

OPCALIA PAYS DE LA LOIRE

Enseignements des pilotes de projets sur le rôle du management

OPCALIA et ses missions

Organisme Paritaire collecteur Agréé (OPCA), régional, interprofessionnel, interbranche

MISSIONS

- **Gérer les fonds versés par les entreprises**
- **Promouvoir et financer la formation des salariés**
- **Conseiller les entreprises**
- **Accompagner les projets des entreprises**

ACOR : Un projet bâti à partir des besoins des entreprises

- Se différencier de ses concurrents grâce à ses savoir-faire.
- Adapter son personnel aux nécessités d'un nouveau processus de production.
- Développer la polyvalence et la flexibilité.
- Garder durablement les jeunes embauchés.
- Le souci de revoir les rémunérations.
- La transmission des savoirs.
- La réforme de la formation professionnelle.

C'est plutôt une fois le projet lancé que les acteurs de l'entreprise se rendent compte que les pratiques de management vont être questionnées.

Les critères d'engagement des entreprises dans ACOR

- Un projet qui part de la stratégie de l'entreprise
- Un projet participatif
- Un projet qui met en place un management des compétences

Pas question de délivrer une démarche toute faite et des outils tout faits mais d'aider les entreprises à conduire un vrai d'entreprise sur les compétences

Les effets des démarches compétence sur l'organisation et les pratiques des entreprises

N°1: Les méthodes de management et de développement des compétences.

N°2: Le développement des compétences par la mobilisation de formations externes mais aussi la construction de parcours de formations internes.

N°3: L'organisation du travail, effet direct du travail d'analyse et de formalisation des activités et des compétences.

Le manager est celui qui a vu son activité et son rôle évoluer le plus.

Le projet fait monter l'encadrement :

➤ Au début de la démarche, les managers :

- participent à la construction des outils (auto-formation, d'acquisition d'un langage commun),
- sont les garants de la cohérence des outils avec l'organisation existante,
- sont le relais en terme de communication sur le projet,

➤ Lors du déploiement de la démarche, les managers ont :

- de nouvelles responsabilités :
 - 1^{er} acteur d'un management par les compétences
 - Décentralisation de la fonction RH vers les managers (entretien d'évaluation, expression des besoins de formation, etc..)
- une légitimité accrue :
 - Les managers ont suivi un cursus de formation
 - Leur positionnement hiérarchique est réaffirmé

Maillon essentiel dans la mise œuvre opérationnelle des orientations stratégiques de l'entreprise. Ils doivent les traduire sur un plan opérationnel et au sein des référentiels.

Les enseignements :

- Son métier premier est de faire réussir son équipe.
- Il est le premier développeur des compétences des salariés.
- Il devient socialement responsable en agissant sur le parcours professionnel des membres de son équipe (mobilité interne, promotion).
- Il doit identifier les contributeurs et les rétribuer.
- Il doit mettre en œuvre des formations adaptées suite aux besoins exprimés dans les entretiens.
- Il est redevable des engagements pris lors de ces entretiens.

Ces nouveaux rôles sont pris en charge par l'encadrement existant que l'entreprise a choisi de faire évoluer : une responsabilité élargie mais aussi de nouvelles questions

Les points de vigilance :

➤ Temps et moyens

« Il faut savoir redéfinir les rôles des managers pour les décharger de certaines tâches quotidiennes qui ne sont plus de leur ressort.

Inversement, il faut leur rappeler que le temps passé dans la démarche fait pleinement partie de leur nouveau rôle ».

➤ Clarifier les objectifs de l'entretien et de l'évaluation : à quoi ça sert ?

« Il semble important que le dirigeant n'a pas seulement pour mission d'afficher une conviction, un soutien franc au projet. Il doit également fixé le cadre et les règles du jeu de ce projet ».

➤ Accompagner l'encadrement

« Il a fallu faire un accompagnement, de la formation, retravailler son management, faire un travail d'écoute de ses subordonnés, mieux structurer ses réunions d'équipe.....faire un travail en profondeur ».

« Il faut favoriser les temps d'échanges de pratiques ».

Les points de vigilance, suite...

➤ Culture.....

« Dans notre culture, il st très difficile de s'imposer si l'on na pas un très bon fond technique..... C'est un dosage difficile à trouver ».

➤ « La personne qui est responsable n'est pas celle qui a réponse à tout. Cela interroge notre manière d'exercer des responsabilités ».

➤ Perte de repères....

Le manager est souvent promu pour ses compétences techniques. Ce nouveau rôle peut lui créer des doutes et il peut se réfugier dans ses pratiques techniques qu'il a appris à valoriser.

➤ Faire dire la difficulté à faire : libérer la parole

« Dans notre secteur, l'on ne parle que technique mais en vérité les aspects « comportement » sont très importants, et ce d'autant plus qu'ils ne sont pas ouvertement exprimés. *« Il va falloir que l'on travaille cet aspect du management ».*



Et côté managers.....



ars 2009