



Etude de terrain qualitative sur la mobilisation des compétences par les entreprises dans le cadre de leurs pratiques RH



Rapport final

Juin 2020

Manon Meunier - Sébastien Boterdael (Sauléa)

Cristina Tolentino (Sémaphores)

SOMMAIRE

Table des matières

1. EN SYNTHÈSE : CE QUE L'ÉTUDE CONFORTE ET NOUS APPREND	4
2. INTRODUCTION : OBJECTIFS, PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODE DE L'ÉTUDE	7
2.1 Le contexte de l'étude	7
2.1.1 Rappel des objectifs	7
2.1.2 Problématique et axes de questionnements	7
2.2 La méthode déployée	12
2.2.1 Recueillir les « récits » d'entreprises : leviers et freins de leur mobilisation	12
2.2.2 Portées et limites de l'étude	13
3. PRATIQUES ET DETERMINANTS EN MATIERE DE DEMARCHES COMPETENCES	14
3.1 Les compétences : qui s'en empare et dans quels objectifs ?	14
3.1.1 Le rôle des RH et de l'encadrement intermédiaire	14
3.1.2 Les compétences dans le dialogue social : un objet consensuel ou un « non-objet »	15
3.1.3 Les « enjeux compétences » auxquels les entreprises sont confrontées	17
3.1.4 Compétences : que répondent les entreprises lorsqu'on leur en parle ?	19
3.2 Comment la notion de compétences est-elle embarquée dans les pratiques RH des entreprises ?	22
3.2.1 La définition des contenus de poste et des besoins en compétences : méthodes et outils	22
3.2.2 Du développement des compétences...	26
3.2.3 ... à leur évaluation et à l'évolution professionnelle	29
3.2.4 En synthèse, sur la formalisation des pratiques	31
3.3 Quelles ressources présentes dans leur environnement les entreprises mobilisent-elles ?	32
3.3.1 L'OPCO, premier interlocuteur « compétences »	32
3.3.2 De rares appuis sur les autres ressources disponibles	33
3.3.3 Peu de besoins, du moins exprimés	34
3.4 Finalement, quels sont les effets escomptés et déterminants des approches compétences ?	34
3.4.1 Les effets escomptés des pratiques déployées dans les entreprises	34
3.4.2 Les déterminants des « approches compétences »	36
4. CONCLUSION	37
5. ANNEXE 1 – GUIDES D'ENTRETIEN	39
5.1 Le guide d'entretien dirigeant / RH	39
5.2 Le guide d'entretien Manager de proximité	41
6. ANNEXE 2 – FICHES D'IDENTITE DES ENTREPRISES INTERROGÉES	43

6.1	Entreprises de moins de 10 salariés	43
6.2	Entreprises de 11 à 249 salariés	44
6.3	Entreprises de 250 salariés et plus	45

Statut du document

Ce document constitue le rapport final de l'étude de terrain qualitative sur la mobilisation des compétences par les entreprises dans le cadre de leurs pratiques RH, réalisée par les cabinets Sauléa et Sémaphores à la demande de France Stratégie.

L'équipe de mission remercie chaleureusement les 14 entreprises et leurs salariés qui ont accepté de contribuer à ces travaux pour leur disponibilité et leur accueil, ainsi que les membres du comité de suivi de l'étude pour leur appui dans l'analyse des matériaux collectés.

Les propos tenus n'engagent que leurs auteurs.

1. En synthèse : ce que l'étude conforte et nous apprend

Cette étude a été menée à la demande de France Stratégie, dans le cadre des travaux du réseau Emplois Compétences et plus précisément du groupe « Mobilisation des compétences par les entreprises dans le cadre de leurs pratiques RH ». Elle poursuit un double objectif :

- contribuer à la production de connaissances sur les pratiques liées à la mobilisation des compétences, au sein d'entreprises de taille intermédiaire, de petites et moyennes entreprises, voire de très petites entreprises, d'une part ;
- nourrir la réflexion institutionnelle sur le positionnement des producteurs de ressources à destination de ces entreprises.

Six messages clefs se dégagent des entretiens menés auprès de 14 entreprises.

Message clef n°1 – La notion de compétences n'est pas usuelle dans toutes les entreprises et n'emporte aucune définition partagée

La littérature académique comme les échanges du groupe de travail s'accordent sur ce point : la notion de compétences ne bénéficie pas aujourd'hui d'une définition partagée et stabilisée, et l'étude corrobore avec force ce constat. Si les entreprises rencontrées sont à l'aise pour détailler leurs problématiques RH et « ce qu'elles font » pour y remédier, proposer une définition de la notion de compétences s'est révélé être un exercice plus complexe pour elles. Certaines d'entre elles ne s'étaient d'ailleurs jamais interrogées sur le sens de cette notion avant de se trouver face aux questionnements de l'étude.

Le niveau de précision des définitions proposées est étroitement lié à la sensibilisation du manager et son degré d'expertise en matière de ressources humaines. Par ailleurs, chaque entreprise la rattache à au moins deux des trois entrées suivantes : une vision « collective » (l'entreprise, sa performance et/ou sa stratégie) ; une vision « individuelle » (le poste, l'activité, les tâches effectuées par une personne) ; une vision orientée sur les soft-skills – qui renvoient cette fois encore à différentes acceptions.

Point important à relever des travaux menés, la contextualisation de la compétence n'est jamais apparue en tant que telle dans les définitions données par les acteurs interrogés.

Message clef n°2 : Le sujet « compétences » ne va pas de lui-même au sein des entreprises interrogées ; il est à tout le moins faiblement conscientisé

La mobilisation d'entreprises est traditionnellement complexe dans ce type de travaux d'études, et ce phénomène a été renforcé par l'objet de cette étude, qui a pu générer quelques mécompréhensions. Dès l'étape de prise de contact, il est apparu rapidement que les entreprises étaient plus réceptives à une étude portant sur leurs « pratiques » qu'à une étude portant sur « l'approche compétences » - terminologie qui ne rencontre pas d'écho chez la plupart d'entre elles.

La réalisation des entretiens a ensuite montré que les interlocuteurs étaient bien plus à l'aise pour s'exprimer sur la finalité des compétences (à quoi elles servent), et les pratiques et outils déployés sur le volet RH (ce que les entreprises font), que sur les compétences en tant que telles. Tout semble ainsi se passer comme si la notion de compétences n'avait pas d'existence propre : elle est « embarquée » dans chacun de ces questionnements, de manière plus ou moins consciente par le dirigeant, comme dans chacune des réponses qui sont formulées.

Message clef n°3 – La compétence devient l’objet des RH quand elles doivent faire face à une problématique spécifique qui relève de leur champ d’action

Si les RH se questionnent peu sur la définition de la compétence, c’est sans doute qu’elle est davantage traitée comme un moyen de réaliser le travail que comme un objet leur appartenant. La compétence devient l’objet des RH lorsque l’entreprise fait face à une problématique concrète qui requiert leur action.

Attirer des candidats, trouver des professionnels aux compétences idoines (et rares sur le marché du travail), adapter les compétences des collaborateurs aux exigences particulières du poste occupé, adapter les compétences des collaborateurs aux exigences particulières du poste occupé au sein de l’entreprise (en particulier au moment du recrutement), maintenir et développer les compétences des collaborateurs tout au long de leur carrière, fidéliser les salariés... deviennent alors les catégories opératoires pour l’action qui « embarquent » concrètement la notion de compétences.

Message clef n°4 – En la matière, les besoins comme les approches des entreprises sont systématiquement très contextualisés

Si des catégories d’action génériques liées aux compétences peuvent être facilement identifiées, les enjeux RH qui les sous-tendent comme les réponses formulées sont plus difficilement catégorisables.

Les enjeux RH auxquels les entreprises sont confrontées sont fonction d’une pluralité de facteurs : poids des activités réglementées et des formations obligatoires qui en découlent, niveau d’expertise requis sur les postes clefs de l’entreprise, existence (ou non) de formations initiales sur certaines expertises, concurrence avec les autres employeurs pour attirer et fidéliser des candidats aux profils à la fois qualifiés et « rares », niveau de turn-over des effectifs de l’entreprise...

Les réponses formulées activent les catégories opératoires citées supra. Elles sont définies au regard de ses enjeux sont également contextualisées, et dictées par un large éventail de déterminants. Certains relèvent des caractéristiques objectives de l’entreprise (taille, secteur d’activité, niveau de structuration et de professionnalisation de sa fonction RH...) et d’autres paraissent plus subjectives. En particulier, la culture d’entreprise voire la personnalité du dirigeant, la capacité de l’entreprise à saisir des ressources disponibles dans l’environnement, semblent jouer un rôle significatif sur la nature de « l’approche » qui sera retenue en matière de RH et de prise en compte des compétences.

La multiplicité de ces facteurs induit *de facto* que les « approches compétences » déployées sont toujours particulières, car dépendantes du contexte spécifique de chacune des entreprises étudiées. Ces approches ne sont par ailleurs pas toujours connectées, a minima dans le discours, au projet de développement de l’entreprise.

Message clef n°5 – Le niveau de formalisation de l’outillage RH ne traduit pas fidèlement les pratiques et intentions des entreprises

Au niveau formel, les entreprises rencontrées appuient leurs pratiques RH sur une instrumentation plus ou moins sophistiquée. A minima, elles disposent toutes de fiches de poste décrivant l’existant, davantage orientées vers la présentation des activités (ce qui doit être fait) que des compétences requises. Les outils au niveau « collectif » (référentiels) ou les travaux d’anticipation des besoins en recrutement voire en compétences sont plus rares, quand les pratiques d’évaluation des compétences apparaissent davantage outillées dans les entreprises de taille importante. Ainsi, en écho aux travaux menés par France Stratégie sur les systèmes de gestion de compétences¹, l’étude montre que plus les entreprises sont de taille importante et plus leur projet est orienté vers le développement et l’innovation, plus la formalisation de l’outillage RH-compétences est importante.

¹ ZIZZO C. (2019), Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?, France Stratégie, La note d’analyse, n° 77.

La faiblesse de formalisation des outils ne signifie pas pour autant absence de pratiques, et c'est sans doute sur le champ du développement des compétences que cela se lit le plus aisément. Des pratiques de « tutorat », peu formalisées², visent ainsi à accompagner des nouveaux entrants dans l'entreprise à la prise en main de leur poste, à l'acquisition de « *gestes professionnels* », ou encore d'une expertise technique spécifique – en particulier dans les plus petites entreprises.

D'autres pratiques, comme la définition de parcours de formation « formels » adaptés aux outils de production, le coaching ou encore le recours à des méthodes de travail collaboratives et apprenantes montrent enfin une volonté partagée par les entreprises d'adapter les actions de développement des compétences à leur contexte spécifique, en internalisant la fonction formation.

La faible articulation des pratiques RH au projet de développement de l'entreprise induit sans doute que les outils de gestion des compétences soient principalement mobilisés en silo, par enjeu opérationnel (recrutement, développement des compétences, fidélisation...), leur cohérence globale n'étant pas systématiquement pensée ou a minima lisible.

Message clef n°6 – Les entreprises connaissent insuffisamment et mobilisent peu les ressources disponibles dans leur environnement externe

C'est un enseignement fort de l'étude : les entreprises interrogées mobilisent peu les ressources disponibles en matière d'appui et de conseil. Si l'OPCO reste le principal interlocuteur repéré en la matière, les échanges sont en général orientés vers l'affectation des fonds du « plan de développement des compétences », et peu sur la stratégie de formation.

Ce constat s'explique en premier lieu par le fait que les entreprises expriment en première intention peu de besoins d'accompagnement. Les entretiens menés montrent toutefois que ces dernières, et en particulier les plus petites d'entre elles, peinent à formaliser à la fois leur projet, et ce dont elles auraient besoin pour atteindre leurs ambitions. Elles n'identifient par ailleurs pas toujours les ressources disponibles dans leur environnement – les appuis proposés par les Régions, les travaux des observatoires de branche ou encore des OREF étant très souvent inconnus des employeurs.

² Qui concernent 6 entreprises sur 14 dans notre échantillon d'étude.

2. Introduction : objectifs, problématique et méthode de l'étude

2.1 Le contexte de l'étude

2.1.1 Rappel des objectifs

Cette étude s'inscrit dans les travaux du Réseau Emplois Compétences animé par France Stratégie, et plus précisément du groupe « Mobilisation des compétences par les entreprises dans le cadre de leurs pratiques RH », dont elle a vocation à alimenter les réflexions.

Elle répond à un premier objectif de production de connaissance. Il s'est agi de collecter de la matière, de l'analyser et de la restituer pour « *mettre en récit* » les pratiques liées à la mobilisation des compétences, au sein d'entreprises de taille intermédiaire, de petites et moyennes entreprises, voire de très petites entreprises. Ce faisant, l'étude se positionne de manière complémentaire aux travaux déjà produits, sans pour autant s'inscrire dans une démarche de recherche académique.

Les investigations conduites portent plus particulièrement sur :

- Les pratiques effectives, y compris informelles, contribuant à la gestion des compétences et à l'accompagnement des parcours professionnels au sein des entreprises étudiées, en les situant dans leur contexte (de définition, de mise en œuvre...);
- Les effets attendus des approches compétences, entendus au sens large (sur la reconnaissance professionnelle, sur les pratiques RH et leur professionnalisation, sur la qualité du dialogue social, sur les trajectoires professionnelles...);
- La connaissance et la mobilisation des ressources méthodologiques produites et mises à disposition des entreprises par les acteurs de leur environnement (OPMQ, branches professionnelles, OPCO, OREF...).

Cette étude répond à un deuxième objectif d'ordre stratégique et opérationnel. Au-delà de l'exercice de collecte et d'ordonnement de l'information, l'étude contribue à la problématisation des enjeux compétences au sein des entreprises de moins de 5 000 salariés, voire fait émerger des propositions concrètes en direction des pouvoirs publics, ainsi que des producteurs de ressources. En particulier, une analyse des pratiques et de la connaissance / mobilisation des ressources produites en matière d'analyse prospective des métiers et des besoins en compétences est attendue, pour alimenter la réflexion institutionnelle sur le positionnement des producteurs de ressources.

2.1.2 Problématique et axes de questionnements

2.1.2.1 Le concept de compétences reste « *nomade* » et « *flou* »³

Comme le montrent les travaux de Patrick Gilbert, entre autres références, le concept de compétences ne bénéficie pas aujourd'hui d'une définition partagée et stabilisée. Les échanges menés au sein du groupe de travail « La mobilisation des compétences par les entreprises dans le cadre de leurs pratiques RH » ont

³ GILBERT P. (2016), « Contribution à l'histoire du concept de compétences (France, années 1960-2010) », in FERNAGU-OUDET S. et BATTAL C. (dir), *(R)évolution du management des ressources humaines*, Presses Universitaires du Septentrion.

d'ailleurs illustré cette difficulté à s'accorder collectivement sur une définition. Cela peut amener à préférer utiliser l'expression de *notion* de compétences plutôt que de *concept* de compétences, tant ces dernières sont entourées par un certain flou sémantique.

En effet, plusieurs acceptions coexistent aujourd'hui, lesquelles ont été construites dans des champs théoriques, académiques et opérationnels diversifiés (sciences de gestion, sociologie, sciences de l'éducation, psychologie, didactique, ergonomie...). Parmi celles qui sont les plus utilisées, on peut citer la très classique distinction entre :

- Les savoirs, qui renvoient aux connaissances théoriques acquises.
- Les savoir être, qui sont liés aux comportements, aux attitudes vis-à-vis de certaines situations, voire aux qualités personnelles. La notion de soft skills, dont la définition reste également à stabiliser, s'impose de plus en plus : ces compétences humaines, sociales, relationnelles ou encore émotionnelles seraient de plus en plus recherchées par les entreprises, et leur maîtrise permettrait une meilleure insertion sur le marché du travail⁴.
- Les savoir-faire, qui renvoient à la capacité éprouvée par la pratique à faire, à réaliser une activité – avec l'objectif de lier les connaissances (le savoir) à leur mise en application concrète (le faire).

Cette vision de la compétence présente un avantage certain : relativement simple, elle est aisée à retenir et à s'approprier. Elle s'est peu à peu imposée comme une grille de lecture, opérationnelle et commune pour les praticiens. Elle est en effet aujourd'hui utilisée par un nombre important d'observatoires de branches, de gestionnaires de ressources humaines, ou encore de consultants.

Il est important de compléter cette approche tryptique de la compétence par une prise en compte du contexte, de la situation, dans lesquels les activités et gestes professionnels s'exercent. Plusieurs auteurs plaident ainsi pour une définition reconnaissant que la compétence s'exprime en actes concrets, dans un contexte professionnel donné, grâce à la mobilisation de ressources diversifiées (connaissances, savoir-faire techniques ...) dont chaque individu peut disposer⁵. Savoir-agir situé, compétences en action, compétences in situ... font partie des termes mobilisés pour traduire cet enjeu de contextualisation.

Enfin, la compétence peut être lue sous un prisme plus social. Dans cette acception, une compétence ne peut exister sans une forme de reconnaissance : elle devient alors un objet négocié, qui traduit une forme de compromis entre les salariés et les employeurs⁶. La négociation peut se dérouler à trois niveaux différents : inter-organisationnel (convention et accords collectifs), intra-organisationnel (accord d'entreprise), interpersonnel (accords formels dans le cadre d'entretiens annuels, par exemple, ou accords informels)⁷.

2.1.2.2 La gestion des compétences, notamment prévisionnelle, est souvent définie et observée à travers son instrumentation

Sans doute en écho à la diversité des définitions des compétences, la manière dont ces dernières sont gérées en entreprise ne répond pas à un modèle stabilisé. Pour illustrer ce constat largement partagé, il suffit de se référer aux nombreuses expressions visant à qualifier ces pratiques : logique compétences, gestion (prévisionnelle) des emplois et des compétences, management par les compétences...

⁴ Albandea, I. et Giret, J-F. (2016), L'effet des soft-skills sur la rémunération des diplômés, In : CEREQ Net.Doc n°149, janvier -février 2016.

⁵ Voir notamment les travaux de LE BOTERF G. (2008), Repenser la compétence, Eyrolles., de GILBERT P. et Parlier, M.(1992), La compétence: du « mot-valise » au concept opératoire, Actualité de la formation permanente, n° 116, 1992, p. 14-18 de KLARSFELD A. et OIRY E. (2003), La gestion des compétences : des outils aux processus, Vuibert....

⁶ ZARIFIAN P. (2001), Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions, Paris, Liaisons.

⁷ BOURQUE R. et THUDEROZ C. (2002), *Sociologie de la négociation*, Paris, La Découverte.

Ces expressions sont présentes au sein d'une littérature, académique et opérationnelle, désormais très abondante. Sur la période récente, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences a retenu une grande partie de l'attention. Cette fois encore, une question de définition se pose : si le législateur a imposé une négociation triennale dans les entreprises de plus de 300 salariés portant notamment sur la mise en place d'un dispositif de GPEC⁸, il n'a pas davantage précisé l'objet.

En 2012, Gilbert et Al. en proposent la définition suivante : « *un ensemble de méthodes et outils (une instrumentation) mis en œuvre dans le cadre d'accords ou à tout le moins par une coalition d'acteurs, appliqués aux ressources humaines et à l'emploi, visant à favoriser simultanément la compétitivité de l'entreprise, la sécurité de l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels* »⁹. Cette entrée « par l'instrumentation » présente l'avantage de décomposer l'objet étudié (la gestion des compétences) en différents outils visibles, et donc observables.

Sur ce plan, on peut d'ailleurs noter que, dans le cadre des démarches de GPEC, « *l'accent [a souvent été] mis sur l'analyse quantitative et les outils formels développés (analyses de fonctions, référentiels de compétences...)* »¹⁰. Le concept de démarche compétences¹¹ permet de mieux contextualiser ces outils, et les remettre en lien avec une stratégie d'entreprise globale (business), une organisation du travail et des ressources humaines données, les finalités initialement poursuivies dans le cadre de cette démarche, les effets réellement observés. La démarche compétence est alors conçue comme un dispositif construit collectivement – notamment dans le cadre du dialogue social –, dont l'analyse du processus de production puis de mise en œuvre compte autant que celle des outils et des pratiques mis en place.

2.1.2.3 Les pratiques concrètes que la notion de compétence sous-tend sont peu documentées, notamment dans les ETI et les TPE

Comme les membres du Groupe de Travail piloté par France Stratégie l'ont noté, « *peu d'études ont tenté d'apprécier empiriquement les modalités d'application du management par les compétences au sein des entreprises et l'utilisation éventuelle des outils de gestion qui y sont associés* »¹². En effet, les travaux les plus largement communiqués portent sur l'outillage dans de grandes entreprises - les quelques auteurs d'études sur les TPE/PME s'en désolent d'ailleurs -, avec une visée finalement plus opérationnelle que compréhensive.

Néanmoins, une série d'études diligentées depuis une quinzaine d'années¹³ ont permis d'avancer sur ce sujet. Sur le plan quantitatif, il n'existe pas à ce jour de recensement exhaustif des démarches compétences ou GPEC. Une publication récente de France Stratégie¹⁴ propose toutefois un indicateur d'intensité de gestion de compétences, construit à partir de l'enquête Défis. Ces travaux ont permis d'identifier des caractéristiques typiques d'une entreprise s'engageant dans une démarche de GPEC :

- Entreprises avec un effectif important de salariés, présence d'un service des ressources humaines formel et de représentants du personnel,

⁸ Loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005.

⁹ GILBERT, P. (Coord.) ; BARON, X. ; BRUGGEMAN F. et CHEMIN-BOUZIR C. (2012), *Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mise en œuvre*, Rapport pour la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES).

¹⁰ France Stratégie, CR de la réunion du groupe de travail sur « La mobilisation des compétences par les entreprises dans le cadre de leurs pratiques RH » du 10 juillet 2019.

¹¹ Concept retenu par France Stratégie pour la conduite des travaux. Voir GILBERT P., PARLIER M. (2005), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines. Fondements, bilan et mise en œuvre », in WEISS D. *Les ressources humaines*, (3^e Edition), Editions d'organisation.

¹² France Stratégie, CR de la réunion du GT, Op-Cit.

¹³ Voir par exemple OIRY, E., BELLINI, S., COLOMER, T., Fayolle, J., Fleury, N., FREDY-PLANCHOT, A. & Vincent, S. (2013) *La GPEC : de la loi aux pratiques RH – identification de quatre idéaux-types* ; Annales des Mines - Gérer et comprendre, 112 (étude menée par le CEREGE de l'IAE de Poitiers et le Centre d'Etudes Prospective du Groupe Alpha, dans le cadre d'une mission menée pour la DARES) ; PARLIER M. (2005), PARLIER M (2005). Gérer les compétences en PME. Enseignements tirés des expériences de 11 entreprises, Editions ANACT ; BESSON D. et OLABA A. (2017), Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel : une enquête sur quatre PME, Annales des Mines – Gérer et comprendre 128...

¹⁴ ZIZZO C. (2019), Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ?, France Stratégie, La note d'analyse, n° 77.

- Entreprises déclarant rencontrer des difficultés de recrutement sur des profils qualifiés,
- Entreprises dont l'activité est positionnée dans un secteur à haute valeur ajoutée (industries extractives et de l'énergie, activités financières, immobilières, scientifiques et techniques ou liées à l'enseignement et à la santé),
- Entreprises affichant de bonnes performances économiques,
- Entreprises orientées vers l'innovation.

Sur le plan qualitatif, les études démontrent en priorité la diversité et l'hétérogénéité des pratiques liées à la gestion des compétences. Une étude de terrain en 2012-2013 (CEREGE / CEP Groupe Alpha) portant sur des entreprises de plus de 1 000 salariés a ainsi permis de mettre en évidence quatre types de GPEC, définis en fonction de leurs finalités, des interactions GPEC – politiques RH, et de la place prise par la GPEC dans le dialogue social et la stratégie globale des entreprises :

- Une « GPEC instrumentalisée » dont la finalité est de réduire les effectifs d'un groupe, à la frontière de la logique d'un Plan Social d'Entreprise, en favorisant les mobilités internes ;
- Une « GPEC externalisée », qui résulte de la même finalité, mais en privilégiant les mobilités externes ;
- Une GPEC « agent de changement », qui vise à développer les compétences des salariés et développer les politiques de GRH en interne à l'entreprise / au groupe ;
- Une GPEC « mutualisée et territorialisée », qui construit une vision des besoins et de l'offre de compétences à l'échelle d'un territoire¹⁵.

En matière d'instrumentation, les auteurs notent la place centrale prise par les référentiels de compétences et les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications – à l'échelle des groupes, voire des branches.

Une autre étude¹⁶, sortant d'une approche sur la GPEC, s'est attachée à caractériser les dispositifs de gestion de compétences, à travers trois entrées (contextes organisationnels, finalités stratégiques, instrumentation) et une clef de lecture spécifique : celle du sens que les acteurs de l'entreprise leur donnent. Basée sur une approche monographique, elle a permis d'identifier quatre modèles de gestion des compétences – dont le tableau ci-dessous extrait de la publication présente les grandes caractéristiques.

¹⁵ Les deux derniers types de GPEC repérés sont sans doute ceux qui se rapprochent le plus du concept de *démarche compétence*.

¹⁶ « Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas », Nathalie Delobbe, Patrick Gilbert et Martine Le Boulaire Relations industrielles / Industrial Relations , vol. 69, n° 1, 2014, p. 28-59, <http://id.erudit.org/iderudit/1024206ar>

TABLEAU 3

Modèles de gestion des compétences

	Modèle de la normalisation	Modèle de la polyvalence	Modèle du talent individuel	Modèle de l'expertise
CONTEXTE				
Stratégie d'affaires et conséquences RH	Stratégie internationale, fondée sur l'innovation et la croissance externe. Intégration culturelle par l'explicitation de normes de comportements communes et la diffusion d'une instrumentation RH harmonisée	Flexibilité dans l'allocation des effectifs en vue d'accroître l'efficacité, la compétitivité par les coûts ou la productivité	Identification des talents capables d'assurer le succès de l'entreprise par le développement de solutions innovantes et la gestion de situations complexes	Prestation d'un service à haute valeur ajoutée, basé sur la détention d'expertises internes pointues, rares et difficilement imitables
Structure organisationnelle	Conglomérats internationaux résultant de fusions-acquisitions, avec un besoin d'intégration et d'homogénéisation Organisations en changements culturels et/ou en croissance rapide	Structures néo tayloriennes : travail fortement prescrit mais postes rassemblés en périmètres d'activités au sein desquels le personnel est polyvalent	Fonctions de responsabilité managériale dans des structures à tendance adhocratique, par projets	Structures professionnelles avec une grande spécialisation des métiers, en particulier les firmes de haut niveau de savoir
INSTRUMENTATION				
Définition des compétences	Accent sur les compétences comportementales, souvent articulées aux valeurs-clés de l'entreprise	Compétences proches de savoir-faire opérationnels assez élémentaires, décalqués des activités à réaliser	Accent sur les aptitudes intellectuelles, traits de personnalité, capacités de leadership et autres qualités individuelles	Compétences techniques, savoir-agir complexes mobilisant des connaissances déclaratives et procédurales
Portée des référentiels	Référentiels de très large portée, ne tenant pas compte des spécificités de métiers, avec tout au plus des variantes selon le niveau hiérarchique	Référentiels établis par périmètre d'activités, basés sur un relevé et une définition détaillés (cadastre) des processus et opérations à réaliser au sein du périmètre	Référentiels de large portée mais centrés en priorité sur des fonctions managériales, construit à partir de répertoires ou modèles universaux de compétences génériques	Référentiels nombreux et spécifiques à chaque métier, organisés en filières ou familles de métiers

Pour les entreprises de taille plus modeste, en écho aux travaux de France Stratégie, il était noté dès 2005 que « *la PME n'est pas le champ de prédilection de la gestion des compétences* »¹⁷. Là où les grandes entreprises disposent de moyens pour déployer des projets RH d'envergure, voire des démarches compétences (chefs de projets, groupes de pilotage, systèmes d'information dédiés, recours à des consultants...), les PME s'appuient sur une fonction RH beaucoup moins formalisée (en général portée par le dirigeant), et des moyens plus contraints.

Ainsi, les pratiques de gestion des compétences y sont moins lisibles ou repérables que dans les entreprises de taille plus importante. Elles existent pour autant, notamment là où les chefs d'entreprise ont la conviction que le développement des compétences est l'un des leviers du renforcement de la compétitivité des entreprises. Elles y sont également moins « *standardisables* » (Parlier, 2005), mais restent outillées pour une partie des PME : des référentiels sont repérés, dont le niveau de sophistication reste sans doute à analyser, de même que des supports d'évaluation des compétences.

Cela s'explique sans doute par le fait qu'elles y sont plus informelles (Besson et Olaba, 2017). Dans un contexte de PME, les échanges interpersonnels et une évaluation « au quotidien » pourrait constituer l'un des éléments d'une gestion des compétences, en ce qu'ils contribuent notamment au développement des compétences collectives. Reste à savoir, dans quelle mesure et à quelles conditions, y compris d'accompagnement, ces pratiques informelles contribuent à l'émergence de réelles démarches compétences.

¹⁷ PARLIER M. (2005), Op-cit,

2.2 La méthode déployée

2.2.1 Recueillir les « récits » d'entreprises : leviers et freins de leur mobilisation

Comme préconisé par le cahier des charges de l'étude, la méthode s'est principalement articulée autour de la réalisation d'entretiens auprès de dirigeants ou responsables RH d'entreprises¹⁸, en ciblant un échantillon de 15 entreprises validé avec France Stratégie. Finalement, 14 entreprises ont pu être interrogées dans le cadre de la mission. Les principales caractéristiques de ces entreprises sont synthétisées dans le tableau infra, et présentées plus en détail dans l'annexe 2 du présent document.

ECHANTILLON FINAL D'ENTREPRISES INTERROGÉES

	Commerce / services	Industrie / Construction	Economie sociale et solidaire
Entreprise de moins de 10 salariés	NumAccess, prestataire expert de l'accessibilité numérique SkiMag, magasin de ski franchisé	AmortInnov, conception d'équipements pour automobiles Bati&co, artisan tous corps d'états	Assologe, accompagnement des ménages sur le champ du logement
Entreprises de 10 à 249 salariés	ImmoConsulting, vente et conseil en immobilier d'entreprise Flash, développement /impression numérique et photographique Hop Market, agence marketing	Enduitextile, production de traitements pour textile Fixy, producteur adhésif haute performance	Chantinsert', chantier d'insertion
Entreprises de 250 à 4 999 salariés	In'Com, agence de communication NormBanking, banque mutualiste	EnergiT, Filiale d'un grand groupe français de BTP	--

Comme fréquemment dans la réalisation de ce type d'études, la mobilisation des entreprises s'est révélée être un exercice complexe. Pourtant, une série de précautions avait été prise pour faciliter les prises de contact : appui sur une base d'entreprises clientes des cabinets de plus de 430 contacts qualifiés, rédaction d'un mail de prise de contact en aller-retour avec des interlocuteurs RH avec lesquels nous avons l'habitude de travailler pour trouver des formulations accrocheuses, lettre de mission précise transmise par France Stratégie, mobilisation des réseaux des consultants et des membres du REC¹⁹ pour les cibles sur lesquelles la base était peu fournie...

Malgré cela, boucler le terrain en respectant l'échantillon cible n'a pas été chose aisée, en raison de trois facteurs principaux.

- Le contexte, tout d'abord. L'étude a débuté alors que les grèves de fin 2019 battaient leur plein, et s'est achevée avec le confinement prononcé par le Gouvernement en raison de la crise sanitaire due au COVID-19. Dans l'intervalle, de nombreux interlocuteurs contactés ont indiqué que contribuer à une étude de cette nature ne faisait pas partie de leurs priorités du moment.

¹⁸ Les guides d'entretien utilisés sont présentés en annexe 1.

¹⁹ Nous remercions en particulier la Région Rhône-Alpes, la Fédération Française de Carrosserie Industries et Services et Alliance Ville Emploi pour leur appui dans l'identification et la mobilisation d'entreprises.

- Au-delà de ce contexte spécifique, près de 350 mails sont restés sans réponse, des appels sont restés bloqués au niveau des standards ou des postes d'assistants, des premiers échanges téléphoniques encourageants, voire des accords de principe pour participer aux travaux sont restés sans suite. Clairement, l'intérêt des entreprises contactées pour cette étude a été très inégal.
- Enfin, l'objet d'étude lui-même a pu apparaître quelque peu nébuleux pour les interlocuteurs contactés. Après avoir exposé cet objet (pour mémoire, la mobilisation des compétences par les entreprises dans le cadre de leurs pratiques RH), les consultants ont eu à le préciser avec quelques périphrases explicatives. Et il faut bien l'avouer, présenter de manière succincte les objectifs de l'étude et y faire adhérer les entreprises a nécessité un certain temps de rodage à l'équipe de mission, pour identifier les arguments les plus efficaces.

L'exercice permet de retenir les conditions de réussite suivantes :

- Le réseau, ou les mises en relation directes par des interlocuteurs identifiés comme des tiers de confiance par les entreprises, est resté le moyen le plus efficace d'organiser les entretiens : les entreprises échangent avec des personnes qu'elles connaissent.
- Orienter l'accroche vers les pratiques RH, les besoins concrets que les entreprises rencontrent (en termes de recrutement, de développement des compétences de leurs salariés, de fidélisation...) est plus porteur que d'évoquer « l'approche par les compétences ». En effet, les entreprises se concentrent sur leurs besoins pour que l'activité soit productive. Si cela recouvre bien sûr les capacités d'action de leurs salariés, elles n'utilisent pas nécessairement l'expression « approche par les compétences » pour nommer leurs réflexions comme leurs pratiques.
- Pour les plus petites entreprises, l'argument qui a le mieux fonctionné a été celui de la volonté de connaître leurs pratiques, pour compléter les études existantes qui portent bien souvent sur les grandes entreprises et leur instrumentation formelle en matière de GPEC – loin de leurs propres réalités. Tout s'est passé comme si les entreprises ayant accepté de témoigner souhaitaient finalement que leurs besoins soient entendus.
- Pour les plus grandes entreprises, la qualité du commanditaire a rencontré un écho certain, en tant que gage de sérieux de la démarche d'étude. Elles ont également été réceptives à la proposition d'être destinataires du rapport d'étude comprenant des exemples issus de l'ensemble des entreprises ayant participé (notion de retour d'expérience), et d'être conviées à la restitution de l'étude.
- Enfin, pour toutes les entreprises, il est important de préciser le temps qu'il leur sera demandé et de garantir l'anonymat des restitutions, ceci dès la première prise de contact.

2.2.2 Portées et limites de l'étude

Les résultats de l'étude contribuent à la production de connaissance sur les pratiques RH des entreprises, en particulier des plus petites d'entre elles, et des besoins qu'elles rencontrent. Les analyses s'appuient sur les entretiens réalisés, et la documentation collectée (en particulier, fiches de poste, référentiels d'activité...).

L'étude a été réalisée sur un échantillon d'entreprises diversifié, mais néanmoins en partie biaisé. Comme il est de coutume dans ce type de travaux, il y a en effet fort à parier que les entreprises ayant accepté de se prêter au jeu de l'entretien font partie de celles qui se sont déjà questionnées au sujet des compétences, et de leurs pratiques RH.

Les entretiens ont été majoritairement réalisés auprès des dirigeants ou des responsables RH, malgré la demande de compléter la collecte par un échange auprès d'un salarié, faisant idéalement partie de l'encadrement intermédiaire. Le regard des salariés constitue ainsi un pan resté quasiment obscur dans le cadre de nos travaux.

Au cours des échanges, les entreprises ont été amenées à évoquer les pratiques dont elles estiment qu'elles contribuent au développement des compétences. Une partie d'entre elles, et notamment les plus informelles (échanges entre pairs, entre collègues, incarnation d'une démarche compétences au quotidien, actes managériaux...) ne se racontent pas de manière aisée dans le cadre d'un entretien, qui n'est pas la modalité méthodologique la plus adaptée pour les capter. Des séquences d'observation *in situ* auraient sans doute utilement complété la collecte par entretiens.

Enfin, la taille de l'échantillon interrogé donne à ces travaux une finalité illustrative et non pas représentative. Par ailleurs, à l'analyse, la taille de l'échantillon apparaît trop réduite pour pouvoir proposer une typologie fine des pratiques des entreprises et de leurs déterminants, tant ils apparaissent diversifiés.

3. Pratiques et déterminants en matière de démarches compétences

3.1 Les compétences : qui s'en empare et dans quels objectifs ?

3.1.1 Le rôle des RH et de l'encadrement intermédiaire

Sans surprise, parmi les entreprises interrogées, la professionnalisation et la spécialisation de la fonction RH croissent avec l'augmentation du nombre de salariés. Ainsi, dans les 5 entreprises de moins de 10 salariés, c'est exclusivement le dirigeant qui s'en occupe²⁰, sans disposer d'une formation spécifique et en apprenant « *sur le tas* ». Dans ces cinq entreprises, il n'existe pas de management intermédiaire.

Dans les entreprises de 10 à 249 salariés, 4 entreprises sur 6 ont mis en place des directions, des services ou a minima un poste ciblé sur la gestion des ressources humaines. Les professionnels en poste s'appuient sur des diplômes spécialisés, et des équipes plus ou moins étoffées (chargés de paye, chargés d'administration du personnel...). Les dirigeants des entreprises HopMarket et Fixy ont choisi de leur côté de conserver cette fonction dans leur portefeuille d'activité. On peut noter que, si elles œuvrent sur des secteurs d'activité distincts (conseil marketing & digital *versus* industrie), elles ont en commun un positionnement stratégique de leader sur des marchés de niche.

Dans les entreprises de 250 salariés et plus, des directions spécialisées prennent en main la gestion des ressources humaines. Certaines font le choix d'user d'une sémantique spécifique, à l'image d'EnergIT qui a nommé un directeur et une responsable non pas des ressources mais des « *richesses humaines* ». Ces directions et services sont plus ou moins étoffés en fonction des volumes d'effectifs de salariés, le maximum dans notre échantillon étant de 20 collaborateurs pour gérer 1 850 salariés (NormBanking).

Pour les entreprises de plus de 10 salariés, le management intermédiaire (qu'il soit hiérarchique ou fonctionnel, par exemple « par projets » comme c'est le cas pour HopMarket) est décrit comme un relai essentiel entre la direction, d'une part, et les salariés, d'autre part - que cela soit pour remonter des « *revendications* » (Fixy) émanant des salariés ou incarner au quotidien les « *messages de la direction* » (Flash). Sur le champ de la GRH, leur rôle est défini comme suit : accompagnement et « *appui au quotidien* » - en particulier dans une logique de fidélisation des salariés (ImmoConculting) ; incarnation des projets de

²⁰ Dans ces 5 entreprises, il n'existe pas de management intermédiaire.

transformation pilotés dans l'entreprise (NormBanking...) ; réalisation des entretiens annuels d'évaluation... Ils interviennent ainsi sur le champ de l'évaluation des compétences, et peuvent également contribuer directement à leur développement – comme le pointe l'association Chantinsert'.

« *L'acte de management est formateur et porteur de transmission [...] Le management peut jouer un rôle vraiment très fort, par exemple en relevant une erreur et en parlant de manière intelligente et constructive [...] On pourrait s'appuyer sur les compétences relationnelles des managers pour développer les situations de travail formatives.* »
[Chantinsert']

3.1.2 Les compétences dans le dialogue social : un objet consensuel ou un « non-objet »

3.1.2.1 Un projet d'entreprise le plus souvent *communiqué* aux salariés

Les dirigeants et professionnels des RH interrogés dans le cadre de l'étude communiquent plus ou moins fortement sur le projet d'entreprise auprès des salariés. Les pratiques en la matière ne semblent pas dictées par la taille ou le secteur d'activité de l'entreprise, mais plutôt liées à une forme de culture d'entreprise, voire de posture du dirigeant.

Parmi les entreprises où le projet est peu communiqué, on retrouve trois entreprises de moins de 10 salariés (NumAccess, SkiMag, Bati&Co). La destinée de l'entreprise est dans les mains d'un gérant très pris, mobilisé sur la recherche de contrats ou la stratégie commerciale de l'entreprise, la gestion administrative de la structure, l'intervention opérationnelle sur des missions, chantiers ou interactions avec des clients du magasin... Dans ce contexte, les gérants évoquent un manque de temps et d'espaces d'échanges pour partager les orientations de l'entreprise avec les salariés. Ce phénomène est renforcé pour SkiMag, caractérisé par la saisonnalité de son activité et de ses effectifs, limitant *de facto* les possibilités « d'embarquer » l'équipe dans une stratégie de moyen-long terme. Vient ensuite l'entreprise Endutextile, au sein de laquelle des espaces de communication sur le projet d'entreprise, appartenant aujourd'hui uniquement au dirigeant, auprès des salariés sont en cours de réflexion.

Sept entreprises (Assologe, ImmoConsulting, Flash, Fixy, Chantinsert', In'Com, EnergiT) ont mis en place des modalités d'information des salariés sur le projet d'entreprise. Les supports en sont variés : mails d'information (par exemple, Assologe), informations disponibles sur les portails Intranet, réunions spécifiques notamment en périodes de transformation (exemple des comités NewsPaper au sein de IN'COM)... Si les salariés sont invités à réagir, voire à poser des questions, ils ne sont pas associés à la définition du projet global : l'approche est descendante et verticale. Par ailleurs, leurs retours montrent qu'une communication descendante n'est pas toujours suffisante pour une appropriation et une bonne compréhension desdits projets de développement – comme semblent l'indiquer les enquêtes sociales par exemple réalisées au sein d'IN'COM et Normbanking.

IN'COM - Exemple des comités Newspaper

Une fois par mois, des réunions de 3 heures sont organisées sur chacun des sites de l'agence. Le comité « Newspaper » est composé de deux membres du CODIR qui prennent la parole sur « *la stratégie d'entreprise, la situation économique et financière, nouvelle actualité du moment [par exemple l'avancement de travaux] un point actualité Rh (retour congé maternité, naissance, sujet d'entreprise...)* ».

Trois entreprises semblent aller un cran plus loin en matière d'association des salariés à la définition du projet global d'entreprise :

- AmortInnov (moins de 10 salariés, secteur industriel), où il est à la fois reconnu que le dirigeant « *a le dernier mot* » et qu'il est possible de proposer des idées et des pistes, « *et si ça lui plaît [au dirigeant], on fait !* ». En l'absence d'instances de dialogue social formelles, des réunions d'équipe trimestrielles (ensemble des salariés) et des réunions hebdomadaires avec les responsables de service permettent de partager les actualités et projets de l'entreprise.
- Les dirigeants d'HopMarket ont mis en place des « Apéros Partage » (tous les 15 jours) pour présenter les projets de l'entreprises voire les difficultés rencontrées. Au-delà de ces temps formels, du point de vue des dirigeants, les salariés sont impliqués dans l'entreprise et peuvent selon la dirigeante « *remettre en cause l'organisation à n'importe quel moment. C'est la logique de co-construction qui prime* ».
- NormBanking organise régulièrement des réunions de communication sur son projet. Parallèlement, du point de vue de la DRH, le projet stratégique de l'entreprise a été créé en collectif, les administrateurs, les salariés et les dirigeants étaient libres de « *donner leur position et leur avis sur la stratégie* ».

De manière schématique, les stratégies et projets actuels des projets d'entreprise tels qu'ils ont été décrits au cours des entretiens s'articulent autour de 4 catégories :

- « *Faire tourner* » l'entreprise, c'est-à-dire maintenir les activités actuelles ;
- « *Développer* », c'est-à-dire augmenter l'activité actuelle, ou en créer de nouvelles (pour l'entreprise) ;
- « *Innover* », en développant de nouvelles offres ou de nouveaux produits qui n'existent pas sur le marché ;
- « *Accompagner la transition digitale* », lorsqu'elle impacte fortement l'activité et les métiers de l'entreprise.

A noter que les dirigeants ne font pas de manière systématique le lien entre le projet de développement de l'entreprise, et ce qu'il générerait sur le champ des compétences.

3.1.2.2 Les compétences, un « non-objet » en matière de dialogue social ?

Il nous faut ici rappeler que l'étude comporte un biais important, celui d'avoir interrogé très peu de salariés, et donc de ne pas pouvoir croiser leurs regards avec ceux des dirigeants. Du point de vue quasiment exclusif de ces derniers, donc, le sujet « compétences » est très peu porté par les salariés, au niveau collectif.

Au sein des entreprises de moins de 10 salariés, il n'existe pas d'instance de dialogue social formalisée. Les échanges entre la direction et les salariés se font au jour le jour, et la question des compétences ne ferait pas partie des sujets évoqués de manière spontanée.

Huit entreprises sur neuf de notre échantillon de 11 salariés et plus ont mis en place un Comité Social et Economique, comme la loi les y enjoint. Pour quasiment toutes, cet espace « formel » n'est pas non plus un lieu où des attentes autour des compétences s'expriment. Les sujets d'interrogation voire de « *revendication* » tournent autour de la rémunération, des conditions et du temps de travail, de l'égalité entre les hommes et les femmes... Tout se passe comme si les compétences étaient un « non-objet » en matière de dialogue social, ou à tout le moins un objet consensuel.



Ce ne sont pas les priorités du moment. Les salariés ont le sentiment d'être suffisamment formés. [ImmoConsulting]

Le sujet n'entre pas dans le spectre des revendications syndicales. Les représentants se mobilisent davantage sur la volonté d'un accord d'intéressement. [mini-monographie Flash]

La présentation du plan de développement des compétences se fait sans contestation. [IN'COM]



Seule l'entreprise NormBanking²¹, qui a pour particularité forte de constituer une branche professionnelle à elle seule, s'est engagée dans une négociation d'accords portant sur le développement des compétences : l'accord Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) et l'accord formation. Les travaux sont menés de manière participative, en incluant le comité de direction et les représentants du personnel.

- L'accord GPEC entend donner une meilleure visibilité sur les conséquences de la stratégie et des orientations de NormBanking en termes de recrutement, de formation et de développement des compétences pour accompagner les évolutions professionnelles et favoriser l'adaptabilité des collaborateurs. Il est divisé en deux parties, une première réservée à la description de la stratégie et de ses conséquences en termes d'emploi et de compétences et une seconde à la démarche d'outillage. Du point de vue de la DRH, l'enjeu est de mettre en visibilité les mobilités professionnelles envisageables, dans une logique de proximité de compétences, qui restent souvent méconnues des salariés.
- L'accord formation viendrait de son côté étayer le dispositif du CPF avec une volonté d'abondement de l'entreprise. Ces abondements seraient notamment fléchés pour les salariés des métiers dits en « décroissance », dans une optique de sécurisation des parcours par l'acquisition de nouvelles compétences.

3.1.3 Les « enjeux compétences » auxquels les entreprises sont confrontées

Interrogées sur leurs stratégies RH et compétences dans leur globalité, les entreprises rencontrées répondent de manière pragmatique en expliquant leurs problématiques actuelles, et la manière dont elles y font face. Pour illustration, si NormBanking s'est engagée dans des travaux autour de la GPEC devant déboucher sur la conclusion d'un accord, c'est pour mieux anticiper des décroissances d'effectifs inéluctables, sur des métiers aujourd'hui à forts effectifs.

Les principaux enjeux RH auxquels les entreprises sont confrontées, et cités au cours des entretiens sont les suivants :

- Attirer des candidats, en général qualifiés, qui ont le choix entre plusieurs employeurs, dans un marché du travail qui leur est favorable. C'est typiquement l'exemple des profils IT pour les entreprises Flash, HopMarket ou encore IN'COM, des travailleurs sociaux pour l'association Chantinsert', des ouvriers qualifiés du BTP pour Bati&Co.
- Trouver des professionnels aux compétences idoines, qui sont très rares sur le marché du travail. Ce sont en général des profils sur des expertises en émergence, pour lesquelles il n'existe pas de formation initiale spécifique, par exemple en matière d'accessibilité numérique (NumAccess),

²¹ Qui est la seule de notre échantillon à employer plus de 300 salariés.

des profils appelant des expertises « hybrides » qui s'acquièrent par l'expérience (HopMarket), ou encore des profils d'opérateurs maîtrisant des process industriels particuliers (Fixy). Certaines entreprises vont jusqu'à utiliser l'expression « *trouver les compétences* » ou évoquer des « *compétences qui ne sont pas disponibles* », comme si ces dernières pouvaient exister en elles-mêmes sur le marché du travail.

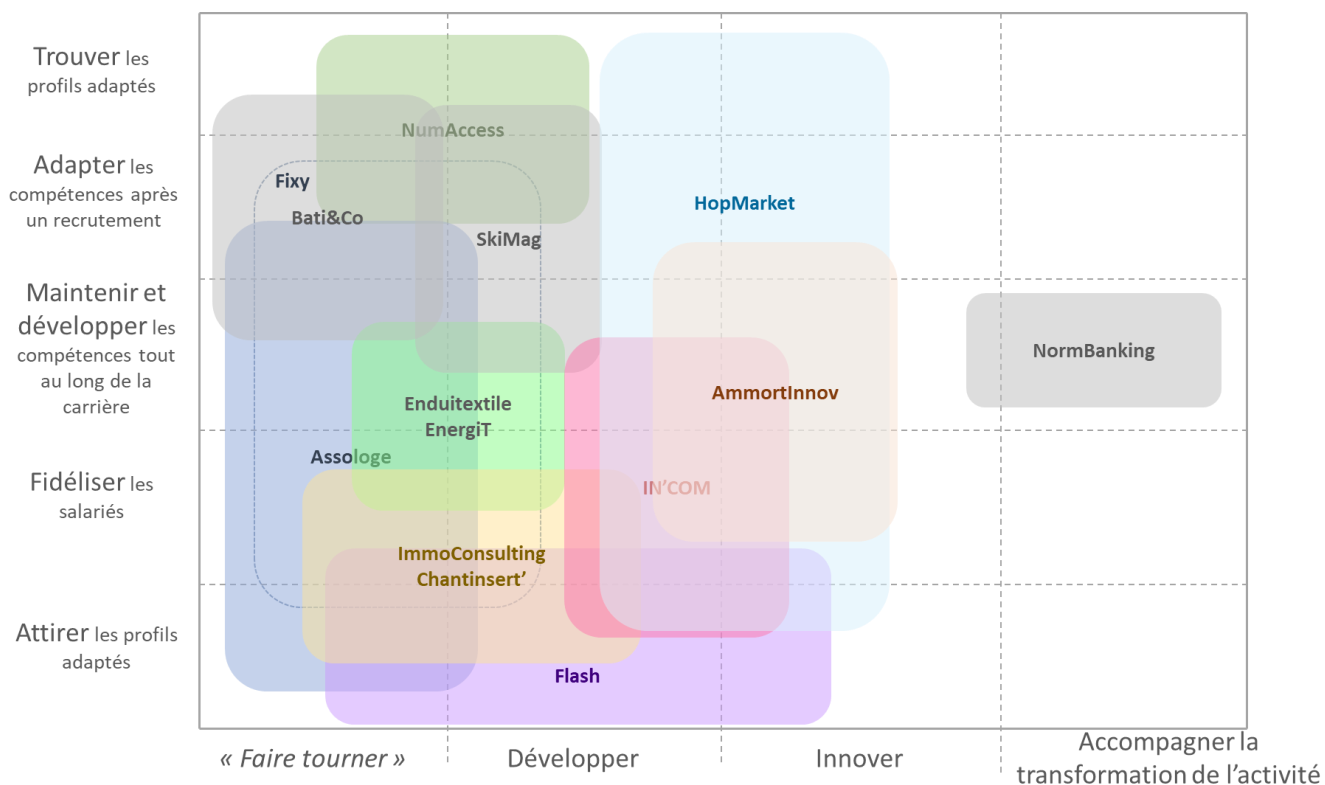
- Adapter les compétences des collaborateurs aux exigences particulières du poste occupé au sein de l'entreprise. Cela recouvre en particulier des actions de développement des compétences (par la formation formelle ou d'autres moyens) proposées aux personnes ne détenant pas l'ensemble de celles attendues par l'employeur au moment du recrutement.
- Maintenir et développer les compétences des collaborateurs, tout au long de leur carrière. Cela se traduit à travers les formations d'ordre réglementaire (Bati&Co, EnergiT) comme des formations « métiers » ou plus transversales. Cet enjeu peut émerger d'un constat « de terrain » d'une difficulté d'un salarié à « *faire* » ce que le dirigeant attend de lui (SkiMag), ou encore en lien avec l'apparition d'une nouvelle activité, d'une nouvelle technologie...
- Fidéliser leurs salariés, ceci d'autant plus s'ils ont été difficiles à attirer, s'ils détiennent des compétences « *rare*s » sur le marché du travail, ou qui ont été développées et adaptées au contexte spécifique de l'entreprise, et si l'entreprise connaît un important turn-over.

Ce sont là, du point de vue des dirigeants, les principales catégories d'actions pour lesquelles la notion de compétences (ou la sémantique spécifique utilisée au sein de l'entreprise en la matière, le cas échéant), est mobilisée.

La cartographie ci-dessous positionne les entreprises en fonction de l'orientation actuelle de leur projet de développement (en abscisse) et les « enjeux compétences » auxquels elles ont déclaré être confrontées actuellement (en ordonnée). Elle montre bien que la situation de chaque entreprise est particulière. En effet, au-delà du projet de l'entreprise, les enjeux RH concrets auxquels elles sont confrontées s'expliquent par une pluralité de facteurs : type de profils recherchés, dynamisme du marché du travail pour ces profils, localisation géographique de l'entreprise...

CARTOGRAPHIE DES POSITIONNEMENTS DES ENTREPRISES

PROJETS ACTUELS DE DEVELOPPEMENT ET ENJEUX COMPETENCES TELS QU'ILS ONT ETE DECLARES PAR LES ENTREPRISES AU COURS DES ENTRETIENS



3.1.4 Compétences : que répondent les entreprises lorsqu'on leur en parle ?

3.1.4.1 Une définition construite à l'occasion de l'étude, surtout pour les petites entreprises

Si les entreprises rencontrées dans le cadre de l'étude ont été prolixes et à l'aise pour évoquer leurs « enjeux compétences », les outils et les pratiques contribuant à la gestion des ressources humaines en leur sein, définir précisément ce qu'est une compétence est apparu plus complexe pour elles.

D'ailleurs, trois entreprises – appartenant toutes à la catégorie des moins de 10 – ont clairement exprimé leur difficulté à bien cerner cette notion. Pour ces dernières, c'est bien la réalisation de l'étude et les échanges avec les consultants qui les ont amenées à conceptualiser et verbaliser ce que la notion de compétences recouvre.

« Compétences ou démarches compétences, on n'en parle pas au sein de l'entreprise [...].
Le vocabulaire RH est très nébuleux lorsque l'on n'a pas la formation adéquate.
[Bati&Co]



Je me suis posé la question en parcourant votre guide d'entretien, et je me suis aperçu que je n'avais pas vraiment de définition de ce que c'est, une compétence. [Assologe]

C'est une question que je ne m'étais jamais posée jusqu'ici. [Skimag]



Ce sont les savoirs et savoir-faire des collaborateurs pour la réussite de l'entreprise, et essentiellement pour faire face à la concurrence. [Flash]

- Soit au poste, à l'activité et aux tâches effectuées par une personne, de manière individuelle.



Ce sont les savoirs et les connaissances indispensables pour la tenue d'un poste. [Immoconsulting]

La compétence, c'est disposer de toutes les cartes pour mener à bien son activité [...]. Les techniciens doivent disposer de savoirs techniques et être opérationnels rapidement, tout en garantissant un fort niveau de sécurité lors de l'accomplissement de leurs tâches. [Energi-T]



Les définitions proposées par 10 entreprises incluait également une notion de « soft skills », renvoyant tantôt²² :

- À des « *compétences humaines* » ou des « *capacités d'adaptation* » nécessaires pour une ambiance harmonieuse au sein de l'équipe [AmortInnov] ou pour communiquer avec le dirigeant [Enduitextile] ;
- À des compétences « cœur de métier », comme les « *compétences relationnelles* » qui permettent de s'adapter à des publics en situation de fragilité [Chantinsert'], le « *tact* » nécessaire pour des interventions techniques au domicile de particuliers [EnergiT], ou encore les « *savoir-être* » utile pour accompagner les clients [HopMarket] ;
- À des critères de différenciation entre candidats aux compétences techniques similaires [NormBanking] ;
- À des critères de recrutement des candidats sur des emplois peu qualifiés, ou lorsque les profils postulant ne disposent pas des compétences requises. C'est ainsi le cas pour les opérateurs de l'entreprise Flash, dont il est attendu avant tout « *un respect de la hiérarchie, respect des règles* » ; des jeunes ouvriers du bâtiment recrutés par Bati&Co chez qui il va être essayé de « *détecter le potentiel plus que le savoir-faire. Je teste la curiosité du candidat, sa volonté d'apprendre et d'être potentiellement assez polyvalent...* » ; ou encore des opérateurs recrutés par Fixy. L'acquisition des compétences est, dans ces situations, assurée par l'entreprise (voir partie sur le développement des compétences).



La compétence technique n'est pas un critère, je dois les former aux machines [les opérateurs] en interne, je souhaite toutefois qu'ils aient la valeur travail, qu'ils soient ponctuels et qu'ils respectent la hiérarchie. [Fixy]



Il est intéressant de noter que les entreprises interrogées se réfèrent à au moins deux de ces « entrées » pour exprimer leur propre définition de la compétence. Les plus petites (moins de 10) articulent plus volontiers les dimensions collectives et individuelles (des compétences au service de la performance de l'entreprise et du projet collectif), quand les deux plus grandes entreprises interrogées [NormBanking et Energi-T] axent

²² En revanche, cette notion a été d'emblée exclue de la définition des compétences par Assologie, qui sont positionnées par la direction comme des « savoir-faire » et non comme des « savoir-être ».

leurs définitions plus clairement sur le poste, l'activité, et les métiers. Ce constat doit être relié à la nature des interlocuteurs : des gérants avec une partie d'activité opérationnelle pour les plus petites entreprises, des professionnels de la RH pour les plus grandes.

Notons enfin que la contextualisation de la compétence n'est jamais apparue en tant que telle dans les définitions données par les acteurs interrogés.

Le tableau ci-dessous synthétise la manière dont les entreprises ont défini la notion de compétences au cours des entretiens.

DEFINITION DE LA NOTION DE COMPETENCES DONNEE PAR LES ENTREPRISES AU COURS DES ENTRETIENS

Entreprise		Liée aux notions de performance d'entreprise / de collectif	Liée au poste, à l'activité, l'individu	Liée à la notion de soft skills
Moins de 10 salariés	NumAccess			
	SkiMag			
	AmortInnov			
	Bati&Co			
	Assologe			
De 11 à 249 salariés	ImmoConsulting			
	Hop Market			
Entreprise		Liée aux notions de performance d'entreprise / de collectif	Liée au poste, à l'activité, l'individu	Liée à la notion de soft skills
De 11 à 249 salariés	Flash			
	Enduitextile			
	Fixy			
	Chantinsert'			
250 salariés et plus	IN'COM			
	NormBanking			
	EnergiT			

Légende : en vert foncé : notion citée à titre principal, en vert clair : notion citée à titre secondaire, en gris : notion non citée, en rouge : notion expressément exclue de la définition par l'interlocuteur

3.2 Comment la notion de compétences est-elle embarquée dans les pratiques RH des entreprises ?

3.2.1 La définition des contenus de poste et des besoins en compétences : méthodes et outils

Sur ce registre, trois types d'outils « clefs » ont été identifiés au cours des entretiens : les fiches de postes (ou de fonction), les référentiels, et enfin les démarches prospectives. Le tableau suivant synthétise les outils repérés au sein des différentes entreprises, et les parties suivantes en spécifient les usages.

Entreprise		Fiches de poste (individuelles)	Référentiel (collectif)	Démarches prospectives
Moins de 10 salariés	NumAccess	(Annonces recrutement)		
	SkiMag	(Annonces recrutement)		
	AmortInnov		(Outil qualité)	
	Bati&Co	Fiches non actualisées		
	Assologe	(Annonces recrutement)		
De 11 à 249 salariés	ImmoConsulting			(À l'année)
	Hop Market		En cours	
	Flash		(Usine)	
De 11 à 249 salariés	Enduitextile			
	Fixy	Fiches non actualisées		
	Chantinsert'		(Non partagé)	(Non partagé)
250 salariés et plus	IN'COM			(À l'année)
	NormBanking			
	EnergiT			

3.2.1.1 Une description quasi systématique de l'existant au niveau des « postes »

Pour l'ensemble des entreprises rencontrées, la description de l'existant (en termes d'activités et de tâches) est inscrite dans des fiches de poste, fiches de fonction²³... Ce que ces outils ont en commun, c'est de décrire les tâches à effectuer qui composent un poste donné, destiné à être occupé par un individu. En revanche, ils sont plus ou moins anciens dans les structures (trois d'entre elles les ayant mis en place très récemment), et ils présentent des structururations et des niveaux de détails hétérogènes. Pour illustration :

- Les descriptions de postes au sein de NumAccess sont assez globales, elles décrivent le poste en quelques lignes, en ciblant les principales activités (réalisation d'audits techniques, conseil et assistance technique accessibilité), et spécifient les formations, compétences et expériences exigées – pour reprendre la terminologie de l'entreprise (logiciels à maîtriser, durée de l'expérience exigée, maîtrise de l'anglais nécessaire).
- Dans l'entreprise AmortInnov, des fiches de fonction sont définies pour chaque poste. Elles recensent les principales tâches à effectuer (4 tâches pour l'ingénieur, 5 pour l'assistant commercial, par exemple).
- Chez Enduitextile, des fiches de poste ont été récemment travaillées, en lien avec un consultant financé par la Région dans le cadre d'une prestation d'appui RH à destination des TPE et PME du territoire. On note que ces fiches de poste ne contiennent pas le terme « compétence ». Elles listent des connaissances et expériences (ex : maîtrise de l'anglais, connaissance règlementaire...) et des qualités nécessaires à la fonction (ex : savoir synthétiser des informations, être organisé, être diplomate, optimiser son temps et celui de son équipe...).

²³ Les obligations de confidentialité ne nous permettent pas de restituer *in extenso* les fiches collectées au cours de la mission.

- Des fiches de poste existent depuis plusieurs années chez EnergiT. Elles sont réactualisées tous les 3/4 ans avec les responsables d'affaires et en fonction de la création de nouveaux postes. On note toutefois que les fiches de postes ne retracent pas véritablement les compétences (ou à la marge), elles listent essentiellement des activités et des tâches à réaliser.
- Chez NormBanking, des fiches détaillées présentent, par emploi-repères, la liste des « activités principales, des « compétences clefs » (au niveau de l'emploi-repère) et des « compétences spécifiques » (au niveau des métiers), une présentation des facteurs d'évolution de l'emploi-repère, et une projection des activités / compétences à horizon 5 ans.

La finalité de ces outils est plurielle : a minima, pour toutes les entreprises, ces fiches sont des supports pour passer des annonces de recrutement, voire s'accorder avec les salariés sur le périmètre du poste. Plus rarement, elles sont mobilisées dans le cadre des entretiens d'évaluation pour « *repositionner plus facilement les collaborateurs* » [HopMarket]. Pour deux entreprises [Enduitextile et HopMarket], ces fiches sont également un outil de valorisation des expertises nécessaires à l'exercice de chacun des métiers, et détenues par chacun des collaborateurs. Enfin, pour NormBanking, elles sont un appui pour la définition de parcours de formation et de mobilité professionnelle.

3.2.1.2 Peu d'outils au niveau « collectif »

Si les entreprises et associations interrogées sont outillées pour la description des postes, elles sont moins nombreuses à avoir éprouvé le besoin de cartographier au niveau collectif (le service, l'unité, l'entreprise...) l'ensemble des activités réalisées, voire des compétences nécessaires.

Nous avons recensé 5 outils de cette nature au cours de nos travaux.

- Flash, HopMarket et Chantinsert disposent (ou travaillent actuellement à l'élaboration) de « *référentiels* » qui donnent à voir l'ensemble des activités réalisées au sein d'une direction (pour Flash) ou de la structure dans son ensemble (HopMarket, Chantinsert). Pour Flash, cet outil est important pour les opérateurs techniques, car il permet de « *poser le cadre de [leur] parcours d'avancement. Si je suis grade 1, je formalise plus facilement les étapes pour arriver au grade 3. C'est un guide de progression et de repères de compétences acquises ou à développer* ».
- NormBanking a formalisé une cartographie des métiers, construite autour de familles de métiers et d'emplois-repères.
- Enfin, AmortInnov a formalisé de son côté un « *tableau de compétences* » dans le cadre d'une certification ISO 9001. Les « *compétences* » listées en ligne sont, par exemple : la réalisation de prototypes, la validation des plans, le démontage de kits, la réalisation de cahier des charges, la création de dossiers de fabrication, l'émission de devis... En colonne, les noms de l'ensemble des salariés de l'entreprise sont saisis. Des croix signalent les « *compétences* » détenues par chaque salarié. Si ces dernières renvoient davantage à des tâches effectuées par les salariés qu'à la notion de compétences en tant que telle, cet exemple est intéressant car il met en lien les processus clefs de l'entreprise, qu'il faut sécuriser pour garantir l'activité, et ce que les salariés « *savent faire* ».

3.2.1.3 De rares travaux d'anticipation des besoins en compétences

Le niveau de précision et de formalisme des outils RH chez NormBanking est à relier aux travaux de GPEC, déjà évoqués *supra*, dans laquelle la banque s'est engagée. Avec Chantinsert', ce sont les deux seules

structures de notre échantillon à s'être engagées dans des travaux de GPEC en tant que tels, visant une analyse qualitative des évolutions des métiers et des besoins en compétences qui en découlent. Il est intéressant de noter que ces travaux ont été déclenchés par des enjeux et pour des finalités très spécifiques, liés au contexte de chacune des deux organisations.

- Les travaux de GPEC menés au sein de NormBanking, déjà évoqués *supra*, s'inscrivent dans le cadre de la nouvelle stratégie 2025 de l'entreprise. Sur la base d'une cartographie des métiers actualisée (par familles de métiers et emplois repères), ils visent à déterminer les activités, compétences métiers dites clefs et les compétences douces jugées indispensables, dans une projection à 2025. L'objectif à terme sera d'accompagner les collaborateurs positionnés sur des métiers en décroissance, dans un contexte de digitalisation, vers des mobilités.
- Pour l'association Chantinsert, des travaux de GPEC lancés en 2017 dans le cadre d'un « *grand chantier interne* » visaient une mise à plat de l'ensemble des fiches de postes sur lesquels l'activité de l'association s'appuie, en incluant une vision prospective. L'outillage créé à cette occasion n'a pas encore été mobilisé par l'association, en raison de la vacance du poste de DRH – lequel a finalement été très récemment pourvu. A terme, l'idée serait de proposer des parcours de formation aux salariés et d'outiller les entretiens d'évaluation.

Ces travaux étant en cours de validation voire de communication au sein des deux structures, leurs effets sur les pratiques, voire les trajectoires professionnelles des salariés, n'ont pas pu être abordés au cours des entretiens.

La prégnance des approches « individuelles » et la rareté des pratiques en matière d'anticipation expliquent que les recrutements soient décrits par la majorité des entreprises rencontrées comme la principale occasion au cours de laquelle les besoins en compétences sont interrogés. Pour une partie des plus petites entreprises d'entre elles, (NumAccess, Assologe, SkiMag), c'est d'ailleurs l'exercice de définition des annonces de recrutement qui permet de formaliser le besoin.



Des fiches de postes sont en cours de rédaction. « *C'est tout neuf. Je ne sais pas comment les gens faisaient, avant, pour savoir ce qu'ils avaient à faire* ». En règle générale, les annonces de recrutement permettent de formaliser le besoin et ainsi de définir une fiche de poste. [Assologe]

Le recrutement est considéré comme l'un des éléments les plus cruciaux de succès de la saison (« *si je recrute mal, après je suis en difficulté toute la saison* »). Le dirigeant estime que, même s'il recrute sur des postes qu'il juge relativement simples à caractériser, « *ce n'est pas que du bon sens* ». Pour lui, c'est une des plus grosses difficultés de son métier.

En novembre, quand il s'apprête à écrire une annonce qu'il déposera sur le site de Pôle emploi, il doit « *coucher sur le papier et [se] poser la question de ce dont [il a] besoin, de quelles qualités, compétences, ...* ». [SkiMag]



Ces besoins en recrutement sont rarement anticipés, ils sont davantage liés à des « événements » touchant les entreprises : remplacement nécessaire après un départ (démission, congé maladie ou maternité...), gain d'un nouveau marché (par exemple pour EnergiT, ou Bati&Co), nombre de saisonniers souhaitant réintégrer l'équipe pour la nouvelle saison (SkiMag) ... Pour les entreprises de moins de 10, les pratiques de recrutement vont de pair avec une certaine appréhension : celle de faire une « *erreur* », qui pourrait avoir de lourdes conséquences économiques sur l'entreprise (Bati&Co, SkiMag).

Seules trois entreprises ont présenté des pratiques d'anticipation de leurs recrutements. Au sein de NormBanking (1 850 salariés), l'exercice spécifique de GPEC à long terme se couple à des prévisions annuelles des besoins en recrutement. Des pratiques similaires ont été évoquées par les entreprises IN'COM (280 salariés) et ImmoConsulting (180 salariés). Elles se fondent sur les départs à la retraite prévus, le turn-over

habituellement connu sur les différents postes, et peuvent également inclure les projets stratégiques de développement de l'entreprise. Dans ces 3 entreprises, on observe que le projet stratégique de l'entreprise est décliné dans l'approche RH de l'entreprise, a minima en ce qui concerne la définition des postes et activités utiles à l'atteinte de l'objectif de l'entreprise.

« Dans cette entreprise, les besoins en poste et compétences sont définis chaque année. De manière pragmatique, la DRH challenge les directeurs d'unités pour sonder les priorités. Celles-ci sont souvent le fruit d'un gain de marché ou de la volonté de « *pénétrer un nouveau service* ». Les postes à pourvoir sont ensuite arrêtés au moment du budget initial, et les échanges à ce moment visent à définir « *la typologie du poste, la vision stratégique de développer tel secteur et le coût de la masse salariale* ». [IN'COM]

3.2.2 Du développement des compétences...

Comme indiqué supra, les entreprises interrogées doivent faire face à une variété d'enjeux RH-compétences. Si le principal levier mobilisé par les entreprises pour travailler sur leur attractivité est d'ordre salarial, les actions de formation ou d'accompagnement constituent des réponses effectivement mobilisées pour répondre aux autres enjeux (adaptation, maintien et développement des compétences, voire fidélisation des salariés).

3.2.2.1 Un recours généralisé aux actions « formelles » de développement des compétences

L'ensemble des entreprises interrogées recourt à des actions de formation formelles, selon deux logiques principales.

La première logique correspond à une approche descendante : le plan de développement des compétences est défini par le haut (au niveau du groupe par l'entreprise Flash, au niveau du CODIR pour ImmoConsulting, de la direction pour Fixy...). Il cible des actions de formations obligatoires (Bati&Co, EnergiT) ou des actions de développement des compétences correspondant à des axes stratégiques définis par la direction, en lien avec la stratégie de développement. L'entreprise Fixy a développé dans cette logique des formations idoines, en étroite partenariat avec son OPCO, pour proposer un parcours spécifique pour l'intégration des opérateurs de lignes de production.

La définition des orientations du plan de développement des compétences « par le haut » - illustrations

Les professionnels de l'immobilier doivent suivre une formation continue d'une durée minimale de 14 heures par an (ou 42 heures au cours de 3 années consécutives d'exercice) pour obtenir le renouvellement de leur carte professionnelle d'agent immobilier. Deux axes stratégiques sont parallèlement développés en matière RH :

- La formation sur les compétences commerciales, juridiques et financières (le commercial doit savoir expliquer au client l'aménagement de l'espace mais également le montage financier)
- La maîtrise des outils digitaux (la connaissance de la data est une compétence stratégique). La maîtrise des outils digitaux (pour formaliser l'expérience client), les visites immersives (pour éviter les déplacements). Le prédictif, l'intelligence artificielle pour anticiper les mouvements sur les marchés de l'immobilier. [Immo'Consulting]

Le développement de l'application engendre le besoin de développement des compétences. Le plan de développement des compétences se calque sur cette stratégie, avec des formations techniques spécifiques (codage, langage informatique...). Le plan est défini à Londres et décliné dans les filiales européennes. Les formations sont majoritairement commanditées par le siège français qui a toute liberté de choisir l'organisme de formation. Pour la direction opérationnelle, la structure développe des formations en intra dans d'autres usines du groupe (notamment à Barcelone). La formation est alors doublée dans les deux langues. Les formations en anglais sont également au cœur du plan de formation au regard du développement du groupe. [Flash]

La seconde logique correspond à une approche « bottom up », et à une réponse aux besoins organisée sur le flux, au fur et à mesure que ces derniers s'expriment. Cette situation s'observe par exemple au sein des entreprises AmortInnov, Assologe, Enduitextile ou encore Chantinsert'. Les canaux permettant de capter les besoins relèvent de trois ordres : les entretiens menés de manière annuelle, la sollicitation directe des managers intermédiaires (lorsque la structure en est dotée), les échanges informels avec les salariés.

L'identification de besoins et le financement d'actions de formation « sur le flux » - illustrations

Dès qu'un besoin en formation est identifié au sein de l'entreprise, le dirigeant se tourne naturellement vers la délégation régionale de son OPCO, son interlocuteur territorial privilégié pour discuter de son « plan de formation ».

Les formations peuvent être proposées à la prise de poste. Par exemple, une personne récemment embauchée sur le poste d'acheteur disposait d'une expérience professionnelle de commercial. Il a bénéficié d'une formation spécifique aux problématiques « achat ». En 2019, l'ingénieur a demandé à bénéficier d'une formation en électronique, pour intégrer des composants électroniques dans les suspensions, après avoir constaté ses difficultés à prototyper une de ses idées. Le prototypiste l'accompagnera dans cette formation. Des formations réglementaires ont également été réalisées sur la période récente : premières interventions de secours, autorisations caristes, CACES... Enfin, une formation collective à la maîtrise d'Excel a été proposée aux salariés. [AmortInnov]

Les recensements des besoins en formation sont opérés par la DRH, qui envoie un mail aux salariés permanents pour faire « remonter les besoins ». Elle cherche ensuite les financements disponibles, et des arbitrages sont opérés avec les directeurs de pôle. Des besoins peuvent également être repérés « sur le flux », et des formations proposées par la hiérarchie aux salariés en réponse, ou exprimés directement par les salariés. Par exemple, un salarié récemment promu sur des fonctions d'encadrement (« il va devoir superviser des personnes qui encadrent des chantiers ») va bénéficier d'une formation sur le volet management. A partir des informations collectées, la DRH formalise un « plan de formation » pour les permanents, et un pour les salariés en insertion. [ChantInsert]

Quatre entreprises (HopMarket, IN'COM, NormBanking, EnergiT) s'appuient sur une logique mixte, combinant des axes stratégiques définis par la direction et la prise en compte de l'expression de besoins spécifiques.

Pour les entreprises regroupant les plus importants effectifs de salariés, on note une nette préférence pour l'organisation de formations en intra. D'ailleurs, on peut noter que IN'COM et NormBanking se sont toutes deux dotées de leur propre organisme de formation – internalisant ainsi cette fonction.

Enfin, deux entreprises (AmortInnov, HopMarket) et une association (Chantinsert') font un lien direct entre la prise en compte des demandes de formation émanant des salariés, et leur fidélisation. Les actions de formation deviennent alors des moyens de montrer de la reconnaissance, récompenser un investissement, en permettant aux salariés d'attester de la maîtrise de compétences – notamment sur le CV.



Pour autant, la direction se dit très attentive aux demandes de formation des salariés, car elle est perçue comme un levier de motivation et de fidélisation des salariés. « *Même s'ils demandent peu, au final, je suis toujours très attentif. La formation permet de montrer une reconnaissance, et d'alimenter le CV* ». [AmortInnov]



La formation tient une place importante dans la structure, à la fois dans le développement des expertises techniques des collaborateurs mais également de fidélisation. « *Les salariés demandent très fréquemment des certifications (CDP (Certified data professional) ou expert certifié des données, Certified information systems security professional (CISSP) Cisco certified internetwork expert (CCIE), Project management professional (PMP)... (..) C'est important pour crédibiliser leurs compétences sur le CV et avancer en termes de parcours professionnels* ». [HopMarket]

3.2.2.2 Des pratiques internes moins formalisées

Au-delà du recours à des actions « formelles », 13 entreprises sur les 14 interrogées ont développé des pratiques internalisées, la plupart du temps informelles, de développement des compétences.

Cela passe par exemple par la mise en place de pratiques définies comme du « tutorat » (NumAccess, SkiMag, Bati&Co, HopMarket, Fixy, NormBanking). Il s'agit alors d'accompagner des nouveaux entrants dans l'entreprise à la prise en main de leur poste, à l'acquisition de « *gestes professionnels* », ou encore d'une expertise technique spécifique. C'est bien souvent un professionnel « senior » qui appuie une personne moins expérimentée. La fonction tutorale, comme les modalités de transmission de ces gestes et expertises, restent globalement assez peu formalisée. Elles sont toutefois un indice du besoin, pour ces entreprises, de disposer de compétences « contextualisées », en totale adéquation avec leur activité, leurs expertises spécifiques, voire leur vision de la qualité.

Le « tutorat » pour accompagner les prises de postes – Quelques illustrations

Etant donné la difficulté à recruter des profils disposant d'une double expertise métier + accessibilité, l'accompagnement à la prise de poste est un enjeu très important pour le cabinet. Cela passe d'abord par un « tutorat rapproché », pendant au moins 6 mois. A chaque fois, cela représente un investissement financier et en temps important pour le cabinet – pour lequel il reste difficile de facturer deux consultants positionnés sur la même tâche aux clients. Récemment, la gérante a découvert l'Action de Formation Préalable au Recrutement proposée par Pôle emploi, grâce à un « *super conseiller qui a monté l'action en à peine 10 jours, c'était vraiment très simple* ». La personne recrutée a bénéficié des 400h de formation en interne, définies en lien avec Pôle emploi. « *Un vrai plus pour nous. On a besoin de ce type de dispositifs totalement intégrés, car on n'a pas d'offre adaptée sur le marché* ». Un consultant de l'équipe voit depuis quelques années son rôle évoluer vers de la transmission d'expertise, en écho à sa propre volonté de voir son périmètre de poste évoluer. Il est aujourd'hui positionné sur la formalisation des méthodes spécifiques liées à l'accessibilité numérique, et est largement mobilisé sur des tâches de tutorat pour accompagner les nouveaux entrants. [NumAcces]

Les difficultés de recrutement sur des profils hybrides inexistants sur le marché du travail obligent l'entreprise à former de manières formelles et informelles (tutorat) les nouveaux entrants. A titre d'exemple, un profil « stratégique/conseil » aura *a minima* une montée en compétence/expertise technique de 6 mois pour être opérationnel. De manière informelle, le tutorat/mentorat entre collaborateurs est très fréquent. Les collaborateurs vont directement voir des salariés plus seniors pour chercher des informations. Ou *a contrario*, certains seniors identifient des salariés avec des difficultés et les aident. La formalisation de cette pratique est en réflexion par la structure. [Hop Market]

Pour le dirigeant, l'apprentissage et l'expérience se font sur le terrain, au travers de la maîtrise du « *geste technique* ». Ainsi, pour chacun des chantiers, il cherche à créer un binôme entre un salarié junior et un salarié expérimenté. Cette méthode est selon lui « la plus efficace ». Les difficultés persistantes de recrutement l'empêchent cependant de procéder ainsi pour l'ensemble des chantiers (le ratio

expérimenté/jeune tend à s'inverser dans sa structure). « *Je dis souvent que l'on commence en aidant et après on acquière une expérience et puis on monte en compétence. Il est important dans un premier temps d'observer* ». Dans son équipe, le doyen est également le référent « informel » des autres salariés. Ce dernier est sollicité par les autres en cas de doute sur la réalisation de tâches ou d'un « *renseignement technique* ». [Bati&Co]

Des pratiques de coaching ont également été évoquées au cours des entretiens (Flash, IN'COM, NormBanking, HopMarket). Elles consistent en général en un accompagnement à la prise de poste ou à la montée en compétence des managers (fonctionnels ou sur projet). Enfin, huit d'entre elles identifient des situations ou des méthodes de travail contributives au développement des compétences :

- Les échanges entre pairs, au sein des équipes, ou avec des experts appartenant à des « *réseaux extérieurs* » sont fréquemment ressortis des échanges.
- Des réunions d'équipe, portant sur des « situations problématiques », des présentations détaillées de pratiques / d'outils, des échanges de pratique organisés sous forme de « task force » [ImmoConsulting] ou encore le bilan d'un projet organisé toutes les 3 semaines (méthodes agiles) sont également présentées comme des temps importants pour l'émergence d'une « *compétence collective* » [Enduitextile].

Quelques illustrations

L'association s'est appuyée sur une autre structure adhérente à la même Fédération pour acquérir des compétences en thermographie, ainsi que pour accompagner la prise de poste de l'ergothérapeute, « *pour acquérir des connaissances spécifiques sur le logement particulier* ». Une compétence en matière de communication a été développée en interne grâce à l'appui d'un chargé de communication de la Fédération, pour aboutir à la définition d'un plan de communication et d'une ébauche de plaquette. [Assologe]

HopMarket met en œuvre une méthodologie de travail pour l'ensemble des collaborateurs centrée sur l'amélioration continue à travers le déploiement de méthodes dites agiles. Cette méthodologie s'appuie sur « la construction par petits pas ». Toutes les trois semaines, de manière collective ou individuelle, le salarié et/ou les équipes projet abordent les points positifs et les points négatifs de la période. Cette « évaluation » informelle permet à chaque collaborateur de s'exprimer. Au regard des difficultés observées, des pratiques de développement des compétences peuvent être mises en œuvre (une formation ou un binôme entre salarié par exemple). [HopMarket]

3.2.3 ... à leur évaluation et à l'évolution professionnelle

3.2.3.1 Des entretiens d'évaluation et professionnels en général déployés

Les entreprises et associations interrogées font globalement une distinction entre des entretiens d'évaluation annuels (à finalité managériale) et des entretiens professionnels (qui relèvent d'une obligation légale, et doivent permettre au salarié d'exprimer ses aspirations, et ses souhaits de formation), qu'elles ont effectivement déployés.

Trois exceptions, appartenant toutes à la catégorie des moins de 10 salariés, échappent à cette règle générale : NumAccess, SkiMag et Bati&Co, au sein desquels ces entretiens n'ont jamais été mis en place, ou seulement de manière très informelle :

- « *Faute de temps* » pour Bati&Co et NumAccess – bien que des échanges aient eu lieu récemment dans cette seconde entreprise, pour identifier des pistes d'évolution des contenus de postes des salariés ;
- En lien avec la saisonnalité de l'activité pour SkiMag, entreprise au sein de laquelle les saisonniers « *arrivent* » avec leurs compétences au moment du recrutement, sans suivi ni évaluation ensuite.

Dans ces petites entreprises, l'évaluation des compétences se fait davantage au jour le jour, en observant en situation la manière dont les collaborateurs travaillent concrètement.



« De l'expérience des derniers mois, je retiens qu'ils vont devoir monter en compétences. En commençant à préparer la transition, par micro-management (sur janvier, j'étais beaucoup moins présent), je me suis rendu compte qu'ils n'étaient pas encore prêts ». [SkiMag]



Dans deux entreprises ayant mis en place les entretiens professionnels [Enduitextile et Energi-T], il est évoqué que la distinction entre les deux exercices n'était pas évidente. Chez Enduitextile, il semble que l'empreinte culturelle d'un dirigeant peu féru de formation ait longtemps impliqué une faiblesse des échanges autour des parcours professionnels. La situation progresserait depuis la nomination d'un manager positionné sur les enjeux RH. A contrario, chez Energi-T, les entretiens d'évaluation contenaient déjà une rubrique consacrée au projet professionnel, ce qui engendre une certaine confusion entre les deux exercices.

Parmi les pratiques remontées, on peut noter les efforts marqués au sein des entreprises NormBanking pour « objectiver » et évaluer les compétences douces détenues par leurs collaborateurs.

- NormBanking a ainsi élaboré un questionnaire d'auto-évaluation des compétences par les salariés, qui recense notamment les compétences douces jugées indispensables dans la projection des postes à 2025. L'auto-évaluation est confrontée à l'évaluation par le manager au cours d'un entretien.
- Selon une logique propre, IN'COM a mis en place un référentiel interne d'évaluation des soft-skills, identifiées entre la DRH et les directeurs de cellules. Les salariés s'auto-positionnent sur ce référentiel, intégré au SIRH de l'entreprise, avec l'appui de leur manager. Les résultats permettent de créer un « profil collaborateur » sous un diagramme d'araignée très visuel et sous forme de point, pointant les compétences maîtrisées et les axes d'amélioration. En fonction de ce diagramme et du capital de point (ce scoring étant invisible pour le collaborateur), il intégré un des trois parcours : 1/ Talent en devenir ; 2/ Talent potentiel ; 3/ Talent prometteur. Les efforts de fidélisation de l'entreprise porteront sur le profil « 3 ».

3.2.3.2 Les trajectoires professionnelles des salariés

Ainsi, chez IN'COM, l'évaluation des « soft skills » s'impose comme un moyen de hiérarchiser les « talents », et ainsi identifier ceux auxquels des évolutions de carrière seront proposées en priorité.

Ailleurs, dans les entreprises de moins de 10 salariés ou avec un encadrement intermédiaire limité (à l'image de Enduitextile), les possibilités d'évolution restent limitées pour les salariés. On remarque néanmoins des dirigeants à l'écoute des aspirations des salariés, et en capacité de leur proposer des mobilités horizontales sur un autre poste, la prise en main d'un dossier transversal... dans l'optique de valoriser leur engagement dans la structure, voire de reconnaître des compétences acquises. Dans notre corpus, un seul exemple de « mobilité verticale » a été relaté par l'entreprise SkiMag. Il est d'ailleurs intéressant de noter que ce gérant de magasin de ski, souhaitant voir « monter » deux responsables pour lui succéder à terme, a découvert que

cette évolution qu'il pensait initialement naturelle devrait être accompagnée - en particulier par des actions de développement des compétences.



Opérationnellement, un salarié présent depuis 10 ans dans le magasin a été désigné « responsable location » avec l'idée de s'appuyer sur son expérience, notamment sa connaissance du magasin, pour dégager le dirigeant de fonction de gérance qu'il occupait jusque-là. Ce dernier fait a posteriori le constat d'un manque d'accompagnement dans cette désignation, notamment une absence de formalisation des attentes et tâches associées à cette fonction nouvelle (pour le salarié, mais aussi pour l'organisation). Cet hiver, l'organisation a fonctionné tant bien que mal sur la base d'un flou, d'une incertitude sur les attendus du poste : « *Je n'ai pas assez cadré ce que j'attendais : quand tu exerces le métier, tout paraît évident. Mais en fait ce n'est pas le cas : mon gars ne savait pas ce qu'il devait vraiment faire* ». [SkiMag]



Parmi les pratiques relatées par les entreprises de plus grande taille, on note deux pratiques liées à des évolutions de carrière « systématisées », qui s'expliquent par les enjeux de fidélisation que rencontrent les deux entreprises :

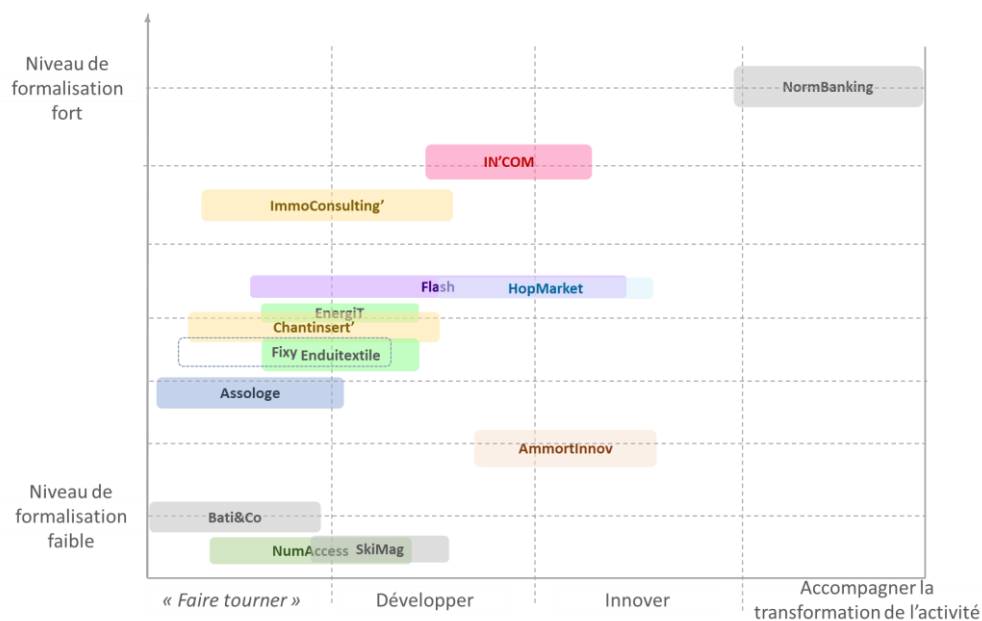
- ImmoConsulting a ainsi élaboré des parcours d'évolution de carrière pour les consultants / commerciaux, articulé autour de grades et de paliers. Un consultant débute junior, puis passe confirmé et sénior. Son portefeuille et la taille des biens sont corrélés à son expérience (en fonction du grade, la surface et les catégories de bien à vendre se diversifient). Pour fidéliser les très bons commerciaux, le changement de statut et catégorie de bien à vendre se fait plus rapidement. « *Plus le bien est grand, plus les primes sont importantes, ce paramètre permet de répondre à la fois au challenge du collaborateur et également d'accroître sa motivation* ».
- Chez IN'COM, chaque salarié de l'agence évolue « obligatoirement » tous les 2 ans (changement /évolution de poste, revalorisation salariale...). Un comité « people » se réunit tous les mois (drh, président, le directeur marque employeur et un manager). Le manager présente la situation du collaborateur et challenge son parcours. Cette collégialité permet selon la DRH « *un regard plus neutre sur le salarié avec des avis multiples* ».

Indépendamment de la taille de l'entreprise, le contenu des entretiens semble très orienté vers les situations individuelles. A priori, ils ne constituent pas un lieu où s'exprimerait un lien entre la mobilisation des compétences des collaborateurs et la performance de l'entreprise.

3.2.4 En synthèse, sur la formalisation des pratiques

La cartographie ci-dessous restitue les positionnements des entreprises en fonction du niveau de formalisation de leurs pratiques RH-compétences (en ordonnée), et de l'orientation actuelle de leur projet (en abscisse). Elle permet d'identifier que le niveau de formalisation des pratiques croît avec la taille de l'entreprise, d'une part, et avec la nature de son projet, d'autre part. Néanmoins, comme le montrent les développements précédents, toute l'approche compétence ne se joue pas dans des outils formels, et ceci indépendamment de la taille et du projet des entreprises.

CARTOGRAPHIE DES POSITIONNEMENTS DES ENTREPRISES : PROJETS ACTUELS DE DEVELOPPEMENT, NIVEAU DE FORMALISATION DE LEURS PRATIQUES « RH – COMPETENCES »



3.3 Quelles ressources présentes dans leur environnement les entreprises mobilisent-elles ?

3.3.1 L'OPCO, premier interlocuteur « compétences »

L'OPCO est le principal interlocuteur repéré sur le champ du développement des compétences. Il est en effet identifié par toutes les entreprises et associations de notre échantillon, qui ont toutefois fait part de relations plus ou moins étroites et ponctuelles avec leurs opérateurs de compétences.

La plupart des entreprises (7) ont des relations suivies avec leur OPCO, avec a minima des échanges annuels visant en particulier à affecter les fonds du plan de formation, jusqu'à une période récente, et du plan de développement des compétences actuellement.



Notre conseiller de l'ADEFIM venait nous voir régulièrement, là il a changé et les relations sont moins proches. Mais je l'appellerai au besoin, au moins une fois par an pour faire notre plan de formation. [AmmortInnov]



Quatre autres entretiennent avec leur OPCO des relations très ponctuelles et administratives, pour financer des actions de formation sur des besoins repérés par l'entreprise au fil de l'eau.



L'OPCO est bien repéré. Les relations avec lui sont en revanche très centrées sur le financement des formations, et pas vraiment sur la stratégie de formation. [Chantinsert']



Enfin, trois entreprises bénéficient d'un appui à l'ingénierie de formation (dont financière).



L'adjointe RH est en contact régulier avec l'OPCO, qu'elle connaît bien. Il les accompagne dans l'optimisation financière et le choix des dispositifs : « à l'époque on utilisait beaucoup la période de professionnalisations » [Energi-T]



A noter que deux entreprises ont fait part d'échanges complexes et tendus avec leurs OPCO (SkiMag et ImmoConsulting), qui semblent dus en partie à des difficultés d'identification de l'OPCO de rattachement, voire au contexte de changement au sein de ces opérateurs en lien avec la réforme de la formation professionnelle.

3.3.2 De rares appuis sur les autres ressources disponibles

Parmi les autres ressources disponibles au sein de leur environnement, c'est Pôle emploi qui ressort comme le premier partenaire des entreprises interrogées, 9 d'entre elles entretenant des contacts avec l'opérateur. Généralement, Pôle emploi est principalement mobilisé pour le dépôt d'annonces de recrutement, voire la recherche de CV. Trois entreprises sont allées un cran plus loin dans les partenariats avec Pôle emploi, dont NumAccess pour la mise en place d'une AFPR (lui ayant permis de trouver un moyen de financer un tutorat interne nécessaire pour acquérir une expertise requise), Assologe qui établit des points réguliers avec un conseiller dédié lorsque des offres d'emploi sont ouvertes, et enfin Chantinsert' – pour le recrutement des salariés non permanents positionnés sur les chantiers IAE.

La Région est peu repérée comme interlocutrice des entreprises, seulement trois d'entre elles ayant mis en place des actions avec cet échelon de collectivité territoriale. Ainsi, NormBanking a mis en place un partenariat « symbolique » avec des associations et la Région autour du décrochage scolaire, Energi-T déclare des échanges ponctuels autour du décrochage scolaire, quand Enduitextile a bénéficié de son côté d'un appui RH lui ayant permis de formaliser des fiches pour l'ensemble des postes de l'entreprise – duquel se dégage un important satisfecit.



Le manager RH a bénéficié d'un accompagnement financé par la Région de son territoire. « *Par deux fois, j'ai pu avoir un regard extérieur sur mes pratiques. Une première fois à ma prise de poste, et une seconde fois après mon master* ». Au-delà de la révision de l'ensemble des fiches de poste, cet accompagnement a fait naître une réflexion sur un système de prime variable. « *C'est gratuit, et ça permet vraiment de prendre de la hauteur... Même si ça prend un peu de temps !* ». [Enduitextile]



Les travaux des observatoires de branche sont de leur côté méconnus des entreprises, seules 3 entreprises de notre échantillon identifiant les « référentiels de branche » comme des ressources potentielles. Seules deux d'entre elles mobilisent effectivement ces travaux : une association (Assologe) et NormBanking. Dans ces deux situations, la branche professionnelle est structurée au niveau de l'entreprise ou de la Fédération associative, ce qui induit une proximité des travaux menés aux attentes opérationnelles des structures. En ce sens, NumAccess, estime que les contenus produits par l'observatoire de sa branche, qu'elle a eu l'occasion de parcourir, sont relativement « *déconnectés* », et « *trop génériques* » au regard de ses besoins.

Si aucune entreprise interrogée n'identifie les travaux menés par les OREF en région, elles font ponctuellement appel à d'autres ressources :

- Cabinet d'avocat sur du conseil juridique, notamment en matière de droit social (4 entreprises) ;
- CCI (3), en particulier pour l'animation de certaines formations ou pour des questions liées à l'alternance ;
- Organisation professionnelle (2), pour des informations généralistes ;
- Consultant (2), cabinet de recrutement (2), pour des accompagnements RH (référentiels métiers, GPEC...) ou des prestations de « chasse » sur des profils rares ;

- Groupement d'employeur (2), avec des réunions régulières sur une diversité de sujets, dont les enjeux RH-formation, ou encore des conseils sur les aspects juridiques et RH ;
- Fédération associative et les autres associations du réseau (1) ;
- L'APEC, qui organise notamment des petits-déjeuners autour de thématiques RH variées ;
- Une association locale portant les fonctions de Maisons de l'emploi et de PLIE (1), ayant notamment proposé un accompagnement jugé très utile sur la formalisation des fiches de poste.

3.3.3 Peu de besoins, du moins exprimés

La majorité des entreprises rencontrées (9 sur 14) n'ont évoqué aucun besoin non couvert en termes d'accompagnement. Elles se répartissent de manière quasiment équitable entre celles qui déclarent tout simplement ne rencontrer aucun besoin, et celles qui savent trouver, dans leur environnement, les ressources qui seront en mesure de les appuyer.



« Non, on finit toujours par s'en sortir ! [...] Les PME sont bien accompagnées, il y a de quoi faire, si elles le souhaitent. » [Enduixtextile]



« Non, je ne vois pas, on a la chance d'avoir l'appui d'un groupe qui est très outillé » [Energi-T]

Pour les autres, les besoins évoqués de manière spontanée au cours des entretiens sont les suivants :

- « Avoir des discussions qui me challengent pourquoi pas, mais globalement je n'ai besoin de rien venant de l'extérieur » [SkiMag] ;
- Du conseil juridique, sur le plan RH, gratuit [ImmoConsulting] ;
- Un baromètre des salaires moyens, en tant qu'outil d'appui à la négociation salariale lors des recrutements [HopMarket] ;
- Un service d'aide à la carte pour les PME, sur une diversité de thématiques (techniques d'évaluation, management...) ;
- Une bibliothèque de CV de personnes en recherche d'emploi, actualisée et présentant les expériences et compétences de manière détaillée [Bati&Co].

3.4 Finalement, quels sont les effets escomptés et déterminants des approches compétences ?

3.4.1 Les effets escomptés des pratiques déployées dans les entreprises

Les travaux menés ne permettent pas d'analyser de manière fine les effets produits par les pratiques et outils déployés dans les entreprises interrogées. En revanche, ils permettent de lister les catégories d'effets attendus par les dirigeants, mis au regard des outils et des pratiques déployés.

SYNTHÈSE DES OUTILS / PRATIQUES MOBILISÉS PAR LES ENTREPRISES ET DES CATEGORIES D'EFFETS ATTENDUS

Objectifs poursuivis / effets attendus	Outils et pratiques mobilisés
Pas d'objectif précis, autre que celui d'assurer la qualité de production	Fiches de postes, formations formelles, accompagnements plus informels
Sécuriser les recrutements	Fiches de poste, de fonctions Annonces de recrutement Prise en compte des « soft skills » dans le cadre des recrutements
Garantir l'accès des salariés aux habilitations et certifications obligatoires pour l'exercice de leur activité	Formations « formelles », réglementaires et obligatoires
Accompagner et former en situation pour adapter les compétences aux outils, expertises et gestes métiers spécifiques de l'entreprise	Accompagnement, tutorat, binôme « Formation sur le tas » Formation formelle <i>ad hoc</i> , coconstruite avec l'OPCO
Accompagner le développement des compétences	<i>Dans l'optique d'une mobilité verticale, du développement de la polyvalence, du renforcement de l'expertise métier...</i> Formation « formelle », plan de développement des compétences
Fidéliser les salariés	Validation des demandes spontanées de formation (en particulier certifiantes) Communication régulière sur le projet d'entreprises, pour susciter l'adhésion (auprès des salariés et/ou de leurs représentants) Propositions de parcours de mobilité, ascendante ou horizontale
Susciter l'innovation	Encouragement des temps de travail en collectif (task force, méthodes agiles...) dans une perspective « apprenante »
Anticiper les évolutions des métiers et des besoins en compétences	<i>Par exemple dans un contexte de digitalisation massive de l'activité</i> GPEC
Accompagner les trajectoires professionnelles	<i>Dans un contexte de disparition de certains métiers (digitalisation)</i> Cartographie des métiers, aires de mobilités... Parcours de formations pré-identifiés

Enfin, sept entreprises interrogées ont mentionné un lien direct entre leurs pratiques liées à la GRH et leur niveau de compétitivité.



« Le développement des compétences a un coût, mais avec le recul je vois que c'est aujourd'hui un investissement qui a un retour sur le long terme. Il faut lever les freins financiers » [Flash]



« Pour moi, la compétence est un outil de compétitivité. Mais il y a encore beaucoup de chemin à faire pour que cela soit reconnu, et le structurer. Le discours liant compétitivité et compétences est nécessaire, mais il faut également que les dirigeants l'entendent. Et c'est plus compliqué dans les petites entreprises. On est sur le chiffre d'affaire et le résultat, on n'a pas forcément le temps de se dire qu'il faut également valoriser la ressource humaine ». [Enduitextile]

3.4.2 Les déterminants des « approches compétences »

Si l'étude menée ne permet pas d'aboutir à une typologie fine des pratiques RH d'entreprises, et la manière dont elles y mobilisent les « compétences », elle montre la diversité des pratiques observées, et des facteurs qui les expliquent. Ces dernières sont en effet le résultat d'une combinaison de déterminants toujours spécifiques, liés à la fois à l'environnement de l'entreprise, à ses caractéristiques et son projet.

Le tableau ci-dessous propose en synthèse une liste des principaux déterminants qui semblent influencer les approches et pratiques des entreprises rencontrées dans le cadre de la mission, et s'avèrent bien plus larges que les critères classiques de différenciation des entreprises (taille, secteur...). Ils peuvent se scinder en trois catégories : les caractéristiques objectives de l'entreprise, ses caractéristiques « subjectives », et enfin les éléments externes à l'entreprise.

Caractéristiques objectives de l'entreprise
<ul style="list-style-type: none">• La taille de l'entreprise, et corrélativement le niveau de structuration et de professionnalisation de sa fonction RH• Le poids des activités règlementées et des formations obligatoires• Le secteur d'activité et le positionnement sur les marchés, en particulier s'ils sont « de niche »• Le niveau d'expertise requis sur les postes clefs de l'entreprise• Le niveau de turn-over dans les effectifs de l'entreprise
Caractéristiques « subjectives » de l'entreprise
<ul style="list-style-type: none">• La culture d'entreprise, s'agissant notamment de la communication et du partage du projet d'entreprise, comme de l'intérêt porté aux enjeux RH et la prise en compte de l'expression des salariés• La personnalité du dirigeant, plus encore dans les petites entreprises• La stratégie et le projet de l'entreprise (en particulier : volonté de développement, orientation vers l'innovation, digitalisation des activités)• La capacité à décliner cette stratégie sur le plan des ressources humaines et des compétences, à anticiper ses besoins• La volonté de proposer des parcours d'évolution professionnelle aux salariés• La connaissance des ressources disponibles dans l'environnement, capacité à s'en saisir
Éléments externes à l'entreprise
<ul style="list-style-type: none">• Le dynamisme des marchés sur lesquels les entreprises sont positionnées, le niveau de concurrence• L'absence de formation (notamment initiale) sur certaines expertises (en émergence, ou très spécifiques à l'entreprise)

- La concurrence avec les autres employeurs pour attirer et fidéliser des candidats aux profils à la fois qualifiés et « rares »
- Le dynamisme du bassin d'emploi où est localisée l'entreprise

4. Conclusion

A partir d'un questionnaire global sur les pratiques RH des entreprises, cette étude avait pour objectif de mettre à jour la manière dont ces dernières mobilisent la notion de compétences, tant à travers les instruments qu'elles mobilisent que les actes des différents professionnels.

Comme fréquemment dans la réalisation d'études de ce type, convaincre des entreprises de participer à ces travaux n'a pas été chose aisée. En complément des freins classiques en la matière (manque de temps ou anticipation d'un faible retour sur investissement, manque d'intérêt...), cette étude a généré des interrogations dès la présentation de son titre aux professionnels contactés - pour mémoire : la mobilisation des compétences par les entreprises dans le cadre de leurs pratiques RH.

Les travaux menés ont par la suite confirmé le caractère flou, nomade ou encore polysémique de la notion de compétence. D'ailleurs, 3 entreprises rencontrées dans le cadre de l'étude ont clairement exprimé leur difficulté à bien cerner cette notion. Pour les autres, si le terme est intégré au « langage courant », les définitions proposées sont assez différenciées d'un interlocuteur à l'autre. Elles sont rattachées à au moins deux des trois dimensions suivantes : une vision collective (l'entreprise, sa performance et/ou sa stratégie) ; une vision « individuelle » (le poste, l'activité, les tâches effectuées par une personne) ; une vision orientée sur les soft skills (avec différentes acceptions de ce terme). Ces définitions, formulées au cours des entretiens, n'incluent jamais la notion de contextualisation.

Les entreprises interrogées sont bien plus à l'aise pour s'exprimer sur le sujet des compétences en entrant par la finalité des compétences (à quoi elles servent), et les pratiques et outils déployés sur le volet RH (ce que les entreprises font). Tout semble se passer comme si la compétence était une notion « embarquée » dans d'autres sujets, sans existence propre.

Préalable pour l'action (l'activité de production de l'entreprise), la compétence est également généralement impensée dans les entreprises interrogées. Elle serait par ailleurs un « non-objet » en matière de dialogue social, ou à tout le moins un objet consensuel – les sujets d'interrogation des salariés tournant davantage autour de la rémunération, des conditions et du temps de travail, voire de l'égalité entre les hommes et les femmes.

Si les dirigeants interrogés se questionnent peu sur la définition de la compétence, c'est sans doute que cette dernière est davantage traitée comme un moyen de réaliser le travail que comme un objet leur appartenant. La compétence devient objet de gestion lorsque l'entreprise fait face à une problématique concrète, qui requiert l'action. Attirer des candidats, trouver des professionnels aux compétences rares sur le marché, adapter les compétences des collaborateurs aux exigences particulières du poste occupé, fidéliser les salariés... deviennent alors les catégories opératoires pour l'action qui « embarquent » concrètement la notion de compétences.

Ces catégories sont activées pour répondre aux « enjeux RH » qui sont identifiés par les entreprises. Ces derniers sont systématiquement très contextualisés, et dépendants d'une pluralité de facteurs propres à la situation de chaque entreprise : poids des activités règlementées et des formations obligatoires qui en découlent, niveau d'expertise requis sur les postes clefs de l'entreprise, existence (ou non) de formations

initiales sur certaines expertises, concurrence avec les autres employeurs pour attirer et fidéliser des candidats aux profils à la fois qualifiés et « rares », niveau de turn-over dans l'entreprise...

Les réponses formulées au regard de ces enjeux sont également contextualisées, et dictées par un large éventail de déterminants : taille de l'entreprise (et corrélativement niveau de structuration et de professionnalisation de la fonction RH), culture de l'entreprise – et plus encore la personnalité du dirigeant dans les petites entreprises, la volonté de proposer des parcours d'évolution professionnelle aux salariés dans l'entreprise (dans une optique de fidélisation), la connaissance de ressources présentes dans l'environnement et la capacité à s'en saisir...

Il résulte de la combinaison de ces multiples facteurs des approches RH, embarquant fréquemment la notion de compétences, toujours particulières car dépendantes du contexte spécifique de chacune des entreprises étudiées.

Ces approches RH ne sont par ailleurs pas systématiquement connectées, a minima dans le discours des dirigeants interrogés, au projet de développement de l'entreprise. Ce constat explique peut-être que la mobilisation des compétences soit avant tout appréhendée en termes d'outils, en général cloisonnés entre eux, et pas de processus.

Sur ce point, les entreprises rencontrées appuient toutes leurs pratiques RH sur une instrumentation plus ou moins sophistiquée. A minima, elles disposent toutes de fiches de poste décrivant l'existant, davantage orientées vers la présentation des activités (ce qui doit être fait) que des compétences requises. Les outils au niveau « collectif » (référentiels), de même que les travaux d'anticipation (des besoins en recrutement, en compétences au regard de l'évolution des contenus des emplois...) sont plus rares, quand les pratiques d'évaluation des compétences apparaissent davantage outillées dans les entreprises de taille importante.

Le niveau de formalisation de l'outillage RH ne traduit toutefois pas fidèlement ni les intentions ni les pratiques réelles des entreprises, en particulier en matière de développement des compétences. Les entreprises mobilisent en effet sur ce champ des pratiques peu encadrées comme du « tutorat » non formalisé, visant à accompagner les nouveaux entrants dans l'entreprise à la prise en main de leur poste, à l'acquisition des « gestes professionnels », ou encore d'une expertise technique spécifique – en particulier les plus petites entreprises.

D'autres pratiques, comme la définition de parcours de formation « formels » adaptés aux outils de production, le coaching ou encore le recours à des méthodes de travail collaboratives et apprenantes confirment enfin une volonté partagée par les entreprises d'adapter les actions de développement des compétences à leur contexte spécifique, en internalisant la fonction formation. A l'inverse, la formalisation n'a pas obligatoirement de traduction effective dans les politiques RH.

Finalement, « en creux », les travaux menés font émerger que le sujet des compétences ne va pas de lui-même dans les entreprises, et à tout le moins qu'il est faiblement conscientisé. Pour mieux le dévoiler, il pourrait apparaître pertinent de proposer des ressources et accompagnements dédiés aux entreprises. Mais les entreprises interrogées, et en particulier les plus petites d'entre elles, n'expriment (n'identifient ?) pas de réels besoins en la matière. Cela pourrait expliquer le fait que les ressources disponibles dans leur environnement (travaux des observatoires de branche, des OREF, appuis RH proposés par certaines Régions...) soit méconnues, et par rebond très peu voire pas mobilisées.

Pour aller plus loin dans l'analyse, des éclairages additionnels pourraient utilement compléter les enseignements de cette étude.

- Méthodologiquement, la duplication de cette étude sur un échantillon de plus grande envergure permettrait sans doute d'affiner l'analyse des démarches RH / compétences et d'augmenter les chances d'aboutir à une typologie des pratiques observées.

- Des entretiens auprès de salariés, en particulier de leurs représentants et, surtout, du management intermédiaire en tant qu'acteurs de « l'activation des compétences », permettraient de lever un biais important de l'étude.
- Des séquences d'observation *in situ* permettraient de gagner en finesse dans la description et l'analyse de pratiques informelles contribuant au développement des compétences.
- Une étude-action avec des dirigeants ou responsables RH d'entreprises de taille modeste, selon un protocole méthodologique restant à affiner, serait sans doute de nature à interroger la faiblesse des besoins d'accompagnement remontés par ces derniers.

5. Annexe 1 – Guides d'entretien

5.1 Le guide d'entretien dirigeant / RH

5.1.1 Présentation de l'entreprise

Pouvez-vous nous raconter l'histoire de votre entreprise, et notamment les éléments clés qui nous aideront à bien situer l'entreprise dans toutes ses dimensions (culturelle, stratégique...) ?

Quelle sont les secteurs d'activité de l'entreprise ? Quelles sont les tendances d'évolution de ces secteurs ? Comment l'entreprise est-elle positionnée sur le marché ?

Quelle est l'organisation actuelle de l'entreprise ? Quels en sont les principaux départements / directions / services ?

Quel est l'effectif de salariés ? Quelles sont les principales fonctions et postes au sein de l'entreprise ? Où sont situés les effectifs les plus importants ? Et les effectifs les plus « stratégiques » (profils que l'on a des difficultés à recruter ou à fidéliser, profils à haute valeur-ajoutée au regard de l'activité de l'entreprise...) ?

5.1.2 Le projet d'entreprise, y compris en termes de développement des compétences

Au lancement de l'entreprise, quelles étaient ses perspectives ? Quels étaient les projets de développement et quelles en étaient les échéances ?

Par rapport à ce projet initial, comment situez-vous la situation de votre entreprise ?

Aujourd'hui, quels sont les projets en termes de développement, de repositionnement ou de consolidation de l'activité – à une échelle 3-5 ans ? Comment sont-ils nés ?

Quels sont les acteurs de l'entreprise qui participent à la définition de ce projet d'entreprise ?

Quelles sont les conséquences de ces projets sur vos besoins en compétences ?

Comment définirez-vous le terme « compétence » ? Et l'expression « démarche compétences » ?

Utilisez-vous souvent le terme de compétences ? avec qui ? dans quel cadre ?

5.1.3 Le dialogue social au sein de l'entreprise (et de la branche)

Quelles sont les instances d'échange avec les salariés et leurs représentants au sein de votre entreprise ?

Quels sont les sujets débattus au sein de ces instances ? En particulier, le projet global de l'entreprise est-il partagé avec les salariés ? De votre point de vue, tous les salariés ont-ils une compréhension claire de ce projet ?

Quels sont les accords d'entreprise existant en lien avec la gestion et le développement des compétences au sein de votre organisation ?

Comment qualifieriez-vous les postures et positionnements des salariés et de leurs représentants, notamment sur les aspects liés à la gestion et au développement des compétences, que cela soit au cours de la négociation d'accords ou dans leur mise en œuvre ?

Avez-vous connaissance d'un accord de branche sur le champ de la GPEC ? De votre point de vue, quelles en sont les traductions concrètes pour votre entreprise ?

5.1.4 Les rôles et les pratiques des acteurs concernés et impliqués dans les questions de compétences

Dans votre entreprise, qui s'occupe des différents aspects liés à la GRH (recrutement, suivi des carrières, ...) ? Quel est le profil de la / des personne (s) qui occupe(nt) cette fonction ?

[Pour les questions suivantes : relancer sur la base d'exemples concrets – par exemple du dernier recrutement]

Comment vos besoins en compétences et vos besoins de recrutement sont-ils définis ? Sur la base de quelles informations, et avec quels acteurs ?

Comment les contenus des postes sont-ils définis ? Dans quel type d'outil(s) sont-ils décrits et précisés ?

Comment s'opèrent les recrutements ? Quels sont les recrutements « faciles » au sein de votre structure ? Et au contraire les recrutements plus complexes ? Comment surmontez-vous d'éventuelles difficultés de recrutement ?

Comment les souhaits d'évolution professionnelle des salariés sont-ils recueillis ? Et les demandes d'évolution émanant de la hiérarchie formulée ? Dans quelle mesure les entretiens professionnels permettent-ils de construire ce dialogue ? Le Compte Personnel Formation est-il un outil évoqué au cours de ces échanges ?

Comment le plan de développement des compétences est-il construit (repérage des besoins, identification des moyens financiers disponibles en lien avec l'OPCO, identification d'une action de formation pertinente...) ?

Quels sont les contenus de ce plan de développement des compétences ? De votre point de vue, comment traduit-il l'obligation légale de l'employeur de maintenir l'employabilité de ses salariés ?

Quelles sont vos pratiques en termes de formation professionnelle (inter, intra...) ?

Au-delà des actions de formation professionnelle, identifiez-vous dans votre entreprise des pratiques plus informelles qui contribuent au développement de compétences individuelles ? A la construction de compétences collectives ?

Sur ces différents aspects, quel est de votre point de vue le rôle / l'apport des managers de proximité ? de la fonction RH ? Du ou des dirigeant(s) ? Quels sont leurs réticences ? Avez-vous connaissance de pratiques parallèles de vos managers dans la gestion des compétences par rapport aux procédures de l'entreprise ?

5.1.5 Connaissance et appropriation des ressources disponibles dans l'environnement

Connaissez-vous [l'observatoire de branche dont l'entreprise relève] ? Avez-vous déjà consulté son site, à quelle occasion ? Et les différentes ressources mises à disposition (référentiels métiers, études prospectives...) ? Qu'en avez-vous pensé / retenu ?

Connaissez-vous [l'OREF du territoire] ? Avez-vous déjà consulté son site, à quelle occasion ? Et les différentes ressources mises à disposition (études...) ? Qu'en avez-vous pensé / retenu ?

Mobilisez-vous d'autres sources d'information sur l'emploi, la formation et les compétences dans votre secteur (ex. des études DARES ou France Stratégie...) ?

Connaissez-vous [l'OPCO dont l'entreprise relève] ? Pour quels motifs prenez-vous contact avec les conseillers ? Quelles sont les offres de service / dispositifs de financement de la formation professionnelle que vous mobilisez ?

Avez-vous déjà mobilisé les services de la Région, sur les sujets RH ?

A quelles occasions travaillez-vous avec le Service Public de l'Emploi de votre territoire ?

Quels sont les autres acteurs ressources (chambres consulaires, clusters, groupements d'employeurs, cabinets conseil...) avec lesquels vous êtes amenés à travailler en lien avec la gestion des compétences ? Quelles sont les valeurs-ajoutées de chacun d'entre eux ?

Toujours sur ce sujet, identifiez-vous des ressources / services qui font aujourd'hui défaut ?

5.1.6 Ouverture, synthèse et conclusion

Quels sont de votre point de vue les effets de votre politique RH sur les compétences détenues par vos salariés, et plus largement leur trajectoire professionnelle ? Sur la compétitivité de votre entreprise ? Sur le dialogue social, ou plus globalement les relations avec les salariés ?

De votre point de vue, quels sont les leviers les plus efficaces pour « donner envie » à une entreprise (direction et salariés) de s'engager en matière de développement des compétences ? Quelle est la part des incitations légales sur ce point ?

5.2 Le guide d'entretien Manager de proximité

5.2.1 Présentation du manager et de l'entité managée

Pouvez-vous me présenter en quelques mots votre parcours professionnel ?

Pouvez-vous me présenter l'activité de votre service/département/direction dans l'organisation globale de l'entreprise ?

Quels sont les projets de développement de votre service ? Comment sont-ils construits ? Avez-vous fixé des échéances de développement ?

Comment se situe cette entité dans l'organisation globale ?

Aujourd'hui, quel est votre rôle dans l'organisation ? (*Identifier s'il exerce un management technique et/ou hiérarchique*)

Une journée type, pour vous, ça ressemble à quoi ?

5.2.2 Regard sur le projet d'entreprise et le dialogue social au sein de l'entreprise

Y'a-t-il à votre connaissance un projet d'entreprise ? Quel regard portez-vous sur le projet de développement de l'entreprise ?

Comment qualifieriez-vous les relations et le dialogue entre la direction et les salariés au sein de l'entreprise ?

Quels sont les points de discussion (voire d'achoppement) en lien avec les recrutements, les évolutions de carrière, l'accès aux actions de développement des compétences ?

5.2.3 Présentation des métiers du service managé et de l'organisation du travail

Combien de personnes encadrez-vous ? Quels sont leurs profils en termes de qualification ?

Quelles sont les principales fonctions et postes (en distinguant les postes qualifiés / peu qualifiés) ?

Comment le travail est-il organisé / réparti entre ces différentes fonctions ? Comment parle-t-on du travail qu'il y a à faire dans votre entité ?

5.2.4 Contribution du manager aux pratiques de GRH

Comment définiriez-vous le terme « compétence » ? Et l'expression « démarche compétences » ? Cette notion vous paraît-elle complexe à appréhender ?

Comment définiriez-vous les compétences des personnes que vous encadrez ?

En quels termes eux, de leur côté, évoquent-ils ce dont ils ont besoin pour réaliser un travail de qualité ?

Comment avez-vous défini les compétences de la dernière personne que vous ayez recruté ?

Quels sont les besoins en compétences que vous repérez aujourd'hui ?

Quels leviers avez-vous à votre disposition pour y remédier ?

Comment définiriez-vous votre rôle dans le développement des compétences de vos collaborateurs ? Comment les accompagnez-vous ? Qu'est-ce qui est facile / difficile pour vous sur ce registre ?

Comment les souhaits d'évolution professionnelle des salariés sont-ils recueillis ? Et les demandes d'évolution émanant de la hiérarchie formulées ?

Menez-vous des entretiens professionnels (et/ou d'évaluation/d'appréciation) ? Vous sentez-vous suffisamment outillé pour les mener ?

5.2.5 Connaissance et appropriation des ressources disponibles dans l'environnement

Connaissez-vous et avez-vous déjà mobilisé les ressources / services suivants :

- Observatoire de branche
- OREF
- Autres sources d'informations (France Stratégie, DARES...)

- OPCO
- SPE
- Autres acteurs (chambres consulaires, conseils régionaux clusters, groupements d'employeurs, cabinets conseil...)

Quelles sont les valeurs-ajoutées de chacun d'entre eux ?

Toujours sur ce sujet, identifiez-vous des ressources / services qui font aujourd'hui défaut ?

5.2.6 Ouverture, synthèse et conclusion

Quel est votre lien avec les services de Direction des RH (s'ils existent) ? Vous sentez-vous suffisamment outillé/appuyé ? Comment qualifieriez-vous la manière dont les RH sont gérées au sein de votre entreprise ?

Quels sont de votre point de vue les effets de la politique RH de l'entreprise sur les compétences détenues par vos salariés, et plus largement leur trajectoire professionnelle ? Sur la compétitivité de votre entreprise ? Sur le dialogue social, ou plus globalement les relations avec les salariés ?

De votre point de vue, quels sont les leviers les plus efficaces pour « donner envie » à une entreprise (direction et salariés) de s'engager en matière de développement des compétences ? Quelle est la part des incitations légales sur ce point ?

6. Annexe 2 – Fiches d'identité des entreprises interrogées

6.1 Entreprises de moins de 10 salariés

<p>NumAccess</p>	<p>L'entreprise a été créée en 2002 et était initialement positionnée sur la création de sites Web. En 2004, sa fondatrice (qui est toujours la gérante actuelle) oriente l'activité de l'entreprise vers l'accessibilité numérique²⁴. Elle emploie aujourd'hui 7 salariés, et accompagne ses clients (grandes entreprises, et depuis peu le secteur public) à la mise en accessibilité de l'ensemble de leurs supports numériques (web, applications web et mobile, contenus comme les vidéos ou les documents...).</p>
<p>SkiMag</p>	<p>Magasin de ski, sous enseigne d'un groupement coopératif de renommée nationale et en forte croissance sur tout le territoire. Branche « Magasin Montagne » (par opposition à la branche « Magasins de plaine » dans l'organisation interne du réseau de cette Enseigne).</p> <p>Magasin qui assure des prestations de vente et de location de matériel de sport d'hivers. Aux alentours du million de chiffre d'affaire annuel (dont 60% issus de la location de ski). Fonctionnement saisonnier : ouvert de décembre à avril.</p> <p>Magasin positionné dans une petite station des Alpes. Clientèle familiale. Forte concurrence sur un espace resserré et sur des périodes courtes, mais très bon positionnement géographique (au cœur de la station) et enseigne nationale qui attire (par opposition à la plupart des magasins concurrents, locaux pour la plupart).</p>

²⁴ Mise à la disposition de tous les individus, quels que soient leur matériel ou logiciel, leur infrastructure réseau, leur langue maternelle, leur culture, leur localisation géographique, ou leurs aptitudes physiques ou mentales, des ressources numériques.

	<p>Outre le gérant, les effectifs sont composés d'un CDI et de 5 contrats saisonniers (vendeurs, skimen).</p> <p>Le dirigeant fait partie d'une commission de réflexion interne au réseau de l'Enseigne.</p>
AmortInnov	<p>AmortInnov est une entreprise de 9 personnes, positionnée sur la conception d'amortisseurs dans le secteur automobile. Entreprise familiale, elle existe depuis près de 40 ans et est positionnée sur un marché B to B (carrossiers constructeurs, concessionnaires) dit de niche.</p>
Bati&Co	<p>Entreprise familiale, de bâtiment, rénovation tout corps d'état créée en 1997.</p> <p>Bati&Co emploie 8 salariés. L'entreprise de rénovation qualifiée « tout corps d'état », regroupe l'ensemble des métiers du bâtiment/construction (plomberie, gros œuvre, électricité...). Sa diversité est pour le dirigeant une de ses forces et son orientation stratégique depuis sa création.</p>
Assologe	<p>Cette association loi 1901 emploie 9 salariés, et est implantée dans un département à dominante rurale, depuis près de 70 ans. Son objet social est d'accompagner les ménages sur le champ du logement (accompagnement vers des aides pour la rénovation énergétique, accompagnement au maintien à domicile...). Elle accompagne par ailleurs des opérations de réhabilitation de différents types de quartiers.</p>

6.2 Entreprises de 11 à 249 salariés

Immoconsulting	<p>Entreprise positionnée sur l'immobilier d'entreprise (vente, conseil, intermédiation). Implantée en Ile de France (siège) et plusieurs agences (Nouvelle-Aquitaine, PACA, AURA).</p> <p>Initialement rattachée à un groupe, IMMOCONSULTING est devenue une structure autonome depuis mars 2019. Elle emploie 150 salariés (80% de commerciaux, 20% métiers support).</p>
HopMarket	<p>Hop Market est une agence marketing 360 créée il y a 13 ans par deux associés (frère et sœur). La structure conçoit, développe et déploie des parcours clients sur l'ensemble des canaux physiques et digitaux. Elle propose une offre de services unique, articulée autour de 3 grandes expertises : marketing digital, engineering, conseil / accompagnement à une stratégie digitale.</p> <p>Elle est composée de 62 salariés dont 27 localisés en France et 35 en Tunisie. La moyenne d'âge des salariés de la structure est de 28 ans.</p>
Flash	<p>Entreprise dans le secteur du développement /impression numérique et photographique, avec 180 salariés sur l'entité française. L'entreprise est considérée comme un « pure player », avec pour seule visibilité des boutiques en ligne (aucun point de vente). Elle croit progressivement par l'achat d'autres structures internationales. Elle est aujourd'hui positionnée dans 4 pays (Angleterre, Espagne, Allemagne, France).</p> <p>La structure a été rachetée il y a cinq ans par un fond d'investissement britannique. Le siège se trouve à Londres.</p>
Enduitextile	<p>Entreprise créée il y a 20 ans, positionnée sur un marché de niche dans le traitement textile (commercialisation et production), et toujours dirigée par son fondateur.</p>

	Située en zone périurbaine, elle emploie actuellement une petite quinzaine de salariés, pour un chiffre d'affaire annuel d'environ 3 millions d'euros.
Fixy	Structure industrielle, familiale, créée depuis 45 ans et employant une soixantaine de salariés. Fixy est un fabricant et producteur de ruban adhésif hautes performances, destiné à de multiples applications industrielles.
Chantinsert'	<p>Le projet associatif de Chantinsert' énonce comme priorité l'accompagnement des personnes en situation de précarité sociale pour leur permettre de gagner en autonomie et s'insérer durablement. Pour y parvenir, l'association propose des services d'accompagnement, de domiciliation du courrier administratif, d'accompagnement social, et d'insertion par l'activité économique.</p> <p>L'accueil de jour concerne plus de 2 500 personnes par an, le centre d'hébergement propose 50 places, et les chantiers d'insertion accueillent 170 personnes sur 19 métiers différents par an.</p> <p>Elle emploie environ 80 salariés permanents, et 120 salariés non permanents.</p>

6.3 Entreprises de 250 salariés et plus

In'Com	<p>Entreprise de communication qui est le fruit de plusieurs fusions/absorptions depuis 2010.</p> <p>Depuis 10 ans, les activités de l'entreprise se diversifient (digital branding, le commercial, marketing stratégique, social média, positive impact...), par croissance externe.</p> <p>In'Com compte 280 salariés : 150 salariés à Paris, 100 à Lyon et 30 à Tournon.</p>
Normbanking	<p>NormBanking est une banque mutualiste qui est rattachée à un groupe français.</p> <p>Le groupe compte plus de 35 marques et a une implantation dans plus de 50 pays.</p> <p>Selon les filiales du groupe, les stratégies sont différentes et complémentaires. La spécificité du groupe est sa forte implantation territoriale.</p> <p>Normbanking compte plus de 1 850 salariés.</p>
EnergiT	<p>Filiale d'un grand groupe français de BTP.</p> <p>L'entreprise est spécialisée dans les services généraux et notamment la gestion de la climatisation, du chauffage, ventilation, support technique électricité et ascenseur (facility management).</p> <p>Son « objet » est de « <i>prendre soin des bâtiments en alliant maintenance multi technique, exploitation et services aux utilisateurs</i> ».</p> <p>EnergiT a représenté pour le groupe plus du quart de son activité en 2018 (29 % du chiffre d'affaires).</p> <p>Le groupe compte plus de 140 entreprises et intervient dans 15 pays.</p> <p>La structure EnergiT compte 315 salariés.</p>

