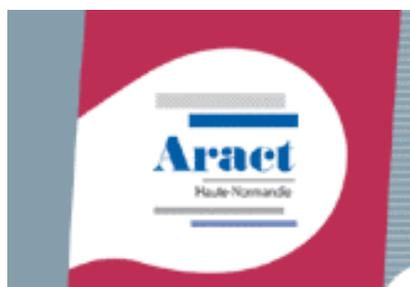




cestp  
aract  
PICARDIE



DYNAMISER LES COMPÉTENCES :  
UNE OPPORTUNITÉ POUR  
L'ENTREPRISE ET LE SALARIÉ

## TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction .....	3
2. L'histoire d'Henri .....	3
3. L'histoire des Delerne .....	9
4. L'histoire de Sophie .....	15
5. Les aides disponibles .....	20
6. Remerciements .....	22

*Ce document est la synthèse du module de formation à distance : « Dynamiser les compétences : une opportunité pour l'entreprise et le salarié ». Cette synthèse reprend les différents points abordés dans ce module afin que vous puissiez l'archiver et/ou l'imprimer.*

## 1. Introduction

Ce module expose comment la prise en compte des compétences, leur développement, leur gestion est une opportunité pour l'entreprise mais également pour ses salariés.

Pour mieux comprendre comment prendre en compte les compétences dans le projet plus global de l'entreprise, vous allez suivre les histoires d'Henri, des Delerne et de Sophie. À la fin de ce module, vous serez capable d' :

- Analyser les conséquences des évolutions de votre entreprise sur les compétences,
- Accompagner le développement de votre entreprise en actionnant plusieurs leviers : Gestion des Ressources Humaines, Organisation et Management.

## 2. L'histoire d'Henri

### ➤ La situation



C'est le premier jeudi du mois. Henri, dirigeant de Triabat (une PME du bâtiment) se rend à une réunion sur la transmission d'entreprise organisée pour les employeurs de la région. Dans le hall d'accueil, il consulte une brochure sur une nouvelle formation pour les employeurs : « Développer ses ressources humaines pour réussir son projet de développement ». Il s'étonne du thème : gérer les ressources humaines, ils savent faire, lui et ses collègues !

**Antoine** Henri !

C'est Antoine qui vient à sa rencontre. Il a une entreprise qui s'occupe des travaux électriques et il intervient souvent sur les mêmes chantiers qu'Henri. Ils se connaissent bien..

**Henri** Salut Antoine, comment vas-tu ?

**Antoine** Pas mal ma foi et toi ? On m'a dit que ça y est Albert était parti ? Ça doit te faire bizarre, il était là depuis toujours non ? C'est le premier maçon que tu as embauché ?

**Henri** Et oui... Mais surtout ça m'embête un peu parce que je ne l'avais pas vu venir...

**Antoine** Comment ça ? Tu ne savais pas qu'il avait atteint l'âge de la retraite ? (*très surpris*)

On en avait parlé, il y a 2 ans... On prenait un café avec les gars... On avait convenu tous les deux qu'il pouvait reporter son départ.

**Henri** Mais on n'en a plus parlé depuis... Tu sais comment c'est : on est le nez dans le guidon, on ne se rend pas compte du temps qui passe... Et ça m'est sorti de la tête...

**Antoine** Tu pourrais utiliser un tableau de bord : tu y mettrais par exemple la date de naissance de tes salariés et hop ! calcul de l'âge automatique... Je me suis même fait un message d'alerte pour les gars qui approchent de l'âge « fatidique ».

**Henri** Mais je sais pas faire tout ça moi, et puis ça prend un temps fou à mettre en place !

**Antoine** Crois-moi Henri, ça prend peut-être un peu de temps mais par contre derrière, tu es gagnant... Ça te permet d'anticiper et c'est important !

**Henri** Anticiper quoi ? Le départ des gars ?

**Antoine** Oui mais pas que ça. Albert, tu as pu le remplacer ?

**Henri** En fait j'ai enclenché le recrutement quand il m'a annoncé qu'il partait... Mais tu connais la situation, le BTP ça attire plus les jeunes... J'm'y attendais pas j'dois dire. Il y a 8 ans, quand je cherchais à recruter, il n'y avait que l'embaras du choix... Enfin bref, Albert est parti et je n'avais pas son remplaçant.

**Antoine** Du coup, tu vois, « anticiper » ça aurait été ça aussi, que tu puisses voir venir le recrutement d'un nouveau et peut-être faire qu'Albert soit encore là pour aider à l'intégration de la nouvelle recrue.

**Henri** Oui, c'est sûr... Quand tu le dis comme ça, ça paraît simple...

**Antoine** Bon mais alors tu as trouvé quelqu'un pour remplacer Albert, et ça va, ça se passe bien ?

**Henri** J'ai recruté Paul, tu sais qui bossait chez BATI 1000 ? Il a la trentaine, il bosse bien. Je lui ai fait une offre supérieure à ce que les gars touchent chez moi, mais bon, il me fallait quelqu'un...

**Antoine** Oui, je comprends... Et ça va ? Ça se passe bien entre lui et l'équipe ?

**Henri** Plutôt bien, sauf avec Étienne son coéquipier dans l'équipe. C'est l'ancien équipier d'Albert. Paul fait pas tout ce que faisait Albert et ils ont découvert qu'il était mieux payé. Or chez nous, on paie à l'âge et à l'ancienneté alors ça fait grincer des dents... Et puis ils ont des soucis sur les chantiers. Tu sais, ils travaillent à trois dans cette équipe, je ne le savais pas mais ils s'organisaient entre eux et Albert ne faisait pas que la maçonnerie, il faisait aussi le lien entre la maçonnerie et le plombier, et Paul n'a pas ses compétences... C'est moi qui dois gérer... Un client m'a interpellé la semaine dernière sur la finition des travaux... Ca m'ennuie... Tu sais qu'on est réputé pour la qualité de nos finitions, et dans le contexte actuel, si on veut se maintenir, il faut rester pro !

**Antoine** C'est pas tout rose en ce moment dis-moi...

**Henri** Je te le confirme... Tu le vois bien toi aussi, l'arrivée des nouvelles boîtes : on a plus de concurrents qu'on a de marchés ! Je t'avoue je suis fatigué de tout ça. J'ai 55 ans, maintenant j'ai envie de rentrer chez moi le soir à une heure correcte ! Et arrêter d'augmenter le nombre de mes ulcères à l'estomac ! Je veux juste que la boîte tienne bon, que les gars soient contents d'y bosser...

**Antoine** Et un autre recrutement, tu y as pensé ?

**Antoine** Tu sais qu'il te faut quelqu'un qui puisse coordonner les travaux de maçonnerie et de plomberie, comme le faisait Albert.

**Henri** Justement, comment veux-tu que je trouve quelqu'un qui sache faire cela ? Il faut de l'expérience !

**Antoine** Tu as un plombier dans ton équipe, non ?

**Henri** Oui, c'est vrai.

**Antoine** Ça fait longtemps qu'il travaille chez toi ?

**Henri** Bientôt 20 ans...

**Antoine** Donc il a vu Albert travailler et faire le lien sur les chantiers... En le chapeautant un peu au départ, tu ne penses pas qu'il pourrait être le coordinateur que tu cherches ?

**Henri** Je n'y avais pas du tout pensé... Est-ce qu'il pourrait faire ça ? Et est-ce que ça l'intéresserait ? Mais j'aime bien ton idée, il faut que je lui en parle... Et puis ce serait moins difficile que le recrutement d'un nouveau dans l'équipe... Ben dis donc Antoine, tu en as des idées !!

**Antoine** Qu'est-ce que tu crois, je suis passé par là moi aussi ! Je sais que maintenant je dois avoir une vision claire de mes ressources humaines et de mon organisation pour savoir où je vais. Tu vois bien, remplacer un salarié, ça soulève plein de questions... Et la réponse la plus pertinente ce n'est pas forcément le recrutement !

### ➤ *Les points à retenir*

Mon entreprise aujourd'hui a des **besoins** (en salariés et en compétences) mais également **des ressources humaines**. Ces besoins et ces ressources évoluent sans cesse.

Quels sont mes besoins ? Ce sont ceux qui vont me permettre de **faire fonctionner mon entreprise**. Mes besoins dépendent de mon organisation, de mes méthodes de travail, de mes technologies, de mon mode de management, des conditions de travail...

Dynamiser les compétences

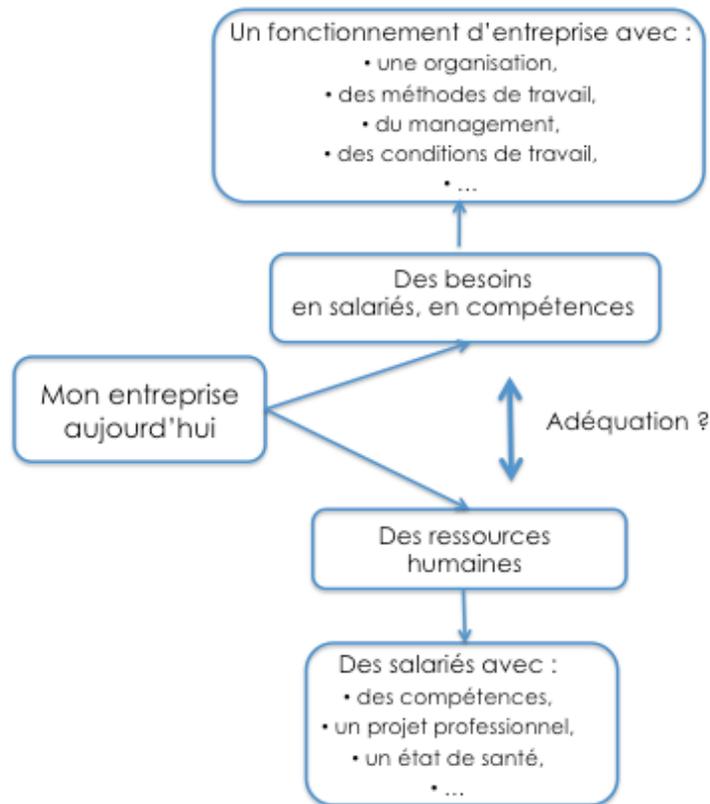
CESTP-ARACT : rédacteurs : Nathalie JURAN – Anne Claire PREVOST ; avec la participation de l'ARACT Haute-Normandie – Sophie MAUREL et Assia ZIATI , celle de l'ARACT Nord Pas de Calais – Perrine HANICOTTE et celle de l'ANACT – Nathalie MARTINET

Quelles sont mes ressources humaines ? Ce sont mes salariés. Ils ont un âge, des compétences, un état de santé et des aspirations professionnelles.

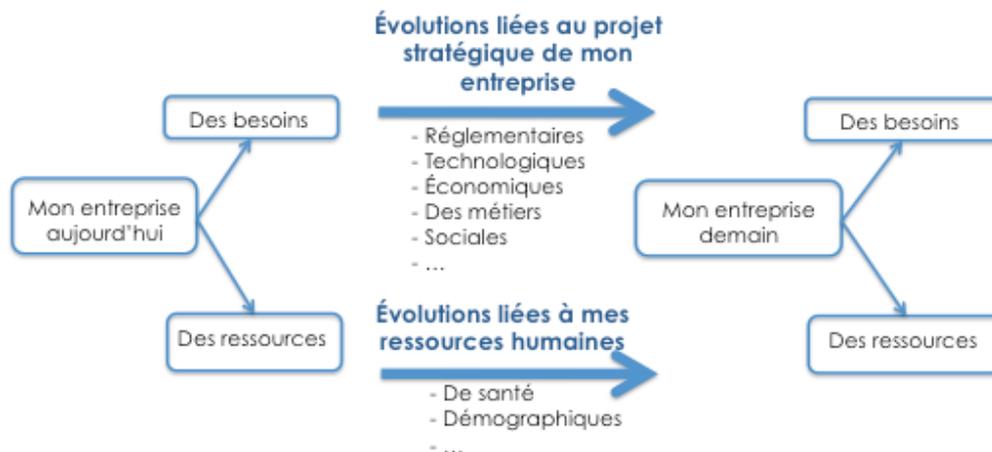
Pour que mon entreprise fonctionne, je dois rechercher l'**adéquation** entre mes besoins et mes ressources.

Pour cela je peux :

- Adapter les ressources aux besoins en recrutant ou en formant,
- Mais aussi adapter les besoins aux ressources, en aménageant par exemple un poste de travail pour une personne inapte.



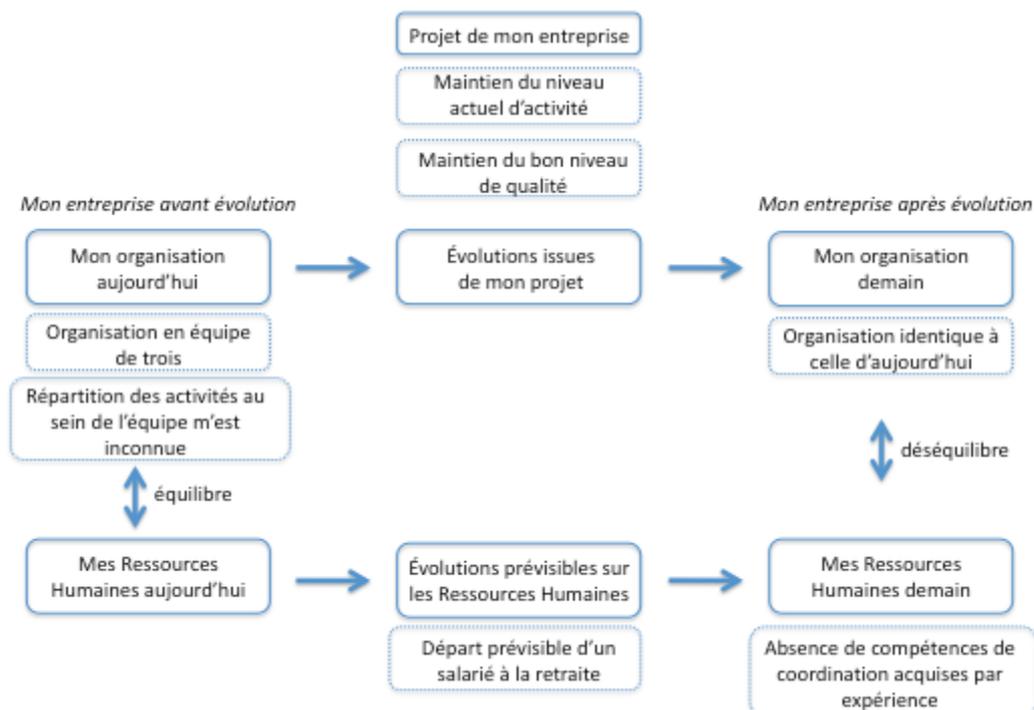
Entre aujourd'hui et demain, mon entreprise peut être confrontée à de nombreuses évolutions. Celles-ci peuvent concerner l'**environnement de mon entreprise** (une évolution de la réglementation, des innovations technologiques, etc.). Mais mes **ressources humaines** aussi peuvent évoluer (vieillessement de mes salariés, démotivation, etc.).



De telles évolutions peuvent créer un déséquilibre entre mes besoins et mes ressources. Pour prévenir cela, je mets en place des **indicateurs simple**

➤ *L'analyse*

Henri n'avait pas une vision claire de son entreprise. Le schéma ci-après montre comment il aurait pu anticiper les conséquences des évolutions qu'il allait rencontrer. Il aurait ainsi pu s'assurer de l'équilibre entre ses besoins et ses ressources. On le voit sur ce schéma, demain, son entreprise n'aura plus les ressources humaines dont il a besoin pour maintenir son organisation.



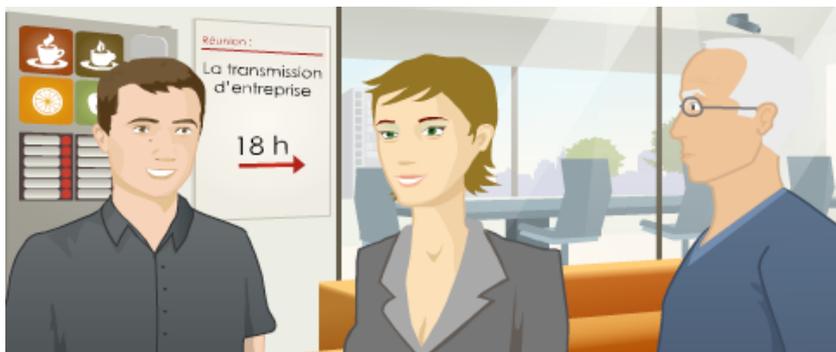
Dynamiser les compétences

CESTP-ARACT : rédacteurs : Nathalie JURAN – Anne Claire PREVOST ; avec la participation de l'ARACT Haute-Normandie – Sophie MAUREL et Assia ZIATI , celle de l'ARACT Nord Pas de Calais – Perrine HANICOTTE et celle de l'ANACT – Nathalie MARTINET

### 3. L'histoire des Delerne

#### ➤ La situation

Zoom sur les Delerne : Michel, le père et Patrick, son fils, à la machine à café. Ils discutent avec l'animatrice de la réunion, Françoise Montaigu.



**Michel** Vous êtes l'animatrice de la rencontre de ce soir, c'est ça ?

**Françoise** Tout à fait. Je suis Françoise Montaigu, consultante pour les TPE et PME. Je suis surtout spécialisée dans l'accompagnement de la transmission d'entreprise.

**Patrick** C'est pour ça que l'on vient à la réunion de ce soir. Je m'apprête à prendre la suite de mon père, à la tête de notre entreprise familiale.

**Françoise** Vous travaillez déjà au sein de l'entreprise ?

**Patrick** Oui, je suis l'un des deux chefs d'atelier. Vous savez, on travaille le bois : on fait des emballages industriels mais aussi maintenant, de plus en plus de kits de construction de maisons en bois.

**Françoise** C'est vrai, c'est un secteur qui explose en ce moment.

**Michel** Ça, c'est sûr. Comme me le dit souvent mon fils, les kits de construction, c'est l'activité de demain. Enfin pour moi, demain, c'est la retraite. Je suis content que l'entreprise reste dans la famille. Mais je vous avoue, ce n'est pas facile de passer le flambeau.

**Françoise** Qu'est ce qui n'est pas facile M.Delerne ? La passation des dossiers ?

**Michel** Oui, tout à fait ! Quand on a le temps mon fils et moi, je lui montre des dossiers, je lui explique et je lui dis comment je fais ...Mais vous voyez, je gère pas mal de choses : l'administratif, le commercial, la supervision et la coordination des deux ateliers de production... Je ne compte pas mes heures de travail : les affaires continuent et Patrick doit mener aussi son atelier... En gros... on fait comme on peut.

**Patrick** Je ne suis pas tout à fait d'accord avec toi. Tu ne prends pas toujours le temps : il y a toujours une urgence que tu es le seul à pouvoir gérer, un dossier sur lequel tu ne veux pas me « lâcher » tout seul... Tu pourrais quand même me passer la main sur un ou deux dossiers ! Je voudrais aussi pouvoir rencontrer les clients, les fournisseurs que je connais peu...

**Michel** Oui, oui... Vous voyez Mme Montaigu comme déjà la révolte gronde ? *(en souriant)*. Reconnais Patrick que je ne suis pas encore parti et que tu m'aides déjà un peu sur la coordination des deux ateliers... Et puis n'oublie pas que tu dois aussi piloter ton atelier, contrôler les gars, être présent.

**Patrick** Papa, tu sais bien que les gars ont de l'ancienneté, qu'ils sont autonomes. Eh puis, je ne serais plus disponible pour piloter l'atelier quand j'aurais pris ta place. De toute façon, on s'arrange déjà avec Jean l'autre chef d'atelier. Quand je suis en vacances, il prend en charge les deux sites. Il connaît les gars. Avant que j'intègre l'entreprise, il pilotait déjà l'atelier : c'était juste au début du développement des kits en bois...

**Françoise** Avez-vous annoncé votre départ et pensé à communiquer sur votre remplacement ?

**Michel** Non, mais les salariés s'en doutent...

**Françoise** Vous savez, même s'ils s'en doutent, c'est important de poser les choses. De leur dire, jusqu'à telle date, c'est moi qui suis en charge, ensuite, ce sera mon fils. Ça évite la confusion dans les esprits. Et puis M.Delerne, ça peut vous aider à accepter l'idée de partir.

**Michel** C'est vrai, on n'y avait pas pensé, on va le faire.

**Patrick** Et effectivement, maintenant que vous le dites, cela permettrait de clarifier l'organisation avec Jean : il pourrait coordonner l'atelier pendant que je passe plus de temps avec Papa.

**Françoise** Et en plus, ça vous permet à tous les deux de travailler ensemble sur la réorganisation de votre société.

**Michel** Comment ça réorganiser ma société ? Je ne suis pas encore parti que vous voulez déjà tout repenser ?

**Patrick** Calme-toi Papa... à quoi pensez-vous Mme Montaigu ?

**Françoise** Si votre fils vous remplace, M.Delerne, qui assurera ses fonctions actuelles ?

**Michel** Évidemment, j'ai déjà pensé à un recrutement. Mais il n'y a pas urgence. Je peux toujours assurer la jonction, je ne suis pas tenu par des échéances... et puis comme le dit mon fils, Jean peut aider sur la période de transition.

**Patrick** Tu sais papa, j'ai pensé à la question. Peut-être que Jean justement pourrait reprendre définitivement (*insister sur ce mot*) les deux ateliers : il se débrouille bien. Superviser 20 salariés professionnels il sait faire... et il connaît le métier ! Maintenant que les gars sont autonomes, un seul atelier, c'est mieux : c'est plus facile pour gérer les flux, la qualité... et organiser et réaffecter les équipes en fonction des productions. Surtout avec le développement des kits. Il faut qu'on soit plus souple. Et pour moi, ce sera des coordinations en moins à gérer entre les deux ateliers et du temps de plus à consacrer au développement de l'entreprise !

**Michel** Deux hommes remplacés par un seul ? Comment vas-tu contrôler tout cela ?

**Patrick** Je ne veux pas tout contrôler comme toi... Jean est un bon manager, il l'a prouvé. Et il pourrait également s'appuyer sur trois ou quatre très bons professionnels en interne auxquels on pourrait demander d'animer les équipes si besoin. On devrait lui en parler et voir comment lui se positionne.

**Françoise** Cela me semble une bonne idée. C'est important de mettre tout à plat pendant que vous êtes tous les deux sur place.

**Patrick** Tu sais Papa je ne souhaite pas travailler comme toi : être sur le pont toute la semaine et encore le week-end... Si Jean le souhaite, il pourra très bien planifier et organiser la production... Et puis, avec ce marché des maisons en bois qui explose, je veux être présent que la partie commerciale et pourquoi pas pouvoir recruter plus tard un technico-commercial.

**Michel** Oh là là, ne va pas trop vite. Je suis encore là, j'ai mon mot à dire, je suis toujours le patron de cette entreprise ! Et comment comptes-tu t'y prendre ? ça fait beaucoup de changements tout ce dont tu parles là...

Je vous rassure, on ne met pas cela en place du jour au lendemain. Mais le constat est le suivant : anticiper votre départ à la retraite, ce n'est pas simplement transférer votre savoir faire à votre successeur. Et le remplacement de votre fils dans sa fonction actuelle soulève aussi des questions d'organisation interne...

### Françoise

Vous êtes prêts pour tout mettre à plat. Vous pourriez dresser ensemble un état des lieux précis des compétences en interne, des envies de vos salariés... et aussi réinterroger votre organisation actuelle : ses points forts, ses points faibles pour poursuivre votre activité tout en tenant compte des compétences et des aspirations de votre personnel. Les écouter, les impliquer dans ce projet peut leur donner l'envie d'y adhérer. Votre fils n'a pas le même profil, ni les mêmes compétences que vous et ne pourra pas vous remplacer à l'identique dans votre fonction. C'est à prendre en compte dès maintenant pour mettre en place une organisation qui répond aux enjeux de développement de votre entreprise et aux aspirations de vos salariés. Votre entreprise a tout à y gagner !

### ➤ L'analyse

On voit dans l'échange entre les Delerne et Françoise que Michel anticipe son départ et le remplacement de Patrick dans sa fonction actuelle de chef d'atelier. Il a commencé à former son fils sur quelques uns de ses dossiers et a déjà pensé à engager un recrutement pour remplacer son fils à son poste.

L'échange qu'ils ont tous les trois montre que la gestion efficace du départ de Michel appelle des solutions plus élaborées que celles auxquelles il a pensé tout d'abord : acquérir et développer de nouvelles compétences mais aussi faire évoluer l'organisation et les modes de management.

Nous le voyons ci-dessous en rapprochant les actions proposées par Patrick des leviers « Gestion des Ressources Humaines », « Management » et « Organisation ».

### Gestion des Ressources Humaines

- Formation de Patrick par Michel
- Promotion interne de Jean
- Promotion interne de salariés

### Management

- Délégation d'activités de Michel vers Patrick
- Communication sur les évolutions auprès du personnel
- Management moins directif de Patrick
- Reconnaissance des compétences de Jean
- Prise en compte des aspirations de Jean

### Organisation

- Regroupement des 2 ateliers sous Jean
- Mise en place de 4 animateurs d'équipe

Le choix des leviers d'action ne se fait pas par hasard. On cherche l'adhésion des salariés :

- En reconnaissant leurs compétences,
- En prenant en compte leurs aspirations.

On cherche également à soutenir le projet de l'entreprise afin que celui-ci lui soit profitable.

Pour cela on adapte l'organisation en tenant compte :

- des besoins de l'activité (ici par exemple, le développement des demandes de maisons en bois)
- et des ressources humaines de l'entreprise une fois Michel parti.

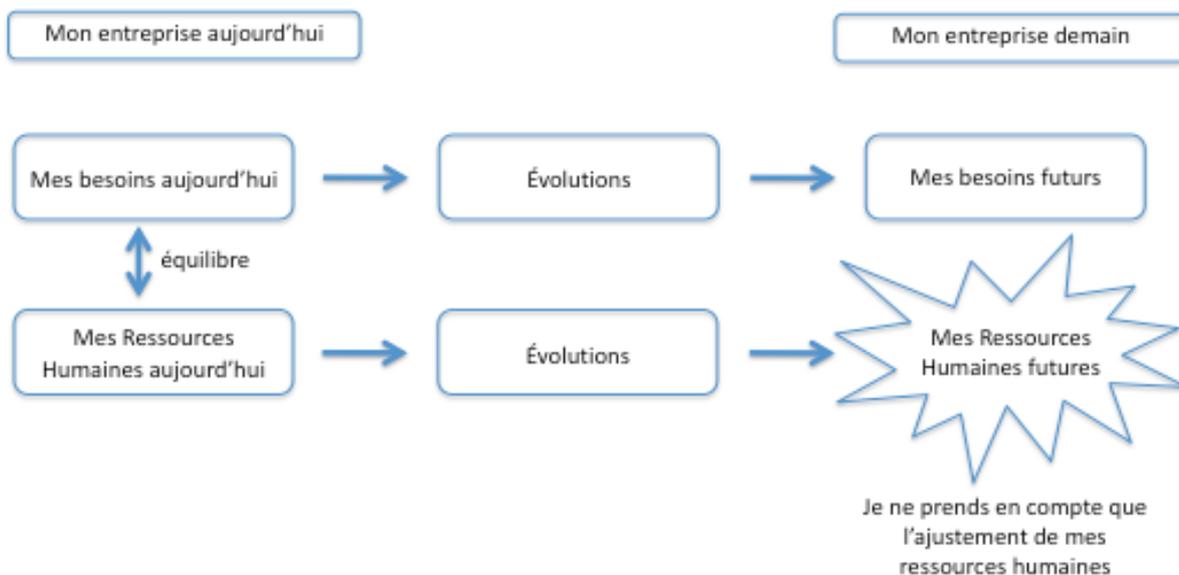
### ➤ Les points à retenir

Lorsque vous accompagnez une évolution de votre entreprise, vous avez deux choix :

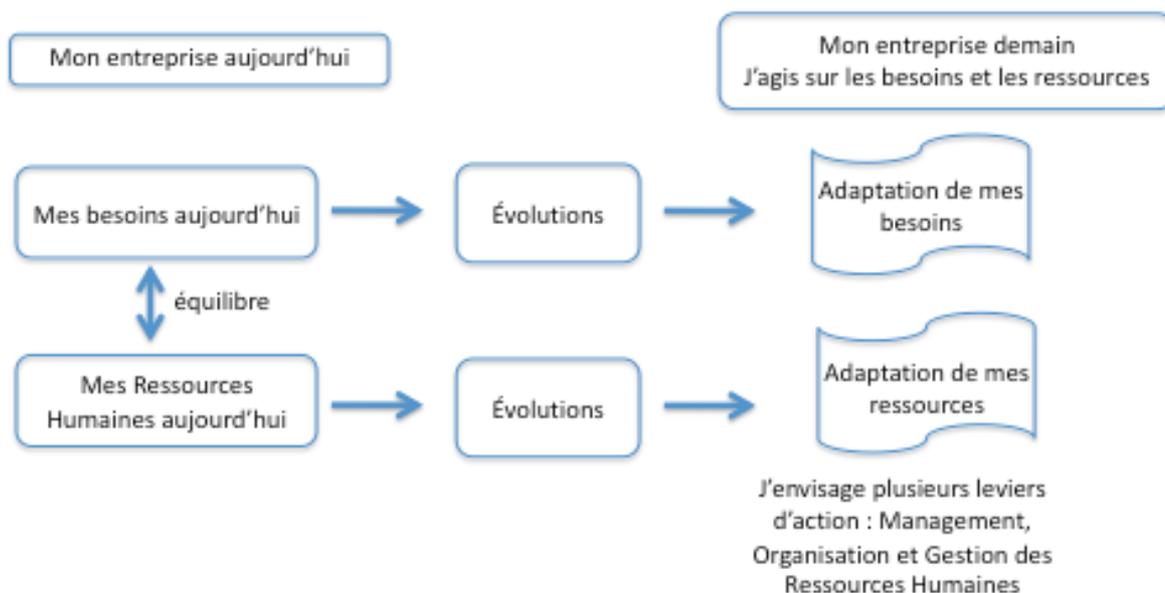
- **Soit vous n'agissez que sur vos Ressources Humaines.** Dans ce cas vous décidez de les adapter aux besoins de votre future organisation. Vous centrez votre démarche sur le salarié. Vous décidez alors d'activer des actions liées à la Gestion des Ressources Humaines (GRH) : recrutement, formation, mobilité géographique et fonctionnelle... *C'est la solution envisagée initialement par Michel qui a commencé à former son fils sur les nouveaux dossiers et envisage de le remplacer à son poste par un recrutement externe.*

Dynamiser les compétences

CESTP-ARACT : rédacteurs : Nathalie JURAN – Anne Claire PREVOST ; avec la participation de l'ARACT Haute-Normandie – Sophie MAUREL et Assia ZIATI , celle de l'ARACT Nord Pas de Calais – Perrine HANICOTTE et celle de l'ANACT – Nathalie MARTINET



- **Soit vous décidez d'agir conjointement sur vos ressources humaines par la GRH et sur vos besoins** en recherchant la meilleure adéquation entre les caractéristiques de votre organisation et les caractéristiques de vos ressources humaines. Ce choix permet de renforcer l'adéquation entre vos besoins et les compétences de vos salariés tout en offrant des leviers d'actions plus importants que pour le premier choix. Vous avez ainsi la possibilité de faire évoluer votre organisation et les modalités de management internes. *C'est le choix préconisé par Patrick.*



## 4. L'histoire de Sophie

Sophie est la responsable de deux salons de coiffure. Interviewée par le journal, voici ce qu'elle a mis en place suite à l'achat de son deuxième salon.



### **Ma situation de départ**

Je possède le salon « Idées de coiffure » en centre ville et j'ai racheté, il y a maintenant 6 mois, un autre salon dans la zone commerciale. J'ai 3 salariés en ville et 2 sur le nouveau salon. Grâce à l'ouverture du multiplexe dans la zone commerciale, l'activité de mon nouveau salon a rapidement augmenté. On l'a surtout perçu sur les couleurs. À ce rythme-là, je risquais d'avoir du mal à répondre à la demande, surtout le samedi et j'ai très rapidement compris que je devais augmenter le nombre de mes salariés, particulièrement des coloristes.

### **Déléguer**

Un des gros challenges pour moi, ça a été d'**accepter de déléguer** certaines de mes activités pour avoir le temps de gérer le reste !! Déjà avec un salon, il y avait des fois où j'aurais eu besoin de journées de 30h, alors avec deux !

Chloé est l'une de mes salariées les plus prometteuses... Quand je suis tombée malade l'année dernière, elle avait su gérer le salon avec beaucoup de **professionnalisme**. La pauvre, tout lui était tombé dessus : le dégât des eaux, les ruptures de stock des couleurs... Pour être honnête avec vous, je ne l'avais pas très bien vécu, j'étais absente du salon, quelque part au fond de moi, j'espérais être indispensable... Mon ego me joue des tours parfois (*elle rit*). Alors quand j'ai acheté le salon, j'ai pensé à elle pour me

Dynamiser les compétences

CESTP-ARACT : rédacteurs : Nathalie JURAN – Anne Claire PREVOST ; avec la participation de l'ARACT Haute-Normandie – Sophie MAUREL et Assia ZIATI , celle de l'ARACT Nord Pas de Calais – Perrine HANICOTTE et celle de l'ANACT – Nathalie MARTINET

« soulager » un peu et me seconder sur le salon du centre ville. **On en a discuté toutes les deux.** Elle était heureuse de la proposition mais ne se sentait pas assez outillée pour manager ses collègues, alors qu'elle était « l'une des leurs ». Donc, en plus de ce qu'on avait décidé ensemble pour qu'elle acquiert ces compétences, j'ai **organisé une réunion**, comme je vous en parlais tout à l'heure, pour expliquer tout cela à l'équipe.

Je **l'ai pas mal accompagnée** au début, on se faisait des points quotidiens mais elle prend de plus en plus d'autonomie et c'est vrai que comme ça, j'ai plus de temps pour la gestion, les comptes, le quotidien d'une entreprise pour résumer !

#### Les éléments de réussite ont été les suivants :

- Connaître et valoriser les compétences de ses collaborateurs,
- Prendre en compte les aspirations professionnelles de ses collaborateurs,
- Communiquer auprès de l'équipe,
- Accompagner le transfert des responsabilités.

#### **Renforcer les effectifs du 2<sup>ème</sup> salon**

Avec la croissance dont je vous parlais sur le 2<sup>ème</sup> salon, j'ai vite compris qu'il me fallait renforcer mon équipe. J'ai tout de suite pensé à un recrutement externe parce que je ne voulais pas perturber une organisation qui marche dans mon salon du centre ville. Mais Chloé, à qui j'en ai parlé, m'a déconseillé de le faire tout de suite. Elle m'a alertée sur des pratiques de coloration très différentes entre les deux salons. Quand elle est passée dans la zone commerciale, elle s'est rendue compte que chacun faisait à sa façon et que du coup **les prestations étaient de qualité inégale.** Et ça c'est gênant. Du coup j'ai pensé à Élise, notre coloriste **qui regrette toujours de ne pas pratiquer plus.** Comme elle vit à côté de la zone commerciale, ça l'arrangeait d'aller y travailler plutôt que de descendre ici en ville. Une fois sur place, on pouvait lui proposer de former ses nouveaux collègues à nos techniques de couleur.

Si Élise était d'accord, il ne me restait plus qu'à recruter à l'extérieur pour étoffer l'équipe de mon salon du centre ville.

Ensuite, je me suis dit que je devais commencer par en parler à Élise. Pour ça j'ai avancé la date de son **entretien individuel** pour en discuter. Lorsque j'ai eu son accord, j'ai engagé le recrutement d'un candidat externe.

**J'ai réfléchi, avec mon équipe**, au profil à recruter et sollicité Pôle Emploi pour gérer le recrutement. J'ai organisé l'intégration de la nouvelle candidate en créant un binôme avec une salariée plus ancienne. Quant à Élise, elle a pris ses fonctions dans le nouveau salon et de façon participative, recense toutes les pratiques de coloration en vue de les homogénéiser avec les pratiques « maison ».

#### Les éléments de réussite ont été les suivants :

- Analyser les besoins de son entreprise,
- Connaître et valoriser les compétences de ses collaborateurs,
- Prendre en compte les aspirations professionnelles de ses collaborateurs,
- Impliquer l'équipe.

### **Développer les compétences**

Quand j'ai acheté le deuxième salon, je me suis rapidement aperçue qu'on allait manquer de coloristes et qu'on ne pourrait plus faire face à la demande. Il fallait acquérir rapidement des compétences dans le domaine. De plus Chloé m'avait alertée sur des pratiques différentes de coloration, ce qui pouvait nuire à notre image.

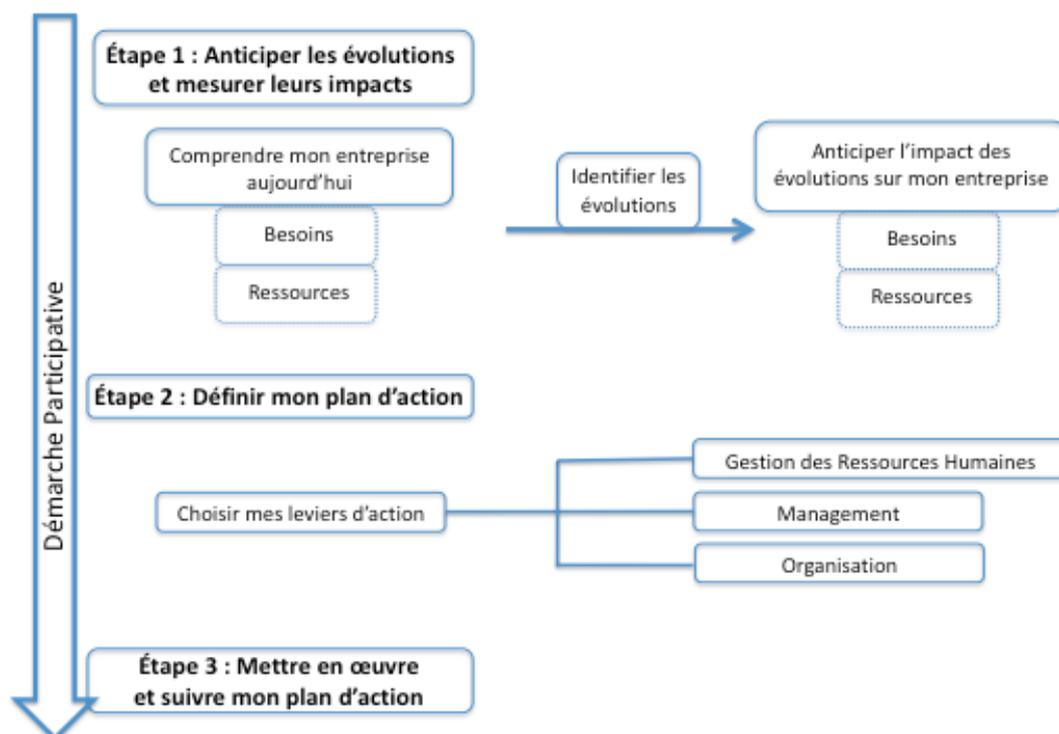
Nous **avons partagé ce constat avec l'équipe**, qui l'a accepté, et nous avons décidé tous ensemble de la nécessité de renforcer nos compétences en coloration. J'ai pu mener des entretiens avec les salariés du salon de la zone commerciale pour comprendre leurs aspirations, leurs pratiques et faire le point sur leurs **besoins de formation**. Élise est ensuite venue renforcer le service : elle a pu regarder comment chacun faisait et **accompagner la professionnalisation** de tous. Nous avons été gagnants, car non seulement nous avons homogénéisé notre façon de travailler mais nous avons aussi fait évoluer nos pratiques « maison ». Et en plus il y a une meilleure ambiance, et moins de stress.

### Les éléments de réussite ont été les suivants :

- Communiquer,
- Identifier les besoins de formation,
- Transférer des compétences,
- Préserver la santé au travail.

### ➤ L'analyse

En se basant sur les histoires d'Henri, des Delerne et de Sophie, nous pouvons reconstituer les étapes de la démarche à mener pour anticiper les évolutions de l'entreprise et les accompagner.



La réussite d'une telle démarche passe :

- par la prise en compte de **l'état des lieux**,
- par l'identification des **évolutions de votre entreprise** et l'analyse de leur impact,
- par l'action conjointe sur les **ressources humaines et les besoins** de votre entreprise.

Dynamiser les compétences

CESTP-ARACT : rédacteurs : Nathalie JURAN – Anne Claire PREVOST ; avec la participation de l'ARACT Haute-Normandie – Sophie MAUREL et Assia ZIATI , celle de l'ARACT Nord Pas de Calais – Perrine HANICOTTE et celle de l'ANACT – Nathalie MARTINET

Mais comme l'a montré le témoignage de Sophie, la réussite de votre démarche passe aussi par l'implication des salariés tout au long du projet. Faire participer vos équipes aux évolutions que rencontre votre entreprise, c'est susciter leur adhésion et faciliter la mise en œuvre. C'est également enrichir votre vision de l'état des lieux.

Impliquer les salariés, c'est aussi construire **une démarche « gagnant/gagnant »**. Pour l'entreprise, c'est améliorer sa performance. Pour le salarié, c'est reconnaître ses compétences, pouvoir évoluer et préserver sa santé.

➤ *Les points à retenir*

Nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, l'implication des salariés aux différentes étapes de la démarche est gage de réussite. Pourquoi ? Dans le tableau ci-dessous, nous vous montrons l'intérêt qu'il y a à mobiliser les équipes dès le début de la démarche.

Étape de la démarche	Associer les salariés pour...
Étape 1 Anticiper les évolutions et mesurer leurs impacts	... identifier les ressources existantes ... détecter les besoins émergents de la clientèle ... prévenir les risques par rapport au projet
Étape 2 Définir mon plan d'action	... partager des objectifs communs à atteindre ... ajuster le plan d'action si nécessaire ... permettre des améliorations
Étape 3 Mettre en œuvre et suivre mon plan d'action	... les mobiliser ... les tenir informés ... faire vivre la démarche

## 5. Les aides disponibles

### **Les aides financières**

La DIRECCTE propose des aides financières permettant aux entreprises de réaliser un diagnostic avec l'assistance d'un cabinet conseil.

- **La convention individuelle d'appui à l'élaboration des plans de GPEC**

S'adresse aux entreprises de moins de 300 salariés qui souhaitent élaborer un plan de GPEC adapté au contexte et aux préoccupations de l'entreprise. Prévoit une aide financière plafonnée sans excéder 50 % de la prestation du consultant, librement choisi par l'entreprise.

- **La convention interentreprises d'appui à l'élaboration de plans de GPEC**

S'adresse à toutes les entreprises sans aucun seuil d'effectif.

Objectif : élaborer un plan de GPEC par entreprise et formaliser les préconisations de mutualisation dans le cadre d'un projet collectif cohérent répondant aux caractéristiques d'un bassin d'emploi, d'un secteur d'activité confronté à des enjeux économiques ou d'emplois communs.

Propose une aide financière sans excéder 50% du coût d'intervention du consultant dans chacune d'entre elles. Les conventions sont conclues pour une durée qui ne peut excéder 12 mois à compter de la signature.

Ces dernières conventions peuvent être souscrites par un porteur de projet représentant un groupe d'entreprises : consulaires, GEIQ...

Ces financements peuvent être complétés par des financements des Conseils Régionaux en fonction de leurs axes de développement et par les financements des OPCA.

### **L'appui conseil**

- Les **consulaires** (CCI, chambres des Métiers et de l'Artisanat, Chambre de l'agriculture), les **OPCA**, les **organisations patronales**, les **MEF** (Maison de l'Emploi et de la Formation) et les **branches professionnelles** développent des actions collectives à destination des petites entreprises pour les accompagner dans la mise en place d'actions GPEC. Dans la majorité des cas, elles s'organisent autour de plusieurs

temps : un diagnostic en entreprise, un accompagnement individualisé sur la mise en place d'un plan d'action, des temps de formation et de mutualisation collectifs. Le chef d'entreprise s'adresse directement auprès des porteurs de projet. La durée et le coût de l'action sont variables. Quelques porteurs proposent des actions gratuites.

- Les **ARACTs** (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) propose un diagnostic court. S'adressent prioritairement aux PME pour lesquelles il est gratuit.

Objectif : aider les entreprises à identifier et à formaliser les besoins en matière de GPEC. Mené de façon participative et paritaire, ce diagnostic permet à l'entreprise de bien comprendre son fonctionnement actuel et la façon dont celui-ci est interrogé par ses évolutions internes et /ou issues de son projet stratégique.

Quelques ARACTS accompagnent également l'entreprise dans la construction et le déploiement de leurs plans d'actions : la demande doit être adressée également par le chef d'entreprise auprès de son ARACT. Le coût de la prestation dépend de la taille de l'entreprise ; elle est généralement gratuite pour les petites entreprises.



## 6. Remerciements

Ont contribué à l'élaboration de ce module :

- l'ANACT,
- l'ARACT Haute-Normandie,
- l'ARACT Nord-Pas-de-Calais.

### ***Et, pour la Picardie :***

L'AGEFOS-PME Nord-Picardie, la CFDT, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat de l'Oise, la Direction de l'Éducation Permanente, la DIRECCTE Picardie et l'Université Picardie Jules Verne.

### ***Et, pour la Haute-Normandie :***

L'AGEFOS-PME Haute-Normandie, , la CAPEB Haute-Normandie, la CCI de l'Eure, la CCI Fécamp – Bolbec, la CCI du Havre, la CCI de Rouen, la CRCI Haute-Normandie, la DIRECCTE Haute-Normandie, l'OPCALIA Haute-Normandie et l'UPAR Haute-Normandie.