

Projet Horizon 2000 : Mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

par Christian DONZEL GARGAND *

Présentation de la société

La Sofoest a pour mission d'approvisionner en bois l'usine de pâte à papier CELLURHONE basée à Tarascon.

Avec un effectif d'environ 200 salariés elle gère un volume d'activité annuel de l'ordre de 1 200 000 tonnes de résineux (Exploitation et Négoce) sur plus de 30 départements du Sud Est de la France.

Structure fonctionnelle : voir schéma 1 ci-dessous.

Contexte et objectifs

Il est difficile d'évoquer de façon générale les questions d'emploi et de

formation sans se référer au contexte économique, industriel et social.

Cette évidence revêt un caractère particulier pour notre société : en effet notre principal client -qui est également notre seul actionnaire- est confronté au quotidien à une sévère concurrence internationale et se doit, pour rester en course, **d'améliorer en permanence sa compétitivité**.

Cela n'est pas sans conséquences sur nos objectifs généraux et industriels qui sont au nombre de trois :

- Assurer un approvisionnement compétitif de nos clients en terme de :
 - qualité,
 - quantité,
 - coûts,
 - délais.
- S'adapter aux nouvelles technologies

- Intégrer l'approche environnementale dans notre activité d'exploitation forestière

Chacun de ces objectifs nécessite des moyens en terme d'organisation ou de gestion.

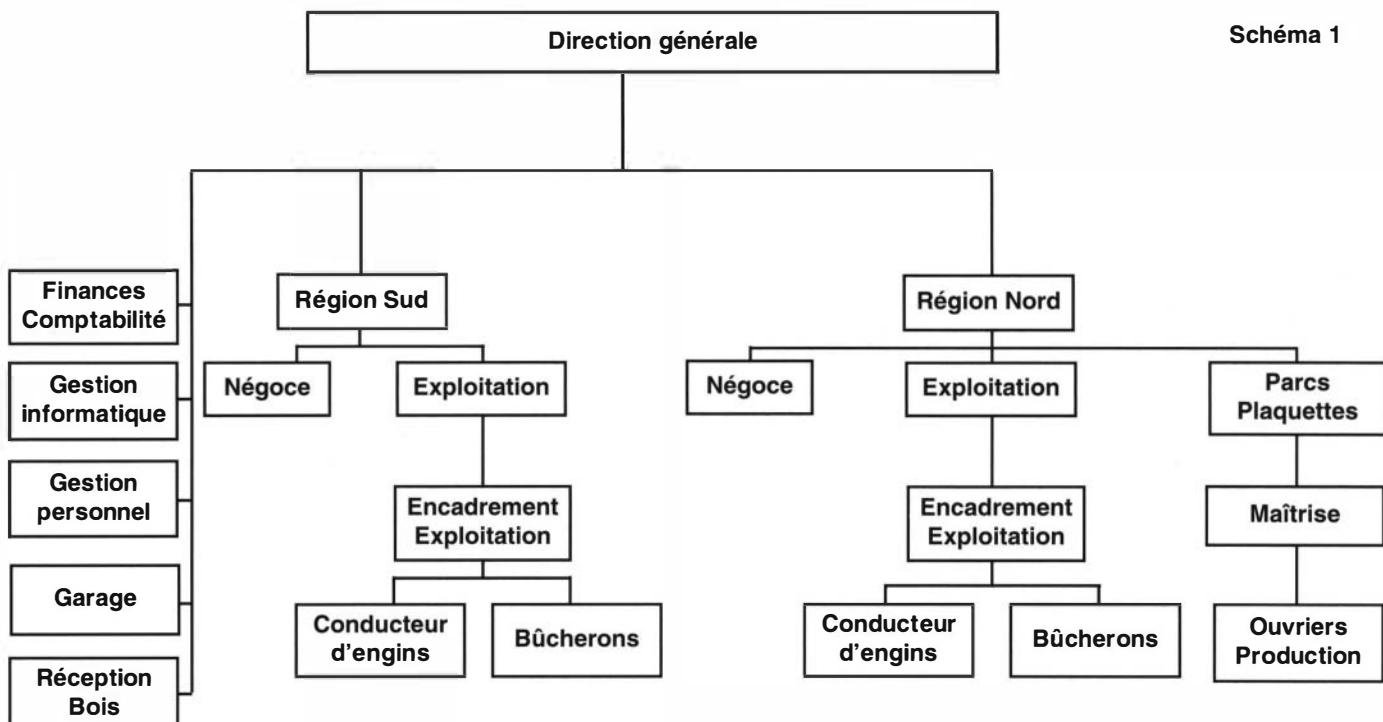
Ces moyens impliquent eux-mêmes la mise en œuvre de compétences nouvelles pour l'ensemble des salariés (voir tableau Compétence / Compétitivité - schéma 2).

Cette vaste réforme, engagée en 1992, trouve son prolongement aujourd'hui dans le projet HORIZON 2000 qui a pour ambition de réussir l'ensemble de ces évolutions **avec les hommes de l'entreprise**.

Démarche

1- Elaboration des Référentiels Emplois pour l'ensemble des postes de l'entreprise : bûcheron, débardeur, chauffeur PL ...

* - SOFOEST Zone de Roubian BP 37
13151 Tarascon cedex



Cette action, menée de façon participative, constituait un préalable indispensable pour une approche gestion de ressources humaines.

Double aspect des référentiels : état des lieux de l'existant + mise en perspective (évolution potentielle des emplois = réflexion sur l'organisation du travail)

- 2- Identification des compétences requises et observables
- 3- Positionnement des personnes
- 4- Mise en œuvre des formations individualisées et qualifiantes
- 5- Reconnaissance en terme de Classification/Salaire/Statut/ Certificat

Adaptation aux évolutions de l'environnement

+

Elévation des niveaux de compétence

+

Evaluation de la performance individuelle et collective

=

Plus de flexibilité

Plus de performance

Plus de motivation

Perspectives

A l'horizon de l'an 2000 l'équation retenue par les Forestières La Rochette dans le domaine de la gestion des hommes est la suivante :

C.D.G.

OBJECTIFS INDUSTRIELS OU DOMAINES DE PROGRES	MOYENS NOUVEAUX D'ORGANISATION OU DE GESTION	COMPETENCES NOUVELLES Evolution compétences internes
* ASSURER UN APPROVISIONNEMENT	Mise en place des flux tendus avec optimisation des stocks et des en-cours	Capacité à évaluer et analyser les prix de revient
COMPETITIF DE NOS CLIENTS EN TERME DE :	Mise en place d'équipes autonomes du personnel Bûcheron	Développer la polyvalence
QUALITE QUANTITE COUTS DELAIS	Développement de l'exploitation en grandes longueurs	Capacité à animer et à motiver une équipe Elever le niveau de compétences techniques
	Développer la responsabilisation à tous les niveaux hiérarchiques	Etre capable de susciter l'autonomie auprès de ses collaborateurs
* S'ADAPTER AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES	Développement de la mécanisation	
	Utilisation de la micro-informatique pour la gestion de chantier	Connaissances en hydraulique et électricité Maîtrise des logiciels utilisés Adaptation de nos méthodes de gestion
* INTEGRER L'APPROCHE ENVIRONNEMENTALE DANS NOTRE ACTIVITE D'EXPLOITATION FORESTIERE	Prise en compte dans nos différentes activités (abattage, débardage, transport) de l'impact sur l'environnement	Connaissance des milieux sensibles (faune et flore) Mise en œuvre des solutions techniques respectueuses de l'environnement

Schéma 2 : Plan compétence / compétitivité