



MACORETZ
et la Démarche Compétence :
vers une entreprise apprenante

Serge Boureau, PDG Macoretz

Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Schieb-Bienfait

LEMNA

I.E.M.N. – IAE Université de Nantes



26 février 2009 - 2^{ème} journée régionale



PARTIE 1 : Présentation de MACORETZ



Macoretz... 20 ans

DEMARCHE COMPETENCE.com
Centre de Ressources *Pays de la Loire*

- **Création en 1986**
- **Quatre sociétaires :**
 - un ébéniste, un menuisier, un maçon et un charpentier
 - Issus de mouvement de jeunes et de mouvements syndicaux
- **Amitié et complémentarité professionnelle**
 - « *souhaite de vivre un autre rapport au travail* »
 - « *leur rassemblement s'est fait sur la base d'une complémentarité professionnelle et personnelle* »
- **Une SCOP**



Une croissance continue de l'effectif

DEMARCHE COMPETENCE.com
Centre de Ressources *Pays de la Loire*

- **De 1986 à 2006 : de 4 à 90 salariés**
 - Création d'une moyenne de 5 emplois par an

- **Effectif en 2006 :**
 - 90 salariés, dont 40 sociétaires
 - une douzaine d'apprentis
 - pour un CA de 7 millions d'euros

- **Trois cadres**

- **Un CA : 12 administrateurs**



Les principales étapes contributives

DEMARCHE COMPETENCE.com
Centre de Ressources *Pays de la Loire*

- **La « crise » de croissance des années 90**
 - Maintien / Développement
 - Le choix d'une croissance maîtrisée

- **La diversification progressive**
 - Développer le secteur de la maison individuelle (maçonnerie et ossature bois)
 - Le rachat de la société *Art du Placard*
 - Proposer des solutions d'éco-construction

- **L'articulation de la stratégie en lien avec la démarche d'entreprise apprenante**

- **Une mobilisation avec l'anniversaire des 20 ans**



PARTIE 2 : Les ressources humaines



Caractéristiques de la GRH

DEMARCHE COMPETENCE.com
Centre de Ressources *Pays de la Loire*

- **Des spécificités**
 - Une articulation des savoir-faire de ses salariés autour d'une organisation participative
 - Un partage démocratique des savoirs et des pouvoirs
 - Un accès à tous à la formation et à l'information
 - Une gestion par délégation

- **Une politique de formation**
 - Formation des dirigeants, du CA

- **Une politique de rémunération**
 - Une redistribution équitable du résultat,
 - Un maintien des rémunérations au dessus des barèmes des grilles paritaires
 - Le souci de maintenir les équilibres salariaux entre postes administratifs et postes à la production



Spécificités de la Démarche Compétence

DEMARCHE COMPETENCE.com
Centre de Ressources *Pays de la Loire*

- **Entrée par la problématique stratégique**
 - Clarifier le projet de l'entreprise

- **Double mouvement**
 - Spécialisation des compétences métiers (avec la croissance)
 - Se doter d'une vision partagée du développement

- ***Démarche d'Entreprise « apprenante »***



PARTIE 3 : Modalités de la démarche dans l'entreprise MACORETZ



Enjeux liés à l'émergence de la démarche

DEMARCHE COMPETENCE.com
Centre de Ressources *Pays de la Loire*

- **Des enjeux différents .. liés au statut de SCOP, en particulier**
 - Prise de décision collective
 - Anticipation collective
 - Progresser ensemble
 - *Faire vivre le sociétariat*
 - *Développer des compétences des salariés pour en faire des associés*

- **Des enjeux particuliers... liés au métier**
 - Manque d'apprentis (maçonnerie)
 - Demande croissante



... Repérage de nouveaux enjeux

DEMARCHE COMPETENCE.com
Centre de Ressources *Pays de la Loire*

- **Des enjeux liés à l'évolution rapide de l'entreprise**
 - Complexité croissante
 - Respect des délais,
 - Performance économique

- **De nouveaux recrutements**
 - ...plus diplômés
 - Modification de l'équilibre des compétences (menuisiers / maçons)



Les processus et outils

DEMARCHE COMPETENCE.com
Centre de Ressources *Pays de la Loire*

- **Depuis 1992,**
 - Structuration de l'entretien individuel
 - Création d'une commission salaire
 - Grille de compétence en lien avec grille de salaire

- **Depuis 2006, déploiement de la démarche, autour de :**
 - De la connaissance des postes
 - De l'entretien
 - Et de ses supports

- **Accompagnement du CA sur la démarche**



Une mobilisation d'acteurs internes et externes

DEMARCHE COMPETENCE.com
Centre de Ressources *Pays de la Loire*

- **Une forte implication des acteurs**
 - Le PDG
 - Les responsables de secteur
 - Le CA
 - Des commissions (apprentis...)

- **Des consultants**
 - Management
 - Analyse de la pratique

- **Le milieu coopératif**

- **Des financeurs**



PARTIE 4 : Les effets



Sur la performance technico-économique

DEMARCHE COMPETENCE.com
Centre de Ressources *Pays de la Loire*

- **Le développement de l'offre de prestations (nouveaux produits et services) dans la construction et la rénovation**
- **L'engagement dans le déploiement de nouvelles activités (diversification dans la couverture, dans le carrelage, dans la plomberie)**
- **La saisie d'opportunités de marché (maison ossature bois, aménagement intérieur, placard...)**
- **La montée en complexité des chantiers**



Sur les Ressources Humaines

DEMARCHE COMPETENCE.com
Centre de Ressources *Pays de la Loire*

- **La prise de responsabilité par les salariés**
- **Une réelle mobilité interne des salariés**
- **Le développement des formations**
 - axes généraux et demandes individuelles
 - formation de tuteurs
- **Une professionnalisation du tutorat (l'accueil de l'apprenti, le tutorat)**
- **La mise en place d'outils RH (fiche, entretien)**
- **Une prise de conscience de la clarification des fonctions et de leur lieu d'évaluation (ce qui relève du métier et ce qui relève du sociétariat)**
- **Le démarrage d'une réflexion sur la politique salariale globale et ses liens avec la compétence**



Sur l'organisation

DEMARCHE COMPETENCE.com
Centre de Ressources *Pays de la Loire*

- **Une organisation évolutive articulée avec les choix stratégiques**
- **Une grande réactivité de la structure organisationnelle avec la création de nouveaux secteurs et services**
- **De réels dispositifs transversaux d'information, de communication et de formation.**



Vers une entreprise apprenante

DEMARCHE COMPETENCE.com
Centre de Ressources *Pays de la Loire*

- **Une démarche contribuant à l'émergence de questionnements (RH, stratégie, gestion, technique...)**
 - Une dynamique collective de débats et de co-construction de réponses

- **Des salariés très sensibilisés et concernés par**
 - les manœuvres stratégiques,
 - ses effets ou les questions soulevées

- **Une capacité à réviser les outils et à innover**

- **Une double préoccupation**
 - L'articulation projet individuel /projet collectif
 - Les compétences individuelles / les compétences collectives / les compétences stratégiques



En conclusion

DEMARCHE COMPETENCE.com
Centre de Ressources *Pays de la Loire*

- **Un exemple réussi de démarche compétence,**
basée sur une approche incrémentale
- **Le maintien et l'enrichissement de la démarche de gouvernance spécifique aux SCOP**
- **Des choix raisonnés de développement de l'entreprise,**
adaptés à son capital en ressources humaines