseil GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

→ La seconde formation aura lieu du 16 au 18 novembre. Elle apportera des outils opérationnels pour les démarches d'intervention autour des organisations apprenantes et du rapprochement entre formation et organisation.

Renseignements au 04 72 56 13 80 ou m.bled@anact.fr

## OUVRAGES

**PME et innovations, Philippe Trouvé et Christine Divry, la Documentation Française, 2004, 214 pages (Cahier travail et emploi).**

**Classification, qualification, compétences, pour des actions sur l'organisation et le dialogue social, Philippe Denimal, Liaisons, 2004, 254 pages.**

**Gérer les compétences : des instruments aux processus, coordonné par Alain Klarsfeld et Ewan Oiry, Vuibert, 2003, 300 pages.**

**Compétence, qualification et travail : où en est le débat ? Actes du séminaire entre les cinq confédérations CGT, CFDT, FO, CFTC, CFE-CGC et le réseau Anact, Anact, 2003, 60 pages (collection Études et Documents).**

**La gestion par les compétences, expériences d'entreprises et enseignements, Olivier du Roy, Jean Lemay, Christophe Paulino, Anact, 2003, 168 pages (collection outils et méthodes).**

**La gestion des compétences, acteurs et pratiques, Damien Brochier, Economica, 2002, 179 pages.**

**Compétences et performances : une alliance réussie, Claude Flück, Démos, 2001, 186 pages.**

**Guide de conduite du diagnostic court compétences, coordonné par Michel Anger, Anact, 2001, 31 pages (collection Études et Documents).**

Les cahiers du Medef sur les démarches compétence sont téléchargeables sur <http://objectif-competences.medef.fr>

Le groupe de travail "politique RH", de la CFDT cadres, a réalisé un document sur les démarches compétence téléchargeable sur <http://www.cadres-plus.net>

Le rapport "Reconnaître l'importance des PME pour mieux stimuler leur développement" du Centre des jeunes dirigeants est téléchargeable sur <http://www.cjd.net>

Un dossier pratique sur la gestion des ressources humaines est sur <http://www.portailpme.fr>

**Un dossier sur la construction des démarches compétence, des guides, des études et des cas d'entreprises abordant la question des compétences téléchargeables sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)**

sur le web

sur anact.fr

Agir sur...

# Les démarches compétence

S'engager dans une démarche compétence ne va pas de soi. Mais les clés du succès existent : cet ouvrage propose une méthode pour éviter les pièges les plus fréquents.

De la conception au déploiement, les auteurs insistent sur trois points :

- une étude d'opportunité, permettant de faire émerger des solutions à des problèmes concrets : développer l'autonomie et la polyvalence ; élever le niveau de qualification pour satisfaire les exigences croissantes des clients ;
- une mobilisation de tous les acteurs dans la construction de la démarche, en tenant compte des attentes et en recherchant un compromis acceptable et durable ;
- une dynamique "gagnant gagnant", chaque acteur trouvant des gains spécifiques : performance pour les employeurs, efficacité au quotidien pour l'encadrement, légitimité pour les représentants des salariés, reconnaissance pour les salariés.

Cet ouvrage est le fruit d'une réflexion sur la pratique. Les auteurs illustrent leur propos sur des cas d'entreprise et ils s'appuient sur leurs expériences des grandes entreprises comme des PME et sur celles du réseau de l'ANACT.

Ils ont conçu ce travail comme un guide pour l'action.

sous la direction de

**Antoine Masson  
et Michel Parlier**

• **De quoi s'agit-il ?**

L'état des lieux, un modèle mutuellement profitable, la définition de la compétence.

• **Travailler les enjeux**

Définir l'ambition du projet.

• **Analyser la faisabilité d'une démarche compétence**

Conduire une réflexion stratégique, réaliser un diagnostic préalable, faire émerger une dynamique concertée.

• **Construire une démarche compétence**

Structurer et lancer le projet, définir les orientations en matière d'organisation, construire le système compétence de l'entreprise, négocier la démarche.

• **Déployer une démarche compétence**

Le management de proximité, informer et débattre, évaluer, développer et reconnaître les compétences, pérenniser la démarche. Les démarches compétence en PME : une géométrie variable.

• **Un zoom sur les référentiels de compétences**

Analyser les compétences, rédiger le référentiel, une démarche concertée d'élaboration.

OUVRAGE À COMMANDER  
PAR CORRESPONDANCE



## BON DE COMMANDE

Mme  Mlle  M.

Nom : .....

Prénom : .....

Fonction : .....

Société : .....

Activité de l'entreprise : .....

Effectif : ..... Code Naf : .....

Adresse : .....

CP : ..... Ville : .....

Tél.: ..... Fax : .....

E-mail : .....

→ À retourner à

**l'ANACT - Mission Relation Clientèle  
4, quai des Etoits 69321 LYON Cedex 05**

## " Agir sur... les démarches compétence "

Qté	Prix unitaire	Montant total TTC
.....	<b>14 € TTC</b>	..... € TTC
Participation aux frais de port et d'emballage		4,50 € TTC
<b>TOTAL</b>		..... € TTC

Je joins à ma commande un chèque de .....€  
à l'ordre de l'Agent Comptable de l'Anact.

TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Henri Rouilleault, h.rouilleault@anact.fr - Directeur de la rédaction : Michel Weill, m.weill@anact.fr - Responsable des éditions : Sylvie Setier, s.setier@anact.fr - Rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr - Contributeurs au dossier : Fabienne Caser, Philippe Contassot, Christian Jouvenot, Marie-Christine Lenain, Florence Loislil, Michel Parlier.

Réalisation : Reed Publishing (chef de projet : C. Alour, direction artistique : A. Ladevie, P. Lopez, fabrication : I. Lanfrit) - 2, rue Maurice Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux  
Impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue - Dépôt légal : 3<sup>ème</sup> trimestre 2004 - Numéro de commission paritaire : 1007 B 06503  
Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4 quai des Etoits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.