

Conclusion

Quelles que soient la taille et la nature de nos entreprises, nous avons bien tous les mêmes questions, même si nous n'avons pas les mêmes leviers. Chacun est en quête de repères pour pouvoir se situer à la fois en termes de performances et par rapport à lui-même.

Le rôle du dirigeant est éminent, car il doit se consacrer à l'entreprise pour qu'elle gagne, mais aussi se mettre au service des hommes pour qu'ils réussissent.



LES ATELIERS DU MANAGEMENT

Un petit groupe de Dirigeants et Responsables Ressources Humaines invités à partager leur expérience et leurs réflexions sur

Une thématique relevant du champ des hommes dans l'Entreprise

Dans une démarche de coproduction aboutissant à une synthèse écrite et largement diffusée

Le groupe est appelé à se renouveler à chaque thématique proposée

•

BMV & ASSOCIES

Notre ambition

Harmoniser Projet d'entreprise et projet de la personne

Nos réponses à vos enjeux

Le choix des hommes

La gestion des talents

**Le développement des compétences
managériales**

L'accompagnement d'équipes de Direction

3 Rue du Palais de Justice

59000 Lille

Tel : 03 28 38 96 97

www.bmv-associes.fr



Les Ateliers du Management BMV & Associés

Synthèse

Gérer les compétences en PME... Gageure ou réalité ? ?

Petit déjeuner du 11 juin 2009

Exemples vécus,
Pratiques et recommandations...

Avec le concours de

Laurent BARRET

Directeur des prestations hôtelières, Hôpital d'Armentières

Ghislain Billaudel,

Directeur Général Transports Delcroix,

Ingrid DHALUIN

Directeur associé de EMDE DUMONT,

Alain DURIEZ

Directeur Général CAPDAO,

Anne - Marie ERIODADES

Directeur Ressources Humaines Groupe PROCIVIS NORD,

Sandra LIVERA

Responsable Développement RH, NORCOMPO,

Yvan MASURE

Directeur Général SEYNAVE

André TORDEUX,

Fondateur de GENOSCREEN,

Et dans le rôle de témoin :

Hubert NEGRE,

Consultant , coach, fondateur du réseau Kior



Nous avons donné la parole à 2 Responsables des Ressources Humaines et à 6 Cadres et Dirigeants d'entreprises dont les effectifs sont de 10 à 1 000 collaborateurs...

Voici les témoignages de nos huit invités et les réactions de notre témoin Hubert Nègre.

Les succès, difficultés et limites d'une GPEC en PME

- Une difficulté est d'éviter que les plus gradés ne deviennent des mandarins qui écrasent leurs subordonnés... et qu'ils aient aussi de l'appétit pour maintenir leurs connaissances à niveau.
- Le plus important est de développer la faculté d'adaptation des collaborateurs. Les Entretiens annuels permettent de fixer des objectifs d'amélioration.
- Il est difficile de donner à des bacs+2 des perspectives dans des organisations courtes, d'où un turn-over élevé.
- Les évolutions de carrière sont liées à l'adhésion à l'état d'esprit de l'entreprise, ce qui suppose de savoir dire où va l'entreprise.
- Les contraintes réglementaires dans le transport obligent à veiller au maintien de la qualification dans certains métiers (chauffeurs poids lourds...); des leaders sont nommés pour transmettre les bonnes pratiques et former aux modes opératoires performants.
- La fonction publique voit l'intérêt de passer d'une gestion purement statutaire à une gestion des compétences; elle s'emploie à passer d'un système de notation à un système d'évaluation.

Le « P » de Prévisionnel ne semble pas être la préoccupation centrale, car tout bouge, et on ne peut pas tout prévoir. Derrière le mot compétence, c'est la notion de changement, d'adaptation permanente. La question du « savoir être » est au premier plan. La notion même de « compétence » est sans doute elle aussi trompeuse : les « sachants » doivent changer eux aussi; plutôt que d'entretiens d'évolution on devrait parler d'entretiens de « révolution », et savoir aussi se poser la question du changement de... personne.

Quels outils d'identification ou de gestion des compétences se sont révélés vraiment opérants ...ou inadaptés ?

- Observer les comportements au travail, faire appel au recrutement interne, faire participer à des projets, analyser les échecs de promotion.. Voilà à portée de main autant de démarches pour mieux identifier potentiels et compétences.
- Savoir dire « non » est important. C'est savoir « gérer l'incompétence » ou le manque de potentiel.
- Les managers ont tendance à gâcher des ressources, alors qu'ils pourraient en faire des forces de proposition.
- Les référentiels métier, les cartographies de compétences ne sont pas réservées aux grandes organisations; ces outils doivent permettre de surmonter l'effet bloquant des grilles de classifications issues des conventions collectives, rarement à jour ou inadaptées par rapport aux réalités de chaque entreprise.
- Les démarches de Qualité constituent un premier pas pour développer des actions compétences. La norme ISO permet de motiver les agents et de leur confier des responsabilités, en les faisant travailler sur leurs processus.
- Le mieux est d'aider chacun à piloter sa propre carrière, avec des outils tels que l'entretien professionnel

La question de la promotion est importante. Dans cet esprit, la compétence N°1 ne serait-elle pas « savoir se débrouiller » dans un univers souvent incertain et opaque. Il faut aussi apprendre à nommer les compétences. De quoi parle-t-on ? Les définitions de fonction, qui apparaissent davantage dans les grandes organisations que dans les petites ont tendance à figer les choses, car elles décrivent plus des postes dans une organisation statique, que des responsabilités et des compétences associées. Veillons à mieux les employer.

Quelles attentes, quels besoins dans les pratiques de gestion et de développement du capital humain ?

- Réaliser des recrutements de seniors dans une entreprise qui ne les attend pas,
- « Injecter » de la compétence dans un système bien calé, (stagiaire, CDD, ...)
- Expliquer les changements, faire participer les collaborateurs, contribue à redonner confiance.
- Impliquer chacun en lui donnant sa feuille de route,
- Aller chercher des clients, structurer l'action commerciale, partager la stratégie...

Autant de sujets qui mêlent gestion des compétences et management.

La PME privilégie l'interne. Il faut aussi savoir aller chercher à l'extérieur ce dont on a besoin. Il importe en tous cas de donner du sens au métier des collaborateurs et donc de lier la compétence à la stratégie de l'entreprise.

Les participants ont retenu l'intérêt de la réflexion :

- La gestion des ressources fait partie du métier de l'entrepreneur.
- Les approches sont multiples et les outils nombreux : passeport formation, entretiens professionnels, entretien d'évaluation, référentiels, gestion de projet...

Mais chacun est conscient aussi de la démarche à adopter :

- prendre le temps d'un vrai dialogue,
- veiller à rendre chacun acteur de son propre destin,
- responsabiliser,
- apprendre à désapprendre pour mieux apprendre...