

## DES ENTREPRISES PIONNIÈRES EN MATIÈRE DE GESTION DES COMPÉTENCES

À un moment critique de transformation des métiers et du lien au travail, une dizaine d'entreprises de toute taille et de secteurs différents revisitent l'approche traditionnelle de la formation pour en faire le ressort prioritaire de leur performance. Des pratiques recueillies et analysées dans un livre blanc présenté à l'ESCP (École supérieure de commerce de Paris).

Catherine Trocquemé



Frank Bournois,  
directeur général de l'ESCP  
Business School.

de France compétences. De grands groupes comme Seb ou Michelin, mais aussi des PME comme Alenvi, Lippi ou Luminess, ont ainsi réussi à piloter d'ambitieux projets de transformation, conquérir de nouveaux marchés tout en renforçant leur attractivité et leur performance sociale.

### Une vision stratégique des compétences portée par les dirigeants

Pour les auteurs du livre blanc, la vision et l'engagement des dirigeants représentent une condition *sine qua non*. Toutes les entreprises citées considèrent l'emploi et le développement des compétences comme le levier principal de leur croissance et, donc, un investissement stratégique. Ces pionnières créent les conditions d'une organisation apprenante, favorisant le dialogue social, l'initiative des collaborateurs, le partage de la valeur et une interaction forte avec les acteurs de leurs territoires.

C'est le cas de Michelin qui prévoit, d'ici 2030, de réaliser 30 % de son chiffre d'affaires hors

**L**a reprise post-covid a déjoué tous les pronostics. Au cœur de la crise sanitaire, de nombreuses entreprises s'inquiétaient de devoir lancer des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE). Elles ont dû, au contraire, faire face à des difficultés de recrutement inédites. Les transformations du monde du travail à l'œuvre ces dernières années les ont brutalement rattrapées, exigeant l'émergence de nouveaux modèles de management et de gestion des compétences.

C'est dans ce contexte qu'est née l'idée d'un livre blanc<sup>1</sup>, présenté au campus Montparnasse de l'école de commerce ESCP à Paris. *"En nous appuyant sur les pratiques d'entreprises pionnières de toutes tailles et de tous secteurs qui ont su associer performance sociale et performance économique, nous avons identifié les leviers d'un nouveau modèle de gestion de l'emploi et des compétences"*, explique Pierre Deheunynck, co-auteur et président du conseil d'administration



1. <https://escp.eu/sites/default/files/PDF/livre-blanc-entreprises-pionnieres-creatrices-de-valeur-par-l-emploi-et-les-competences-ESCP-Business-School.pdf>



Pierre Deheunynck,  
co-auteur du livre blanc  
et président du conseil  
d'administration de  
France compétences.

## “ Ces pionnières créent les conditions d'une organisation apprenante ”

pneumatique pour s'orienter vers le marché en plein essor des services à la mobilité et des matériaux hautes technologies. Une vision partagée avec les organisations syndicales et les salariés. Pour négocier ce virage, l'emblématique Bibendum a réalisé une solide GPEC afin d'identifier les compétences existantes qu'il convient de développer et celles qu'il faudra acquérir. En tout, une cinquante de compétences critiques, pour lesquelles un effort particulier sera mis en œuvre. Portée par la conviction de son dirigeant, la société Alenvi (services à domicile à destination des personnes âgées) affirme placer au centre de son modèle l'autonomie du personnel. Les auxiliaires de vie travaillent en équipes autonomes, les cadres intermédiaires ont un rôle de facilitateurs et de coachs. C'est en ce sens que les associés fondateurs d'Alenvi ont créé un organisme de formation nommé Compani, qui propose une offre en adéquation avec ce modèle. Compani aide plus de 1 000 auxiliaires de vie, encadrants et dirigeants, à s'aligner sur cette même vision du métier et à la mettre en pratique.

### Des approches innovantes de la formation

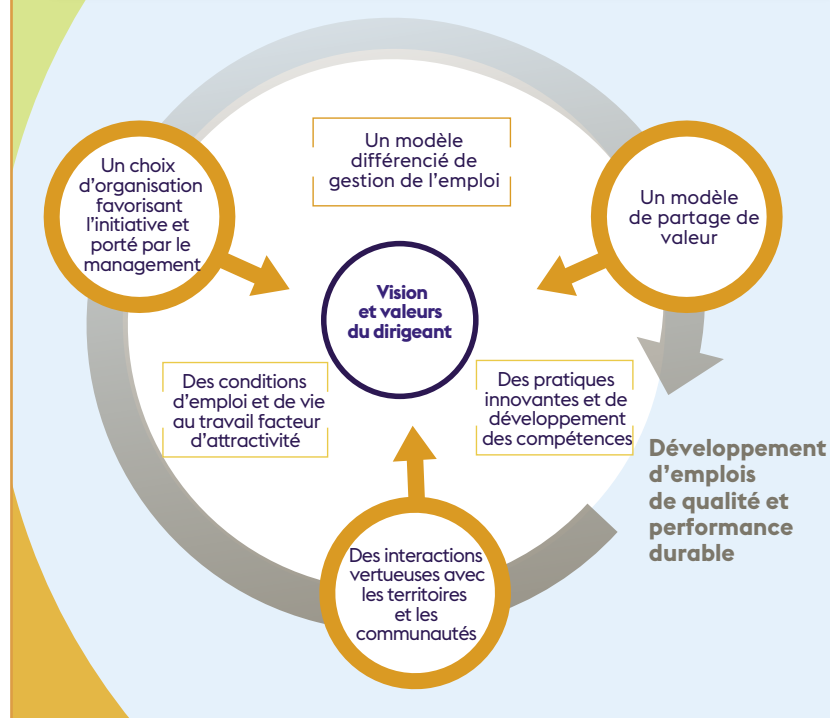
La plupart des entreprises citées n'hésitent pas à sortir des sentiers battus. ProδCie, une centrale d'achat de matériel électroménager et multimédia a bien compris les enjeux des commerçants indépendants et répond aux difficultés de recrutement de techniciens SAV (service après-vente) en identifiant les certifications professionnelles les mieux adaptées, en recensant les besoins en compétences et en réalisant le sourcing et le placement des apprentis formés dans le CFA. Face à la transformation de ses métiers, le groupe Seb s'est engagé dans le cadre d'un accord collectif sur un plan de formation ambitieux qui articule différents dispositifs (VAE collective, alternance, etc.), privilégie l'obtention d'une certification professionnelle et intègre les enjeux de l'emploi senior.

### Mobilité externe et mutualisation des compétences

Longtemps sujet tabou, la mobilité externe permet à des TPE et PME de partager des compé-

## Un nouveau modèle générant “performance durable et emplois de qualité”

Les leviers-clés identifiés dans le livre blanc



tences sur un même territoire. Le livre blanc reprend l'exemple de Mecanic Vallée, qui regroupe plus de 200 entreprises en Nouvelle-Aquitaine et en Occitanie. Ce *cluster* favorise le prêt ou l'emprunt de compétences *via* son dispositif “Passerelles industries”. Un type d'initiatives qui participe à une meilleure gestion de l'emploi selon les rythmes de l'activité de l'entreprise. Le développement de l'employabilité des salariés passe par de nouvelles expériences professionnelles. En faisant appel aux compétences des sociétés de Sophia Antipolis, Ragni, un spécialiste de la ferronnerie, des luminaires et des articles de cheminée, a su combiner son savoir-faire artisanal et les nouvelles technologies pour développer des produits destinés à la ville connectée. Au-delà des dimensions réglementaires sur lesquelles les débats sur la formation professionnelle ont souvent tendance à se concentrer, les auteurs de ce livre blanc ont voulu rappeler le rôle essentiel des entreprises et de leurs dirigeants. ●