

# LA GESTION DES COMPÉTENCES AU DÉFI DE LA MESURE : DES RÉCEPTIONS DIFFÉRENCIÉES DE LA NORME ISO 9001 VERSION 2000

Christian Defélix<sup>1</sup>

## INTRODUCTION

« Si les employeurs justifient toutes les transformations actuelles par l'impératif d'une plus grande performance, il est certainement de saison de gérer les ressources humaines avec plus de rigueur en justifiant, par des faits, l'efficacité des nouveaux modèles » : comme le décrivent Le Louarn et Wils (2001, p. 18), l'une des évolutions récentes du management est certainement cette exigence de résultat, et donc d'évaluation des résultats, à laquelle les gestionnaires des ressources humaines échappent de moins en moins. Face aux directions générales, aux actionnaires comme aux autres parties prenantes, il est notable qu'en particulier les formes quantifiées d'évaluation, que nous appellerons ici mesures, sont en progression dans bon nombre d'organisations. Données statistiques, ratios de tableaux de bord sociaux, méthodes de comptabilisation des actifs humains et autres indices d'efficacité sont sinon pratiqués, du moins de plus en plus souvent proposés par les experts, les instituts de conseil, voire certains chercheurs (Martory, 1992 ; Igalens, 1994 ; Fitz-Enz, 1995 et 2000 ; Philips, 1996).

Néanmoins, jusqu'à une date très récente certains processus de gestion des ressources humaines semblaient être davantage mesurés, voire mesurables, que d'autres. Ainsi, les ratios et outils de mesure se sont prioritairement développés pour des activités comme le recrutement (sa durée, son coût), la gestion de la masse salariale ou celle du temps de travail. Les pratiques de gestion des compétences, en revanche, ont jusqu'ici peu fait l'objet de tentatives de mesure. Cet état de fait peut s'expliquer par le caractère relativement récent de ces pratiques dans les organisations, mais aussi par des traditions nationales orientant

---

<sup>1</sup> Université de Grenoble, Laboratoire CERAG, France. Courriel : christian.defelix@imag.fr

parfois plus vers la mesure de la compétence elle-même que vers celle de sa gestion (Bouteiller et Gilbert, 2003).

Or, une des évolutions récentes du management de la qualité est peut-être en passe de modifier cette donne, pour mettre les pratiques de gestion des compétences sous la même exigence de mesure que les autres activités de la gestion des ressources humaines. Dernière-née des normes ISO, la norme ISO 9001 version 2000 se montre en effet particulièrement exigeante en matière de compétence : « La norme ISO 9001 préconise l'élaboration de référentiels de compétences ainsi que l'évaluation réelle des compétences des collaborateurs, afin de décrire des fonctions, puis de mettre en œuvre l'amélioration continue de ces compétences » (Labruffe, 2003, p.3). Et cette nouvelle norme ne se contente pas de demander la mise en place de procédures et d'outils, car elle réclame pour les ressources humaines une amélioration continue et une « approche factuelle pour la prise de décision : la mesure et l'analyse des données doivent introduire un véritable culte de la mesure » (Igalens, 2003, p. 1186).

La gestion des compétences se retrouve donc confrontée au défi de la mesure du fait de cette nouvelle instrumentation qu'est l'ISO version 2000. Trois ans après la promulgation de cette norme, il est difficile de dire pour autant que la mesure de la gestion des compétences est entrée dans les faits, car les premières certifications sont encore peu nombreuses. De plus, les observations de ces dernières années, relatives aux pratiques réelles de gestion dans le contexte de normes ISO, conduisent sinon à en contester, du moins à en relativiser les effets bénéfiques (Segrestin, 2003). À l'heure où bon nombre d'entreprises se préparent à adopter cette norme, peut-on dire que son exigence de mesure peut favoriser une meilleure gestion des compétences ? Doit-on en particulier s'attendre à ce que cette instrumentation de gestion soit reçue comme positive et utile par l'ensemble des entreprises, à qui elle est largement destinée ?

Nous proposons ici pour l'analyse de ces questions un cadre de réflexion et une investigation empirique. L'ambition de mesure en gestion des compétences doit à notre sens être interrogée (I) ; à la lumière de ce questionnement, l'expérience récente de deux organisations (II) conduit à relativiser la pertinence de la nouvelle norme, mais aussi à proposer des conditions pour son appropriation par les acteurs (III).

## I LA NORME ISO 9000 VERSION 2000 : UNE AMBITION DE MESURE À INTERROGER

S'agissant des pratiques de gestion des compétences dans les organisations tant publiques que privées, la question de la mesure commence à se poser aujourd'hui.

Alors que les tentatives de mesure en la matière restent délicates et peu nombreuses (1), la norme ISO 9001 version 2000 semble procurer un cadre unificateur et stimulant (2). Néanmoins, certains éléments conduisent à interroger la pertinence et l'impact positif de cette norme sur les pratiques de management des compétences (3).

### **I.1 Gérer les compétences : plusieurs défis pour la mesure**

Gérer les compétences signifie, pour une organisation, chercher à acquérir les compétences individuelles et collectives dont elle a besoin, mais aussi les stimuler et les réguler (Defélix, 2003). Si un tel souci est sans doute aussi ancien que celui du management lui-même, une instrumentation s'est peu à peu développée depuis les années 1980 pour assurer cette gestion, dans le cadre d'une fonction ressources humaines davantage partagée avec l'encadrement et plus individualisée (Gilbert, 2003). Les enquêtes, monographies et témoignages dont nous disposons font ressortir que si certains instruments sont fréquemment employés – les définitions de postes ou les référentiels spécifiant les compétences requises, notamment – les dispositifs mis en place et leurs objectifs diffèrent sensiblement d'une organisation à l'autre (Paraponaris, 2003).

Cet état de fait est sans doute à l'origine du premier défi de la mesure pour la gestion des compétences : être capable de mesurer la diffusion de ces pratiques dans les organisations. À cet égard, les enquêtes et les chiffres disponibles permettent de défendre deux thèses antinomiques. D'un côté, la gestion des compétences pourrait sembler faire partie désormais de « la boîte à outils du manager » et bénéficier d'une large diffusion, en France notamment : sur le plan des discours, les colloques, publications et sites Internet dédiés à ce sujet n'ont jamais été aussi nombreux ; et sur le plan des pratiques, la dernière enquête de la CEGOS établit que 61% des entreprises françaises ont un projet en cours pour évaluer les compétences de leurs collaborateurs (CEGOS, 2003). Néanmoins d'autres indicateurs, plus nombreux, laissent penser à l'inverse que les instrumentations de gestion des compétences peinent à se développer de façon durable : les statisticiens du ministère du Travail, en utilisant une définition peu restrictive, concluent que 7,7% des établissements français seulement pratiquent la gestion des compétences (DARES, 2003). Dans le même ordre d'idées, l'étude menée en France par E. Keller en lien avec l'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel identifie que si des outils sont mis en place, ils sont souvent utilisés de manière optionnelle ou complémentaire, et qu'une approche par la compétences n'existe toujours pas dans les entreprises (Keller, 2003).

Mais mesurer la diffusion de ces pratiques ne constitue pas le défi le plus redoutable : la mesure de leur contribution à la performance est de son côté loin d'être établie. Les rares études qui existent sur le sujet lient, en l'occurrence, les pratiques de rémunération des compétences à des variables de performance organisationnelle (Tremblay et Sire, 1999), mais leurs conclusions restent en bonne partie contradictoires d'une recherche à l'autre ; dès lors, comme l'affirment Klarsfeld et Saint-Onge (2000), « il semble difficile d'affirmer que la rémunération des compétences est efficace ou non efficace. » Bouteiller et Gilbert n'hésitent pas à dire de façon plus générale que nous ne disposons d'aucun « protocole évaluatif fiable qui aurait comparé l'efficacité et l'efficacé d'un même ensemble de pratiques 'ressources humaines' entre un contexte de gestion des compétences et un contexte de gestion traditionnelle » (2003, p. 19). D'ailleurs, s'agissant de bien des actes de gestion des ressources humaines, rechercher un lien univoque avec la performance économique est sans doute « futile » (Le Louarn et Wils, 2001, p. 1999), tant l'interprétation du résultat restera délicate.

La mesure de la diffusion des pratiques de gestion des compétences est donc difficile, tandis que celle de sa contribution à la performance s'avère quasi impossible et inutile. Entre ces deux écueils, une troisième mesure, à l'inverse, se développe : celle de son efficacité, au sens de l'atteinte des objectifs qu'on lui a fixés. C'est précisément cette mesure que la nouvelle norme ISO invite à développer.

## **I.2 Développer la gestion des compétences et mesurer son efficacité : l'ambition de la nouvelle norme ISO version 2000**

Publiées en 1987 et déjà révisées une première fois en 1994, les normes ISO 9000 « sont devenues incontournables dans tous les pays et pour tous les secteurs » (Igalens, 2003). Bien des entreprises, certifiées avec la version 1994 de cette norme, ont déjà entrepris dans ce cadre d'introduire peu ou prou une démarche compétence, ne serait-ce qu'en rédigeant des définitions de postes spécifiant les compétences requises ou en structurant davantage leur dispositif de formation. La version 2000 se présente néanmoins comme plus exigeante en la matière, dans ses principes essentiels comme dans ses exigences et ses lignes directrices (annexe 1).

Définie d'abord comme une « aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et savoir-faire » (AFNOR, 2000, paragraphe 3.9.12, p. 18) puis comme « une capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportements en situation d'exécution » (AFNOR, 2002, paragraphe 3.8, p. 7), la

compétence est abordée dans la cadre d'une approche processus appliquée aux ressources humaines. Cette approche considère les processus de gestion comme des ensembles d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie : pour que ces processus soient sources de valeur ajoutée et qu'ils soient gérés dans une perspective d'amélioration continue, la norme recommande en particulier (AFNOR 2002, paragraphe 6, pages 12 à 16) :

- d'abord, une identification des compétences requises : « Il s'agit d'établir la liste des compétences requises pour répondre aux exigences présentes ou anticipées de l'ensemble des parties intéressées dont les clients (...). Pour ce faire, il convient de s'appuyer sur ce qui fonde les activités à conduire, par exemple, répertoire des métiers de l'organisme, cahier des charges, contrat, descriptif de mission, stratégies de développement » ;
- puis une identification des compétences disponibles : « Il s'agit de déterminer le 'deuxième membre de l'équation', c'est-à-dire les compétences disponibles (dites aussi 'acquises'), à partir d'évaluations de compétences. On s'appuiera pour ce faire sur les données individuelles issues d'un entretien, d'un questionnaire, ou d'une observation, ou encore attestées par des documents (diplômes, qualifications, certifications...) » ;
- ensuite, une évaluation des écarts : « Il s'agit d'examiner dans quelle mesure les compétences disponibles sont en adéquation avec les compétences requises. » La commission recommande d'élaborer une matrice combinant les compétences requises et les données individuelles de manière à visualiser les écarts, et indique que des indicateurs peuvent être utilisés : taux de satisfaction des évalués et de leur hiérarchie, nombre de dysfonctionnements dont la cause remonte à cet écart, défauts de contribution ;
- enfin, un développement des compétences mises à disposition : « L'objectif est ici de définir et mettre en œuvre les actions y compris celles de formations permettant de réduire les écarts constatés à l'issue de l'évaluation. » La norme insiste sur le fait que la formation professionnelle n'est qu'un moyen parmi d'autres pour cela, parmi le tutorat, l'accompagnement individualisé, l'allocation de ressources, les stages, etc. Au total, le processus de gestion des compétences aura comme principal critère de performance « la réduction des écarts constatés ». Au-delà du strict court terme, la norme demande également à l'organisme d'assurer la préservation des compétences acquises malgré les changements ou mouvements de personnel, ainsi que le développement des compétences à long terme, dans une optique stratégique (anticipation des cycles de vie d'un produit ou de l'obsolescence d'une technologie) et d'employabilité individuelle (prise en compte des souhaits du salarié).

Ce qui est notable dans cette version 2000, c'est donc une exigence plus grande et plus précise à la fois dans les démarches compétences à mettre en œuvre, dans leur formalisation, mais aussi dans leur traçabilité et leur suivi. Nous sommes donc bien en présence d'une recherche de mesure de l'efficacité du processus de gestion des compétences. Une responsable ressources humaines en entreprise industrielle commente ainsi ce cadre plus exigeant : « Avant, les audits allaient juste voir le responsable formation et regardaient les *process* dans leur ensemble. Aujourd'hui, ce n'est pas le service RH qui est audité, mais l'ensemble des processus RH de l'organisation. On va moins dans le détail des modes opératoires, mais plus dans l'évaluation de l'output : le processus est-il maîtrisé ? Les indicateurs sont-ils là ? Les plans d'action en cas de décalage sont-ils prêts ? »<sup>2</sup>

### **1.3 Une prétention universelle à interroger**

Alors que la mesure de la diffusion et celle de la contribution à la performance semblent délicates pour la gestion des compétences, voici donc que la norme ISO version 2000 se présente comme un cadre stimulant et unifiant pour mesurer son efficacité et donc aider les organismes à l'améliorer de façon continue. Un tel cadre mérite néanmoins d'être interrogé, à la lumière d'une réflexion sur l'approche retenue par la norme, des premiers retours d'expériences sur le terrain, et d'une nécessaire analyse théorique de la norme et de sa mise en place.

L'approche retenue par la norme se présente comme logique, rationnelle et universelle. Un commentateur souligne ainsi que « de toute évidence, c'est l'approche purement logique, on aurait envie de dire technocratique, qui est retenue (...). On chercherait en vain le moindre indice que ladite ressource humaine mérite une attention particulière et justifie des efforts de compréhension et de tact autres que ceux consacrés à toute action planifiée. (...) Peut-on se contenter de cette approche, rigoureuse certes mais déshumanisante, pour évaluer la ressource humaine ? Un autre regard sur la compétence n'est-il pas nécessaire ? » (X, 2001, chapitres 1/2 p. 2 et 1/3.3 page 1).

Les premiers retours d'expérience résonnent en écho à cette interrogation. L'organisme français AFAQ a publié en janvier 2002 un résumé des écarts les plus fréquemment rencontrés lors des premiers audits ISO 9001/2000 sur les recommandations en gestion des compétences : les compétences nécessaires ne sont pas identifiées ; les compétences existantes ne sont pas recensées ; les évolutions de l'environnement et du contexte externe ne sont pas prises en compte

---

<sup>2</sup> Propos recueillis dans le cadre d'un entretien préparatoire à cette communication.

périodiquement pour revoir et ajuster les compétences nécessaires ; l'efficacité de l'ensemble des actions entreprises (recrutement, formation, promotion) n'est pas évaluée pour démontrer que le dispositif en place satisfait aux besoins de compétences. En bref, c'est toute l'instrumentation et sa logique qui semblent compromises sur le terrain ! Comme le note Meignant (2000, p. 21-24), même dans les entreprises agissant sur un marché où ce qui prime est la fiabilité des *process* permettant d'assurer au client une prestation conforme aux standards fixés, « il y a encore beaucoup à faire pour consolider ».

Deux attitudes peuvent alors être choisies devant ce constat. La première serait de considérer que la version 2000 constitue une approche qui, si elle rencontre des résistances sur le terrain, devra tôt ou tard être intégrée par les entreprises, parce que rationnelle. La seconde, que nous lui préférons, consiste à poser l'hypothèse que, pour intéressante qu'elle soit, cette norme constitue une instrumentation de gestion non naturelle : il convient d'en analyser la logique sous-jacente et le processus de réception sur le terrain. Nous nous plaçons pour cela dans un double cadre théorique : d'une part celui de l'instrumentation de gestion selon Gilbert (1998), d'autre part celui du contextualisme adopté par Pichault et Nizet (2000) pour rendre compte des pratiques de gestion des ressources humaines.

Avec ce cadre théorique, la norme ISO 9001 version 2000 n'apparaît plus comme une approche naturelle ou rationnelle, devant nécessairement rejoindre la liste des bonnes pratiques universelles en matière de management, mais comme une instrumentation de gestion particulière, porteuse d'hypothèses sous-jacentes sur le fonctionnement de l'organisation, dont la mise en pratique va dépendre du contexte interne et externe de l'organisme qui l'applique et des jeux d'acteurs qui s'en saisiront. Quelles sont alors les présupposés de cette approche de la gestion des compétences et de sa mesure ? Pourquoi et comment les acteurs managériaux et ressources humaines peuvent-ils y trouver une aide dans leurs actions ? Finalement, à quelles conditions cette norme est-elle perçue comme pertinente par les entreprises et adaptée à leur situation ?

Un tel questionnement nous invite à quitter la seule perspective normative et documentaire pour adopter une posture analytique et empirique. La méthodologie que nous avons employée (encadré 1) nous fournit ainsi deux cas suggestifs car très différents de réaction face à cette norme et à cette ambition de mesure.

### Encadré 1 : méthodologie employée

À la suite de l'examen des différents textes disponibles sur la norme ISO 9001 version 2000 et de l'élaboration de la problématique, nous avons procédé à une double étude de cas, en nous appuyant :

- d'une part sur le suivi longitudinal de deux entreprises, l'une du secteur de la micro-électronique (A), l'autre du secteur informatique (B). Ces deux entreprises font l'objet d'une investigation suivie et continue depuis 1999, dans la perspective d'observer leurs pratiques de gestion des compétences et l'instrumentation qu'elles développent. Pour l'entreprise A, nous disposions déjà de documents internes du service ressources humaines, mais aussi des données provenant de 22 entretiens semi-directifs menés en 2000 et 2001 à tous les échelons hiérarchiques. Pour l'entreprise B, nous disposions des données issues de 19 entretiens semi-directifs menés en 2000 dans les différents services, puis de deux rencontres (directeur général et responsable des ressources humaines) effectuées en 2002 ;
- d'autre part sur une cueillette de données spécifiquement sur le lien entre gestion des compétences et qualité, menée fin 2003 et début 2004. Chez A, nous nous sommes appuyés sur une réunion de travail portant sur la mesure de la gestion des ressources humaines, suivie d'entretiens approfondis auprès de la responsable formation, d'une chargée de projet en production, ressources humaines et qualité, et du directeur de la production de l'entreprise. Chez B, nous avons rencontré le directeur général pour un entretien approfondi sur la stratégie, la gestion des compétences et le management de la qualité.

## II. L'ÉPREUVE DES FAITS : DEUX CAS CONTRASTÉS DE CONFRONTATION À LA VERSION 2000

L'observation de deux entreprises, déjà étudiées pour leur mise en place progressive d'une gestion des compétences (1), nous permet de constater des stratégies différenciées face à cette nouvelle norme : d'un côté, une appropriation des exigences de mesure (2), de l'autre une attitude de défiance (3).

### **2.1 Au départ : deux entreprises, deux politiques et deux manières de gérer les compétences**

L'entreprise A se situe dans le secteur de la micro-électronique et est née il y a douze ans d'un brevet déposé dans un grand laboratoire de recherche. Sa vocation consiste à fournir aux équipementiers en semi-conducteurs des plaques de

silicium traitées et enrichies grâce à un *process* spécifique, permettant une consommation d'énergie moindre et des performances supérieures. Elle atteint le seuil des 50 salariés dès 1996 et, anticipant son développement futur, recrute à cette époque un directeur des ressources humaines (DRH) et un directeur financier. En 1997, un partenariat stratégique avec un concurrent japonais lui permet d'augmenter significativement ses perspectives de vente. De *start-up* innovante, encore installée dans les locaux du laboratoire qui l'a vu naître, elle devient une véritable entreprise de production en 1998 en construisant une usine, juste avant d'obtenir la certification ISO 9001 et d'entrer au second marché de la Bourse de Paris. D'abord perçue comme située sur une niche incertaine, l'entreprise A crée peu à peu son marché en faisant accepter son produit par les grandes sociétés de semi-conducteurs. Croissance de la production, croissance des effectifs, augmentation de capital, extension de l'usine : A termine sa première décennie avec près de 300 salariés et des perspectives de développement malgré le caractère cyclique de son marché. Elle emploie à la fin de l'année 2003 plus de 430 salariés, dont un tiers d'opérateurs, un tiers de techniciens et un tiers d'ingénieurs et cadres.

De son côté, B est une société qui œuvre dans le secteur informatique. Constituée à l'origine dans les années 1980 pour commercialiser une licence de génie logiciel, B est peu à peu devenue une société de services à part entière, avec la particularité de rester autonome et de poursuivre sa croissance malgré le caractère fluctuant des projets et du marché des services informatiques. De son origine jusqu'au début des années 1990, B est avant tout une petite entreprise éditant une licence de génie logiciel pour un environnement informatique particulier. Dans un deuxième temps, des difficultés conjoncturelles conduisent les dirigeants à mettre en place une comptabilité analytique rigoureuse et à tenter une première diversification, en vendant des progiciels de gestion - des stocks et du personnel, en particulier - à leurs entreprises clientes. B passe ainsi le cap des 120 salariés à cette époque et entreprend une démarche de certification qualité. Le passage à l'an 2000 marque un nouveau tournant stratégique pour l'entreprise, dont les dirigeants choisissent une seconde et plus radicale diversification : B sera désormais une société multiservices, qui adjoint à ses activités traditionnelles des services dans les nouvelles technologies (par acquisition d'une société spécialisée dans ce domaine) et développe une filiale orientée vers le conseil et l'assistance à maîtrise d'ouvrage. Fin 2003, alors que le secteur des services informatiques est en net ralentissement et que nombre de sociétés périssent, B affiche un effectif de 350 personnes et un résultat net après impôt positif.

PME de haute technologie à croissance notable, A et B ont développé des pratiques de gestion des compétences fort différenciées. Chez A, du fait de la

croissance très rapide, du passage à la production, mais aussi de la volonté du DRH, on a développé relativement tôt un système formalisé de gestion des compétences, comportant des descriptions de fonctions avec compétences requises, un entretien annuel basé fortement sur l'évaluation des compétences détenues, et surtout un processus d'habilitation progressive des opérateurs aux postes de travail. Chez B, les fiches de poste précisent peu les compétences requises et si l'entretien annuel invite à aborder ce thème, la gestion des compétences existe davantage comme une pratique informelle de chaque chef de projet ou directeur d'agence.

## **2.2 Face à la norme ISO 9001 version 2000 : chez A, une appropriation des exigences de mesure**

Différentes dans leur manière de concevoir et d'instrumenter la gestion des compétences, les entreprises A et B le sont aussi dans leurs réactions face à la nouvelle norme ISO 9001 version 2000 et à ses exigences.

Chez A, le cap est très rapidement donné dès fin 2001 : il s'agira d'optimiser dans le cadre de la nouvelle norme les processus ressources humaines et notamment la gestion des compétences. Le DRH voit une convergence entre les *metrics* demandés par cette norme et la nécessité de montrer la valeur ajoutée de sa fonction et la placer à un niveau toujours plus stratégique. Il confie au sein de son équipe des missions qui vont dans ce sens, comme mettre au point une mesure de la performance du recrutement, améliorer le processus d'habilitation des opérateurs à leur poste de travail, ou encore mesurer l'efficacité des formations. Or, cet enjeu rencontre le souci du directeur de la production, qui fait de son côté un triple constat : les volumes et les effectifs de production ont fortement augmenté (passage de 40 à 130 opérateurs de 2000 à 2004 !) ; des exigences de rentabilité pèsent davantage sur la production aujourd'hui, du fait de la compétition par les coûts ; et le métier d'opérateur change, au sens où désormais il s'agit de pouvoir travailler sur plusieurs équipements différents et non plus sur une seule machine.

C'est dans ce double contexte que les directions des ressources humaines et de la production constatent les dysfonctionnements du processus d'habilitation des opérateurs à leur poste de travail : la durée d'une habilitation est jugée trop longue, et les tests, excessivement centrés sur la seule connaissance technique, ne valorisent pas la capacité à occuper plusieurs postes pour faire face aux irrégularités de l'activité. Un groupe de travail transversal est alors mis en place au printemps 2002 pour mener un diagnostic du processus d'habilitation et entreprendre des modifications. Un nouveau référentiel de compétences requises

en production est élaboré, tandis qu'une matrice de compétences détenues, sous forme de grille croisant les individus et les postes, est en construction. Des indicateurs de suivi des formations au poste de travail et d'élévation du niveau de compétences sont développés.

L'entreprise s'est donc engagée de façon synergique sur la nouvelle certification et sur l'amélioration de son système d'habilitation et de formation. L'audit de certification a lieu en décembre 2003, et l'entreprise acquiert la version 2000. L'audit prend acte des dispositions prises pour mesurer l'efficacité des processus RH, et donne rendez-vous dans six mois pour constater le fonctionnement effectif de ces indicateurs... Il invite également le service de formation à évaluer prioritairement des formations visant à satisfaire le client. Les mois à venir seront ainsi consacrés à la poursuite de la réflexion sur ces dispositifs de mesure ainsi qu'à la communication auprès des managers. Comme le note le directeur de la production, « ce qui change vraiment avec la V 2000, c'est la partie amélioration : il faut qu'on prouve que face à une difficulté il y a un plan d'action qui est mis en place. L'auditeur nous a demandé de prouver qu'on retouchait le processus d'habilitation pour l'améliorer. »

### **2.3 Chez B, une défiance par rapport à la norme ISO et à son approche**

Les attitudes des managers et responsables de l'entreprise B sont très différentes de celles du cas précédent : la gestion des compétences acquiert bien plus tardivement une reconnaissance aux yeux des dirigeants ; elle est d'emblée moins formalisée et moins instrumentée ; et surtout, elle est conçue de façon déconnectée du management de la qualité.

Chez B, la reconnaissance tardive par les dirigeants de la gestion des compétences tient avant tout à la place modeste que longtemps ces derniers ont réservée à la fonction ressources humaines : pendant plusieurs années, la gestion du personnel est assurée par un comptable, jusqu'à ce qu'en 1992 une fonction de technicien paye soit créée alors que la société atteint 120 salariés. C'est son titulaire qui assure cette fonction jusqu'en 2000, entre-temps épaulé par une assistante, et il faudra attendre son remplaçant pour que la fonction se nomme enfin, symboliquement, « responsable des ressources humaines ». Dans la seconde partie des années 1990, le jeune technicien paye tente de mettre en place un recensement formalisé des compétences détenues, grâce à leur enregistrement à l'embauche et leur actualisation prévue par les superviseurs ; néanmoins, l'outil tourne court, bon nombre d'encadrant ne mettant pas les fiches à jour et ne se cachant pas de préférer au système de la direction leur propres méthodes de suivi. C'est avec le

tournant de la diversification que les dirigeants placent la gestion des compétences comme une priorité, avec le souci d'être mieux en mesure de connaître les compétences tant requises que détenues. ....

Pour autant, le degré de formalisation des pratiques de gestion des compétences reste plus faible dans le cas de B que dans celui de l'entreprise de micro-électronique. Les seuls documents formels repérables en la matière sont d'abord ces fiches de recensement des compétences, peu usitées, et les supports d'entretiens annuels, dont le support mis au point en 1999 distingue les compétences technologiques, métier et linguistiques. Si l'établissement d'un référentiel plus complet et systématique est envisagé en 2000, tout comme l'adoption d'un logiciel de gestion des compétences, en 2004 ce sont d'autres modalités qui sont envisagées. Le directeur général choisit en effet aujourd'hui une approche moins instrumentée et plus pragmatique et réactive : « À partir d'une demande client on doit être capable de repérer les personnes qui ont les compétences. » Le projet de référentiel de compétences requises est donc repoussé au profit de celui d'une base plus simple et plus pragmatique de *curriculum vitae* et de compétences détenues, que le dirigeant s'efforce de constituer au début de l'année 2004.

Mais surtout, ce qui tranche à la lecture du cas de cette entreprise est la déconnexion établie et souhaitée entre le management de la qualité et le processus de gestion des compétences. D'une part, l'entreprise B doute de la voie de la certification : la démarche entreprise au cours des années 1990 a été ajournée, malgré deux projets et deux responsables successifs. B n'est donc toujours pas certifiée ISO 9001, ni dans la version 1994 ni dans la version 2000 : « J'ai tiré un trait », déclare même le directeur général, « nos clients PME-PMI ne nous demandent pas ce tampon, on préfère d'autres voies pour la qualité. » D'autre part, le processus de gestion des compétences est désormais abordé dans une perspective plus commerciale : « J'ai évolué dans ma démarche », dit le directeur général, « je voyais cela 'GRH', maintenant je vois ça 'front office'. » Certes, cette défiance face à la méthodologie proposée par l'ISO étonne : si B réussit l'élargissement de sa gamme de services, elle risque précisément de rencontrer de nouveaux clients pour lesquels la certification sera une exigence. Mais la perception l'emporte sur l'analyse : est-ce dû seulement à un effet de halo du fait de la lourdeur des versions précédentes de la norme ? Pas seulement, comme la suite de notre investigation va nous le montrer.

Une même norme, une même exigence de mesure, mais des stratégies fortement différenciées pour ces deux entreprises moyennes de haute technologie : ces constats empiriques nous invitent à déconstruire cette norme pour en faire apparaître les choix sous-jacents (1), puis à analyser les jeux d'acteurs qu'elle induit (2), avant de formuler des préconisations à l'usage des entreprises s'interrogeant sur la pertinence de la version 2000 pour elles (3).

### 3.1 Une instrumentation de gestion à déconstruire

Les constats opérés sur le terrain trouvent une part d'explication dans le fait que malgré son apparence de logique universelle, l'approche de la gestion des compétences contenue dans la version 2000 relève d'un positionnement particulier. En appliquant le guide de lecture du « déconstructeur » de Gilbert (1998), nous pouvons remonter des niveaux les plus apparents (opérant, procédural et conceptuel) au niveau argumentatif, c'est-à-dire celui des croyances, des normes de comportement et des hypothèses implicites. À ce titre, quatre hypothèses implicites sur les entreprises et leur gestion des compétences sont insérées dans la version 2000 :

- d'une manière générale, l'orientation, comme celle de toutes les certifications, est celle du contrôle et du respect des exigences fixées. La version 2000 est certes en recul sur le plan des procédures par rapport à la version antérieure, mais le cap général reste celui d'une *one best way* pour suivre et mesurer l'évolution des compétences dans le processus ressources humaines. D'autres approches sont possibles, moins axées sur le contrôle par des personnes extérieures : l'approche qualité totale voit moins le risque de non qualité dû à l'aléa humain et mise davantage sur la personne au travail dans la recherche d'amélioration continue (Igalens, 2003, p. 1192) ;
- il s'agit de déterminer « les compétences nécessaires »... On suppose donc qu'il est possible d'identifier et de formuler les compétences requises sur les emplois ou pour les personnels visés. Légitime, cette hypothèse reste néanmoins discutable en raison de la rapidité des évolutions technologiques et de l'importance grandissante de la relation de service dans les actes de production eux-mêmes ;

- l'organisation est tenue d'évaluer le niveau de compétences acquises en regard de ce qui est requis... Ce qui suppose donc qu'il existe des situations observables ou des personnes bien placées pour effectuer cette évaluation. Légitime également, cette hypothèse est plus ou moins valide selon les situations de travail, à l'heure où bien des salariés travaillent avec une distance physique par rapport à leur employeur ou leur hiérarchique ; enfin, dans la version 2000, il importe d' « assurer que les membres du personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités »... Ce qui suppose que tous les salariés concernés soient sensibles à cette importance, en d'autres termes qu'ils soient impliqués dans leur travail ou par rapport à leur organisation. La mutation dans le rapport au travail constatée à notre époque (Albert *et al.*, 2003) laisse quelque peu douter de cette sensibilité !

### 3.2 La norme, enjeu pour les acteurs de l'entreprise

L'interprétation des différences de stratégies observées face à la norme pourrait a priori se faire dans une stricte perspective contingente : la société A est sur un marché à forte croissance et peut se permettre de penser le long terme ; elle emploie deux tiers d'opérateurs et de techniciens, pour lesquels des mobilités fonctionnelles et professionnelles sont à organiser ; elle est donc, de par cet environnement externe et interne, plus réceptive que la société B, stratégiquement plus fragile.

Si une telle explication par la contingence a sa part d'intérêt, elle nous paraît limitée : en considérant que les organisations sont plus ou moins enclines à changer du fait de leur environnement, elle risque de « chosifier » la norme ISO, que les entreprises devraient adopter tôt ou tard, selon leur contexte. Nous préférons renverser la perspective et nous demander pour quels types de situations de travail cette nouvelle norme devient un outil de management pertinent. La réponse tient sans doute à la plus ou moins grande validation des hypothèses implicites que nous avons détectées :

la possibilité d'identifier et de formuler les compétences nécessaires est certainement plus grande chez A du fait de son activité de production et de la conduite de machines complexes. Chez B, les compétences requises pour développer des progiciels ou vendre des services sont forcément plus génériques et moins codifiables ;

l'évaluation du niveau de compétences atteint paraît également plus réaliste dans le cas de A, car le travail des opérateurs se fait en salle blanche, sous le regard de responsables hiérarchiques ou de zones de travail. Les développeurs et les consultants de B travaillent, eux, de façon plus autonome et moins surveillée ;

du côté de B, les clients éventuellement déçus par la compétence des intervenants de l'entreprise peuvent se tourner vers d'autres prestataires de services. En revanche ceux de A sont davantage captifs du fait de la forte technicité de la société, et ont intérêt à favoriser la montée en compétence des opérateurs qui travaillent pour eux.

En outre, les relations qu'entretiennent les acteurs au sein des organisations considérées permettent également de comprendre les stratégies choisies. Chez A, le DRH, déjà légitime, se saisit de la version 2000 pour appuyer sa politique de formalisation et d'évaluation, propre à justifier toujours mieux la plus-value de sa fonction. Chez B, la responsable ressources humaines, moins expérimentée et plus happée par les impératifs de la gestion quotidienne, laisse de fait le terrain de la politique de gestion des compétences à son dirigeant, qui craint une approche trop bureaucratique et oriente l'entreprise vers des choix plus pragmatiques.

### 3.3 Une norme à recommander ?

D'un côté, l'instrumentation de gestion des compétences contenue dans la version 2000 est perçue dans l'entreprise A comme une aide à la politique sociale, renforce les efforts déjà engagés de formalisation, et stimule la production d'indicateurs de mesure ; de l'autre, cette instrumentation et son schéma gestionnaire ne sont pas – ou pas encore – perçus comme pertinents et adaptés à la situation de l'entreprise B. Cette analyse nous conduit à des préconisations nécessairement nuancées en direction des organismes qui s'interrogent sur leur gestion de compétences et l'approche ISO 9001 actuelle :

- l'analyse des deux cas précédents invite à considérer d'abord la spécificité de chaque contexte. Si la pertinence de la version 2000 et de son impératif de mesure est grande dans les activités de production, elle est sans doute moins évidente pour l'innovation ou la relation de service ;
- les principes et recommandations de la version 2000 quant à la prise en compte des processus, au souci d'évaluation et à l'intérêt de construire des indicateurs simples constituent pour autant des points forts à considérer de toute façon, quand bien même l'organisme choisit de ne pas entrer dans cette démarche ;
- les principes aujourd'hui oubliés de l'organisation qualifiante (Amadiou et Cadin, 1996), invitant à dessiner l'organisation à partir des compétences détenues et de leur évolution, et non pas à faire l'inverse, constituent une voie de réflexion intéressante pour éviter l'effet pervers prévisible de la version

2000 : celui consistant à enfermer la gestion des compétences dans la planification.

## CONCLUSION

La version 2000 de la norme ISO 9001 va-t-elle favoriser la gestion des compétences ? À l'heure actuelle, la réponse est donc loin d'être évidente. Le suivi et l'analyse de deux cas d'entreprise nous apprennent à être prudents, car d'emblée la perception et la réception de la norme induisent des pratiques et des positionnements très différents d'un cas à l'autre. Certes, la gestion des compétences échappera sans doute mal au défi et à l'exigence légitime de la mesure ; pour autant, il n'est pas encore dit que l'instrumentation proposée par la norme ISO 2001 version 2000 s'imposera comme nécessaire et suffisante pour y répondre.

Il revient donc aux organismes d'assurance-qualité, aux consultants et aux auditeurs sociaux de travailler dans une double direction : d'une part, adapter leur communication et renforcer leurs prestations d'accompagnement du changement, pour dépasser les éventuelles perceptions négatives et ne pas rejoindre que les sociétés déjà convaincues ; d'autre part, assouplir le contenu même de l'instrumentation, pour que les candidats à la nouvelle certification soient capables de s'appropriier, avec leur propre logique, les instruments et les indicateurs.

L'avenir dira ensuite si les entreprises engagées sur ce chemin sauront en faire un réel outil de management de la performance. À cet égard, la poursuite du suivi longitudinal des entreprises, propre à pallier les limites de la présente observation, sera riche d'enseignements sur cette problématique qui n'a pas fini de faire parler d'elle.

## RÉFÉRENCES

- AFAQ.** 2002. « Analyse des premiers audits ISO 9001 : 2000. Résumé des écarts rencontrés », *Management et systèmes*, janvier, p. 12.
- AFNOR.** 2000 « NF en ISO 9000. Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire », indice de classement X 50-130, Paris La Défense.
- AFNOR.** 2002. « Ressources humaines dans un système de management de la qualité. Management des compétences », fascicule de documentation, FD X 50-183, Saint-Denis La Plaine, juillet.
- Albert et al.** 2003. *Pourquoi j'irais travailler*, Paris, Eyrolles.
- Amadiou J.-F. et L. Cadin.** 1996. *Compétences et organisation qualifiante*, Paris, Vuibert.
- Bouteiller D. et P. Gilbert.** 2003 « Gérer les compétences 'à la française' ou 'à l'américaine' . Quelles convergences ? », cahier *Entreprise et Personnel*, Paris, novembre.
- CEGOS.** 2003 *Enquête sur la fonction ressources humaines*.
- DARES,** « La gestion des compétences : un infléchissement limité de relation salariale », *Travail et Emploi*, n°93, janvier.
- Defélix C.** 2003. « Ce que gérer les compétences veut dire », p. 121-128, in *Compétences et connaissances dans les organisations*, A.-M. Guénette, M. Rossi et J.-C. Sardas (dir.), SEES.
- Gilbert P.** 1998. *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?*, Economica.
- Fitz-Enz J.** 1995. *How to measure human resource management*, New York, Mc Graw-Hill.
- Fitz-Enz J.** 2000 *The ROI of human capital*, Amacom.
- Gilbert P.** 2003 « Jalons pour une histoire de la gestion des compétences », in *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, A. Klarsfeld et E. Oiry (dir.), p. 11-31, Vuibert.
- Igalens J.** 1994 « Audit des ressources humaines », Rueil-Malmaison, Editions Liaisons, 1994.
- Igalens J.** 2003, « La qualité », in *Encyclopédie des ressources humaines*, J. Allouche (dir.), p.1185-1193, Vuibert.
- Keller M.** 2003. « La gestion par les compétences : la réalité des pratiques », *ANDCP*, septembre.
- Klarsfeld A. et S. Saint-Onge.** 2000. « La rémunération des compétences : théorie et pratique », in *Les rémunérations*, J.-M. Peretti et Roussel P., chapitre 4, Paris, Vuibert.
- Labruffe A.** 2003. « Management des compétences. Construire votre référentiel », AFNOR.
- Le Louarn J.-Y. et T. Wils.** 2001 « L'évaluation de la gestion des ressources humaines. Du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain », Liaisons.
- Martory B.** 1992 *Les tableaux de bord sociaux*, Paris, Nathan.
- Meignant A.** 2000. « Compétences, management et nouvelles missions de l'encadrement », *Objectif Compétences*, cahier n°6, Mouvement des Entreprises de France, site [www.objectif-compétences.fr](http://www.objectif-compétences.fr)
- Paraponaris C.** 2003. p. 191-213, in *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, A. Klarsfeld et E. Oiry (dir.), Vuibert.

- Philips J.** 1996. *Accountability in human resource management*, Houston, Gulf Publishing Company.
- Pichault F. et J. Nizet.** 2000. *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.
- Segrestin D.** 2003. « Les conditions d'effectivité des innovations managériales », communication au colloque « Sciences sociales et management », Haute École de Gestion de Neuchâtel, septembre.
- Tremblay M. et B. Sire.** 1999 « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre p. 129-139.
- X.** 2001. *Qualité et management*, Paris, Éditions Weka, juillet.

**Annexe 1 :**  
**les textes de la norme ISO 9000 version 2000**

**Source : Association française de normalisation (AFNOR), décembre 2000.**

La norme internationale ISO 9000 version 2000 a été approuvée par le Comité européen de normalisation en décembre 2000 et a ensuite reçu le statut de norme nationale dans les différents pays du vieux continent. Ses principaux textes, qui se substituent aux précédents de la version 1994, sont :

- l'ISO 9000, qui décrit les principes essentiels des systèmes de management de la qualité et en spécifie la terminologie
- l'ISO 9001, qui précise les exigences relatives à un système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisants aux clients
- l'ISO 9004, qui fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de management de la qualité
- l'ISO 19011, qui fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management de la qualité et de management environnemental.

Par ailleurs, un texte dédié à la gestion des compétences a été publié en juillet 2002 par l'AFNOR : « Ressources humaines dans un système de management de la qualité. Management des compétences ». Nous nous basons ici principalement sur ce document, élaboré par un groupe de projet de la commission de normalisation.

