



novembre 2007

actes ● ● ● ● ● ● ●

Colloque régional  
**"Démarche compétences :  
des entreprises témoignent  
de leur réussite"**  
**16 octobre 2007**

CCI du Doubs -  
Maison de l'économie  
à Besançon

- 1 Démarche compétences, la parole aux entreprises
- 2 Cinq entreprises, cinq expériences... et cinq fondamentaux
- 3 SMC - FWF peaufine sa démarche depuis 9 ans
- 3 Chez Évoli, Pascal Gaillard a renoué le dialogue
- 4 BS Confort peut désormais maîtriser sa croissance
- 4 L'association Femmes Actives harmonise ses Ressources Humaines
- 5 Avec la GPEC, Emmanuel Pierrat implique ses salariés
- 5 Les exigences de qualité : se situer et bouger
- 6 Clôture de Bernard Bailbé - DRTEFP - "Nous accompagnerons la démarche pour qu'elle soit un succès.

## Démarche compétences : la parole aux entreprises

« Encore un colloque sur la démarche compétences, pourrait-on être tenté de dire. Le sujet est récurrent parce qu'il correspond à un réel besoin dans les entreprises », lançait Daniel Ganahl, président de Fact, en ouverture de la rencontre du 16 octobre 2007 à la maison de l'Économie. « Mais comment rester dans le coup avec une population qui vieillit ? Comment rester en accord avec le monde dans lequel on vit sans réfléchir à la notion de compétences ? » À l'issue de trois ateliers thématiques autour de la démarche compétences, thème central de ce colloque qui a réuni 160 personnes au total (chefs d'entreprises, DRH, chargés de missions, représentants syndicaux, formateurs, etc.), le vif du sujet a été abordé par cinq témoignages de chefs d'entreprises ou responsables des ressources humaines engagés et d'une salariée, d'une façon ou d'une autre, dans une opération de ce type. Cinq témoignages très diversifiés, qui ont constitué le cœur du débat, et à partir desquels se sont dégagés des fondamentaux : un fort investissement, un conseil extérieur nécessaire, une clarification, une remise en cause et une réelle amélioration in fine. Mais aussi diverse qu'elle puisse être, la démarche compétences doit satisfaire à des exigences de qualité qui pourraient se résumer à deux notions, ainsi que le rappelait Saïd Arezki : savoir se situer, savoir bouger.

En Franche-Comté, le diagnostic économique est contrasté, et le besoin d'évolution des compétences est ici plus fort qu'ailleurs, indiquait le Directeur régional du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. La GPEC serait donc une nécessité, quel que soit le cas de figure : anticipation de difficultés économiques ou simple outil de développement. Dès lors que l'ambiguïté linguistique sera levée...



Franche-Comté amélioration  
des conditions de travail  
Espace Lafayette  
8, rue Alfred de Vigny  
25000 BESANÇON

tél. : 03 81 25 52 80  
fax : 03 81 25 52 81  
www.fact.aract.fr

Rédaction : Monique Clémens  
Mise en page : Lydie Auger - Fact

## Cinq entreprises, cinq expériences... et cinq fondamentaux

Le témoignage de cinq entreprises très différentes a constitué la matière première du colloque, dont il est ressorti des fondamentaux de la démarche compétences. Le débat, ensuite, a montré à la fois l'implication de tous les partenaires sociaux mais également le besoin de clarification de la notion de GPEC.



Les témoins : M. Poillet, M. Gaillard, M. Basset, Mme Kebaili, Mme Simon et M. Pierrat

Comme le rappelait Christèle Pierre de Fact, en préambule, la philosophie de ce colloque régional « Démarche compétences » résidait dans la place laissée aux faits et expériences par le biais des témoignages - qui allaient constituer l'essentiel des travaux - et dans l'implication avec des partenaires comme les Chambres consulaires, les représentants du patronat ou des syndicats. Cinq entreprises allaient donc fournir la matière du colloque. « La diversité a été un critère de choix », expliquait Christèle Pierre. « Nous avons recherché la diversité des zones géographiques, de l'effectif (elles vont de 8 à 400 salariés), des secteurs d'activités, des démarches, du degré d'avancement de la démarche compétences. Il s'agira du témoignage de leur expérience, tout simplement, avec ses difficultés, son état d'avancement. »

De cette diversité s'est pourtant dégagée un certain nombre de constantes, des points communs aux cinq entreprises-témoins. Christèle Pierre en a dénombré cinq. Le premier point commun, c'est le fort investissement de chacune en temps, en termes financiers et en pédagogie. Le second, c'est le recours, à un moment ou un autre, à un conseil extérieur. « Ce conseil est d'ailleurs très varié : ce peut être une Chambre consulaire, une Opcva, un consultant, une branche professionnelle... » Le troisième, c'est le passage systématique par une phase de définition. « Compétences, fonctions, pos-

tes... On clarifie, quels que soient taille ou secteur », poursuit Christèle Pierre, qui a travaillé à la préparation du colloque avec chacune des entreprises - témoins. Le quatrième point réside dans la très grande capacité de chacun des responsables d'entreprise ou de ses responsables de ressources humaines à remettre en cause le fonctionnement global de la société. « Et ça, c'est un élément clé pour la réussite », estimera-t-on à Fact. Enfin, la dernière constante et sans doute la plus importante, c'est le constat, chez chacune, d'améliorations économiques et/ou sociales, de changements profonds. « Chez toutes, la démarche contribue au développement et à la croissance. »

Le débat qui s'est instauré dans la salle à l'issue des témoignages a permis de dresser deux constats : la question de la démarche compétences intéresse tout le monde, y compris les partenaires sociaux - tous les syndicats semblent avoir lancé des formations GPEC - mais elle questionne également. L'acronyme GPEC, pour Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences, étant systématiquement associé, pour certains, aux processus de restructuration et aux plans sociaux, donc très négativement connoté. Ce que Bernard Bailbé, DRTEFP, tentera d'éclaircir dans son discours de clôture (voir en page 6). « Il faut dissocier la GPEC pour les entreprises de plus de 300 salariés et la GPEC hors cadre législatif », expliquait-il. « Nous ne ferons pas l'économie d'un débat sur comment gérer, anticiper les difficultés d'ordre structurel. C'est un débat partagé, et une question qu'il faut accepter de regarder en face. »

En dehors de cette question, très présente, celles de l'implication partagée, du dialogue, de l'anticipation de la gestion de carrières, de la qualité appliquée aux RH ont animé ce débat. « La démarche compétences, c'est une ambition partagée », concluait Didier Thomas, directeur de Fact. « L'une des conditions de la réussite, c'est la prise en compte des autres. »



Animation table ronde : Christèle Pierre - Fact

## SMC – FWF peaufine sa démarche depuis 9 ans



Roland Poillet - DRH - SMC/FWF

En 1998, la fonderie SMC – FWF (276 salariés à Colombier-Fontaine et 132 à Sainte-Suzanne) se penche sur la grille de classification de ses opérateurs. «Les partenaires sociaux souhaitent connaître la valeur de leurs métiers vieux de 90 ans mais également le positionnement des salariés. Puis on a commencé à décrire les postes, à les classer, à jouer les apprentis sorcier », explique Roland Poillet, DRH de l'entreprise. C'est à ce moment-là que la décision de s'inscrire dans une démarche compétence est prise, démarche qui se prolonge encore aujourd'hui. «Si je devais faire un bilan de ce qui a été fait, je dirais que lorsque je recrute quelqu'un, quel que soit son niveau, "je lui remets les clés" de son évolution de carrière. De plus, aujourd'hui, nous sommes capables de mesurer notre potentialité en termes de compétences par métier. Nous avons un niveau de maîtrise de 84% et avons mis en place une alerte rouge dès que nous descendons en dessous de 80%.»

Chez SMC – FWF, aujourd'hui, 80% des salariés sont capables de tenir au moins deux postes, ce qui constitue une réponse à l'absentéisme et à la monotonie. «Enfin, nous avons établi le lien salaire – compétences. Les salariés ont donc accès à leur propre évaluation en toute transparence. » La démarche compétences est pourtant loin d'être terminée. L'entreprise vient de retenir deux axes de travail pour les années à venir : celui des filières professionnelles, avec la mise en place de passerelles, et celui de la prise en compte d'un savoir-faire rare qui se doit de façon incontournable être pérennisé.

## Chez Évoli, Pascal Gaillard a renoué le dialogue

Embauché en 1995 comme commercial, Pascal Gaillard rachète l'entreprise Évoli en 2001, après avoir fortement contribué à la progression de son chiffre d'affaires. Mais passer de salarié à patron n'est pas si simple, surtout lorsqu'on est le dernier arrivé... «Diriger une entreprise, c'est une utopie. Mais j'ai eu la chance d'être aidé, et en 2006, j'ai pris la décision de lancer une gestion de compétences. On est peu nombreux, mais on a des compétences très pointues dans cinq domaines. Je voulais valoriser les gens, et j'avais la volonté de remettre ma fonction en question. »



Pascal Gaillard - Dirigeant - Évoli

Aidée par l'UIMM, la petite entreprise de Serre-les-Sapins spécialisée dans la fabrication de machines spéciales redéfinit ses postes de travail, analyse leurs perspectives, et peu à peu le dialogue se renoue sur la base des compétences professionnelles. Le patron d'Évoli a pris le temps de se former, d'apprendre à communiquer avec son équipe. «Aujourd'hui, je suis beaucoup plus présent au quotidien auprès de mes salariés.»

Depuis, Évoli a recruté 3 personnes supplémentaires, et Pascal Gaillard a maintenant l'impression de faire les bons choix. «J'avais toujours peur de passer à côté de personnes compétentes. Je viens d'embaucher un jeune dessinateur 3D, pour anticiper les besoins futurs de l'entreprise. Aujourd'hui, cela peut paraître être un luxe, mais je mise là-dessus pour avoir une longueur d'avance d'ici 2 ou 3 ans. » La démarche compétence lui a également permis de se rendre compte de la nécessaire redéfinition de la fonction de responsable de production, pour son entreprise qui ne compte que 15 salariés.

## BS Confort peut désormais maîtriser sa croissance



Didier Basset - Dirigeant - BS Confort

Spécialisée dans la vente et la pose de systèmes d'énergies renouvelables, BS Confort a été créée en janvier 2005, avec trois personnes, et depuis n'a cessé d'augmenter son chiffre d'affaires. La petite entreprise de Courbouzon (Jura) emploie 11 salariés, et s'est penchée il y a peu sur la question du rôle de chacun. «Le paradoxe, c'est que plus on a de personnel, plus on a besoin d'être productif, et moins on l'est», estime Didier Basset, gérant. « Je me suis posé la question de savoir où se situait le problème : on est mieux équipés, les hommes connaissent leur métier, pourquoi est-ce que ça fonctionne mal ? Je n'avais pas la réponse.»

Le jour où il décide de pousser la porte de la Chambre de métiers du Jura, après avoir reçu une documentation sur la démarche compétences, le jeune chef d'entreprise a «l'impression de rentrer dans un monde de martiens». Avant de se rendre compte qu'il aurait dû commencer par là. « Mon constat, c'était que le nombre de salariés n'est pas important, ce qui l'est en revanche c'est ce qu'ils trouvent intéressant dans ce qu'ils font. Je les ai rencontrés un par un, et ils m'ont dit ce qui n'allait pas dans l'entreprise. Je me suis rendu compte qu'ils avaient envie de faire plein de choses, d'évoluer.»

Didier Basset redéfinit chaque poste, en supprime quelques-uns et instaure une hiérarchie, aidé par un conseil externe. «J'en suis au tout début, j'ai encore plein de choses à apprendre. Aujourd'hui, mon objectif est de maîtriser la croissance. Dans notre métier, celui de l'énergie renouvelable, on est en constante évolution, mais on est arrivé à une meilleure organisation.»

## L'association Femmes actives harmonise la gestion de ses ressources humaines

Une démarche compétence dans une association ? Pourquoi pas. Chez «Femmes Actives du pays de Montbéliard», que dirige Nora Kebaili depuis 1990, la gestion des ressources humaines est tout aussi importante que dans une PME. En 18 ans, cette association intermédiaire pour l'insertion professionnelle des femmes a évolué au fil de diverses réglementations, elle emploie aujourd'hui 8 salariées mais également 150 à 200 personnes en contrat d'insertion. «On s'était déjà réorganisées de 1999 à 2001, puis on a travaillé sur les postes, en tentant de les professionnaliser», explique la dirigeante. Une première approche de la démarche compétences, en sorte.



Nora Kebaili - Directrice et Isabelle Simon - Conseillère à l'emploi Association Femmes Actives du Pays de Montbéliard

En 2007, l'association continue sa croissance, mais entre les salariées les plus anciennes, qui ont un savoir-faire à transmettre et les plus jeunes qui sortent de l'école, la gestion du personnel est difficile, et une réflexion plus large est lancée. «L'association a 18 ans, c'est sans doute le moment pour un regard en arrière, pour faire une pause. On souhaite remettre les choses à plat pour travailler dans de meilleures conditions, et ne plus se laisser déborder par l'affectif. J'ai du mal à harmoniser cette équipe», confiait Nora Kebaili. Isabelle Simon, l'une des jeunes salariées de «Femmes Actives», apportait également son témoignage. « Nous, on a des attentes sur l'organisation de notre travail et au niveau de la transmission des savoirs. On attend aussi un nouveau regard des clients, qu'ils aient une vision de nous plus professionnelle.»

## Avec la GPEC, Emmanuel Pierrat implique ses salariés

Lorsqu'il reprend le garage familial de Melisey, en 1995, Emmanuel Pierrat réfléchit déjà à la notion de compétence. «J'avais la volonté de développer l'entreprise avec les collaborateurs présents. Mais reprendre une entreprise familiale, ce n'est pas facile quand on veut donner le goût du travail à ceux qui m'ont botté le train quand j'étais petit», synthétise-t-il avec humour. «Je me suis vite aperçu que la richesse de l'entreprise passait par son capital humain.»



Emmanuel Pierrat - Dirigeant - Garages Pierrat

En 2001, Emmanuel Pierrat rachète un second garage, à Rougegoutte, et reprend les huit salariés, dont le dirigeant, âgé de 54 ans. «Il s'épanouit», affirme son nouveau patron. «C'est le dialogue qui m'a permis d'avancer, j'étais appuyé par un cabinet externe de consultant». Dernière étape : la création d'un troisième garage, à Lure. L'entreprise emploie aujourd'hui 24 salariés en tout, réparties sur trois sites et deux enseignes, contraintes qu'Emmanuel Pierrat a décidé de transformer en opportunité, en se concentrant la stratégie et en harmonisant les compétences. «On ne gère pas une entreprise de 5 personnes comme une entreprise de 20 salariés. J'ai ressenti le besoin de structurer. J'ai mis en place un comité de direction, j'ai délégué des responsabilités. Je mise maintenant sur la reconnaissance et l'échange avec mes collaborateurs. On voit les problèmes ensemble, en toute sincérité.

La démarche GPEC a permis de sortir l'entreprise de situations délicates. Et avec la GPEC, couplée à la convention collective, les collaborateurs s'y retrouvent et s'impliquent dans le travail.»

## Les exigences qualité : se situer et bouger

Selon Saïd Arezki, chargé de mission à l'Aract d'Ile-de-France, les exigences qualité d'une démarche compétence consistent en deux choses : savoir se situer et savoir bouger. «Savoir se situer, c'est situer son entreprise et ses outils de ressources humaines», indiquait-il lors de son intervention à l'issue des témoignages de chefs d'entreprise et du débat avec la salle. «Savoir bouger, c'est se mettre en action. La démarche compétences, intrinsèquement, est quelque chose de dynamique. Chaque entreprise a ses propres enjeux, son évolution. Instaurer un régime de polyvalence, c'est chercher à repousser les limites de la démarche. »

Évoquant les témoignages de chefs d'entreprises, Saïd Arezki a illustré son intervention sur le thème des exigences qualité d'une démarche compétences par les idées et problématiques soulevées quelques minutes plus tôt. La démarche qui s'inscrit dans la durée dans la fonderie SMC - FWF, la nécessité de refléter la stratégie de l'entreprise pour l'association d'insertion du Pays de Montbéliard, l'enjeu de l'employabilité pour Évoli ou la fonderie, enfin l'importance, pour tous, du dialogue social...

Savoir se situer par rapport aux grands enjeux économiques (les évolutions technologiques) et sociaux (la concurrence mondiale) sont deux enjeux à considérer à parité, estime encore Saïd Arezki. «Poser un principe d'équité, vouloir s'engager dans une démarche gagnant - gagnant donc mutuellement profitable, améliorer sa performance pour l'entreprise et les conditions d'emploi et de travail pour le salarié : là aussi, le sujet a bien été évoqué ici. On ne peut pas s'intéresser à l'évolution des compétences sans penser à l'organisation du travail.»



Saïd Arezki - Chargé de mission - Aract Ile de France

## ● ● ● Bernard Bailbé : «Nous accompagnerons la démarche pour qu'elle soit un succès»

Un diagnostic socio-économique contrasté et une terminologie qui prête à confusion : Dans son discours de clôture du colloque, Bernard Bailbé, Directeur régional du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP) s'est attaché à revenir sur ces deux problématiques associées, d'une façon ou d'une autre, à la mise en place d'une démarche compétences : celle de la situation économique locale et celle d'une ambiguïté à lever sur la notion de GPEC, assimilée trop systématiquement aux restructurations et plans sociaux.

Le diagnostic d'abord. «Il est nécessaire de situer la Franche-Comté. L'attractivité économique et le maintien des jeunes sont de vraies questions. Le niveau de qualification n'est pas très développé, le besoin de faire évoluer les compétences et la formation des salariés et demandeurs d'emploi est incontestable. Sans faire de sinistrose, le contexte industriel montre une région où il y a perte d'emploi. Pour le secteur du BTP, nous avons la chance d'être concernés par la LGV, mais c'est une chance temporaire.» Après avoir brossé ce tableau plutôt sombre, Bernard Bailbé pointait toutefois du doigt un certain talent local pour le développement, celui de la filière horlogère et microtechnique par exemple, qui s'oriente vers des secteurs à forte valeur ajoutée. «On a les moyens de gérer ce pari de la performance, mais on ne peut le faire sans évolution des compétences.»



Bernard Bailbé - Directeur régional du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle - DRTEFP

Le Directeur régional a noté avoir apprécié, dans ce colloque, la prédominance des actions concrètes de gestion de compétences. «Si on veut que ça marche, il faut que ce soit à partir d'une question concrète plutôt que de vendre

un dispositif. J'ai apprécié aussi l'idée d'inscrire la démarche dans la durée. Ce qui accroche les chefs d'entreprise, c'est la problématique à court terme, le fait d'appuyer là où ça fait mal. C'est par là qu'on peut transformer l'essai et passer du court terme à une démarche anticipatrice.»

Bernard Bailbé a également relevé l'idée plusieurs fois évoquée de la nécessaire implication de la Direction et de l'encadrement - à laquelle il ajouterait celle des salariés et syndicats - et le besoin, pour les chefs d'entreprise, de reconnaître l'évolution des compétences. «Si les chefs d'entreprise acceptent de remettre en cause leurs organisations, je pense qu'autour de la table seront réunis les différents facteurs de succès. Les financements existent et l'État accompagnera la démarche pour qu'elle soit un succès.»

### Confusion et malentendu autour de la GPEC, et pourtant...

«Le lien fait par jurisprudence entre les Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) et la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) est venu semer la confusion dans l'esprit de partenaires sociaux qui voient là un préalable aux licenciements», explique la DRTEFP. «Il y a confusion entre une démarche de type réglementaire, obligeant les entreprises de plus de 300 salariés à négocier sur cet aspect prévisionnel et des dispositifs contractuels d'aide aux entreprises visant au maintien et au développement», poursuit Bernard Bailbé, qui reconnaît qu'un changement de terminologie suffirait sans doute à dissiper le malentendu.

«En même temps, il y a une vraie question que nous posons aux partenaires sociaux : la GPEC ne fait-elle pas sens à la fois dans la perspective de développement ou de maintien de l'emploi et dans celle d'une restructuration ?

Pour ma part je pense que oui, elle fait sens dans les deux cas.»