

L'EXPERIENCE NOVOFERM

Une démarche compétence qui renforce
le rôle du management



© Novoferm

)))))) NOVOFERM)))))))

Secteur : Bâtiment

Activité : Produits de fermetures pour l'habitat

Effectifs : 600 salariés

Département : Loire-Atlantique

En lançant en 2004 son projet « démarche compétence », Novoferm visait deux objectifs : faciliter la mise en œuvre des nouveaux outils de gestion et de management dans l'entreprise (SAP, démarche qualité, ...) et décentraliser la fonction ressources humaines. Une évolution pour le management de proximité dans une entreprise en plein développement.

■ L'entreprise, les marchés, sa stratégie

Novoferm est le leader européen sur les marchés des portes de garage, portes coupe-feu et portes industrielles. En Europe, Novoferm comprend 14 usines (7 en Allemagne, 3 en France, 2 aux Pays-Bas, 1 en Espagne, et 1 en Italie). En 2003, le groupe prend une dimension internationale après son rachat par un groupe industriel japonais, Sanwa Shutter Corporation, leader sur le marché de la fermeture en Asie et en Amérique.

600 personnes y travaillent en France, réparties sur 3 sites industriels : Machecoul (350 personnes en Loire-Atlantique), Melun (100 personnes), et Bavilliers (100 personnes dans l'Est de la France). L'histoire de l'entreprise est celle d'une petite PME sous-traitante qui s'est peu à peu autonomisée et agrandie par rachat successifs avant d'être rachetée elle-même par un groupe international lui permettant de poursuivre sa croissance.

Aujourd'hui Novoferm France offre une gamme complète de produits dans le domaine de la fermeture avec Novoferm Habitat spécialisé dans la porte de garage, Novoferm Industrie spécialisé dans les portes industrielles et équipements des quais, et Novoferm Lutermax spécialisé dans les portes coupe-feu. Ses principaux clients sont des centrales d'achat généralistes (par exemple Castorama) ou spécialisées (par exemple Point P) et des installateurs, artisans ou non. Il n'y a pas de vente directe aux particuliers.

Les marchés de l'entreprise sont la construction et la rénovation sur l'ensemble du territoire que ce soit pour l'habitat individuel ou l'habitat collectif. Ce sont des marchés portés par la bonne santé du marché de l'immobilier, qui attisent une concurrence plus ou moins forte selon le type de produit.

Pour un marché national annuel de 420 000 portes de garage Novoferm en produit environ 100 000 ce qui en fait un leader du marché. Ce volume varie peu depuis quelques années, par contre un **transfert important s'opère du bas de gamme vers le moyen et haut de gamme**. Novoferm est ainsi passé d'un rapport de 80/20% à un rapport de 60/40%. L'entreprise cherche à axer sa croissance non sur le volume mais sur une plus forte valeur ajoutée des produits qu'elle commercialise.

Sur ce marché moyen et haut de gamme, la concurrence est beaucoup plus vive et atomisée avec des concurrents régionaux qui offrent une grande réactivité et de petits assembleurs qui peuvent casser ponctuellement des prix grâce à l'achat de pièces détachées à moindre coût partout dans le monde. Ces

concurrents, sans être dangereux, font pression sur les délais et obligent Novoferm à se différencier fortement pour justifier des prix plus élevés.

Tous ces éléments concourent à **une stratégie basée à la fois sur une plus grande réactivité, et sur une réponse de plus en plus différenciée vis-à-vis des clients**. Ceci n'est pas sans conséquence sur l'organisation même de la production et du travail dans l'entreprise.

■ Deux axes stratégiques poussent la structuration de Novoferm depuis 5 ans

La première exigence est d'aller vers **davantage de rationalisation de la production** que ce soit pour concilier une exigence de prix et de qualité, ou pour réduire les délais de fabrication, ou bien encore pour sortir d'une culture de « l'à peu près » et mieux contrôler la production en homogénéisant les pratiques. L'entreprise s'est dotée de SAP dont la mise en œuvre a été prenante et oblige à une alimentation des données quotidienne, mais SAP joue désormais un rôle d'outil pivot (commande/production/logistique).

Une culture du reporting s'est développée qui permet de fixer des plans de progrès généraux et locaux et de rendre sensible tout écart. L'entreprise acquiert ainsi une forte capacité de pilotage de l'activité et favorise une cohérence entre ses différents sites (3). Enfin, un processus d'amélioration continue a été mis en place et structure au quotidien le travail des salariés.

L'autre préoccupation, liée à la première, est de **mettre en dynamique les ressources humaines**. Le personnel, encadrants et opérateurs, est perçu à juste titre comme un levier de changement tant pour l'amélioration de la qualité ou de la réactivité, que pour la rationalisation et l'homogénéisation des pratiques. Ces orientations stratégiques et organisationnelles ne peuvent être mises en place sans une refonte complète du système de GRH. C'est à ce titre qu'une démarche compétence a été initiée chez Novoferm en 2002.

■ La démarche

La première étape était de décrire les métiers, l'encadrement et les groupes projet des sites s'y sont impliqués avec enthousiasme. Maintenant, il faudra positionner chacun dans ces métiers, puis bâtir les bases des évolutions de vos compétences qui nous aideront à relever les défis qui nous attendent :

- *La mise en œuvre de SAP qui modifiera en profondeur certains de nos métiers.*
- *La réactivité de nos organisations liée à l'exigence croissante du client.*
- *L'intégration des nouveaux embauchés et l'évolution de tous dans le cadre de notre politique sociale et de nos développements.*

(in Liaisons, juin 2003 – éditorial du PDG)



© Novoferm

Le projet se met en place pour tous les salariés dans le courant de l'année 2004 par le biais d'entretiens de positionnement dont la préparation a été soignée. Un kit compétence a été présenté auprès de chaque encadrant et une compilation importante a été faite auprès des salariés.

La communication aux salariés mobilise les personnes.

L'entreprise a réussi à couvrir tous les métiers, de manière homogène pour les 3 sites pour finalement très peu de métiers différents : 4 métiers pour les portes de garage, 3 pour la tôlerie industrielle, 2 pour la maintenance. L'architecture des référentiels est très classique : des fiches métiers qui détaillent mission, environnement, matériel, formations et exigences, puis une description d'une quinzaine de compétences qui lient des connaissances et des procédures, des savoir-faire et des comportements professionnels. Le métier est donc le regroupement de plusieurs postes de travail ayant une forte

similitude de contenus. Dans ce métier, on peut passer d'un emploi à un autre et d'un niveau de classification à un autre.

On peut donc en conclure que l'entreprise n'est pas tombée dans le travers habituel des compétences mais qu'elle a pu restreindre le nombre des compétences dès le démarrage du projet.

La mise en œuvre des entretiens professionnels est le moment fort de la démarche en 2004.

■ Quelques originalités de la démarche

Trois éléments apparaissent remarquables dans l'expérience de Novoferm avant même d'en connaître les résultats :

- L'entreprise n'est pas tombée dans le piège des référentiels compétence volumineux et importés par un consultant. Les référentiels ont été totalement faits par l'encadrement, le consultant n'étant là qu'en animation.
- Dès le lancement du projet, la démarche compétence n'est pas l'affaire du DRH, mais celle de l'équipe de Direction d'un côté et de l'encadrement, de l'autre, qui travaille sur les outils : bien évidemment l'appropriation va s'en trouver fortement facilitée.
- Le projet naît d'un besoin de changement de l'entreprise mais aussi d'une volonté de Direction de répondre à des attentes. La démarche compétence a bien pour objectif de rapprocher les besoins de l'entreprise et ceux des salariés. La communication de la Direction est très explicite sur ce point.

■ Un bilan complet

L'entreprise Novoferm a souhaité faire un bilan de sa démarche compétence en profitant du projet RECOR. Trente-quatre personnes ont été rencontrées : PDG, Comité de Direction, représentants des salariés, service logistique, ordonnancement, ressources humaines, 27 salariés de trois services de production (de l'opérateur au chef d'équipe). Une restitution a eu lieu en Comité de Direction, auprès des salariés interviewés, puis à tout l'encadrement du site de Machecoul. Un plan d'action pour améliorer la démarche a ensuite été établi par la Direction, il est actuellement en cours.

Le bilan approfondi de la démarche compétence révèle pour Novoferm que **la démarche a été essentielle pour accompagner l'évolution de l'entreprise depuis 3 ans**. Elle présente un bilan positif, mais un besoin d'ajustement pour permettre de meilleures évolutions professionnelles pour les salariés, pour résumer l'ensemble des points de vue.

■ Deux constats essentiels sont réalisés

→ **La démarche est bien appropriée mais ne mobilise plus assez**

La démarche compétence a été déployée depuis presque 3 ans et la "mécanique" fonctionne : les références compétence sont parfaitement utilisées, les entretiens sont réalisés comme il faut. Un certain nombre d'augmentations individuelles sont réalisés selon les critères prévus.

Les entretiens professionnels sont évidemment le point le plus visible de la démarche pour les salariés. Les avis sont bien sur très divers à ce sujet, mais ils sont globalement bien reçus : "*l'entretien, ça s'est bien passé. Ça serait bien que je demande une formation pour aller travailler sur un autre poste*".

Le point le plus apprécié par les salariés et l'encadrement est la possibilité d'avoir un moment périodique de dialogue respecté de part et d'autre.

Deuxième outil bien assimilé : les référentiels compétence. De l'avis de tous, ils clarifient bien les attentes de l'entreprise. Ils ne sont pas contestés par les salariés mais pour autant, ils ne constituent pas

un point repère vraiment utilisé par les salariés. Par exemple, il y a très peu d'auto-évaluation par les salariés avant les entretiens. "*Les entretiens, ça ne les met pas en dynamique*" (chef d'équipe).

Un point bloquant a été analysé : comme le premier entretien de la démarche a servi à un positionnement des salariés, l'enjeu de progresser en rémunération a été vu par certains comme le seul intérêt de l'entretien. Par ailleurs, une volonté d'équité lui a fait créer une règle : chaque salarié verra son éventuelle stagnation en salaire ré-examiné tous les 3 ans. Mais cette règle a fait croire qu'il y avait des évolutions systématiques tous les 3 ans.

"La démarche compétence ça ne change pas grand chose, on voit rien au bout des entretiens. C'est un rendez-vous tous les 3 ans".

Les outils compétence sont donc bien utilisés au quotidien, mais on peut craindre dans un proche avenir une banalisation du système;

→ **La démarche compétence a donné un nouveau rôle à l'encadrement**

C'est le résultat le plus visible de la démarche compétence : l'encadrement de production s'engage réellement dans un rôle de manager complet. En même temps qu'une démarche compétence, l'entreprise, en pleine croissance (volume et effectif), a mis en place avec SAP une vraie structuration industrielle et une démarche d'amélioration continue. Ces évolutions ont demandé une adaptation importante des salariés mais aussi des chefs d'équipe. Le travail sur les compétences a indéniablement joué un rôle pivot dans la mise en place de cette organisation plus individuelle. Il y a eu une montée en compétence collective importante, différente suivant les ateliers : plus forte pour les métiers déjà plus qualifiés et les organisations plus autonomes, moins fortes pour les postes d'exécution.

De nombreuses évolutions de compétence ont été générées pendant ces 3 années même si toutes n'ont pas été accompagnées d'évolution de classification. L'encadrement reconnaît une responsabilisation plus forte des opérateurs sur la nécessité d'évoluer en compétence. Les entretiens ont souvent débouché sur une action-formation. Cependant le catalogue de formation n'a pas été remis à jour. La polyvalence s'est développée.

- L'exercice des entretiens avec les salariés est maîtrisé : les chefs d'équipe ont acquis de l'expérience à ce sujet, ne serait-ce que pour gérer les différentes situations classiques de ce face à face : les salariés qui souhaitent évoluer et les salariés qui ne le souhaitent pas, les salariés qui parlent ou non, possibilité de mettre sur le tapis les difficultés, fixation d'objectifs individuels...Une vraie maturité est décelable de la part de l'encadrement dans la gestion de leur équipe, grâce aux outils donnés par la démarche compétence. Les entretiens ont eu un vrai rôle de légitimation des chefs d'équipe, parce qu'ils avaient été conçus pour eux et par eux.
- Deuxième effet positif : il existe désormais à Novoferm une vraie décentralisation de RH : les besoins en formation sont effectivement collectés sur le terrain. Les augmentations individuelles sont dorénavant gérées par les chefs d'équipe sans angoisse particulière. Un nouveau lien entre encadrement et RH fonctionne réellement où le service RH du site est bien le correspondant de l'encadrement pour toutes leurs questions.
- Un signe de maturité de l'encadrement dans ce domaine est notable : les chefs d'équipe réfléchissent à leur micro-stratégie" sur les compétences : « *les augmentations individuelles que je gère* » :
 - Faut-il les répartir largement sur l'équipe? Faut-il les concentrer pour que cela soit plus gratifiant?
 - Les intérimaires que je gère ne sont pas inclus dans la démarche compétence ; comment faire pour les intégrer au mieux ?
 - Quelle nouvelle possibilité de formation puis-je proposer aux gars dans mes entretiens ?
 - Il faut que je développe les compétences d'untel et d'untel pour qu'ils soient 2 ou 3 sur telle machine.
 - On gère les augmentations individuelles mais ne pourrait-on pas aussi gérer la prime de productivité dont les critères ne collent pas à la productivité réelle de l'atelier?

- Les évolutions professionnelles pour les salariés sont encore limitées. Une bonne partie des salariés interviewés a l'impression de n'avoir pas suffisamment progressé dans sa fonction. De fait, du point de vue global, les progressions en coefficient et en augmentation individuelle sont régulières au niveau de l'entreprise (50% ont progressé). Mais les salariés ne voient pas d'effet de seuil entre compétence et rémunération.
- Dans la partie la plus individuelle des différents ateliers, les salariés ne voient pas comment le travail à la chaîne pourrait leur permettre de développer leurs compétences. Par ailleurs, presque aucun salarié n'intervient sur SAP, et une nouvelle fonction d'animateur a fait porter sur une seule personne par équipe le rôle d'entraînement.

■ Difficultés soulevées et enseignements

Pour les participants aux restitutions, il est clair que l'encadrement de production (de manière générale sur le site) a vu son rôle évoluer concrètement dans le cadre de ce projet compétence. D'autres projets ont aussi modifié le type de management, notamment la mise en place, via le Kaizen, de petites réunions journalières pour présenter les objectifs, les résultats, les problèmes de production. Les différents projets de l'entreprise ont d'ailleurs concentré des effets sur l'encadrement au risque de « charger la barque » de manière excessive.

→ D'autres projets interfèrent

Mais ces nouvelles pratiques sont contrecarrées par le déploiement d'autres projets (SAP, amélioration continue) qui sont perçus par les intéressés comme contradictoires avec leur nouvelle mission, à plusieurs titres. Contradiction tout d'abord en terme de charge :

« Je passe 4 heures par jour sur SAP. Ils ne se rendent pas compte du volume que c'est. Il y a les données à rentrer et surtout les écarts à expliquer. Je n'ai plus de temps pour suivre l'activité de l'atelier et les gars qui bossent. » (Chef d'équipe)

Le projet SAP, stratégique, a fait l'objet d'une année de préparation et de deux ans de déploiement. A l'issue de cette phase, la charge quotidienne est estimée dans un rapport de 1 à 4 entre les chefs d'équipe et la direction.

Parallèlement, une démarche Kaizen a été démultipliée et bien assimilée techniquement dans les ateliers. L'exercice de la réunion participative de 5 mn sur les résultats est maîtrisé. La recherche de suggestions d'amélioration marche bien, mais les services supports ne peuvent répondre au flot des propositions. Surtout, elle mobilise encore du temps des mêmes encadrants :

« Le Kaizen c'est intéressant mais le chef d'équipe se retrouve encore une fois au cœur de tout. Si on fait le cumul de tout ce que l'on doit faire ce n'est pas 35 heures qu'il faudrait travailler. » (Chef d'équipe)

Dans cette entreprise comme dans d'autres, l'encadrement est réellement le creuset de tous les projets de l'entreprise avec la gestion du quotidien, le reporting et la gestion des hommes :

« Tout le monde nous charge la barque, et ce n'est pas forcément intentionnel : un service nous demande quelque chose, un deuxième autre chose et un troisième encore autre chose. Je ne suis pas sûr qu'ils se rendent compte qu'au final la charge s'accumule et qu'il y a saturation » (Chef d'équipe)

→ Une demande de soutien

Tous les managers rencontrés font le lien entre leur nouveau rôle et le soutien qu'ils attendent de leur direction : *« L'exigence de la direction est de plus en plus forte. Mais à côté ils ne comprennent pas qu'on ne sait pas tout faire, qu'on a besoin d'être aidé. Il faut nous donner du temps et des moyens. »* Constamment dans les interviews, le lien est fait entre leur nouveau rôle – qu'ils disent assumer – et le besoin de soutien, à des titres divers, de leur hiérarchie.

C'est le point retenu du bilan par le comité de direction lors de la restitution des travaux : qui s'assure de la possibilité pour l'encadrement d'être le creuset de tous ces projets ? Qui s'assure de sa capacité à tout intégrer ? C'est en effet la condition de réussite transversale aux différentes démarches.

«On cherche à évoluer tout le temps, on se remet en question, mais on se sent bloqué car on n'a pas le soutien de la direction. Il y a des choses que l'on ne peut pas dire. Ils voient que l'on a des problèmes mais ça ne suit pas. Pour eux c'est sans doute pareil, on leur demande des comptes, ils ont la pression » (Chef d'équipe).

→ Une mutation du management à finaliser

L'analyse présentée en direction, devant les salariés et devant tout l'encadrement du site, montre que la mutation de l'encadrement est inaboutie : la démarche compétence met en valeur leurs capacités managériales, mais SAP et le Kaizen les outillent sans transformer leur fonction. D'où ce doute souvent exprimé par la direction et surtout par les intéressés eux-mêmes sur « leur capacité à réaliser tout le poste de manager de terrain ».

Les restitutions permettent de s'accorder sur cette mutation en cours et sur le besoin de débloquer certains freins. La prime de productivité, par exemple, qui n'est pas basée sur des indicateurs sensibles pour les ateliers, doit être ré expliquée chaque mois par les managers. Est-ce un manque de compétence de communication ? Non, il y a distorsion fréquente entre les résultats visibles à la fin du mois et les primes versées à la suite d'un calcul beaucoup plus global que les performances de l'atelier. La prime ne motive plus du tout. Un mois après les restitutions, la direction confie à l'encadrement la refonte des critères de calcul de la prime, pour en faire un vrai outil de management local.

■ Conclusion

Plus généralement, le plan d'action mis en place par Novoferm vise à structurer un soutien organisationnel ... aux managers eux-mêmes : meilleur suivi local de la qualité, ajustement de la démarche kaizen, allocation de ressources en atelier sur le remplissage de SAP, fonction d'adjoints animateurs d'équipe, réflexion sur le métier, etc. Il s'agit finalement de donner aux responsables les vraies clés pour agir avec leurs équipes dans les projets d'entreprise.

Pour permettre aux chefs d'ateliers de continuer à être une ressource pour les salariés dans leur travail et leur évolution professionnelle, l'entreprise doit enrichir et décentraliser ses projets. L'expérience Novoferm apparaît illustrative des réussites et des ambiguïtés des entreprises qui ont expérimenté depuis quelques années une démarche compétence. La maîtrise d'une forme de management des compétences donne des clés aux chefs d'équipe pour un type de management local innovant. Mais la direction de l'entreprise n'a pas encore fait de choix explicite sur le rôle attendu des managers et l'ambiguïté pèse sur les titulaires de la fonction.

La pérennisation de ce type de management passe par l'organisation d'un soutien à l'encadrement, essentiel pour maintenir la performance opérationnelle de l'entreprise.

Auteurs :

Lionel Chambrier : Enseignant-chercheur en gestion à l'Université de Nantes. Spécialisé sur les liens entre organisation du travail et politiques RH en milieu industriel.

Benoît Journé : Enseignant-chercheur en gestion à l'Université de Nantes. Spécialisé sur les compétences des équipes d'exploitation des organisations à risques (nucléaire en particulier).

Antoine Masson : Chargé de mission à l'ARACT des Pays de la Loire, intervient en PME sur des chantiers organisation/compétence, et est en appui à des projets interentreprises (Opcareg, Agefos, etc).

Ce retour d'expérience a été réalisé dans le courant de l'année 2007 par Novoferm avec l'appui de trois chercheurs. Ces derniers ont rencontré 34 personnes : PDG, Comité de Direction, représentants des salariés, logistique, ordonnancement RH. Vingt-sept salariés de trois services de production (de l'opérateur au chef d'équipe). Une restitution a eu lieu en Comité de Direction, auprès des salariés interviewés, puis à tout l'encadrement du site de Machecoul.. Cette analyse a été présentée et validée par la direction et les salariés interviewés.