



# IMPACT

Périodique d'information trimestriel - ARACT Nord-Pas de Calais



## **Pourquoi et comment avoir une approche globale des ressources humaines dans une petite ou très petite entreprise ?**

Face aux évolutions écomiques, les TPE et PME doivent s'adapter dans leur organisation du travail et dans la mise en adéquation des compétences de leurs salariés aux nouvelles exigences du marché.

## Passer de la «gestion» des compétences à une approche globale des Ressources Humaines

Des enseignements peuvent être tirés d'un dispositif Etat/Région mis en place sur 5 ans (2007-2013), destiné à inciter les PME à développer les pratiques de GPEC et à investir dans la formation de leurs salariés pour faire face aux mutations socio-économiques. Les accompagnements de ce dispositif se sont principalement adressés à des entreprises de moins de 100 salariés : près de 80 % des entreprises bénéficiaires comptent moins de 50 salariés.

Le développement des pratiques de gestion des ressources humaines, à travers la formalisation de fiches de fonction, cartographies et référentiels des métiers et des compétences, mise en place des entretiens professionnels et d'un plan de formation est un axe de travail quasi commun à toutes les entreprises (83%).

Mais il n'est jamais l'« angle d'attaque » central de l'accompagnement, qui va plutôt concerner des questions de fond que l'entreprise doit résoudre pour lancer une véritable démarche compétence : mieux définir ses métiers, les rôles et les missions de chacun (43%), mettre en place ou renforcer l'encadrement intermédiaire (35%), si c'est nécessaire aider le dirigeant à formaliser son projet ou sa stratégie (29%), accompagner un changement d'organisation du travail (25%), améliorer le processus de communication interne (24%), prévoir le processus d'intégration des nouveaux embauchés et le transfert des compétences en interne (11%), contribuer à dégager du temps au dirigeant d'entreprise pour qu'il se concentre sur sa mission en déléguant certaines activités de direction. Plus ponctuellement d'autres thèmes ressortent : la gestion des âges, les parcours professionnels, l'accompagnement d'une transmission ou reprise d'entreprise, le recrutement, etc.

### Un management de l'entreprise qui évolue

Les dirigeants eux-mêmes insistent sur leur propre « prise de conscience » durant l'accompagnement. Une prise de conscience qu'il faut changer les « modes de faire » pour éviter d'être en permanence « le nez dans le guidon ». Ils acquièrent une meilleure compréhension des enjeux de l'entreprise. Il ressort également des témoignages l'importance du dialogue et de la communication dans l'entreprise afin de partager un projet commun avec les salariés et l'encadrement.

Par ailleurs, de nombreux dirigeants trouvent dans cet accompagnement une occasion de réassurance. La vision extérieure qu'apporte le consultant permet de mettre

en valeur les atouts de l'entreprise, de conforter des choix stratégiques (marché / produit / développement d'une nouvelle activité...). La confiance retrouvée les incite à « se lancer » dans de nouveaux projets de développement. La participation aux animations collectives a également un effet « décuplant » pour les dirigeants qui se rendent compte qu'ils partagent des doutes et problématiques similaires. Il s'agit également de créer un lieu d'échanges et une occasion de travailler son réseau.

Ces témoignages sont validés par une enquête menée auprès d'un quart des entreprises accompagnées (120), qui révèle en effet qu'à l'issue de l'accompagnement les dirigeants :

- ont pour la plupart clarifié, formalisé et partagé leur stratégie avec les salariés,
- se sont entourés d'un staff de direction et créé ou renforcé l'encadrement de proximité et intermédiaire,
- passent plus de temps à des activités liées à l'anticipation et à la projection de leur activité sur l'avenir (de leurs marchés, clients) et sur les facteurs externes (réglementation, mutations technologiques) risquant d'avoir un impact sur les métiers et compétences en interne.

Toutes les PME entrées dans le dispositif, la plupart en développement, avaient une stratégie d'entreprise à court et moyens termes, seulement, comme c'est le cas la plupart du temps dans les PME, cette stratégie était « dans la tête » du dirigeant. Pour un peu plus de la moitié des entreprises sondées elle était à minima clarifiée mais globalement, très peu formalisée et très peu partagée avec les salariés. Le détour par la stratégie dans les accompagnements a donc principalement consisté à aider les dirigeants à mieux clarifier leurs ambitions pour l'entreprise et pour les salariés, à les formaliser et surtout à les communiquer. Une étape cruciale pour certaines entreprises, qui a permis de redonner du sens et une vision commune dans l'entreprise, là où il pouvait y avoir du flou, de l'ambiguïté, voire des désaccords se traduisant souvent par un climat social dégradé.

### Exemple d'une PME Industrielle de 15 salariés : Repenser le rôle du dirigeant et développer l'autonomie des salariés

*Avec pour projet de se développer et de passer de 15 à 25 salariés, le dirigeant de cette entreprise industrielle se rend compte qu'il doit structurer son entreprise et mettre en place une organisation pour assurer la continuité de l'activité en son absence. Pour atteindre ses objectifs, il souhaitait responsabiliser ses salariés et les motiver mais ne savait comment faire. Cette entreprise devait modifier son organisation en la rendant plus fonctionnelle et en veillant à laisser autonomie et responsabilité aux salariés. Un organigramme a été créé pour clarifier les responsabilités de chacun, un recrutement et la pérennisation d'un poste ont été effectués pour libérer du temps à un responsable technique pour qu'il devienne responsable de production et des services (administratifs, commercial, achat, etc.) ont été créés. L'entreprise s'est dotée d'outils de gestion des compétences et a mis en place un système de reconnaissance basé sur des primes d'objectifs et un accord d'intéressement.*

## En savoir plus

Si vous êtes une entreprise de moins de 300 salariés, une entreprise de moins de 50 ne disposant pas de service RH, une TPE de moins de 10 salariés, L'appui conseil en ressources humaines vous permet de bénéficier d'un accompagnement personnalisé et adapté à vos besoins sur les questions de gestion des ressources humaines. Vous pouvez choisir, parmi une liste de consultants référencés par la Direccte, entre un accompagnement individuel ou un accompagnement collectif, en fonction de la thématique choisie : Intégration des RH dans la stratégie globale et/ou professionnalisation de la fonction RH. Vous bénéficiez d'une aide financière qui prend en charge 50 % du prix de la prestation proposée par le consultant que vous aurez sélectionné.

Contactez Cindy Lemettre. Mail: [c.lemettre@anact.fr](mailto:c.lemettre@anact.fr)

## Une organisation du travail et des pratiques RH plus professionnelles

Outre les changements du côté de la direction, c'est l'entreprise toute entière qui se trouve transformée par la démarche GPEC. Les principaux résultats révèlent que :

- Les entreprises sont passées d'une faible structuration souvent source d'inefficacité et de démotivation des salariés à une organisation du travail qui a fait l'objet d'aménagements et de clarifications pour gagner en performance et améliorer les conditions de travail des salariés (organisation de la circulation de l'information, création d'espace pour échanger, clarification des rôles et missions de chacun, partage de règles de fonctionnement de l'entreprise et de règles « métiers »).
- la qualité des relations sociales s'est améliorée (climat social, relations de travail, renforcement des collectifs). Basée sur une démarche participative qui associe les salariés à chaque étape du projet (pré diagnostic, élaboration et mise en œuvre du plan d'actions, préconisations), l'accompagnement GPEC a été une opportunité pour mettre l'entreprise en « mode projet » et ainsi lui transmettre une culture et des méthodes d'amélioration continue fondée sur le dialogue dans l'entreprise.

### Exemple d'une PME Industrielle de 29 salariés : professionnaliser les RH pour assurer la pérennité de l'entreprise

*Dans cette entreprise de l'industrie automobile qui souhaite développer ses parts de marché, l'enjeu fût de mettre en place une réelle politique de GRH, cohérente avec la stratégie de l'entreprise. Le travail réalisé avec le dirigeant et l'encadrement a permis de définir une organisation cible et de mettre à jour des fiches de fonction en ayant une réflexion sur l'activité de management. Travail qui a aussi permis de dégager un référentiel compétences de l'encadrement intermédiaire qui sert également de support aux entretiens individuels pour établir le plan de formation et pour identifier les aspirations des salariés. La démarche fut l'occasion de travailler avec l'encadrement intermédiaire, de définir le contour de sa fonction et de ses responsabilités. « Ils savent désormais ce qu'on attend d'eux ! ».*

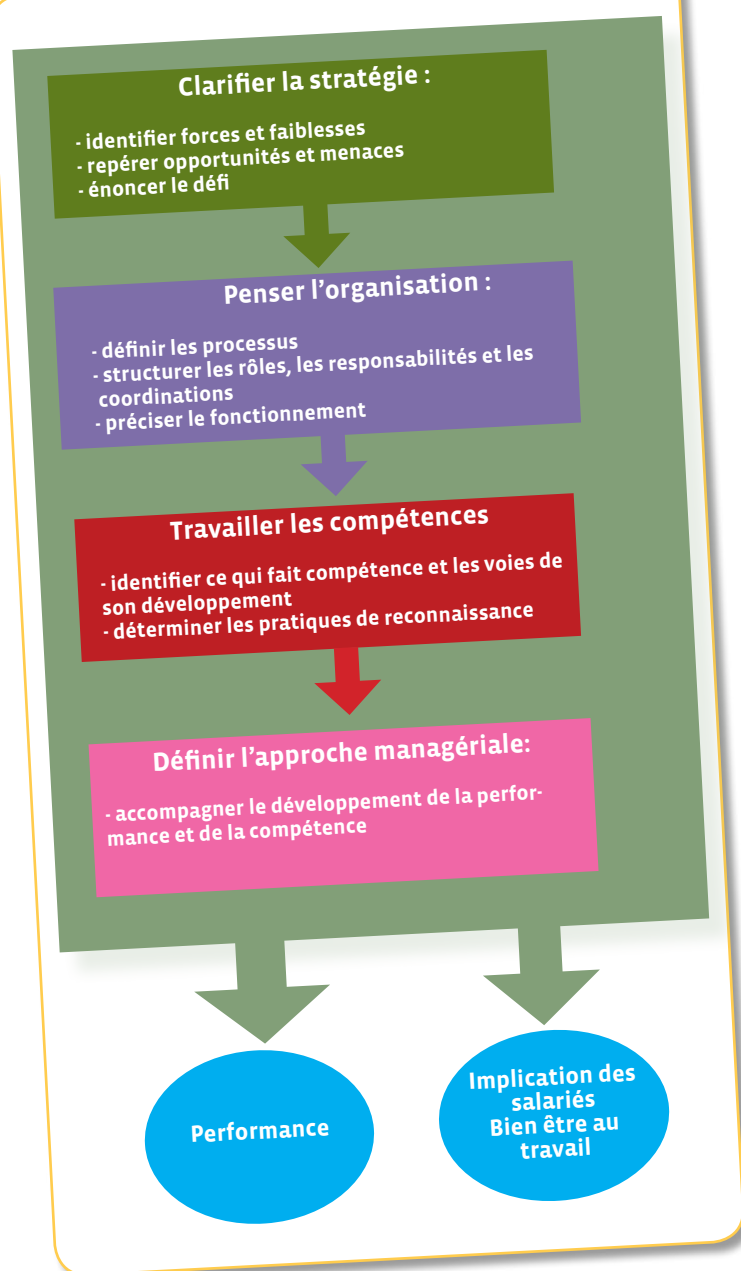
## Une montée en compétences des salariés et une évolution des pratiques de formation

La démarche GPEC a permis aux dirigeants de se familiariser avec le système de la formation. Au-delà de la question des obligations, ils intègrent les enjeux de la formation pour développer les compétences des salariés dans l'entreprise. En effet, ils sont 89% après la démarche GPEC à afficher qu'une priorité est donnée à la formation (contre 40% avant)

Le travail de prospective sur les compétences est réalisé avec le consultant. Il se traduit généralement par un enrichissement des métiers et par la mise en place de plans de formation adéquats.

Une enquête complémentaire menée auprès de trois OPCA a montré que : les dépenses de formation ont augmenté de façon conséquente dans beaucoup d'entreprises et que les pratiques autour de la formation professionnelle à l'issue des accompagnements GPEC ont évolué dans la plupart des entreprises (élaboration d'un outillage GPEC, contacts plus réguliers entre l'OPCA et l'entreprise, accompagnement par la formation de salariés dont les fonctions ont évolué, nouvelles pratiques de formation de type : management, mise en place de parcours professionnalisant, périodes ou contrats de professionnalisation, formations de tuteurs, et utilisation du DIF).

## Méthodologie



## Partenariat

Afin de renforcer l'accompagnement des petites et moyennes entreprises (PME) et de leurs salariés, l'Etat et la Région Nord-Pas-de-Calais ont décidé, dans le cadre du Contrat de projets Etat-Région 2007-2013, de favoriser la mise en œuvre d'actions collectives en matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Le principal objectif consistait à inciter les PME à développer des pratiques de GPEC et à investir dans la formation de leurs salariés pour faire face aux mutations socio-économiques.

Le dispositif s'est fondé sur une double modalité d'intervention auprès des entreprises :

- une prestation de conseil individualisée, assurée par un consultant extérieur, spécialisé sur les problématiques compétence-organisation avec une méthodologie permettant l'association et l'expression de l'ensemble des acteurs de l'entreprise
- et l'organisation de regroupements collectifs de dirigeants permettant une réflexion commune sur un programme co-construit.

## à lire



### «Vers une culture de prévention des risques professionnels»

Travail et Changement n°365 novembre/décembre 2016 – En téléchargement sur le site [www.anact.fr](http://www.anact.fr)  
**La transition numérique n'est pas réductible à son aspect technique.** Elle bouleverse l'ensemble des dimensions du travail, depuis ses organisations jusqu'à ses finalités, en passant par les manières de le réaliser et par les conditions dans lesquelles il s'exerce. Elle ouvre des perspectives de transformation sociale des rapports au travail et des organisations de travail sur la base d'un renouvellement des usages, des capacités et des relations, dont les acteurs sociaux commencent à se saisir comme enjeux de régulation collective.

### « Filière alimentaire : quels leviers pour l'amélioration des conditions de travail ? »

Travail et Changement n°364 aout/ septembre - En téléchargement sur le site [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

L'amélioration des conditions de travail dans le secteur alimentaire est depuis plusieurs années au coeur d'une mobilisation collective tant sur le plan national que territorial. Une logique de dynamique globale qui garantit l'efficacité des actions sur le long terme.

## repères

### Repères sur le management dans les services à domicile

Pour répondre à l'objectif relatif à la prévention des risques professionnels de la mission régionale service à la personne (SAP), le projet mené par l'Aract Hauts-de-France sur le secteur des services d'aide à la personne, financé par la Direccte et par le Fonds social européen (FSE), a pour ambition d'outiller et de capitaliser sur le rôle et les conditions d'exercice de l'encadrement de proximité.

En téléchargement sur le site [www.npdc.aract.fr](http://www.npdc.aract.fr)

### Adopter le télétravail

Destiné aux employeurs et salariés des secteurs public et privé, le guide « Adopter le télétravail - Guide pratique à destination des employeurs et des salariés de la Métropole Européenne de Lille » réalisé par la Métropole Européenne de Lille avec ses partenaires CFE-CGC, CFTE, CGPME, Compétences & Emplois, a pour objectif d'aider la mise en place du télétravail sur le territoire de la MEL.

A Télécharger sur : <http://www.competencesemplois.org>

### L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : Et concrètement comment fait-on ?

La loi du 9 novembre 2010, les décrets du 7 juillet 2011 et 18 décembre 2012, la circulaire du 18 janvier 2013, la loi du 4 août 2014 ainsi que la loi de modernisation du dialogue social de 2015 ont successivement renforcé les obligations des entreprises concernant l'égalité professionnelle. Cependant, force est de constater que, malgré la négociation d'accords ou la construction de plans d'actions unilatéraux, la mise en place d'actions concrètes s'avère complexe pour les entreprises. Ce livret du CESTP-ARACT Picardie réalisé avec le soutien de la Délégation régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité et du Fond Social Européen a pour objectif de permettre aux entreprises qui souhaitent agir en faveur de l'égalité professionnelle, d'y trouver des exemples génériques et concrets d'actions.

A télécharger sur : <http://www.cestp.aract.fr>

## à suivre

**Innovation technologique, innovation sociale, quels impacts pour la vie au travail et quels défis nouveaux pour l'organisation, le management et les ressources humaines ? 15 décembre 2016, Lille, IAE Ecole de Management**

Témoignages et regards croisés de dirigeants et responsables d'univers professionnels différents, engagés dans des expériences et processus d'innovation et de mutations qui cherchent à faire converger innovation, et qualité d'organisation, de management, et de conditions de vie au travail.

Plus d'infos : [www.ainf.com](http://www.ainf.com)

## à l'étude

### La reconnaissance au travail en France

FIDAL, l'Anact et Amplitude, publient les résultats de leur enquête inédite consacrée à la reconnaissance au travail en France, dans un contexte où le besoin de reconnaissance est majoritairement exprimé par les salariés et reconnu comme insuffisamment mis en œuvre. Cette enquête fait le point sur les usages des entreprises françaises.

L'enquête, menée au cours du printemps 2016, répond ainsi à plusieurs objectifs : déterminer si la politique de reconnaissance au sein de l'entreprise est jugée satisfaisante, en identifier les principaux critères, connaître les pratiques existantes, définir les priorités de l'entreprise en matière de reconnaissance et apprécier la qualité des débats dans l'entreprise.

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

L'Aract Nord-Pas-de-Calais et le Cestp Picardie fusionnent pour devenir l'Aract Hauts de France.

L'Aract déploie toujours son action à partir de deux sites géographiques, un siège social à Lille et un bureau à Amiens, dans le souci de maintenir une relation de proximité forte avec les bassins d'emploi et les entreprises locales.

Cette fusion s'accompagne d'une nouvelle identité graphique : un nouveau logo, une newsletter s'adressant à l'ensemble de la région Hauts de France. Vous pouvez également nous retrouver sur twitter @ARACTHDF



Directrice de publication :

Laurence THERY

Réalisation : Delphine DURIEUX

Rédaction de ce numéro :

D. DURIEUX - CLEMETTRE

ARACT - 197, rue Nationale - 59000 Lille

[www.npdc.aract.fr](http://www.npdc.aract.fr) - tél. : 03.28.38.03.50

n°ISSN : 1621 - 0069

Crédit Photo : Jean-Michel\_Falciasecca

Conception: Caillé associés

tél. : 03.28.36.23.23