



## **TROPHÉES MANAGEMENT & COMPÉTENCES**

**Pour cette troisième édition,  
Enjeux et la Cegos ont distingué les sociétés  
qui valorisent les potentiels des salariés.**

Gris Découpage,  
Proservia, Rhodia

# Transmettre les savoirs

### RÈGLE DU JEU

« Promouvoir les démarches les plus exemplaires et innovantes en matière de politique de compétences » : tel était le but de cette troisième édition des Trophées Management & Compétences organisée par la Cegos et Enjeux-Les Echos, en partenariat avec la radio BFM. Les Trophées ont été remis le 3 décembre au pavillon Gabriel à Paris.

**Lionel Steinmann et Jacques Trentesaux.** Photos: Thierry Ledoux

Est-ce à cause de la proximité du « papy-boom » ? Les entreprises françaises prêtent de plus en plus d'attention à la gestion de leurs compétences, comme si elles venaient de découvrir leur pyramide des âges ! « Certains salariés clés approchant de la retraite, les entreprises se doivent d'identifier les savoir-faire et d'assurer leur transmission », confirme Michel Fourmy, manager à la Cegos. Codécernés par *Enjeux* et la Cegos, avec BFM, les Trophées Management & Compétences 2002 témoignent de cet intérêt croissant : les candidats sont plus nombreux que l'an dernier et les projets présentés incluent désormais les cadres dirigeants. Avec une proportion non négligeable de ces responsables ayant passé la cinquantaine, il devient urgent de repérer les besoins de chaque poste pour préparer la relève. Parfois, il s'agit tout simplement de donner l'exemple :

chez Rhodia, qui figure au palmarès 2002, le comité exécutif lui-même s'est soumis à une évaluation de ses compétences, avant que la démarche ne soit appliquée à l'ensemble de l'entreprise. La gestion des compétences n'est toutefois plus l'apanage des grands groupes, comme le confirme la victoire de Gris Découpage à cette édition des Trophées. Cette PME de la métallurgie lorraine a mis en place un système de ressources humaines digne d'une multinationale, pour augmenter la polyvalence des salariés, formaliser l'évaluation et identifier les « potentiels ». La productivité en a été considérablement accrue. « La première place de Gris témoigne d'une prise de conscience dans les PME », confirme Michel Fourmy. Face aux turbulences annoncées sur le marché du recrutement, peu d'entreprises pourront faire l'économie d'une réflexion approfondie sur les compétences. **L. S.**



### LE JURY

Le jury, présidé par le président de Renault, Louis Schweitzer (photo), a distingué parmi les 25 dossiers candidats un premier prix (Gris Découpage), une démarche globale (Rhodia), ainsi qu'une démarche originale (Proservia).

# GRIS DÉCOUPAGE Polyvalence et esprit d'équipe valorisés

Un accord d'intéressement, équivalent les bonnes années à un treizième mois de salaire, une prime de transport, des tickets-restaurant, mais aussi une mutuelle, un journal d'entreprise... L'inventaire ne détaille pas la politique sociale d'un géant de l'industrie française, mais celle de Gris Découpage, une PME de Pont-à-Mousson de moins de 100 salariés. La petite entreprise spécialisée dans la découpe de rondelles en métal n'a pas non plus de complexes à faire côté management : elle a initié une démarche de gestion par les compétences que l'on aurait pu croire réservée aux DRH des grands groupes et mis en place un « nouveau contrat social », formalisant noir sur blanc les droits et devoirs de chacun dans l'entreprise. En moins d'un an, la productivité a fait un bond spectaculaire et la plupart des salariés ont obtenu en contrepartie de conséquentes augmentations de revenus. La gestion des ressources avait connu une première modernisation en 1997. Le PDG-fondateur, Francis Gris, un ancien cadre de la sidérurgie, avait alors compris que le « management par l'exemple », qui prévalait depuis la création de l'entreprise en 1984, atteignait ses limites avec la croissance des effectifs. L'organisation de l'entreprise est alors repensée avec l'appui de consultants externes. Délégation et transversalité sont encouragées et substituées aux vieux schémas de décision pyramidaux, typiques des PME familiales. Pour responsabiliser les opérateurs, la direction met aussi en place un système Kaizen d'inspiration japonaise, les encourageant à faire part de toute suggestion susceptible d'améliorer le processus de production.

Ces innovations n'ont pas empêché l'entreprise de connaître une crise de

**Francis Gris,** PDG-fondateur (en haut), a converti l'entreprise à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Après l'inventaire des emplois, la procédure d'évaluation est renouvelée, la polyvalence et la productivité sont valorisées. Outre une meilleure utilisation des machines, ces innovations ont développé l'entraide entre salariés (ci-contre : l'équipe la plus performante actuellement).



## TROPHÉES MANAGEMENT &amp; COMPÉTENCES . TRANSMETTRE LES SAVOIRS

croissance en 2000 et 2001. Les nombreuses embauches, liées à plusieurs années de forte hausse du chiffre d'affaires désorganisent temporairement la production, faisant chuter le taux d'utilisation des machines et donc la rentabilité. L'évolution de l'activité impose également une réorganisation: les pièces produites sont de plus en plus sophistiquées – plus de 2 500 références en catalogue – et désormais destinées majoritairement à l'industrie automobile. Ce qui nécessite, pour répondre aux exigences des constructeurs, des baisses régulières des prix. « Nous avons commencé par acheter des machines plus performantes, explique Francis Gris. Mais ces investissements ont eux aussi leurs limites. Pour trouver de nouveaux gisements de productivité, il fallait repenser l'organisation. »

Gris Découpage se convertit alors à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sous la houlette de Laurent Giancesello, responsable de la comptabilité et des ressources humaines. Celui-ci dresse une cartographie de l'ensemble des emplois, en pointant à chaque fois les compétences requises pour le poste. Un travail colossal mais stratégique: la grille de qualifications ainsi mise

**GRIS**

**Activité:**  
Fabrication de rondelles plates, principalement pour l'industrie automobile.  
**Salariés:**  
86.  
**Budget formation:**  
4% de la masse salariale en 2001.

sur pied permet d'identifier les métiers clés et la refonte de la grille salariale qui en découle donne à l'entreprise les moyens de les retenir. Nécessaire pour augmenter le temps d'utilisation des presses, la polyvalence est également mise en valeur dans le référentiel de compétences. Cela a généré une augmentation moyenne des salaires de 5% en 2001.

Dans la foulée, la procédure d'évaluation annuelle des salariés est entièrement revue. Le tête-à-tête est remplacé par un questionnaire rempli conjointement par le salarié et son responsable. L'opérateur maîtrise-t-il techniquement son poste? Fait-il preuve d'esprit d'équipe? Chaque critère donne lieu à une notation de 1 à 4. Les contestations sont rares: la mise en place d'un ERP en 1999 permet de mesurer précisément le rendement de chaque machine et de chaque opérateur. L'entreprise fait ainsi l'état des lieux des savoir-faire et repère aussi les potentiels. « L'octroi des augmentations se fait désormais de manière incontestable, cela ne se passe plus à la tête du client », approuve l'un d'eux.

Cette GPEC s'est accompagné d'un « nouveau contrat social » remis par écrit aux salariés début 2002. Selon ce texte,

les salariés doivent individuellement justifier d'une efficacité dans leur poste de travail conforme aux standards du secteur. En contrepartie, Gris Découpage s'engage, entre autres, à verser une prime de productivité pour toute performance supérieure à la norme. Celle-ci n'est pas mesurée individuellement mais en fonction des performances de chaque équipe. Depuis, les opérateurs s'entraident et n'attendent plus, comme avant, les bras croisés devant leur machine. Le temps de fonctionnement des presses s'en trouve tout naturellement accru.

Fin 2002, les résultats sont supérieurs aux prévisions. Le développement de la polyvalence a permis d'économiser 19 postes de travail occupés, jusque-là, par des intérimaires qui s'intégraient difficilement dans l'entreprise. Et deux des trois équipes de travail affichent un rendement qui vaut aux salariés des primes pouvant grimper jusqu'à 225 euros par mois. Certes tout n'est pas encore parfait: la troisième équipe, notamment, a du mal à suivre. Une commission d'évaluation tentera de cerner ces difficultés et de proposer des solutions de formation si celles-ci persistent. Par ailleurs, certains chefs d'équipe sont encore peu à l'aise avec leur nouvelle tâche de management. Mais les résultats obtenus jusqu'ici font déjà de la réorganisation un succès. **L. S.**