

Valoriser les compétences collectives de sites pour pérenniser un territoire

Valoriser la richesse humaine des territoires pour développer l'emploi : le CV de site comme démarche constructive.

**Pierre Bablot et
Pascal Gabriel sont
consultants au sein
du cabinet Syndex
(CSE, CE, CHSCT).**

**Catherine Jordery-
Allemand est membre
du comité de direc-
tion de Syndex.**

**Le terme « CV de site »
est une marque dépo-
sée.**

Le cabinet Syndex propose la reconnaissance et la valorisation des compétences collectives des salariés, en particulier localement. Pour y arriver, il présente une méthode dite de « CV de site » qui consiste à créer une dynamique innovante de dialogue social pour construire des voies nouvelles de développement d'activités et de travail. Le management peut alors prendre une place renouvelée pour relever les défis à venir, et ainsi constituer une force spécifique et essentielle pour pérenniser l'économie et l'emploi au niveau territorial. Tout comme un CV individuel permet à un individu de valoriser ses compétences, le CV de site permet aux collectifs de faire valoir ses atouts de manière collective : on essaye de déterminer « l'ADN » du site. Le CV de site nécessite un travail important auprès des salariés concernés, et il peut fortement évoluer en fonction des cibles d'activités nouvelles.

L'idée est venue il y a dix ans lors d'une mission effectuée par Syndex pour le CE de Bosch à Beauvais (Oise), un site de fabrication de maître-cylindre pour l'automobile de moteurs, qui employait alors 230 per-

sonnes. Lors du plan de sauvegarde de l'emploi, avec les représentants des salariés, nous avons réfléchi au moyen de permettre aux salariés de mieux valoriser leurs compétences afin d'éviter la fermeture du site. Nous avons trouvé de nouvelles perspectives d'activités pour le site, dans les composants de moteurs pour l'éolien. Mais malheureusement, la direction nous a dit : « *C'est trop tard, la fermeture est actée* ». C'était rageant, mais cette expérience nous a montré que nous pouvions obtenir des résultats avec cette démarche originale. Ce qui apparaît également en filigrane, c'est le caractère figé des décisions qui sont prises bien souvent... Il y a un véritable intérêt à ce que l'on intervienne avant ces décisions, avant le lancement des process de mise en œuvre des décisions, alors que les acteurs de l'entreprise restent encore relativement ouverts, et que des alternatives sont encore possibles.

Miser sur tous les acteurs pour une nouvelle dynamique de développement

La démarche vise à mettre toutes les parties prenantes de l'entreprise autour d'une table, pour se mettre d'accord sur un avenir commun à construire, qui garantisse à la fois la pérennité (voire le développement) de l'emploi, et les performances économiques. Cela passe à la fois par un dialogue social renouvelé (moins juridique qu'opérationnel), la définition d'objectifs d'évolutions (des activités et des métiers) et la reconnaissance des compétences collectives des salariés (plus organisationnelles que techniques).

Cette approche plus large des acteurs s'appuie aussi sur une transparence qui permet le développement plus fort de la confiance dans le dialogue social, et finalement de surmonter les moments difficiles s'ils se présentent. La confiance partagée entre les salariés et la conduite effective des orientations stratégiques est un élément clef de notre projet. Cette confiance est adossée sur notre raison sociale, qui est la défense des

salariés et de l'emploi, ce qui est déjà un engagement sur le fait que notre action vise à développer l'emploi localement. Elle s'appuie également sur notre pratique des comités de pilotage paritaires, qui assure que notre mission doit convenir à l'ensemble du corps social de l'entreprise (direction, managers, salariés opérationnels, et tous sur un même niveau de prise en compte). C'est aussi cette confiance renouvelée, grâce à notre démarche CV de site, qui a dernièrement permis à la direction d'un grand constructeur automobile d'être plus ouvert à des possibilités d'activités nouvelles, et ainsi de prendre appui sur notre analyse des compétences collectives pour pérenniser (sur des activités d'avenir) un site voué à la fermeture.

Une démarche originale, paritaire et constructive, et basée sur l'opérationnel

Le CV de site est une démarche originale car elle est à la fois paritaire et constructive. Elle contribue donc à la fois à instaurer une relation nouvelle entre la direction, le management et les représentants des salariés, mais aussi plus constructive car chacun y trouve son intérêt et sa manière de contribuer autour d'objectifs et moyens partagés. Que ce soit pour l'analyse des compétences collectives, leur valorisation dans un CV de site ou pour la recherche d'activités nouvelles, tout est réalisé de manière paritaire et chacun au sein de la commission paritaire (comité de pilotage de la démarche) y apporte sa pierre, compte tenu de ses connaissances et idées.

La démarche est originale car c'est un « process » plutôt qu'un « livrable » : ce qui importe est moins le document « CV de site » que la dynamique qui se sera créée et qui permettra au comité de pilotage d'aller bien plus loin. Notre proposition est d'entraîner la mise en œuvre d'un processus dont par ailleurs, on ne sait pas à l'avance où il va nous conduire. Notre proposition est pleine d'incertitudes préalables, on ne sait dire où l'on va arriver, et parfois même, le chemin se construit en partie

dans le cours de la mission elle-même ! Mais c'est justement parce que notre démarche repose sur les acteurs de l'entreprise qu'elle accepte toutes les bifurcations et adaptations que cela entraîne... notre démarche est fondamentalement transparente, et se veut adaptée aux conditions locales de l'entreprise. Les savoir-faire spécifiques, l'historique des relations de travail sont pris en considération... Il s'agit même du socle sur lequel nous prenons appui avec la commission paritaire pour imaginer l'avenir du site ! Nous cherchons l'adhésion par itérations successives plutôt que la peur du changement ou le repli contestataire qui ne va pas être constructif. Une évolution constructive repose d'abord sur le volontarisme de tous les salariés, des partenaires sociaux et du management intermédiaire (le grand oublié des processus de changements). C'est ainsi que, dans une ETI aux métiers nombreux et complexes, dans un contexte où les partenaires sociaux étaient « à couteaux tirés », nous avons pu les faire dialoguer autour d'une même vision de ce qu'était véritablement leur organisation. Sur la base de notre analyse des compétences collectives, ils en sont arrivés à un diagnostic partagé des richesses de leurs collectifs, comprenant ainsi mieux les ressorts de leurs innovations... et arrêtant alors un processus destructeur en cours visant à mettre dans un moule «standard» leur modèle de développement. Le CV de site a même été mis en ligne sur leur site internet.

Enfin, c'est une démarche originale car elle travaille à partir des compétences opérationnelles et réelles des salariés qui peuvent être plus larges que les compétences « prescrites » sur lesquelles une direction et son management peuvent avoir tendance à trop réduire les salariés. Par conséquent, si des salariés peuvent estimer qu'une direction doit pouvoir connaître toutes ces compétences, ils peuvent sous-estimer la nécessité d'une direction à devoir réduire la complexité d'une entreprise (par exemple par des tableaux de bord, souvent trop financiers et chiffrés) pour prendre une décision.

Cette connaissance des compétences collectives est

d'autant plus délicate à révéler et valoriser qu'elle porte plus sur les « soft skills » que les compétences techniques : autant les compétences techniques peuvent être relativement normées (quoique ?), autant les compétences organisationnelles (souvent indiquées comme soft skills) nécessitent de savoir ce qui se fait réellement sur le terrain. Ainsi, au-delà des compétences techniques qui permettent de comprendre les possibilités de diversification qui sont souvent explorées par une direction d'entreprise, nous allons plus loin en analysant les compétences collectives organisationnelles de l'entreprise pour comprendre sa capacité à s'orienter vers des secteurs d'activités éloignés « techniquement » de leur métier initial mais très proches en termes de compétences « organisationnelles » - des façons concrètes de travailler à plusieurs, de se transmettre de l'information utile, de prioriser des tâches, d'intégrer des innovations techniques ou des processus nouveaux, de réagir collectivement face à l'imprévu, de prendre des décisions acceptées de tous, etc.

Notre proposition est d'entraîner la mise en œuvre d'un processus. Elle est pleine d'incertitudes préalables, on ne sait dire où l'on va arriver.

Notre démarche se déroule généralement en trois étapes : accord initial, valorisation des compétences collectives, préconisations ou recherche d'activités nouvelles – voire de nouvel investisseur.

L'accord initial (accord de méthode) permet d'établir les règles d'avancement du processus de changement : mise en place d'une commission paritaire (comité de pilotage paritaire), objet, règles de fonctionnement, réunions, calendrier de la mission, etc.

Lors d'une recherche de nouvelles activités, dans le cadre d'un groupe par exemple, ou par le biais d'un nouvel investisseur, il s'agit en premier lieu d'attirer le regard (d'une autre business unit du groupe, d'un directeur opérationnel, d'un industriel...). Dans d'autres cadres, nous pouvons également aboutir à une synthèse concernant nos observations sur l'organisation, et à des préconisations pour la suite. L'accord initial définit de

toutes façons l'objet de la mission ainsi que les livrables qu'elle doit produire.

Les compétences collectives analysées portent moins sur les compétences techniques (qui ne sont pas un but d'analyse en soit mais une grille de compréhension) que sur les compétences organisationnelles qui peuvent être appréhendées de différentes manières suivant les objectifs de la démarche : analyse par nature (transversales, transférables, ...) ou par destination (adaptation, réactivité, ...). Il nous importe de comprendre les manières originales de l'organisation à surmonter les difficultés et à se distinguer de ses concurrents. Les directions peuvent ne voir que la surface de celles-ci, et encore quand celles-ci rentrent dans le cadre de leurs indicateurs et processus. Par conséquent, leurs origines et leurs potentialités sont trop souvent sous-estimées, voire ignorées. Un cabinet extérieur peut être un tiers de confiance des salariés.

Un cadre contractuel

En général, la demande d'intervention vient du CE, mais nous sommes missionnés à la fois par les IRP et par l'entreprise. Il existe un cadre légal où nous pouvons intervenir sans avoir forcément un accord de la direction. Toutefois, même dans ce cadre légal, nous nous attachons toujours à faire comme si nous étions dans un cadre contractuel afin d'associer au mieux la direction qui est la seule à pouvoir prendre la décision : autant l'associer au processus de réflexion et de construction d'alternative plutôt que de lui imposer ce qu'elle pourrait considérer comme inacceptable (au moins sur la forme). Ce cadre légal, c'est la Loi « Florange »¹. Mais il s'avère que ce dispositif est assez décevant car les directions ne respectent pas toujours l'esprit du texte légal, en n'anticipant pas suffisamment pour éviter un PSE.

Il ne faut pas confondre notre démarche avec une opération de revitalisation qui débute à partir du moment où le site est fermé définitivement : il s'agit

¹ Loi du 29 mars 2014 « visant à reconquérir l'économie réelle ».

alors de chercher de nouveaux emplois pour le bassin d'emploi, et qui malheureusement n'ont souvent aucun rapport avec les métiers et les compétences du site qui a fermé. Notre approche, en revanche, se base sur les collectifs de travail existant pour chercher de nouvelles activités correspondant aux compétences existantes. Pourquoi demander à quelqu'un qui maîtrise le fraisage de très grande précision de devenir pizzaiolo ? C'est un gâchis dans l'utilisation des compétences !

La position de plus en plus inconfortable du management

Le travail vit une évolution au cœur duquel le management a une place centrale qu'il doit reconquérir, à la fois pour pérenniser l'emploi localement, et pour accompagner les mutations à venir, en particulier celles du digital. En effet, en dépassant l'opposition entre management et travail réel, nous proposons une démarche paritaire dans laquelle nous associons aussi l'encadrement comme levier essentiel de mutations d'une entreprise.

Le management, notamment intermédiaire, a de plus en plus été cantonné à une place de relais de décisions d'entreprise qui font de moins en moins de cas de la valeur ajoutée des métiers, au profit d'indicateurs et de processus qui, s'ils permettent de cadrer et réfléchir sur l'amélioration des performances,

ne peuvent s'y réduire. Par conséquent, on peut comprendre l'inconfort grandissant de managers attachés à la richesse des compétences qu'ils encadrent quand ils doivent appliquer des

« recettes managériales Groupe » inadaptées à leur secteur d'activités ou pousser des performances à court terme sans préparer correctement l'avenir de leurs équipes. Au prise avec une complexité de métiers non réductible à une fiche de poste ou à des process trop lapidaires, comment expliquer que l'exercice du management nécessite, certes des outils, mais aussi un engagement et une proximité

Il nous importe de comprendre les manières originales de l'organisation à surmonter les difficultés et à se distinguer de ses concurrents.

métiers avec les équipes ? Aux prises avec des situations humaines où l'effort des salariés n'est pas reconnu (au-delà de l'aspect pécunier), comment penser que la QVT par exemple permettra de retrouver la motivation et l'engagement ?

De façon générale, on observe assez clairement une tension entre maîtrise du métier, ce dont est issu en général l'encadrement de proximité au moins, et outils process, indicateurs et modes opératoires qui visent à standardiser et souvent, à uniformiser voire simplifier l'ensemble des tâches et la façon de les encadrer. Des process clarifiés, souvent au détriment des particularismes du métier, qui finissent par ne plus permettre de distinguer les atouts d'une entreprise de ceux des autres... Et de ne plus distinguer un manager d'un autre, si ce n'est par leur maîtrise des outils standards (tableaux de bord, formats de réunions, avancement dans l'amélioration continue...).

Nous cherchons donc à remettre en lumière ces compétences distinctives qui permettent de réfléchir à partir du potentiel de l'entreprise, et sur lequel les managers de proximité ont un rôle clef pour développer l'emploi, notamment sur le territoire.