



« Jeudi » de l'AFREF – 15 février 2007
en partenariat avec l'AFDEC

**GESTION DES COMPETENCES ET SI(RH) :
CONFLIT et/ou COMPLEMENTARITE ?**
Compte rendu de la séance

Jacques PEVET, *délégué* de l'AFREF, ouvre la séance en souhaitant la bienvenue aux participants. Il indique que cette réunion est réalisée en partenariat avec l'AFDEC (Agence Française pour le Développement de l'Emploi et des Compétences), dont le Président est Hubert GRANDJEAN. Il remercie la Direction d'ADVANCIA en la personne de **Véronique LABLE**, pour l'accueil de cette manifestation dans ses locaux.

Véronique LABLE, *Directeur délégué* d'ADVANCIA dit sa satisfaction d'accueillir l'AFREF au sein de son école. Elle présente l'établissement de la CCIP : ADVANCIA.

ADVANCIA est dédiée à des entrepreneurs ou futurs entrepreneurs (créateurs d'entreprise et repreneurs d'entreprises) et a pour but de développer des compétences entrepreneuriales.

Les valeurs particulièrement mises en avant :

- L'audace : avoir des projets ambitieux.
- La lucidité : prendre des risques maîtrisés

doivent aboutir à la réussite qui est l'objectif visé.

La formation enseignée (initiale et continue) va de la sensibilisation à l'entrepreneuriat jusqu'à la pérennisation de l'entreprise (pour des bac +2 à bac +5). L'entrepreneuriat est dans tous les programmes.

Le management se fait par projet : ce sont des missions en entreprise.

« L'incubateur » accueille pendant six mois un créateur d'entreprise afin de l'orienter dans la création de sa propre entreprise. Il s'agit plutôt d'accompagnement que de formation.

Brigitte ETEVE, *administrateur* de l'AFREF et *consultante en organisation*, introduit le thème : « **Gestion des compétences et SI (RH) : conflit ou complémentarité ?** », en précisant le déroulement de la séance.

Dans un premier temps, **Catherine CHRETIEN-PETIOT**, *Responsable du département Emploi et Compétences à la DFC-CCI de Paris*, exposera le concept de GPEC et ses différentes lectures possibles.

Puis, elle-même dressera un état des lieux des différents SI(RH) sur le marché.

Ensuite, **Claude LEPINEUX**, *Directeur d'ALGORA* animera la première table ronde / débat avec la salle sur la question des pratiques de la GPEC et du SIRH des grandes entreprises, avec la participation de **Josefa BESSON**, *consultante interne à la Direction générale des ressources humaines et du groupe système informatique de GROUPAMA*, **Patrick PIETRAVALLE**, *Directeur des Ressources Humaines à la Direction du Système d'Information – LA POSTE*.

Hubert GRANDJEAN, *Directeur de l'AFDEC*, animera une deuxième table ronde / débat portant sur le thème de la GPEC et du SIRH dans les PME, avec la participation d'**Annick MAURE**, *Ingénieur pédagogique au Groupe National pour la Formation Automobile (GNFA)*, **Claire-Marie CHAFFIN**, *Responsable du pôle projets RH à la DFC-CCI de Paris* et **Marine de BANIERES**, *Chef de projet RH et Compétences – à la Fédération des Entreprises de Propreté – FARE*.

En clôture de cette séance, **Brigitte ETEVE** et **Hubert GRANDJEAN** feront la synthèse et la conclusion.

Intervention de **Catherine CHRETIEN-PETIOT**, *Responsable du département Emploi et Compétences à la DFC-CCI de Paris.*

La Délégation Formation et Compétence (DFC) de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP) a été créée en 1972 suite à la promulgation de la loi sur la formation continue de juillet 1971.

Depuis plus de 30 ans, la DFC est spécialisée dans le conseil auprès des entreprises dans la gestion de leurs taxes formation et dans la gestion des compétences de leurs salariés. La DFC aide les entreprises à gérer leur capital le plus précieux : le capital humain.

Le département est composé de seize personnes dont quatre- cinq personnes pour aider les PME de moins de 200 salariés et de plus de 50 salariés.

Elle développe le concept de GPEC et ses différentes lectures possibles.

1- Définition de la compétence :

La compétence n'est pas un état de fait. Il s'agit **d'agir efficacement dans un contexte déterminé**, le contexte étant à chaque fois différent. La compétence est « visible » pour autrui.

La compétence se construit et se mesure dans l'action : agir avec compétence signifie savoir agir, pouvoir agir, vouloir agir. Agir avec compétence nécessite un certain nombre d'ingrédients identiques et non intangibles.

➤ Savoir agir passe par :

- **La formation,**
- **Les entraînements, l'alternance** (les connaissances, réflexions professionnelles qui passent par ce qu'on a appris, par les exercices effectués et le fait de les répéter),
- **Des représentations pertinentes,**
- **Des situations professionnalisantes**
- **Des parcours professionnels** divers et variés.

Avoir des connaissances et des capacités ne suffit pas à être compétent, cela ne se limite pas à l'établissement d'une liste de savoirs et de savoir-faire, ni même à constater leur application.

➤ Pouvoir agir nécessite:

- **Une organisation du travail,**
- **Un contexte facilitateur** : il faut avoir une place et avoir les moyens (au niveau du matériel, de l'espace et du temps de travail). Il s'agit de mobiliser ce qu'on a acquis dans le savoir agir.
- **L'attribution** : il faut avoir un statut clair qui permet d'agir.
- **Des réseaux de ressources** : parmi ces moyens, il y a des ressources (comme l'informateur avec qui on peut discuter et échanger pour confronter des idées).

Mais, être compétent ne dépend pas que de l'environnement.

➤ Vouloir agir nécessite :

- **Une bonne image de soi** : cela relève plus de la personnalité,
- **De la reconnaissance,**
- **De la confiance** : on peut être inhibé, on a peut être peur de ne pas atteindre les objectifs,
- **Un contexte incitatif,**
- **D'avoir du sens** : c'est être capable de donner du sens à son action. L'action et la compétence se développent pour quelque chose, il y a toujours une motivation qui peut être individuelle ou collective.

Etre compétent c'est aussi donner la chance à l'inédit, aux réponses surprenantes et adaptables (être capable d'inventer et d'innover).

2- La GPEC et ses différentes logiques.

Ces logiques s'embôitent de la première à la troisième comme des « poupées russes ». Ceci signifie que le champ s'élargit à chaque étape

Première logique : la gestion des compétences = mesurer.

Il s'agit de construire un répertoire des emplois par le biais d'une problématique. C'est d'abord un état des lieux : on part d'un métier, puis on établit les différentes fonctions des métiers, puis les différents statuts, tâches à effectuer... Il s'agit de faire une liste d'activités pour chaque emploi, d'en décrire les contenus de compétences par activités, pour ensuite établir une cartographie des emplois.

La gestion des compétences sert à cartographier les emplois.

Ces étapes passent par un besoin de clarifier et de faire des regroupements sémantiques (telle activité rentre dans telle logique). Ce sont des procédures qui servent à mesurer.

Deuxième logique : le management des compétences = évaluer le capital humain.

On a une situation actuelle avec :

Au niveau interne : des compétences, des effectifs, une organisation, un management.

Au niveau externe : on se demande quelles sont les attentes des clients et les pratiques des concurrents ?

On regarde les compétences d'aujourd'hui et on anticipe une situation future souhaitée avec des compétences, des effectifs, une organisation et un management identifiés.

Il faut mesurer et réduire l'écart entre le futur et l'actuel, donc définir un diagnostic, réfléchir sur des scénarios (établir des critères de choix) et mettre en œuvre des plans d'action. C'est une logique de stock de compétences individuelles et collectives (dans le but d'un projet).

Troisième logique : le management par les compétences = mobiliser.

C'est la qualité de la RH d'aujourd'hui qui favorisera l'entreprise de demain. On part de compétences individuelles et collectives pour susciter la créativité et l'innovation. Ceci nécessite de participer, d'avoir des compétences clés et d'avoir comme pédagogie la médiation. Soit on a les compétences en interne (formation, tutorat, accompagnement), soit il faut faire appel à l'externe.

Intervention de **Brigitte ETEVE**

Elle dresse un état des lieux des différents SI(RH) sur le marché : le SI au service des RH comme outil de gestion des compétences.

Les outils existants :

- Soit des offres développées par des éditeurs de logiciel : offre intégrée à des systèmes de gestion couvrant d'autres domaines que la gestion des compétences (SIRH intégré), ou offre spécifique.
- Soit des développements internes : à l'entreprise, aux groupements.

Ces éditeurs sont plus proches du monde de la formation et du recrutement que de la paye et la rémunération.

Des offres proposées à qui ?

- 50% des offres ne s'intéressent qu'aux grandes entreprises,
- 15% couvrent les besoins de toutes les entreprises,
- les PME/PMI sont citées dans 40% des cas, mais jamais la TPE.

Contenu de l'offre.

- En général, le système porte sur la création et le suivi de référentiels de métiers, ainsi que sur la gestion des entretiens et de l'autoévaluation.
- Dans les ¾ des cas, cela correspond à de la cartographie des connaissances et des annuaires des compétences.
- La moitié des offres renvoie à de la création et de la gestion des tests d'évaluation, et de la gestion de carrières.

On remarque que les offres de logiciels sont de plus en plus spécifiques. Est-ce un effet de mode ou un réel besoin de la RH ?

Qui décide du choix ?

Ce peut être la direction informatique, la direction RH ou la direction financière.

Qu'est-ce qui est attendu d'un SI ?

- création rapide d'équipes projet
- sélection améliorée des candidats : meilleure sélection des candidats
- affectation des ressources : connaissances des compétences complémentaires
- avoir une adaptation immédiate à la stratégie RH
- gestion de la formation en temps réel (testé de suite)
- intégration et plan de succession

Quelles problématiques à régler?

- définition d'une réelle stratégie
- temps de mise en place : un peu long parfois
- création des bases d'information
- intégration à une organisation (le fait de les mettre en place peut parfois troubler les organisations)
- au-delà du projet le faire vivre sur la durée : le plus dur, faire vivre le système
- diffusion des informations : à qui le diffuser et comment ?

→ En général, la gestion des compétences influe sur l'organisation.

On peut alors se demander quels sont les apports d'un SI par rapport aux compétences ?

En conclusion : Les SI vont plus loin que la simple automatisation des tâches : ils agissent sur l'ensemble de l'organisation de l'entreprise, remettant en cause les jeux de pouvoir et transformant les comportements en initiant de nouvelles attentes

Les managers devront faire vivre le système et leurs collaborateurs devront l'utiliser
Rigueur et concertation sont nécessaires pour mener à bien ce projet.

I. GPEC et SIRH : les pratiques des grandes entreprises.

Table ronde /débat avec **Claude LEPINEUX** – ALGORA- **Josefa BESSON**, (GROUPAMA SI). **Patrick PIETRAVALLE**, LA POSTE

Discussion animée par **Claude LEPINEUX** – ALGORA-

ALGORA était une association soutenue par le ministère du travail, des affaires sociales et de la solidarité, qui avait pour mission :

- *L'animation et l'assistance à la maîtrise d'ouvrage en accompagnement des politiques d'Etat.*
- *Le repérage et l'analyse des nouvelles modalités de formations.*
- *La veille sur les ressources pédagogiques multimédias et les pratiques innovantes de formation.*
- *La diffusion des résultats de ses activités.*

Cette association a vu ses activités transférées vers d'autres services au 1^{er} janvier 2007 et est appelée à disparaître fin 2007.

En ouverture de la discussion, Claude LEPINEUX donne sa vision sur les SIRH et la GPEC.

Le SIRH est un système informatique dont la mise en œuvre est quelquefois complexe à mettre en place.

Il gère bien sûr la paie et l'administration du personnel et peut également intégrer d'autres modules comme la gestion de la formation, le e-formation (des inscriptions aux stages à l'université d'entreprise), le recrutement, la gestion des compétences et des carrières, la gestion de la performance (Alcan) avec les entretiens individuels (MAFF Assurance, les bilans 360° feed-back (Renault) pour le management, la mobilité fonctionnelles ou géographique et l'expatriation.

Ces différents modules RH, complémentaires à l'administration du personnel, demandent une alimentation en information à la fois des experts RH mais également des managers et des salariés. Pour être efficaces, ils doivent

également en retour distribuer l'information traitée à l'ensemble des acteurs du système. Nous passons donc d'une logique communément ascendante d'information à une logique de réseau dans lequel chaque acteur doit trouver bénéfice afin que le système d'information perdure et s'enrichisse.

Quelles conséquences pour les professionnels des ressources Humaines ?

Concernant plus particulièrement les experts RH, il leur permet une diminution importante du temps de recherche d'informations (reporting pour la DRH, traitement des dossiers individuels,...) mais en contre partie, il crée d'autres exigences de délais pour leurs « clients internes » managers et salariés.

Enfin, concernant l'accompagnement du changement nécessaire à de tels projets, il est très difficile de mettre en place un projet de ce type sans pratiques antérieures ; il est préférable de développer un outil de ce type en accompagnement de démarches déjà existantes.

Il passe la parole à **Josefa BESSON**, (*GROUPAMA SI*).

GROUPAMA SI est le service informatique de deux entités de l'assurance et des services financiers GROUPAMA et GAN Assurances. Il comprend 1 100 collaborateurs répartis sur 4 sites.

Elle précise que le système SIRH de GROUPAMA concerne le service informatique du groupe. Son marché est identifié comme étant celui de l'informatique assurantielle. Son but et sa fonction étant d'accompagner les différentes entités dans leur croissance et leur évolution.

Elle distingue quatre enjeux généraux de la GPEC :

- Tout d'abord, la GPEC permet de partager des référentiels communs au niveau direction du groupe ainsi qu'au niveau des managers. La GPEC doit permettre aux collaborateurs d'accéder à une vision globale RH afin que celle-ci puisse être partagée.
- Le deuxième enjeu concerne la visibilité des compétences. Celle-ci implique la connaissance des compétences disponibles au sein de l'organisation. Cette connaissance des compétences doit conduire à leur optimisation. Elle doit ainsi aider les collaborateurs à se positionner par rapport aux perspectives de l'évolution professionnelle. En conséquence, la GPEC est un outil qui permet la saisie, le maintien et la gestion des compétences.
- De plus, la GPEC peut anticiper sur les évolutions individuelles et collectives. Ainsi, cette anticipation sur les compétences des personnes doit informer sur le positionnement actuel et futur de l'entreprise sur le marché, et inspirer sur les moyens à mettre en œuvre pour assurer la pérennité du groupe.
- Enfin, la GPEC doit assurer une veille technologique en permettant une gestion optimale du recrutement. Avec cet outil, les collaborateurs peuvent trouver une adéquation entre le besoin des clients et le projet informatique global.

D'une manière générale, le projet d'entreprise doit se présenter sous forme pyramidale et tous les collaborateurs doivent y participer. Pour **Josefa BESSON** le projet d'entreprise est une réponse stratégique de l'entreprise à la stratégie du groupe. Celui-ci repose sur deux axes : l'efficacité et la confiance auprès des collaborateurs. La stratégie d'entreprise se décline selon des objectifs prioritaires et en actions opérationnelles. Cela doit concerner tout le monde car tous les collaborateurs sont acteurs de l'entreprise et contribuent à son développement.

Le SIRH est alors un outil au service des enjeux. Il est très concret et doit permettre à l'entreprise de croître. A chaque étape de la construction de l'entreprise correspond un enjeu spécifique. Par conséquent, le SIRH doit être cohérent par rapport à la maturité de l'entreprise, ainsi que par rapport aux moyens mis au service de la stratégie.

Elle illustre son propos en prenant l'exemple de *GAN Assurance*.

Cette entreprise est confrontée à une problématique de réduction des coûts. Pour y répondre, elle a construit des référentiels de compétences et affecté le personnel en fonction des compétences détectées et des emplois existants. De ce fait, la sous-traitance externe a été réduite. Puis, une fois les objectifs atteints, le personnel a réintégré son domaine par nature. Il est donc possible par rapport à des enjeux spécifiques et même avec des moyens rudimentaires, de résoudre des problèmes d'organisation.

Pour *GROUPAMA*, l'étape de construction des enjeux avait pour objectif de maintenir l'emploi. La nécessité de réduire les sites du groupe de 7 à 4 a conduit à accompagner la réduction de sites et de les homogénéiser. Il a également fallu accompagner la mobilité et les trajectoires. Ainsi, on a pu suivre 400 personnes qui ont changé de métier et de lieu de travail par des moyens spécifiques : chaque évolution d'entreprise mobilise des besoins et des moyens différents (intranet, Excel, noos...).

Pour Josefa BESSON le lien entre SIRH et GPEC nécessite de :

- trouver la meilleure adéquation entre les enjeux et les moyens et y répondre concrètement.
- se poser la question suivante : Qu'est ce qui fait que les gens partagent ce qu'ils savent et peuvent créer des choses nouvelles ?
- intégrer les aspects identitaires, d'organisation et technologique mais pas en tant que fin en soi.

Questions de salle :

- *Concrètement, chez GROUPAMA, quels moyens SIRH ont été mis en place ?*

Réponse : À chaque étape du projet des moyens spécifiques ont été mis en place. « Notes » (bases de connaissances) et « l'intranet » (Postes accessibles) ont été mis en place en première phase du projet tandis que le SIRH dédié a été mis en place en deuxième phase du projet.

- *N'y a-t-il pas une difficulté des managers informatiques à se projeter dans 3 ans ? Comment cela fonctionne chez GROUPAMA ?*

Réponse : Les démarches concrètes et opérationnelles sont déjà une étude de la situation. Répondre à la question 'Comment avancer ?' est une chose qui demande d'être très concret. L'enjeu ne se situe pas à 3 ans, c'est la problématique du quotidien qui permettra d'y répondre. Cette réponse requiert de s'interroger sur son marché, sa concurrence : Ce sont là des questions essentielles pour pouvoir se projeter.

- *L'implication des managers est un facteur de succès. Comment faire pour que la GPEC ne soit pas seulement un problème d'expert des Ressources Humaines ?*

Réponse : Les managers doivent être intégrés au projet d'entreprise. Par sa fonction, le manager connaît ses collaborateurs et est le plus à même de les motiver. En pilotant les compétences, il peut atteindre les objectifs individuels et collectifs de l'entité. Il n'y a pas de GPEC sans opérationnels et sans concret. Les Ressources humaines accompagnent et les opérationnels portent et font avancer l'entreprise : ce sont les pilotes.

Intervention de **Patrick PIETRAVALLE**, LA POSTE.

Le groupe La Poste réalise un chiffre d'affaires de 19 milliards d'euros Il est constitué de 4 grands Métiers dont le Courrier (58% du chiffre d'affaire), la Banque Postale (23% du CA), le Colis/Express (19% du CA) et le Réseau Grand Public. Le nombre de salariés est de 303 041 personnes dont 6000 personnes rattachées à la filière SI. La direction SI de La Poste qui a pour rôle d'animer les filières SI des Métiers regroupe pour sa part 24 personnes.

Patrick PIETRAVALLE indique que son équipe se situe au siège social et qu'une partie de ses attributions correspond à l'animation de la filière SI transverse aux Métiers de La Poste. Leur rôle est d'animer, d'échanger sur les bonnes pratiques, d'harmoniser les process. *LA POSTE* est une entreprise qui a historiquement peu externalisé son SIRH. Nombre de développements sont propres à l'entreprise ; les données sont riches mais hétérogènes.

On observe à *LA POSTE* un vieillissement de la population, y compris dans le domaine de l'informatique, la technologie mute très vite, la sous-traitance est souvent présente, d'où l'intérêt de mettre en place une GPEC. C'est par son biais qu'un bon recrutement pourra être mis en place.

Patrick PIETRAVALLE indique qu'à *LA POSTE*, il y a un besoin urgent d'une GPEC. Chaque métier s'y attelle comme le revendiquent plusieurs dispositifs et accords signés précédemment.

- Accord formation
- Accord promotion
- Nouvelle gestion des cadres

Dans le cadre de la filière SI, ces travaux sont initiés depuis peu (octobre 2006). Il s'agit d'un travail participatif des Métiers dans le souhait de partager le même référentiel et le même langage. Les compétences déclinées sont des compétences détaillées certes mais dont la granularité reste transverse aux différents Métiers.

Les enjeux de la démarche Compétences sont multiples :

- Accroître la flexibilité et la réactivité de l'organisation à son environnement :
 - Une meilleure adéquation besoins / ressources.
 - Un fonctionnement en mode projet de plus en plus utilisé. Les collaborateurs peuvent y être affectés en fonction de leurs compétences. Il s'agit d'un fonctionnement en structure matricielle. Ce qui explique le besoin d'une très bonne cartographie des compétences des collaborateurs afin d'affecter les bons individus sur les bons projets.
 - Accompagner le changement (technologique, organisationnel).
- Optimiser la maîtrise des coûts (sous-traitance),
- Optimiser la formation (collective),
- Faire face au vieillissement de la population,
- Offrir aux agents une visibilité sur leurs acquis, leurs potentiels d'évolution,
- Faciliter la mobilité (fonctionnelle et géographique),
- Garantir l'employabilité,
- Accompagner et développer le management,
- Offrir plus de lisibilité pour les orientations stratégiques,

Il pense que la logique du SIRH mise en œuvre à La Poste est peu éloignée de la logique de GROUPAMA telle qu'elle a été présentée.

La ressource humaine est au cœur de l'entreprise, il y a un besoin de donner de la visibilité aux employés sur leur situation actuelle, leur développement et leur parcours professionnel. Cela permettra également de les fidéliser et de garantir leur employabilité.

Patrick PIETRAVALLE estime qu'au vu de son rôle essentiel, le manager doit être impliqué dès le départ dans la démarche Compétences.

La démarche Compétences au sein de la filière SI chez *LA POSTE* se décline comme suit :

- 1 ère étape : la création d'un référentiel "fonctions":
 - (à partir de Fiches d'emploi type qui décrivent chaque métier par famille professionnelle).
- 2ème étape : la création d'un référentiel "compétences"
 - (à partir des compétences techniques transverses communes aux familles professionnelles + définition des niveaux requis)
- 3ème étape: la détermination des perspectives d'évolution à moyen terme (environ 2/3 ans).
 - (cohérence stratégique et technologique.)
- 4ème étape : la mise en œuvre d'un outil GPEC.
- A l'issue de ces 4 étapes : définition d'un plan de progrès ou plan d'action.

LA POSTE a choisi des personnes qui se trouvent au cœur des Métiers et qui travaillent avec l'équipe SIRH sur les différentes familles de métiers. Chaque personne experte d'un Métier a donc pu et su adapter elle-même le degré de maillage nécessaire à la procédure. Les enjeux sont de pouvoir trouver une articulation entre les référentiels des Métiers (Courier, Colis, banque Postale, Réseau Grand Public), en cours d'élaboration et le référentiel « Compétences SI ».

Les attentes de *LA POSTE* par rapport à l'outil sont multiples. Il doit répondre :

- Au sens et à l'orientation de la démarche (en termes de structure et d'approche), et non l'inverse,
- Aux besoins des référentiels qui ont déjà été construits,
- Aux attentes des opérationnels RH et managers terrain concernés,

- Aux outils déjà existants,
- Au cadre réglementaire.

Enfin, l'outil doit être partagé par les différents collaborateurs ; donc être à la portée de tous et s'adapter à chacun selon ses besoins.

Il faut prendre garde à ce que cet outil soit cohérent avec les outils déjà existants comme la paie ou autres... Il doit être ouvert aux interfaces. Enfin, il doit être simple et dynamique.

Questions de salle :

- *On est dans le cas où un SI est mis en place pour les SI. Le cordonnier n'est-il pas le mieux chaussé ?*

Réponse : Chaque Métier à La Poste travaille en autonomie. Le fruit de notre travail doit pouvoir s'intégrer à celui des autres Métiers. Notre objectif a résidé dans notre volonté d'élaborer une base de référentiel partagé, source de repères communs pour les gestionnaires comme pour les collaborateurs et, par conséquent génératrice de mobilité donc d'enrichissement pour les collaborateurs et de performance pour l'entreprise.

- *Quel est lien peut-on faire avec la paie ?*

Réponse : La paie doit permettre de nourrir, de façon dynamique, l'outil par les informations actualisées qu'elle génère. L'outil "référentiel SI" doit aussi être en lien avec la formation. Ainsi les différents outils utilisés dans ces différents domaines (paie, formation, GPEC) doivent être techniquement et structurellement en lien les uns avec les autres. C'est pourquoi souvent les entreprises choisissent un outil unique avec différents modules à adapter aux besoins.

II. GPEC et SIRH dans les PME.

Table ronde/débat avec Hubert **GRANDJEAN** (AFDEC), **Annick MAURE** (GNFA), **Claire- Marie CHAFFIN** (DFC-CCI Paris) et **Marine de BANIERES** (FARE)

La deuxième table ronde est animée par Hubert **GRANDJEAN** (AFDEC)

Présent depuis plus de dix ans sur le domaine, l'AFDEC (Agence Française pour le Développement de l'Emploi et des Compétences) est une association créée pour la recherche dans le domaine du développement des compétences. Elle a pour vocation l'analyse de l'évolution des organisations et produit des études, des ouvrages ou des conférences sur le sujet. Elle intervient en priorité dans le domaine institutionnel mais offre aussi son support au secteur privé dans le cadre d'accompagnement de projets.

Intervention de **Claire- Marie CHAFFIN** de la DFC-CCIP Paris.

En premier lieu, elle précise les types de personnes qui font appel à la CCIP. Ce sont bien souvent les dirigeants de PME mais aussi, quand il y en a, les responsables formation et les responsables ressources humaines.

Ensuite, elle constate que pour les entreprises de moins de 100 salariés, la question de la gestion des compétences ne se pose pas en tant que telle et que bien souvent il n'existe pas de personne dédiée à cette fonction. Il n'est donc pas évident d'envisager des processus de mobilité ou de création de profil de poste dans les PME.

Toutefois les PME commencent à s'interroger au sujet des jeunes à fidéliser ou des seniors et donc au problème de transfert des compétences. C'est en cela que les PME sont incitées à mettre en place une GPEC.

De plus, elle souligne que les discours en GPEC sont très orientés vers les grandes entreprises et qu'il faut donc adapter aux PME un dispositif construit par ou pour des grandes entreprises. Cette adaptation peut se révéler assez difficile.

Hubert GRANDJEAN confirme en citant une enquête réalisée courant 2006 (voir bibliographie) qui montre qu'il y a peu de visibilité des compétences dans les PME car il n'y a pas de stratégie à long terme.

Claire-Marie CHAFFIN poursuit en s'interrogeant sur la nécessité d'une stratégie d'entreprise pour l'élaboration d'une GPEC. Les PME doivent-elles être mûres dans leur projet pour entamer une démarche de GPEC ?

Hubert GRANDJEAN demande quels outils sont utilisés par les PME ?

Pour **Claire-Marie CHAFFIN**, l'outil qu'utilisent toutes les PME est celui de la paie et elles s'accordent toutes à dire que cet outil pourrait permettre de gérer et d'analyser les compétences. D'autre part, elles utilisent aussi le logiciel Excel pour faire leur analyse.

Elle conclut en rappelant que le SIRH est un système qui permet de gagner du temps dans la recherche d'informations.

Intervention de **Marine de BANIERES**, (FARE)

La Fédération des Entreprises de Propreté et services associés (FEP) est une organisation professionnelle représentative des entreprises de propreté. Elle regroupe environ 2 000 entreprises adhérentes, représentant plus de 60% du chiffre d'affaires du secteur.

La FEP négocie et signe des accords paritaires avec les partenaires sociaux, défend les intérêts des entreprises du secteur auprès du gouvernement et du parlement français et, par l'intermédiaire de la Fédération européenne du nettoyage industriel, auprès des institutions européennes.

La FARE (Fonds d'Action pour la Réinsertion et l'Emploi) est une structure de la FEP. Sa principale mission est de contribuer à une gestion anticipatrice des emplois et des compétences dans les entreprises de propreté en organisant des parcours vers la qualification et l'emploi pour des demandeurs d'emploi et en accompagnant les entreprises pour l'amélioration de leur gestion des RH.

En premier lieu, **Marine de BANIERES** indique quelques chiffres sur le secteur de la propreté :

- 13 900 entreprises
- 380 000 salariés
- un chiffre d'affaires de 7,6 milliards d'Euros.

Le secteur de la propreté est un secteur de main d'œuvre puisque 91% des salariés sont des agents de service et 63% des effectifs sont sans diplômes. Les métiers de ce secteur sont souvent peu considérés et peu valorisés, bien qu'une certaine responsabilité leur soit donnée, par la possession des clés de l'entreprise où ils interviennent (une agence bancaire par exemple).

Dans ce contexte, le développement des compétences représente des enjeux forts pour les entreprises de propreté. L'attractivité (du fait du temps partiel, des horaires décalés et de l'image du métier), la fidélisation des salariés, la professionnalisation et la qualification du métier sont des points importants à développer. *(En ce qui concerne la professionnalisation et la qualification du métier, il existe dans le secteur une filière diplômante allant du CAP au Bac plus 5).*

En effet, dans ce secteur de main d'œuvre, les gains possibles de développement des marchés, de fidélisation des clients, de qualité et de productivité se situent en grande partie dans les compétences des salariés.

C'est pour cette raison que la FARE met en place des outils et des démarches pour aider les entreprises :

- un répertoire de compétences
- un logiciel de traitement des données : ODACE

Le répertoire de compétences est présenté dans un tableau de quinze cases décrivant les grandes activités d'une entreprise de propreté (ex : **Case1**. Détecter les clients/prospects ; **Case2**. Élaborer une proposition commerciale ; etc.). C'est une approche non par métier mais une approche terrain qui permet de voir les activités différentes d'un métier.

Ce répertoire de compétences permet aux PME de :

- Valoriser les métiers de la propreté en rendant «visibles», notamment, les attitudes de service.
- Favoriser l'image de professionnels de la propreté
- Constituer un outil de gestion prévisionnelle des compétences initié au niveau de la branche.

Un logiciel de traitement des données, ODACE, permet pour sa part de :

- Décrire les emplois : missions et compétences associées. Pour cela, on s'appuie sur le répertoire de compétences de la branche mais c'est à chaque entreprise que revient la tâche d'établir les compétences associées à chaque emploi.

- Evaluer les compétences des salariés. A chaque fiche emploi créée par l'entreprise correspond une fiche d'évaluation des compétences (modalités : *Ne sait pas faire, Sait faire avec aide, Sait faire avec maîtrise, Sait faire et transmettre*), mais des compétences complémentaires peuvent aussi être évaluées, compétences qui ne sont pas mises en œuvre dans l'emploi occupé.
- Disposer de cartographies facilitant l'élaboration de plans d'amélioration des compétences. Pour **Marine de BANIERES**, ce sont les cartographies de compétences qui montrent aux dirigeants et responsables opérationnels l'intérêt concret de la démarche compétences. En effet, les cartographies permettent de visualiser rapidement les points forts et points d'amélioration pour les salariés individuellement ou collectivement, et de décider les actions à mettre en place.
- Effectuer des requêtes par compétence, par emploi, par dates d'évaluation ...

Intervention de **Annick MAURE**, (GNFA).

Le Groupement National pour la Formation Automobile est un organisme créé en janvier 1995 par les organisations professionnelles des Services de l'Automobile, et prend ses racines dans un organisme antérieur né en 1952. Le GNFA est chargé de la réalisation d'actions de formation grâce à 350 formateurs (professionnels des métiers de l'automobile, experts de la pédagogie et des technologies appliquées à la formation), 16 centres de formation et une centaine d'établissements de formation relais sur toute la France · 4 centres de formation à l'étranger (Malaisie, Chine, Nouvelle Calédonie.).

Annick MAURE présente un outil consacré à la gestion des compétences dans un secteur où il existe une pénurie de main d'œuvre et où la population est vieillissante.

Cet outil se nomme le « **e-Profil** » et se décline en divers domaines d'analyse (métiers de la Vente de véhicules, métiers de la vente d'accessoires et pièces, métiers de la maintenance et technologie, etc.). Il a été créé en 2002 et, en constante évolution, il est utilisé par les grandes entreprises et les PME (version générique pour les PME). Les entreprises de toutes tailles ont besoin d'indicateurs, d'outils d'aide à la décision et de conseil pour la gestion des compétences de leur personnel, l'organisation des équipes, l'uniformisation des pratiques, etc. Cet outil permet de répondre à la problématique de la gestion et du développement des compétences et de rationaliser les actions de formation.

La méthodologie générale de « e-Profil » s'appuie sur :

1. Un positionnement : il permet de connaître les activités que déclare exercer un salarié, grâce à un questionnaire déclaratif sur une soixantaine d'activités par E-Profil, répertoriées dans la convention collective de l'automobile. Il permet ensuite d'identifier les pratiques spécifiques de chacun pour mesurer l'écart entre la cartographie et ce qui est décrit.
2. Une analyse : l'outil attribue à chaque répondant un questionnaire d'analyse sur mesure, en fonction du test de positionnement préalable. Cette analyse permet d'identifier, par individus et par groupes, les forces, les points à améliorer et les potentiels.
3. Une présentation des résultats : individuels et collectifs.
4. Une proposition automatisée de plan de formation : sur la base de l'analyse et du positionnement, l'outil génère une proposition de plan de formation, base de concertation entre le conseiller et le responsable d'entreprise.

Annick MAURE tient à souligner que **E-Profil, en tant qu'outil d'aide à la décision, ne prétend pas se substituer au décisionnaire**. L'intervention complémentaire d'un conseiller humain est nécessaire (débriefting, accompagnement des décisions, etc.), en concertation avec le responsable d'entreprise, pleinement décisionnaire sur la base des indicateurs fournis par E-Profil.

Pour les aptitudes comportementales, il est préconisé de coupler l'utilisation d'E-Profil à des tests de mises en situation réelle : le croisement des résultats de ces deux modalités d'analyse s'est avéré concordant.

Hubert GRANDJEAN demande, à travers les expériences présentées, *quelle est la personne dans une PME qui s'occupe de la gestion du SIRH et combien de temps cela lui prend-il ?*

Pour **Annick MAURE**, deux à trois heures suffisent pour un collaborateur maîtrisant l'outil pour élaborer un profil

Pour **Marine de BANIERES**, dans une entreprise moyenne, il faut deux jours par mois environ à une personne pour traiter le SIRH en utilisant le logiciel ODACE

Hubert GRANDJEAN s'intéresse aux retours d'expérience sur l'utilisation de cet outil et sur le coût des deux outils présentés.

Selon **Annick MAURE**, les retours depuis 2002 sont positifs. Plusieurs milliers de personnes ont utilisé cet outil et le coût de ce logiciel est de 120 euros l'unité avec un tarif dégressif selon le nombre.

Pour **Marine de BANIERES**, le logiciel ODACE est encore trop récent (depuis 2006) pour en tirer des résultats. Elle souligne toutefois qu'il a été diffusé dans plus de 40 PME. Le coût de l'installation du logiciel dans une entreprise est de 1500 euros dont 50% pris en charge par le FARE.

Hubert GRANDJEAN demande quelle perception ont-elles du « retour sur investissement » de ces démarches ?

Pour **Marine de BANIERES**, un projet de développement de compétences implique le management opérationnel. Il faut donc qu'il y ait un accord du dirigeant et un entraînement des équipes. La grosse valeur ajoutée de ces démarches est le travail en équipe projet.

Annick MAURE constate une mobilisation des chefs d'entreprise. La communication descendante est forte et les formations sont bien mieux ciblées.

A l'issue de cette séance, **Hubert GRANDJEAN** intervient pour en faire la synthèse et la conclusion

Il rapproche l'idée du SIRH de l'approche qu'ont encore certains de l'évaluation, à savoir « le mythe du bouton ». On met tout dans des cases, on appuie sur un bouton, les informations traitées sont forcément fiables (?) et les bonnes décisions apparaissent à l'écran...

On a beaucoup parlé de l'outil mais, où est l'homme dans tout ça ? Quelle est sa place ?

Il attire l'attention sur la confusion qu'il peut y avoir entre la gestion (au sens administratif et financier) et le pilotage (au sens d'organisation et de développement des compétences) des ressources humaines.

L'outil est au service d'une politique RH mais ce n'est pas l'outil qui fait la politique RH.

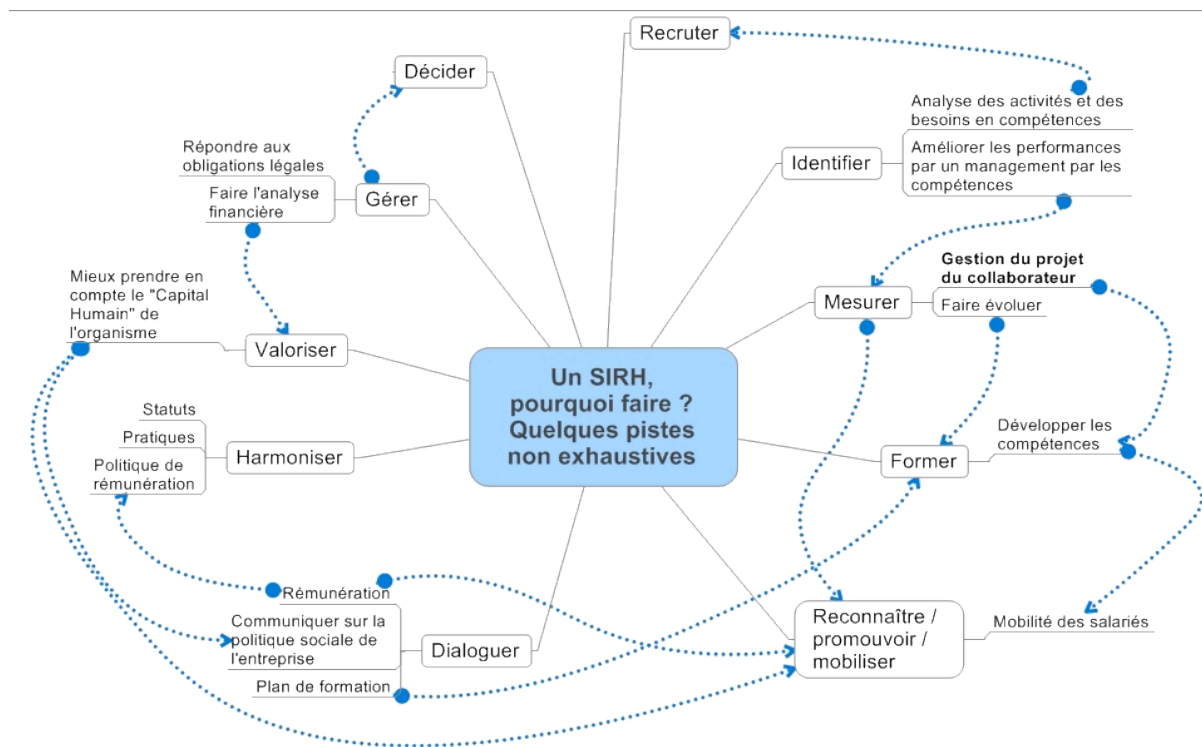
Il faut donc, comme toujours, éviter de se lancer sans avoir réfléchi, aux enjeux et à la façon dont l'entreprise fera le lien entre le dialogue social et la gestion de ses ressources humaines.

Investir sur un SIRH peut être une charge très lourde. Une PME n'aura pas forcément les moyens de se procurer des logiciels puissants tels que ceux qui ont été présentés. Selon lui, il faut donc s'interroger sur le « pourquoi » de ce besoin de collecter des infos.

Pourquoi, en RH, a-t-on besoin de savoir tout sur tout le monde ? Il n'est pas convaincu du besoin de toutes les informations collectées et pense que ceci sert parfois, en particulier dans les grandes entreprises, à ... occuper les RH !!

Il y a des enjeux sociaux et économiques différents selon les secteurs d'activités (société industrielle ou de services), les performances économiques (entreprise en expansion ou en perte de vitesse...) et la taille des entreprises. Par ailleurs, il y a des métiers clairs et lisibles et d'autres transverses, basés sur des cumuls de fonctions dont les compétences ne sont pas toujours facilement repérables...

Le partage d'une même vision de la GPEC n'est pas évident et les pratiques peuvent être différentes :



Alors inutile ?

Il est évident, qu'il est fondamental, à une époque où il faut savoir rendre des comptes, d'être en mesure de collecter et d'analyser des informations. Cependant, avant de se lancer, il faut réfléchir et dimensionner le besoin pour rechercher la véritable efficacité sur le terrain. Toute entreprise (et même une PME) peut alors utiliser intelligemment et de façon rentable l'informatique pour donner un minimum d'automatisation au traitement des informations.

Mais il y a de vrais risques :

Dans le cas de la grande entreprise,

- on peut assister à une prise de pouvoir technique par l'informatique : « l'outil peut le faire ». On risque l'usine à gaz et surtout un véritable problème d'ergonomie dans l'usage par rapport aux pratiques du terrain.
- A l'inverse on peut assister dans certaines direction RH à des approches très intellectuelles : « l'outil parfait qui fait tout ». On a alors une montagne de données chiffrées qui permettent d'établir d'énormes rapports... que personnes ne lit... car on ne peut en tirer aucun usage.

En PME, la difficulté à consacrer d'importants budgets amène à rechercher des outils existants et c'est naturellement vers la branche professionnelle qu'on se tourne en premier. Le risque est de se confronter à des spécialistes et autres consultants qui développent des logiciels... sans jamais aller dans une entreprise.

Pourquoi?

Hubert GRANDJEAN considère qu'entrer dans le SIRH par le côté « gestion des exigences législatives ou financières », est choisir la mauvaise porte... ou tout du moins qu'il ne s'agit pas, dans ce cas, d'un système d'information au profit des Ressources humaines.

Il retient donc deux usages :

- Le management des compétences au profit des performances de l'entreprise
- L'appui au développement du projet de chaque collaborateur.

DES PROJETS RESPECTIFS ET RESPECTES

Donner une carte ne sert pas à grand-chose s'il n'y a pas de destination. Il faut donc que l'entreprise respecte des pré requis dont en particulier :

- Avoir un projet (en particulier une stratégie à moyen terme)
- Avoir identifié ses activités et ses besoins en compétences (certains logiciels RH peuvent aider à cela).
- Afficher une politique RH

A partir de là, on revient à l'individu et à la question « comment prend-t-on en compte son projet » ?

Il rappelle que l'entreprise a un devoir (au moins social) de permettre à l'individu de maintenir son employabilité mais qu'elle est toujours gagnante à accompagner plus en profondeur les projets personnels (mais il serait trop long d'en expliquer ici les tenants et aboutissants).

Qui ?

Concrètement, le système d'information doit être pensé au niveau des opérationnels. Il est dans, le cadre de l'entreprise, au service des performances sur le terrain et doit donc être prioritairement utilisé par l'encadrement. Il devient alors le lien entre l'individu, le manager et le système de développement des compétences que pilote la direction (RH).

Il insiste sur l'idée que, pour lui, le SIRH doit, d'abord, permettre de répondre, à l'égard de chaque collaborateur, à la question « en quoi l'aidons-nous à progresser ? ». (En considérant évidemment cette question en fonction du projet de l'entreprise).

DEVELOPPER LES COMPETENCES EST PLUS DIFFICILE QUE LES GERER

Evidemment, un bon SIRH amène aussi l'entreprise et ses collaborateurs à changer de regard sur leur parcours réciproque. En particulier, pour l'entreprise qui investit pour la formation, il est difficile d'accepter de le faire au risque de voir partir son collaborateur.

Comment ?

Faire simple est compliqué. Il revient sur les exigences à traiter pour pouvoir envisager de disposer des bonnes informations (celles nécessaires et suffisantes) :

- Il faut d'abord donner de la lisibilité aux activités (les nommer, analyser leur organisation, les outils utilisés, les objectifs de performance...). Il s'agit du meilleur moyen d'aborder les compétences puisque l'un des principes du SIRH sera de faciliter l'adéquation des ressources humaines aux exigences à respecter pour tenir ces activités.
- Faire décrire par les acteurs de terrain. Le meilleur SIRH sera celui qui sera utilisé (cela est probablement une lapalissade, mais cela va mieux en le disant). Il est donc évident que plus le management, et voir l'ensemble des collaborateurs, sera impliqué meilleur sera le résultat. Cela ne veut pas dire qu'il s'agit d'écrire un cahier des charges spécifiques pour développer un logiciel (la PME ne pourrait probablement pas s'offrir ce luxe). Simplement, ce travail fait par le terrain permettra de trouver une offre qui répondra aux besoins exprimés et facilitera l'implantation et l'usage.
- Ne pas hésiter à choisir une compétence externe capable de faire la médiation entre l'entreprise et les fournisseurs informatiques (en particulier pour les PME qui n'ont pas de spécialiste dans le domaine).
- Définir comme objectif au SIRH d'être, d'abord, un outil de pilotage.

UN SIRH EST AU SERVICE DE TOUTE L'ENTREPRISE ET NON D'UNE SEULE FONCTION

Au final, pour **Hubert GRANJEAN**, il s'agit de traduire et de rendre lisible l'information pour la partager dans l'entreprise et éventuellement au niveau du territoire pour servir les parcours professionnels.

Après cette conclusion, **Brigitte ETEVE** remercie l'ensemble des intervenants et des participants d'avoir animé cette réunion.

BIBLIOGRAPHIE

- De Vaujany, F-X. (2005). *Investissement informatique et évaluation des performances*. Editions : l'Harmattan.
- Le Boterf, G. (2006). *Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétence*. Editions : Organisation.
- Le Boterf, G. (2006). *Ingénierie et évaluation des compétences*. Editions : Organisation.
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *La gestion des compétences*. Editions Organisation.
- Lhuillier, M. (2005). *Le management de l'information : des données aux connaissances et aux compétences*. Edition : Hermes Science Publications.
- Morley, C. (2006). *Management d'un projet système d'information : Principes, techniques, mise en œuvre et outils*. Edition : Dunod.
- Zarifian, P. (2004). *Le modèle de la compétence*. Edition : Liaisons.
- Catherine Gay et Hubert Grandjean : *Capital Humain : Mode d'emploi pour les PME PMI* . Publication Ministère de l'Industrie.
- CCIP : brochure : *la formation professionnelle tout au long de la vie et la gestion des compétences* (2007).
- Centre-inffo : *la formation est-elle réellement au service du développement des compétences ?* (2006)
- Pour en savoir plus sur e-profil
<http://www.gnfa-auto.fr/front/eprofil/index.php>
- Résultats de l'enquête sur « la formation est-elle au service des compétences » réalisée par AFDEC ,AFREF, INFFOLOR, CCIP, AFAQ/AFNOR, CENTRE-INFFO
["La formation est-elle au service du développement des compétences ?"](#)

SITES INTERNET des sociétés ou entreprises citées pendant la discussion :

- <http://www.afdec.fr/>
- <http://www.algora.org/>
- http://www.anpe.fr/espace_candidat/conseils/mieux_vous_servir/accords_branches_anpe/federation_ent_reprises_proprete_8445.html
- <http://www.dfc.ccip.fr/>
- <http://www.fare.asso.fr/>
- http://www.formaguide.com/organismes/fiche_form.php?id_fiche=768
- <http://www.gnfa-auto.fr/>
- <http://www.lenouveaucourrier.ccip.fr/article.asp?id=851>
- <http://www.proprete-services-associes.com/>

Auteurs du compte-rendu : Elodie AUGUSTO, Olivia PERROT et Barbara ROUAN du Master 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris X Nanterre. www.atoge.org
Coordinateur : Jacques PEVET, Délégué de l'AFREF

Contact : Jacques PEVET ou Françoise CORFA
Responsable du thème : Brigitte ETEVE.