

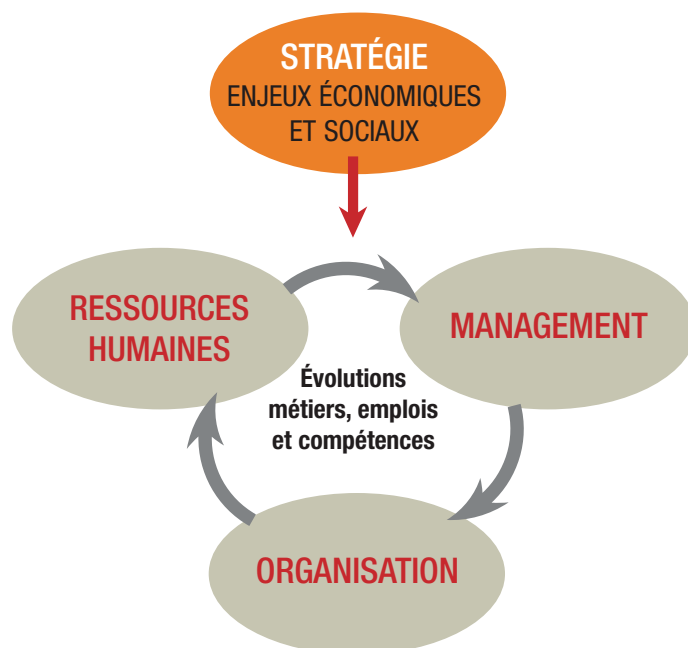
LANCER UNE DÉMARCHE DE GPEC DANS LES PME EN MUTATION

En permanence, les PME vivent dans l'urgence des mutations techniques, économiques, organisationnelles, commerciales, sociales...

- Comment transférer des compétences avant le départ d'anciens à la retraite?
- Comment embaucher des femmes malgré des conditions de travail difficiles?
- Comment réduire le taux de non-conformité dans un atelier?
- Comment intégrer les nouvelles exigences qualité des clients?
- Comment professionnaliser et valoriser l'encadrement de proximité?
- Comment résoudre les difficultés de recrutement, d'intégration et de fidélisation? formaliser un plan de GRH dans un contexte en forte croissance?
- Comment implanter de nouveaux outils, de nouvelles technologies, des procédures de travail?
- Comment organiser les évolutions des métiers?

À partir de 7 cas d'entreprises, TPE et PME, l'objectif de ce document est **d'aider les entreprises à se poser à temps les bonnes questions**, plutôt que de continuer à « foncer » dans la mise en œuvre d'actions « pompier »...

LES INGRÉDIENTS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT



CONSTATS

- À chaque fois, les enjeux économiques et sociaux ont des impacts sur les métiers, les emplois et les compétences et,
- À chaque fois, ils nécessitent l'adaptation des conditions de travail et la prise en compte des besoins d'évolution professionnelle des salariés.

Point de vigilance

Ce qui caractérise les PME, ce n'est pas la difficulté à décider et à mettre en œuvre des actions, c'est surtout la difficulté à prendre du recul et à sortir « le nez du guidon » pour organiser la réflexion et prioriser les actions.

SOMMAIRE

PAGE 03 LES TROIS TEMPS D'UNE DÉMARCHE DE GPEC

PAGE 04 7 CAS POUR ILLUSTRER LES QUESTIONS DES ENTREPRISES

PAGE 14 CONSTATS ET ENSEIGNEMENTS À PARTIR DE CES CAS

PAGE 16 LES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE GLOBALE DE GPEC

Ont contribué pour Aravis

Colette Desbois, Christine Martin-Cocher, Chantal Prina

POUR MÉMOIRE...

LES ENTREPRISES ET LES RESSOURCES HUMAINES, RAPPEL DES ÉVOLUTIONS

Gestion administrative du personnel Productivité	Ressources humaines et formation continue Compétitivité	Ressources humaines et stratégie Naissance de la GPEC ¹	Gestion prévisionnelle des effectifs, des compétences, des emplois et des carrières
→ Années 1970 →		→ Années 1990 →	
Objectif Gérer les effectifs et les coûts	Objectif Obtenir un avantage concurrentiel (l'homme est une ressource)	Objectif L'homme a des ressources, il faut en optimiser l'utilisation	Objectif Inscrire la GPEC dans un projet stratégique d'entreprise avec un projet partagé, négocié, managé. La DRH est dans le comité de direction

Gérer et prévoir les évolutions des emplois et des compétences (GPEC), **c'est piloter de façon positive les évolutions de tous les emplois** dans le sens du développement des compétences des salariés et de la performance des entreprises et en cohérence avec la stratégie et les enjeux de l'entreprise.

LES TROIS TEMPS D'UNE DÉMARCHE DE GPEC

1. DIAGNOSTIC

Option 1

Vous avez déjà identifié les évolutions à venir, formalisé votre stratégie et repéré les impacts en termes de métiers et de compétences.

Dans ce cas, la phase diagnostic va permettre de préciser et de formaliser les besoins, de classer les difficultés rencontrées ou pressenties et d'identifier les actions prioritaires.

Option 2

Vous êtes confronté(e) à différentes problématiques et vous pressentez des nécessités d'évolution.

Dans ce cas, la phase diagnostic va permettre de clarifier et de communiquer les évolutions et les enjeux pour l'entreprise avant de préciser les besoins, de classer les difficultés et d'identifier les actions prioritaires.

2. ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION

Décider des actions opérationnelles en impliquant tous les acteurs (direction, encadrement², salariés et leurs représentants) de façon participative.

3. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

- Lancement des actions prioritaires: définition du qui fait quoi quand, avec quels moyens.
- Organisation du suivi: fréquence, indicateurs, communication des résultats...

À partir de l'analyse de différents problèmes posés par les entreprises citées en exemple, ce document retrace le questionnement qui a facilité les prises de décision et présente de façon synthétique les choix d'action qui en ont découlé.

1. GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

2. Encadrement = encadrants ; management = acte, mission d'encadrement

COMMENT ASSURER LE TRANSFERT DES COMPÉTENCES AVANT LE DÉPART D'ANCIENS À LA RETRAITE ?



ENTREPRISE ET CONTEXTE

Une PME de plasturgie spécialisée dans le mobilier de jardin haut de gamme ; 70 salariés, une moyenne d'âge élevée (46 ans), de nombreux départs à la retraite prévus sur des postes clés, un climat social tendu suite aux nombreuses restructurations vécues depuis 10 ans et de nouveaux produits à mettre en fabrication.

La direction et les représentants du personnel, avec l'aide du syndicat professionnel, souhaitent anticiper les conséquences des départs à la retraite et de la fabrication des nouveaux produits sur l'organisation et les compétences des salariés.

1. DIAGNOSTIC

- Le chef d'atelier est seul à détenir les compétences nécessaires à la fabrication des nouveaux produits et à la gestion de certains aléas de production. Or, il part en retraite dans deux ans.
- Une très forte démotivation des régleurs est due à la déqualification résultant d'un fractionnement des tâches. En effet, depuis le rachat de l'entreprise par un nouvel actionnaire, les équipes tournent avec un effectif minimum. Accaparés par de multiples tâches, les régleurs ne font du réglage que 10 à 20 % de leur temps de travail.
- Les nombreux aléas de production qui résultent du vieillissement du parc machine et du déficit de maintenance préventive nécessitent des compétences de diagnostic (panne machine, défaut d'aspect aléatoire) qui manquent aujourd'hui aux régleurs.

Pour toutes ces raisons, la direction décide d'engager une démarche de transfert des savoirs, du chef d'atelier vers plusieurs régleurs.

2. ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION

À l'issue du diagnostic, un groupe projet est constitué pour concevoir les modalités de mise en œuvre de la démarche de transfert. Ce groupe projet est composé du directeur de site, de l'assistante RH et d'un chef de poste membre du comité d'entreprise. L'une des premières priorités est l'adhésion du personnel, et en particulier celle de l'encadrement de proximité et du chef d'atelier, à la démarche de transfert. Une charte est rédigée pour préciser les engagements de l'entreprise et les rôles de chacun.

3. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

Professionnalisation

Un chef de poste évolue vers la fonction de chef d'atelier et le chef d'atelier, libéré de la gestion de la production, devient le référent technique responsable de la formation des futurs régleurs de niveau 3. Un recrutement externe polyvalent permet de remplacer les salariés lorsqu'ils sont en situation de transfert interne.

Management

La participation active de la direction à l'élaboration et au pilotage du transfert a permis d'engager une transformation en douceur mais réelle des pratiques de management. Les rôles de chacun ayant été bien définis, la direction ne court-circuite plus l'encadrement intermédiaire comme c'était le cas auparavant. Dégagé de la gestion des aléas techniques, prise en charge par son prédécesseur, le nouveau chef d'atelier peut se consacrer au management de ses équipes : information, contrôle, régulation.

Le transfert de compétences passe par

- la reconnaissance du transférant par sa hiérarchie ;
- la légitimité du transférant aux yeux des collègues qui bénéficient du transfert ;
- des garanties quant à la pérennisation de l'emploi du transférant (en cas de changement sans départ), et une réassurance quant à la valorisation de cette mission de transfert.

COMMENT EMBAUCHER DES FEMMES MALGRÉ DES CONDITIONS DE TRAVAIL DIFFICILES ?



ENTREPRISE ET CONTEXTE

Une entreprise du BTP de 300 salariés est rachetée par un groupe (2 200 salariés) ce qui se traduit par de nouvelles activités telles que travaux de voirie et de terrassement, construction d'immeubles et génie civil, ouvrages d'art... Des recrutements sont nécessaires, or les conditions de travail difficiles (intempéries, port de charge...) sont un réel obstacle à l'embauche.

L'entreprise fait le projet, et le pari, avec une société de travail temporaire, de diversifier ses recrutements, et notamment d'employer des femmes sur des postes de maçons coffreurs et VRD (voirie réseaux divers), traditionnellement masculins (100 % masculins sur les chantiers). L'entreprise demande à Aravis d'identifier les freins et les leviers à l'embauche de femmes dans l'entreprise.

1. DIAGNOSTIC

Cette première étape a permis

- De diffuser l'information sur le projet.
- D'y associer les salariés : compagnons, chefs d'équipe et de chantier, mais aussi les conducteurs de travaux et chefs de projet.
- De faire tomber les représentations et de mettre en évidence la forte capacité des équipes à intégrer la « différence » (nationalités, cultures, âges...).
- De pointer les risques et les conditions de réussite du projet.

L'interview de quatre femmes occupant déjà des postes de responsabilité a été déterminante pour analyser les pratiques d'accueil et d'intégration qu'elles avaient connues et trouver des aménagements pour l'avenir.

Au final, « Embaucher des femmes ? pourquoi pas, si elles bossent ! »

2. ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION

Suite au partage de ce diagnostic entre les différents acteurs de l'entreprise et la société de travail temporaire, il a été décidé de passer d'une action ponctuelle et ciblée (sur les femmes) à la mise en œuvre d'une politique RH incluant tous les salariés.

Ainsi les aménagements prévus pour les femmes tels que le tutorat, la formation, le suivi, l'organisation du travail, les aménagements des locaux et des sanitaires... profitent à tous les salariés.

3. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

Recrutement

10 femmes et 5 hommes embauchés en intérim, en contrat de professionnalisation pour 9 mois, que l'entreprise s'est engagée à embaucher ensuite en CDI.

Coordination RH-encadrement

Le service RH a organisé et suivi l'accueil des nouveaux, avec des tuteurs préalablement formés, supervisés par les chefs de chantiers. Les conditions d'accueil et d'intégration sont facilitées et élargies à tous les salariés.

Au-delà d'une réelle motivation des femmes à évoluer vers des métiers plus qualifiés

(maçon, chef d'équipe, de chantier...), la réussite de la féminisation des emplois est facilitée par :

- un partenariat construit entre l'entreprise, la société de travail temporaire et l'organisme de formation pour créer des emplois durables et qualifiants ;
- un accueil des nouveaux organisé en lien avec les chefs de chantiers et le service RH ;
- un recrutement mené en cohérence avec des objectifs de professionnalisation, et un engagement de l'entreprise à embaucher ensuite en CDI ;
- une aide de la Direction régionale du travail pour les surcoûts liés au tutorat, la formation ;
- des actions mixité qui profitent à tous les salariés.

COMMENT RÉDUIRE LE TAUX DE NON-CONFORMITÉ DANS UN ATELIER? COMMENT DÉVELOPPER EN INTERNE L'AUTONOMIE ET LE SENS DU SERVICE CLIENT ?



ENTREPRISE ET CONTEXTE

La transformation par injection plastique est l'activité historique de cette entreprise (91 salariés) membre d'un groupe de la plasturgie. Après une période difficile (restructuration en 2003), l'entreprise déploie de nouvelles activités pour de nouveaux marchés. En 2005, le site devient une unité de fabrication entièrement dédiée à l'activité « injection ».

Pour abaisser au maximum les prix de revient, des adaptations importantes sont apportées en production (nouvelles machines, nouvelles technologies) et dans l'organisation du travail. La direction développe l'activité « services » et, avec elle, la culture du service client. En ce qui concerne les niveaux de productivité et de qualité, des problèmes de non-conformité demeurent et le taux de non-qualité résiduel semble difficilement réductible.

La direction générale pense qu'il faut agir au niveau de l'encadrement de production. Elle demande à Aravis de l'accompagner dans cette réflexion sur la « responsabilisation des équipes ».

1. DIAGNOSTIC

Il fait ressortir trois points clés

- La qualité et le service client ne sont pas pris en compte dans l'atelier sauf par la fonction dédiée « moniteurs qualité ».
- L'enquête conduite dans l'atelier met en évidence un cloisonnement entre les différentes fonctions et de mauvaises coopérations entre les métiers.
- Les complémentarités entre les différentes fonctions de la ligne hiérarchique ne sont pas clairement définies, ce qui a une incidence forte sur l'encadrement de proximité. Celui-ci n'a pas les moyens nécessaires pour accomplir sa mission d'information et de délégation. Le fait que les encadrants de proximité ne soient pas impliqués dans la gestion de la production et dans la relation client (dont ils ne parlent pas) ne leur permet ni d'afficher une réelle valeur ajoutée aux yeux de leurs équipes, ni de tenir leur mission de management.

2. ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION

Le plan d'action a été élaboré sur la base d'une démarche participative impliquant tous les acteurs. Il s'agissait de prendre en compte l'expression des points de vue des uns et des autres pour que chacun puisse identifier les dysfonctionnements. C'est ce qui a permis ensuite de porter les actions de façon durable et responsabilisante.

Le comité de direction assure le pilotage du projet

Un séminaire de travail lui permet de définir la structuration de la ligne managériale comme axe de travail prioritaire. C'est ce comité qui met en place les groupes de travail, leur donne le cadre et les pistes de réflexion, valide leurs propositions, et formalise le plan d'action et le calendrier de mise en œuvre.

Le chef d'atelier ou chef de projet

Membre du comité de direction, il pilote le projet et participe à tous les groupes de travail. En préalable, il travaille avec le directeur pour définir une nouvelle répartition des rôles avec le chef d'atelier adjoint.

Deux groupes de travail

- **Un groupe « projet »** (représentants de l'ensemble des métiers et des équipes de l'atelier) pour identifier, à travers l'analyse d'un processus d'activité, les situations problèmes et proposer les moyens nécessaires pour y remédier.
- **Un groupe « managers »** pour identifier les possibilités de dégager du temps sur la production et proposer les moyens nécessaires pour remplir les missions d'appui, de contrôle et d'arbitrage liées à la fonction de management.

Le comité d'entreprise

Il est consulté lors de la restitution du diagnostic et suite au travail des deux groupes « projet » et « managers ».

3. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

Lors de la dernière réunion de travail avec le comité de pilotage, et après consultation du comité d'entreprise, le directeur général a validé les décisions et programmé avec les encadrants des réunions d'équipe pour informer les personnels de l'atelier des changements engagés.

- Recentrage des missions pour le chef d'atelier, le chef d'atelier adjoint et les encadrants de proximité.
- Nouveau positionnement des encadrants de proximité: moins de production directe, du temps pour les missions d'appui, de contrôle, d'arbitrage, du temps pour la gestion des RH, pour la planification de la production, une implication dans le suivi des résultats qualité...
- Développement de la polyvalence et de la polycompétence chez les opérateurs: formation à la conduite des opérations délicates effectuées jusqu'alors par les encadrants.

Mais à ce jour, l'implication des opérateurs et des techniciens dans les actions qualité, reste à mettre en œuvre.

LES ACTEURS DU PLAN D'ACTION

Le comité de pilotage	→	Cadre le projet, définit les orientations, valide, négocie
Le chef de projet	→	Anime le groupe projet, coordonne la réalisation technique
Le groupe projet Opérateurs, moniteurs qualité, techniciens, managers	→	À partir de l'analyse des processus de production existants, propose des axes d'amélioration
Le groupe de concertation Le CE	→	Veille aux intérêts des salariés, leur rend compte de l'avancement du projet
Les groupes de travail Selon les besoins	→	Sous la responsabilité du groupe projet, des groupes de salariés se réunissent sur des sujets précis

Vers une gestion par les compétences

- Le service client doit être porté par l'encadrement mais aussi par l'ensemble des opérateurs.
- Le gain de productivité passe par la clarification des rôles et responsabilités de la ligne managériale et par l'autonomie et la coopération des opérateurs et des techniciens.
- Cette autonomie se travaille notamment par la professionnalisation et l'évolution des compétences.
- Un travail sur les référentiels de compétences des encadrants, des opérateurs et des techniciens va permettre de mieux cerner les compétences attendues, détenues ou à développer chez les collaborateurs et de construire des parcours d'évolution.

COMMENT METTRE EN PLACE UNE GESTION DES COMPÉTENCES ET DÉVELOPPER LA POLYVALENCE ? COMMENT PROFESSIONNALISER L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ ?



ENTREPRISE ET CONTEXTE

Pendant les cinq dernières années, cette PME de chimie a réalisé des investissements importants pour moderniser les équipements de fabrication, ce qui a eu pour résultats de passer le nombre de salariés de 90 à 120, d'accroître de 77 % les tonnages, et d'intégrer de nouvelles normes de qualité pour se positionner sur les marchés agroalimentaires et pharmaceutiques.

50 % de l'effectif en production a moins de 5 ans d'ancienneté et l'encadrement supérieur est renouvelé en grande partie.

Pour répondre à des enjeux de performance du site mais aussi de fidélisation, le directeur souhaite mettre en place une nouvelle organisation du travail et une gestion des compétences.

Concrètement, cela signifie :

- remettre à plat les postes de travail (activité, organisation et conditions de travail) ;
- responsabiliser davantage les opérateurs et développer la polyvalence ;
- renforcer l'encadrement de proximité dans sa fonction d'animation d'équipe.

1. DIAGNOSTIC

Il fait ressortir trois points clés

- Des micro-organisations cohabitent sans lien formel autre que celui assuré par l'encadrement intermédiaire et supérieur.
- La politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise n'est pas explicite et l'encadrement y est peu associé.
- Toute la ligne hiérarchique est centrée sur l'opérationnel et le court terme : la maîtrise de jour, proche d'un départ en retraite, joue un rôle prépondérant pour pallier les dysfonctionnements.

Ce diagnostic, restitué dans un premier temps au comité de direction, a été ensuite largement partagé dans l'entreprise avec les instances représentatives du personnel et l'encadrement.

2. ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION

Un séminaire d'une journée permet à l'équipe de direction de se retrouver autour d'un projet ambitieux et de définir un fil rouge pour les trois années à venir.

Trois axes sont définis

- Mettre en place une organisation générale cohérente au service de la stratégie.
- Renforcer le rôle de l'encadrement de proximité et mieux définir les responsabilités et les modalités de collaboration entre les différents niveaux hiérarchiques.
- Formaliser une politique de gestion des ressources humaines en lien avec la stratégie et l'organisation : redéfinir les métiers, formaliser les compétences attendues, valider les compétences actuelles et proposer des parcours d'évolution.

La conduite du projet, une démarche itérative autour de trois instances

- Le comité de pilotage donne les orientations et valide les propositions.
- Le groupe projet est chargé de la gestion opérationnelle et de la mise en œuvre des groupes de travail selon les sujets à traiter.
- Le comité de suivi implique les différentes instances représentatives du personnel. C'est un groupe ad hoc composé de quelques représentants : délégué du personnel, CE, CHSCT et délégué syndical.

3. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

Organisation de la production en deux pôles métier, fabrication et conditionnement

Cette organisation permet d'introduire la notion de métier et de professionnalisation et de développer la polyvalence et les parcours possibles.

Management

La constitution d'un groupe de travail regroupant les trois niveaux hiérarchiques a permis de définir les évolutions nécessaires de l'encadrement de proximité.

Il a créé la fonction d'appui technique à la maîtrise de premier niveau, le maintien du même encadrant sur six mois (et non plus six semaines), un accord sur les actions d'amélioration dans la gestion des équipes (information, évaluation, développement de la polyvalence...) en concertation et avec l'appui du service RH.

Politique GRH

Pour faciliter l'élaboration à terme d'une politique GRH, l'entreprise s'est attachée à :

- élaborer des outils de gestion au service de l'encadrement (référentiel d'activité et de compétences et support d'évaluation intégrant ce référentiel) ;
- mettre en place des temps de travail commun entre le service RH et l'encadrement pour assurer une bonne coordination de la GRH.

Les référentiels d'activités et de compétences

- Ils permettent de contractualiser entre les acteurs les évolutions attendues et les compétences à mettre en œuvre. Salariés et hiérarchiques peuvent situer les exigences dans le métier, construire un parcours et identifier les moyens de professionnalisation.
- L'évaluation est centrée sur la capacité à réaliser les activités.
- Le plan de formation intègre les moyens d'acquisition des compétences pour tenir le poste et permet d'accompagner le parcours d'évolution dans les métiers.

COMMENT AMÉLIORER SON ATTRACTIVITÉ POUR FIDÉLISER LES SALARIÉS ET EN RECRUTER DE NOUVEAUX ?



ENTREPRISE ET CONTEXTE

Une association qui vend à de grandes entreprises des prestations d'infirmier et d'assistant social du travail voit son effectif passer de 50 à 100 entre 2000 et 2005. L'accroissement de l'activité a entraîné une charge de travail trop importante notamment pour l'encadrement. Par ailleurs la concurrence s'accroît, les exigences clients aussi et les parts de marché diminuent. Enfin, la nouvelle grille de classification présentée en 2006 ne correspond pas aux attentes des salariés.

1. DIAGNOSTIC

À la demande de l'entreprise, Aravis a d'abord conduit un diagnostic pour identifier les aménagements à apporter à la grille de classification principalement fondée sur l'ancienneté dans la profession. Il s'agissait, à terme, de valoriser les compétences spécifiques mobilisées dans certaines prestations et de mieux répondre aux attentes de l'ensemble des salariés.

La consultation des acteurs (direction, encadrement, salariés et délégation unique) révèle des difficultés structurelles qui dépassent largement le cadre du système de reconnaissance.

La question urgente est la rentabilité même de la structure. Il faut revoir toute l'offre de services, la grille de tarification, et développer des prestations à plus forte valeur ajoutée.

2. ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION

- Le premier travail de la direction a donc été de redéfinir les orientations stratégiques de l'association avant de s'interroger sur les impacts à venir sur l'organisation, le développement et la valorisation des compétences clés.
- L'ensemble des acteurs de l'entreprise a ensuite été mobilisé dans l'élaboration d'un plan d'action global de gestion des métiers et des compétences intégrant enjeux, transformation de l'organisation, politique de professionnalisation et de reconnaissance des compétences. Ce travail a été financé par des fonds publics (dispositif d'aide au conseil GPEC) et s'est déroulé sur 15 mois.

3. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

À partir des nouvelles orientations stratégiques, trois groupes de salariés sont constitués pour préciser les impacts organisationnels et humains. Un département formation est mis en place pour permettre aux salariés de développer l'offre de service sur les nouvelles prestations et plusieurs encadrants sont recrutés en interne. Mais à ce jour, le travail sur la grille de classification est toujours en attente.

Améliorer l'attractivité interne et externe de l'entreprise et faire évoluer la gestion des RH

doit se faire dans le cadre d'une stratégie claire et affirmée de l'offre de services de l'entreprise.

La demande initiale (refonte de la grille de classification) était en fait le symptôme de difficultés structurelles importantes. Les urgences se situaient autour de l'offre de services et le développement de l'association dépendait de son repositionnement stratégique. Mais la forte implication des salariés ne doit pas ensuite faire oublier la nécessité de répondre à leurs attentes en faisant évoluer la grille de classification et le système de reconnaissance dans son ensemble.

EN CAS DE DIFFICULTÉ DE RECRUTEMENT, COMMENT REVOIR L'ORGANISATION ET L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES EN INTERNE ?



ENTREPRISE ET CONTEXTE

Une TPE (9 personnes) dans le secteur de la maintenance industrielle, chaudronnerie, métallerie, ayant un marché local porteur, a des demandes clients qui pourraient élargir l'activité au-delà de la zone géographique actuelle.

Le départ prévu d'un salarié ainsi que des difficultés de planification de l'activité amènent le directeur à revoir la répartition des tâches et des responsabilités. Il souhaite :

- prendre en charge directement la fonction commerciale prospective, la planification des travaux et l'administration du système de gestion pour maîtriser les approvisionnements et les stocks ;
- valoriser les compétences et le potentiel du chef de chantier dans la relation client ;
- étoffer l'encadrement intermédiaire en recrutant un nouveau chef de chantier.

1. DIAGNOSTIC

Il fait ressortir quatre points clés

- Un chef de chantier expérimenté et impliqué, des salariés compétents dans leurs spécialités, une pratique de la délégation et un climat social serein.
- L'évolution de la mission du chef de chantier risque de modifier les modes de management, ainsi que l'organisation de la production et la coordination des chantiers,
- La planification des chantiers n'est pas satisfaisante, mais on ne connaît pas bien les sources de dysfonctionnement.
- Si l'équipe est techniquement compétente, elle est déconnectée du process global nécessaire au fonctionnement de l'entreprise et au développement de l'activité.

2. ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION

- Mettre à plat le processus de la prise de commande client : devis, approvisionnements, facturation... jusqu'à la livraison de la pièce ou du chantier.
- Répartir les responsabilités de l'encadrement et identifier l'impact de cette nouvelle répartition sur l'organisation du travail, les rôles et responsabilités des autres membres de l'équipe.
- Définir les besoins en compétences et en formation interne et les éventuels besoins en recrutement.

3. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

- Installation de l'actuel chef de chantier dans ses nouvelles missions de contremaître.
- Validation conjointe des nouvelles missions par le dirigeant et le chef de chantier et définition de leurs modes de collaboration (suivi des dossiers clients) et de coordination.
- Formation en interne d'un salarié à la technique de soudure inox, compétence détenue jusque-là uniquement par le chef de chantier.
- Information des autres salariés, aménagement d'un bureau proche de l'équipe pour le contremaître et installation d'un poste informatique pour le traitement des commandes, devis et fiches techniques avec l'utilisation de la PAO.
- Formation du contremaître en informatique, gestion et PAO en partenariat avec l'OPCA.
- Recrutement d'un nouveau chef de chantier chargé de la production.

Deux étapes préalables sont nécessaires avant de réorganiser les missions de l'encadrement et de recruter :

- identifier les compétences disponibles ;
- identifier et transférer les compétences critiques.

COMMENT FORMALISER UN PLAN DE GRH DANS UN CONTEXTE DE FORTE CROISSANCE ? COMMENT PROFESSIONNALISER ET VALORISER L'ENCADREMENT ?



ENTREPRISE ET CONTEXTE

Créée en 2001, cette entreprise de vente de services domotique connaît une croissance fulgurante avec un effectif de 60 personnes en 2005, de 215 en 2007, et des prévisions d'augmentation très forte de l'activité. Un centre d'appel pour l'assistance client est créé en 2006.

La moyenne d'âge est de 30 ans avec une majorité de femmes (80 % à l'assistance et 70 % à la vente).

Le DRH, présent depuis moins de deux ans, a pour mission de structurer l'ensemble de la fonction RH, dans une perspective de très forte croissance et avec deux objectifs :

- augmenter la performance pour répondre aux exigences de compétitivité de l'entreprise ;
- rendre le métier attractif pour fidéliser les salariés et faciliter les recrutements.

Le DRH sollicite un appui externe pour identifier les priorités d'action dans le cadre d'une démarche compétence et donner de la cohérence aux actions déjà engagées par différents services.

1. DIAGNOSTIC

Le diagnostic a été centré sur les principaux métiers et sur l'encadrement. En réunissant des groupes de travail de 2 à 5 personnes par métier, l'objectif a été essentiellement de permettre à chacun de parler de ses pratiques professionnelles, d'identifier ce qui faisait difficulté et les besoins d'amélioration à envisager.

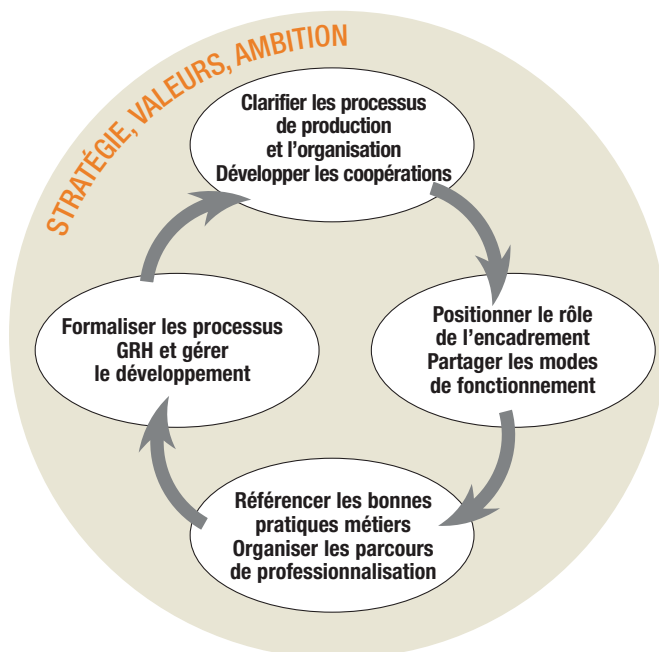
Au-delà des pratiques métiers, les groupes ont pointé des dysfonctionnements transverses (relations inter-équipes et inter-services) et un manque de vision globale sur l'activité qui freine la performance qualité et le service client.

IL RESSORT	...MAIS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Une fierté d'appartenance à la structure. ■ Un investissement important pour garantir le bon fonctionnement de son poste et de son service. ■ Des possibilités de carrière qui ont pu être fulgurantes, notamment au démarrage de l'entreprise. ■ Un investissement important sur les processus d'intégration : formation de 3 semaines, parrainage, accompagnement par l'encadrement. ■ Une forte confiance vis-à-vis de l'encadrement de proximité qui assure un travail important de régulation. ■ Une consolidation des moyens du service RH (notamment recrutement et formation) avec une formalisation des processus de travail et la mise en place de tableaux de bord. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une incertitude quant à la maîtrise de la croissance par la direction. ■ Une difficulté à appréhender l'organisation globale de la production (qui fait quoi ?) et les exigences qualité. ■ Un manque de perspective d'évolution. ■ Le besoin de consolider la maîtrise de la technique propre au métier de l'assistance. ■ Un encadrement noyé dans l'urgence et le court terme, qui ne peut ni consacrer de temps à l'amélioration continue ni remplir son rôle de relais d'information. ■ Une politique globale de GRH à formaliser pour uniformiser des pratiques et répondre aux attentes des salariés, notamment en termes de reconnaissance. ■ La nécessité d'anticiper l'évolution des effectifs pour éviter l'accumulation de retard et l'impact sur la qualité de service.

2. ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION

Le diagnostic a fait ressortir quatre axes de travail

1. Positionner le rôle de l'encadrement et partager les modes de fonctionnement: clarifier « l'attendu », harmoniser les pratiques, organiser la délégation et la responsabilisation.
2. Référencer les bonnes pratiques métiers et organiser les parcours de professionnalisation: élaborer des référentiels, évaluer les besoins en compétences et mettre en place un processus de formation continue.
3. Clarifier les processus de production et l'organisation: communiquer et partager sur les perspectives, développer les coopérations autour du métier global et de la qualité de service.
4. Formaliser les processus de gestion des ressources humaines avec une « double commande » par les RH et par l'encadrement pour mieux gérer le développement: réajuster selon des indicateurs d'effectif, intégrer les nécessités d'évolution (en termes d'organisation et de compétences) au regard des nouveaux produits, marchés, technologies.



3. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

Ce diagnostic, restitué dans un premier temps au comité de direction, a été ensuite partagé avec des membres du comité d'entreprise, d'une part, et l'encadrement d'autre part. Ces différentes restitutions ont permis d'échanger sur le fonctionnement actuel de l'entreprise et les orientations potentielles à prendre. Un changement de direction en cours retarde aujourd'hui la réalisation d'un séminaire de direction pour construire un plan stratégique.

En attendant, des actions sont menées dans chaque service, sans lien direct avec une politique globale ni transversale. Un plan d'action sur trois ans est mis en place dans le cadre de la politique RH: processus et modalités de recrutement, d'intégration et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, plan de formation, création d'une base de données emplois à partir de la finalisation de référentiels métiers, professionnalisation du management, création d'une cellule qualité, plan de communication global...

Gérer les priorités RH dans une logique de croissance implique de:

- vérifier que l'ensemble des salariés a une vision globale des enjeux économiques et stratégiques de l'entreprise et que l'ambition de la direction vis-à-vis des évolutions est bien communiquée;
- valider l'analyse des dysfonctionnements en intégrant les aspects organisationnels et transverses;
- prendre en compte les attentes en termes d'évolution professionnelle et de reconnaissance des salariés;
- veiller à la professionnalisation de l'encadrement, acteur majeur des changements à mettre en œuvre.

Enfin, à la veille de signer un accord GPEC (entreprises de plus de 300 personnes), les actions engagées peuvent être un levier pour l'organisation de ces accords.

CONSTATS

ET ENSEIGNEMENTS À PARTIR DE CES CAS

La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut répondre à des objectifs et des priorités divers. Mais si les démarches des entreprises sont en apparence différentes, il faut noter des **points clés communs dans la réussite des actions**.

1. Les compétences sont traitées dans une logique de stratégie et de performance (à l'initiative de la direction de l'entreprise).
 2. La ligne managériale est un axe essentiel du travail.
 3. Le processus est itératif et participatif: il s'agit de s'installer dans une logique de responsabilité et de coopération (ce qui passe par la concertation des représentants des salariés).
 4. La participation via des groupes de travail doit faire l'objet d'un suivi régulier et d'actions de communication auprès des autres salariés.
 5. La reconnaissance de chacun est une condition de réussite à intégrer en amont de la démarche.
-

LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE POUR LANCER UNE DÉMARCHE DE GPEC

1. Mener une réflexion à plusieurs niveaux

Aujourd'hui, pour gérer au mieux leurs évolutions, les PME doivent prendre en compte les interactions entre stratégie, ressources humaines, management et organisation et leur impact sur les évolutions métiers, emplois et compétences.

2. Informer et impliquer l'ensemble des acteurs en amont de toute action

L'élaboration d'un plan d'action dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit prendre en compte les attentes de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

DIRIGEANT	ENCADREMENT	SALARIÉS, REPRÉSENTANTS
<ul style="list-style-type: none">■ La performance de l'entreprise■ L'attractivité (activité, métiers, territoire)■ L'adaptabilité (marché, concurrence...)	<ul style="list-style-type: none">■ Un positionnement clair■ Des ressources et des moyens, pour piloter l'activité et pour animer les équipes■ Des modalités d'évolution et de reconnaissance	<ul style="list-style-type: none">■ L'intérêt du métier et des pratiques professionnelles■ L'amélioration des conditions de travail : organisation, moyens, horaires...■ Modalités d'évolution et de reconnaissance■ La pérennité économique de l'entreprise

i Point de vigilance

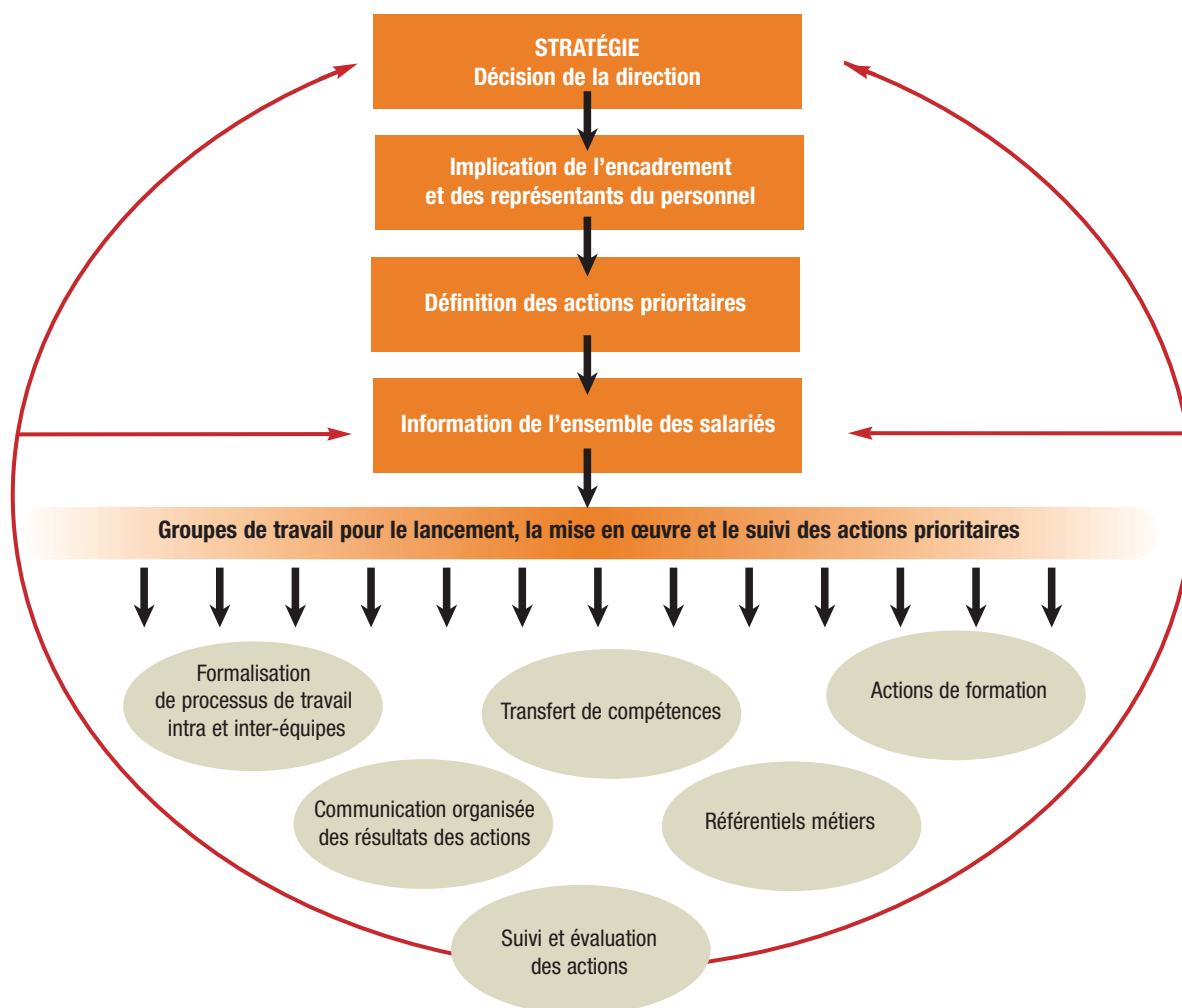
- Les actions en matière d'évolution métiers, emplois et compétences représentent un enjeu fort en matière de dialogue social.
- La direction reste moteur et donne à l'encadrement les moyens de piloter les actions.
- La réflexion sur les modalités de reconnaissance¹ en lien avec les compétences est intégrée dès le lancement de la démarche.

À noter : les entreprises de moins de 300 salariés, non soumises à l'obligation d'accords GPEC, peuvent néanmoins s'y engager pour améliorer leur performance économique et sociale et anticiper sur les évolutions en renforçant leur souplesse et leur réactivité.

1. Reconnaissance : cf. Guide pratique GRH en PME n° 3, *Reconnaître vos salariés*, décembre 2006, Aravis.

LES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE GLOBALE DE GPEC

AVEC UNE IMPLICATION DURABLE ET ACTIVE DE TOUS LES ACTEURS



RESSOURCES

- *Les démarches compétence dans les PME*. Téléchargeable sur le site d'Aravis : www.aravis.aract.fr
- *Étude Anact sur 40 accords GPEC*. Téléchargeable sur le site de l'Anact : www.anact.fr
- D'autres sites ressource
www.rhonealpes.fr pour le dispositif Sécurise'RA de la Région
www.travail.gouv.fr pour le dispositif ACE – GPEC de l'État

