



COMPÉTENCES

Relier les contributions des salariés aux besoins de l'entreprise

Face à un environnement économique moins favorable, l'équipe de direction prend conscience des rigidités internes de l'entreprise. Associant les salariés à la construction d'une nouvelle dynamique, BPI élabore un dispositif d'évaluation des compétences... et met en route le changement.

► Le contexte

CROISSANCE ET RIGIDITÉS

Après 20 ans de prospérité, les résultats de l'entreprise se dégradent au début des années 1990. La croissance d'hier a nourri les difficultés de demain : les salaires ont atteint des niveaux très élevés, les métiers se sont figés en filières qui bloquent la mobilité interne, les relations sociales sont établies sur un modèle archaïque ignorant le dialogue. Les dirigeants savent que les fonctionnements internes doivent être assouplis pour permettre à l'entreprise de s'adapter. Alors que deux très gros contrats diffèrent les difficultés économiques, ils décident d'engager un changement en profondeur associant les 500 salariés de l'entreprise et leurs représentants.

BPI propose une démarche ciblée sur l'évaluation des compétences. Les syndicats se montrent ouverts à une approche qui vise plus de transparence et prend en compte en premier lieu le personnel ouvrier.

► La mission

UNE PRÉPARATION STRUCTURANTE

Première étape de la démarche, les consultants se rendent dans tous les services pour établir avec les salariés et l'encadrement des fiches métier. Regroupées autour de quelques emplois "repères", elles dressent un état des lieux précis en même temps qu'une présentation plus lisible de l'organisation.

A partir d'une réflexion prospective sur les "valeurs professionnelles", le comité de pilotage décline ensuite une série de compétences communes à l'ensemble des métiers. Dans une organisation jusqu'alors cloisonnée s'affirme ainsi la volonté de créer des repères transversaux. Les éléments réunis permettent d'élaborer la grille d'évaluation : sept compétences transversales et une approche "métier" dessinent les axes d'une "rosace" que l'ensemble du personnel s'approprie rapidement.

UNE CONSTRUCTION "CONSTRUCTIVE"

Pas à pas, les consultants articulent les étapes d'une démarche qui canalise les réflexions conduites à tous les niveaux de l'entreprise, afin d'aboutir à un outil totalement adapté : définition des critères d'appréciation techniques par métier, descriptif détaillé des niveaux d'évaluation... La cohérence d'ensemble est étudiée à chaque phase avec le comité de pilotage. Le dispositif complet est mis en place pour le personnel ouvrier avant d'être reconstruit pour les cadres.

La **construction participative** de l'outil constitue sa propre pédagogie : au moment de la mise en œuvre, chacun dans l'entreprise est à même, avec l'appui du guide de démarche élaboré, de préparer et de conduire l'entretien qui lui est proposé ou qu'il anime en tant que responsable.

► Les perspectives

UN SYSTÈME INTÉGRÉ

Comme annoncé, le lien est progressivement établi **entre l'outil d'évaluation et le système de classification et de rémunération**. Lorsque les consultants reviennent dans l'entreprise engager la réflexion sur les 35 heures, l'outil est intégré.

Commentaire du consultant

"D'expérience, nous avons constaté que lorsque le salarié s'autoévalue en préparation de l'entretien, il sous-estime généralement ses compétences et ses performances. L'outil place donc le manager en situation de valoriser les membres de son équipe."

L'implication des salariés

- **Information** : le personnel est régulièrement tenu informé des travaux en cours.
- **Consultation** : des groupes sont réunis pour décrire les situations professionnelles (150 personnes sur 500).
- **Participation** : pour préciser les compétences et les outils.

Les utilisations possibles de l'outil compétences :

- entretiens annuels d'évaluation,
- rémunérations individuelles,
- plan de formation,
- classifications,
- etc.