

Démarches compétence : quelle dynamique ? Une interrogation à partir de deux études de cas

Bruno HENRIET, Professeur
CRGNA, Université de Nantes

Cathy KROHMER, Enseignant-chercheur
Audencia Nantes

Christine NASCHBERGER, Enseignant-chercheur
Audencia Nantes

Sandrine STERVINO, Enseignant-chercheur
Audencia Nantes Ecole de Management
8, route de la Jonelière
44 300 NANTES - France
sstervinou@audencia.com

Résumé :

Les « démarches compétence », mises en place dans les entreprises, présentent un caractère hétérogène et évolutif. Plusieurs auteurs ont proposé des typologies des démarches compétences afin de rendre compte de ce caractère multiforme, mais peu de recherches se sont intéressées à la pérennité de ces démarches et à la manière dont elles évoluent ?

En partant des travaux sur l'évolution des concepts et des démarches en matière de gestion compétence, nous proposons, dans une première partie une grille de lecture. Sont ensuite décrites, dans une deuxième partie, les démarches compétence développées par deux entreprises. Le premier cas concerne une entreprise d'environ 300 salariés du secteur de la menuiserie (BA), qui développe deux activités, l'une de niche et l'autre de masse. Le second cas est celui d'un équipementier de la construction automobile (PA), dont l'effectif dépasse les 900 salariés. Dans une troisième partie, la confrontation des données empiriques avec la grille de lecture, va permettre certains constats : malgré leurs différences, les deux entreprises ont un cheminement comparable, elles partent de la même intention stratégique, se heurtent aux mêmes difficultés et s'orientent au final vers une segmentation de leurs organisations.

Cela nous permet d'apporter un début de réponse à notre questionnement : la démarche compétence permet de lancer un processus, mais sa pérennité va dépendre de la qualité des dispositifs RH et de leur intégration stratégique.

Mots clés : démarches compétence, dynamique des démarches compétence, études de cas

Introduction

Depuis bientôt deux décennies les démarches compétences préoccupent tout autant les praticiens que les chercheurs en gestion. Ces démarches, en particulier dans leurs dimensions individuelles, s'avèrent aujourd'hui fortement outillées au sein des organisations. Si certains auteurs ont cherché à dégager un modèle, clairement identifié (Zarifian, 2001), d'autres ont montré que la gestion des compétences avait fortement évolué avec le temps (Gilbert, 2003) et que, dans la pratique, les démarches compétences se révélaient très diverses (Parlier et Masson, 2005 ; Pichault et al. 2006 ; Defélix, Retour et Dietrich, 2007).

Si la pérennité de ces démarches est actuellement questionnée - par exemple Oiry (2006) en souligne le récent essoufflement - on assiste dans le même temps, à la multiplication des incitations en faveur de leur développement. C'est ainsi, que l'un des chapitres de la norme ISO 9000 version 2000 met en avant le repérage des compétences requises, l'évaluation des compétences détenues et la réduction méthodique des écarts entre les unes et les autres (Defélix, 2006). Quant au décret de juillet 2003 relatif à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), il incite les entreprises à mieux anticiper les effets sur les emplois des mutations économiques et du vieillissement de la population active. Le gouvernement, de son côté, intervient aujourd'hui encore plus fortement pour réorienter les politiques d'emploi et la gestion des âges dans les entreprises. Les initiatives locales ne sont pas non plus en reste, c'est le cas du projet RECOR¹ dont l'un des objectifs est de sensibiliser les PME-PMI de la région Loire-Atlantique aux apports potentiels des démarches compétences dans une logique de développement économique et social.

Partant du constat de l'hétérogénéité des démarches compétence et de leur caractère évolutif, nous souhaitons mieux comprendre leur développement dans le temps. Afin de répondre à cet objectif, nous avons étudié au sein de deux entreprises, l'évolution de ces démarches. Dans une première partie nous nous penchons sur les différentes approches ayant trait aux démarches compétence afin de proposer une grille de lecture. Dans une deuxième partie nous présentons les démarches compétence développées par deux entreprises. La première étude de cas concerne une entreprise d'environ 300 salariés du secteur de la menuiserie : BA. Elle développe deux activités, l'une de niche et l'autre de masse. La deuxième étude de cas porte sur un équipementier de la construction automobile PA qui compte plus de 900 salariés. Enfin, dans une troisième partie, nous utilisons notre grille de lecture pour mettre en évidence l'envergure et la pérennité des actions menées et tenter de répondre à notre problématique : s'agit-il d'un simple dispositif de gestion ou doit-on y voir un processus intégré à l'origine d'une véritable dynamique dans les organisations ?

1. La « démarche » compétence : évolution du concept et des pratiques

Depuis plusieurs années les travaux se multiplient sur les démarches compétences et mettent en évidence deux points :

- les démarches compétences ont évolué dans le temps pour aujourd'hui être fortement instrumentalisées ;
- il n'existe pas de modèle unique, et les différentes typologies soulignent leur caractère multiforme.

¹ Ce projet est porté par l'Ecole des Mines de Nantes et financé par la DRIRE, la DRTEFP des Pays de la Loire et le FSE

1.1. L'évolution dans le temps des concepts et des pratiques

Depuis l'émergence, dans les années 1980 d'un nouveau modèle autour de la compétence, les pratiques d'entreprise et les travaux académiques se sont multipliés. En sciences de gestion, le recours au concept de compétence a pu être présenté comme une rupture dans les logiques de gestion des ressources humaines (Gilbert, 1994). « *Aujourd'hui, le statut de variable centrale de la gestion des ressources humaines occupé par la variable poste est battu en brèche par une autre variable : la compétence* » (Galambeau, 2002). La notion de poste est devenue progressivement obsolète face aux nouveaux critères de performances des entreprises et aux évolutions culturelles de notre société (Galambeau, 2002 ; Zarifian, 2001). Cette analyse en termes de rupture – passage de la qualification à la compétence – a le mérite de clarifier nombre de transformations dans l'entreprise. Toutefois, si l'on se réfère à certains auteurs (Oiry, 2001 ; d'Iribarne et Oiry, 2001), le concept de compétence s'inscrit plus dans la continuité de la définition de la qualification, qu'en rupture avec elle.

Concept novateur, la gestion des compétences se voit instrumentalisée et devient un enjeu de plus en plus partagé – ou disputé – au sein de l'entreprise. Gilbert (2003) distingue ainsi les quatre périodes suivantes :

- la période des précurseurs (années 1960 et 1970) au cours de laquelle s'ébauche ce que l'on ne nomme pas encore « gestion des compétences » ;
- la période des pionniers (début des années 1980) marquée par des enthousiasmes, des expériences et des débats. La forme de la gestion des compétences se précise et elle s'ancre alors dans le rapport entre la formation et l'emploi. Quelques entreprises mènent des expériences de gestion des compétences à grande échelle ;
- la période de l'institutionnalisation (début des années 1990). La gestion des compétences devient un enjeu de négociation collective et prend sa place au sein de la gestion des ressources humaines ;
- et la période de normalisation (à compter de 1995) qui correspond à une diffusion générale du discours sur la gestion des compétences et à une relative stabilisation des pratiques.

La période actuelle semble caractérisée par le caractère multiforme de la gestion des compétences (Defélix, Retour, Dietrich, 2007).

1.2. « Les » démarches compétence : typologies et grille de lecture

A partir de trois typologies : celle proposée par Parlier et Masson (2004), celle développée par Pichault et al (2006) et celle proposée par Retour (2005), nous tentons de construire une grille de lecture que nous utilisons pour analyser ces démarches.

Le caractère multiforme des démarches compétences : les typologies

En s'appuyant sur une étude réalisée auprès d'une quinzaine d'entreprise dans le cadre de l'ANACT, Parlier et Masson (2004) proposent de distinguer les pratiques de gestion des compétences dans les organisations selon deux axes. Le premier axe concerne la zone de pertinence de la démarche : s'agit-il d'une technique de gestion des ressources humaines ou bien est-ce, en plus, un mode de management de l'entreprise ? Le second axe s'intéresse aux bénéficiaires de l'effort déployé en faveur de la compétence : s'agit-il d'un avantage unilatéral au profit de l'employeur ou d'une dynamique mutuellement profitable ?

Les auteurs distinguent alors quatre catégories-types de gestion des compétences :

- **L'usage des compétences** qui vise à renforcer l'implication des individus dans le travail au travers la conception même de l'organisation, de l'existence d'indicateurs de suivi de volume de l'activité ou au travers d'une pression managériale persistante. Les compétences détenues par les individus sont identifiées grâce aux outils et aux méthodes de la gestion des compétences, mais il existe peu de perspectives d'évolution professionnelle et les formes de reconnaissance sont réduites au strict minimum.
- **L'affectation des compétences** : le système de GRH utilise la connaissance qu'elle a acquise des compétences auprès de ses collaborateurs pour répartir ceux-ci de manière plus pertinente dans les tâches pour lesquelles ils sont le mieux préparés.
- **Le développement des compétences** : il consiste à valoriser les ressources disponibles. L'entreprise cherche à faciliter les développements et les évolutions professionnelles dans l'acceptation de contreparties aux efforts consentis par les salariés.
- **La démarche compétence**. Ce n'est qu'à ce niveau là que l'on peut, selon les auteurs, parler véritablement de « démarche compétence ». Ici, il s'agit d'un mode de management par lequel l'entreprise articule ses choix d'évolution avec le développement de ses salariés et la transformation induite de son organisation du travail. Cette dynamique se manifeste par de nouvelles formes d'organisation du travail et par des perspectives d'évolution professionnelle.

C'est dans une perspective contextualiste, que Pichault et al. (2006) proposent d'étudier les démarches compétences. Deux éléments permettent d'en préciser le contenu :

- l'orientation de la démarche vers une logique organisationnelle ou une logique individuelle. La logique organisationnelle traduit une attention au poste de travail et aux compétences requises. Le positionnement des emplois est réalisé ici *a priori*. Dans une logique individuelle, c'est au contraire le développement de la personne, les compétences acquises et le positionnement des emplois *a posteriori* qui sont privilégiés.
- le degré d'intégration de la démarche qui sera plus ou moins élevé si la gestion des compétences s'articule avec d'autres dispositifs tels que l'appréciation des performances, les entretiens de progression, la formation et la promotion (2006 : 51).

S'y ajoutent des précisions sur les contextes tant internes qu'externes dans lesquels s'inscrit la démarche compétence. Enfin, l'analyse s'achève avec la prise en compte des processus et des jeux d'acteurs.

Trois configurations types en ressortent :

- **La machine modernisée** : ici la démarche est caractérisée par un haut niveau de formalisation, la prédominance d'une logique organisationnelle de type objectivant, une forte intégration et une focalisation sur les compétences spécifiques. L'entreprise de type plutôt mécaniste, évolue sur un marché stable et hostile et développe une stratégie par les coûts. Cette configuration est marquée par le caractère délibéré et négocié du processus.
- **Le chaos management**. La démarche se caractérise par un faible degré d'intégration et de formalisation et par un intérêt bien marqué pour les compétences génériques. La logique reste organisationnelle et est centrée sur les compétences requises. Le contexte est marqué par une certaine hétérogénéité des mécanismes de coordination du travail. Le processus ici est largement émergent.
- **La croisade** : le contenu de la démarche est une hybridation des logiques organisationnelles de type objectivant et individualisant, une attention aux compétences génériques et spécifiques et une intégration partielle. Ici, l'entreprise développe plutôt une stratégie de différenciation dans un marché plutôt stable. Au niveau du processus, soit il

s'agit de créer *ex nihilo* des règles de fonctionnement dans une organisation naissante, soit de reconstruire sur une base nouvelle dans une organisation en mutation.

Enfin, Retour (2005) nous invite à analyser les démarches compétences à partir de plusieurs axes. Tout d'abord, les compétences peuvent être différenciées en compétences requises, mobilisées, détenues et potentielles (Retour, 2005 ; Retour et Rapiiau, 2006). Les compétences requises sont demandées à un individu pour satisfaire à une mission. Les compétences mobilisées se réfèrent à celles réellement mises en œuvre. Les compétences détenues sont acquises par l'individu et il ne les mobilise pas forcément dans le cadre de sa mission. Enfin, les potentielles sont les compétences non encore avérées.

Pour compléter son analyse, l'auteur propose de distinguer quatre niveaux pertinents pour analyser la compétence :

- l'individu : on parle dans ce cas de compétence individuelle ;
- le groupe, il s'agit là de la compétence collective ;
- l'entreprise, que l'auteur désigne ici par le concept de compétence organisationnelle ;
- l'environnement dans le quel elle se situe : l'auteur parle de compétence environnementale ou territoriale.

Le concept de compétence, initialement attaché à la personne, « bascule » vers d'autres acteurs dont la dimension collective s'accroît.

Si la gestion des compétences individuelles se traduit par une variété d'instrumentations et ne peut guère s'appréhender au travers d'un idéal-type unique, les autres niveaux de compétence restent très peu instrumentés (Defélix, Retour et Dietrich, 2007). Tout en gardant à l'esprit ces quatre niveaux, notre étude se centre ici sur la dimension individuelle des compétences. C'est pourquoi nous ne traitons pas par la suite des dimensions collectives, organisationnelles et environnementales de la compétence.

Une grille de lecture

Ces typologies permettent d'appréhender non seulement la démarche compétence, mais aussi son intégration au sein de processus plus globaux (la gestion des ressources humaines pour la typologie de Pichault et al. 2006 et l'organisation du travail pour la typologie de Parlier et Masson (2004). Pour étudier les démarches compétences dans le temps, nous proposons de nous attacher dans un premier temps à l'objet en tant que tel. Ici deux critères permettent de distinguer ces démarches :

- tout d'abord, quel est le type de compétence retenue, lors de l'évaluation du salarié ? Est-ce une compétence qui se limite aux compétences requises, ou une compétence qui appartient à la personne et qui n'est plus alors « enfermée » par le poste ?

Parle-t-on de compétence requise par le poste ou de compétence mobilisée, détenue ou potentielle de l'individu ? (Retour, 2004). Le caractère novateur de la démarche sera ici fonction de l'élargissement opéré. Si l'on se borne à la comparaison compétences mobilisées / compétences requises, la dimension poste de travail et optimisation des qualifications reste dominante. En revanche, la référence à ce qui est détenu, voire en devenir, témoignera d'une rupture avec le modèle de la qualification.

- Quelle conception de la compétence préside à la définition des postes ? La compétence se limite-t-elle à la capacité à effectuer une tâche isolée - logique de spécialisation - ou à enchaîner des tâches concourant à un résultat avec une progressivité dans leur technicité - logique d'apprentissage et de « métier ». Cette conception de la compétence requise est étroitement liée à l'organisation du travail.

On retrouve ici la distinction opérée par Pichault et al. (2006). C'est selon nous les impératifs d'organisation du travail qui vont conduire les entreprises à adopter une « démarche compétence » dont les retombées sur les ressources humaines seront fonction du degré d'articulation de la démarche au sein de la DRH et de l'intégration de la GRH dans la stratégie de l'entreprise

A partir de ces deux axes : le contenu de la compétence (requis, mobilisée, détenue potentielle) et la conception de la compétence (spécifique ou générique), nous proposons de distinguer quatre types de logique compétence.

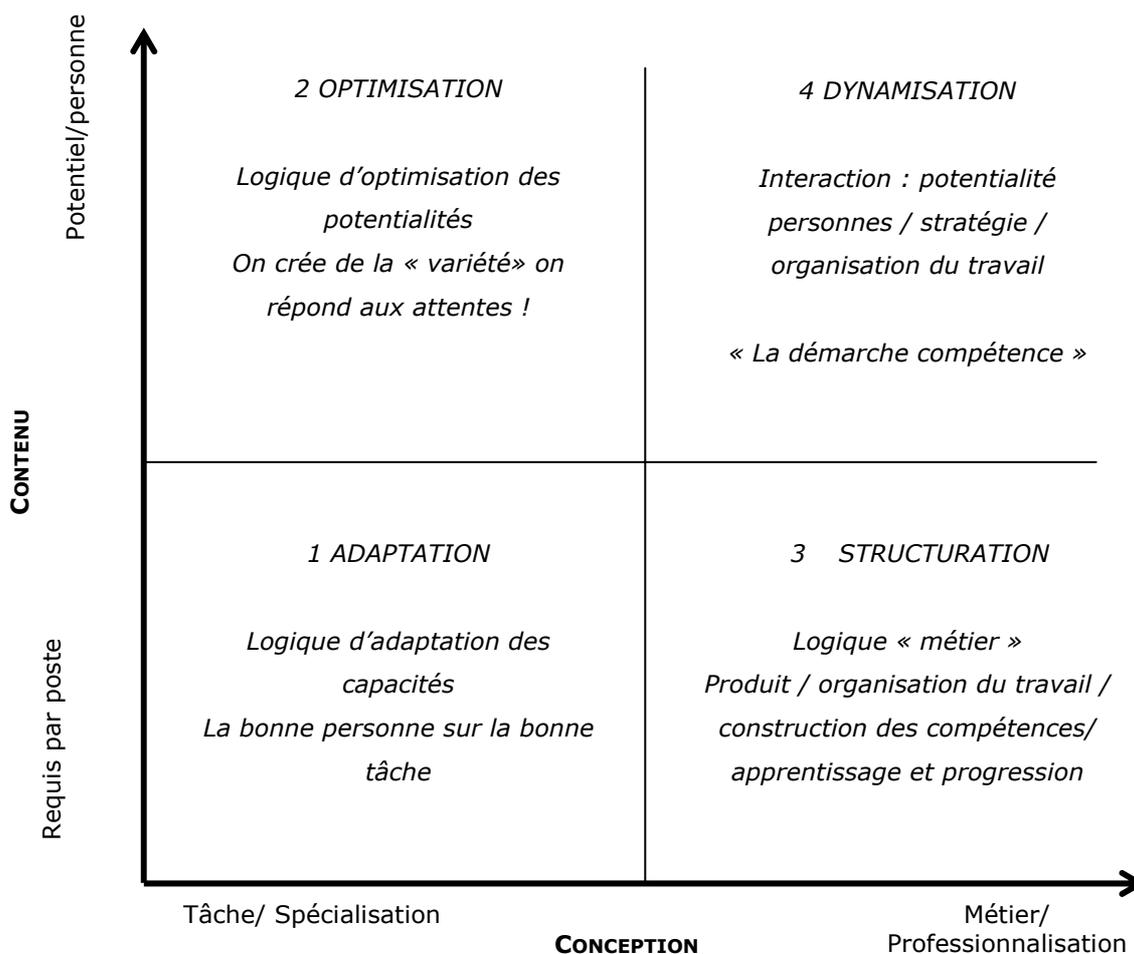


Figure 1 – grille de lecture des démarches compétence

En s'attachant à la description de l'objet, il est alors possible de distinguer quatre cas : l'adaptation, l'optimisation, la structuration et la dynamisation des compétences. Voyons plus précisément ce qu'ils recouvrent.

1-ADAPTATION. Adapter les compétences des individus aux besoins de l'organisation. Il s'agit alors de décrire, évaluer et récompenser dans certains cas, les compétences requises par le poste et de s'assurer de l'adéquation des compétences avec les besoins de l'organisation. On retrouve ici la figure de la machine modernisée décrite par Pichault et al. (2006).

2- OPTIMISATION. L'optimisation des compétences (ou affectation des compétences, Parlier et Masson, 2004) intègre les dimensions individuelles afin d'assurer une affectation optimale des ressources. Le management des compétences repose alors sur les compétences mobilisées voire détenues et potentielles de l'individu afin de s'assurer de la bonne adéquation aux besoins de l'organisation, qui nécessite de plus en plus d'interventions « humaines ». On prend en compte les « personnes » dans une perspective statique.

3- STRUCTURATION. Ici, c'est la logique organisation du travail qui domine ; il s'agit de structurer les compétences dans une logique de progression. Au sein d'un « métier » on peut passer d'un poste à un autre à conditions de maîtriser différents niveaux de complexité. En cas d'activité très industrialisée, des initiatives telles que l'enrichissement des postes à travers la constitution d'équipes autonomes, permettent un apprentissage sur de nouvelles tâches et peuvent s'inscrire dans une dynamique d'évolution.

4- DYNAMISATION. C'est l'interaction entre le potentiel des personnes, l'organisation du travail et la stratégie, qui domine ici. Si l'entreprise se donne comme objectif le développement systématique des compétences des personnes - au-delà de la simple adaptation immédiate - et si cet objectif est parfaitement intégré dans l'organisation et le management on pourra alors valider le rôle moteur de la démarche dans la stratégie de l'entreprise... et parler de DC.

Ces deux critères (contenu et conception), qui concernent l'objet de la démarche, peuvent être enrichis par des critères ayant trait aux processus : quels sont les acteurs, les étapes et les dispositifs de cette démarche ? Cela permet de poser le problème de l'articulation de la démarche avec d'autres dispositifs de GRH et de son intégration dans les processus de management de l'entreprise. La démarche compétence est-elle une initiative de la DRH de la DG, y a-t-il un lien avec le marché du travail, les technologies, la stratégie de l'entreprise ? La démarche se traduit-elle par une politique salariale différente, une construction de parcours professionnels, un souci de l'employabilité des salariés ... Autant de questions qui vont nous aider à caractériser les démarches et leurs évolutions.

2. Investigation à partir d'études de cas

Cette recherche repose sur deux études de cas réalisées, l'une auprès d'une entreprise du secteur de la menuiserie et l'autre auprès d'une entreprise du secteur de l'équipement automobile. Après avoir présenté notre méthodologie de recherche qui repose sur des données primaires et secondaires, nous détaillons ces deux études de cas.

2.1. Contexte et méthodologie de la recherche

Les deux études de cas ici présentées ont été réalisées dans le cadre du projet RECOR : Retour d'Expérience sur les démarches Compétences Région. Ce projet, porté par l'Ecole des Mines de Nantes, est soutenu et financé par la DRIRE, la DRTEFP des Pays de la Loire et le FSE. Les objectifs du projet RECOR sont triples :

- sensibiliser les PME-PMI de la région aux apports potentiels des démarches compétences dans une logique de développement économique et social ;
- donner les moyens aux entreprises de développer des démarches compétences adaptées à leur situation ;
- assurer le maillage entre les principaux acteurs régionaux.

La méthodologie utilisée est donc celle de l'étude de cas (Eisenhardt, 1989 ; Hlady-Rispal, 2002 ; Yin, 2003). Afin d'étudier les démarches compétences de ces deux entreprises dans le temps, nous avons eu recours à des données primaires et des données secondaires.

Deux critères ont été à l'origine du choix de ces deux entreprises :

- il était nécessaire que ces démarches aient été implantées depuis plusieurs années : la démarche compétence a été mise en œuvre dès 1996 chez PA et dès 2002 chez BA.
- il fallait une intention de départ comparable : dans les deux cas un souci d'équité et de stimulation du personnel ont présidé à son lancement.

Notons d'emblée que ces deux entreprises développaient des stratégies différentes : BA mettait en place une stratégie d'industrialisation et PA, une stratégie de recentrage sur les produits à valeur ajoutée dans un contexte de restructuration.

Concernant l'entreprise BA, nous avons collecté des données entre octobre 2007 et décembre 2007. Nous avons mené des entretiens semi-directifs d'une durée d'une heure environ, avec 20 personnes : le PDG, le directeur de la Production, le Responsable Ressources Humaines, 3 délégués du personnel, 4 responsables d'atelier et 10 opérateurs. Nous avons eu accès à un certain nombre de documents internes comme par exemple les descriptifs des emplois-types, des référentiels de compétence... De plus, nous avons eu accès à une monographie réalisée en 2004 (Pascaïl et Masson) dans le cadre d'une étude menée par l'ANACT (Parlier et Masson, 2004).

L'étude réalisée chez PA s'est déroulée entre septembre 2007 et novembre 2007. Elle repose sur 25 entretiens semi-directifs auprès du Chef d'établissement, le DRH, la RRH, 2 responsables de pôle et de maintenance, 5 responsables d'Unités Autonomes de production, 5 des chefs d'équipe, 10 opérateurs et représentants du personnel (délégués du personnel, élus au comité d'entreprise et délégués syndicaux). Nous avons eu accès à un certain nombre de documents internes comme par exemple les référentiels de compétence, les supports d'évaluation, l'organigramme, le plan de formation... De plus, nous avons pu également utiliser des données secondaires externes à l'entreprise telles une étude de cas réalisée en 1996 par D. Peyrat-Guillard, X. Bouzïat et J-L Castro sur la logique compétence chez PA et une mini-étude réalisée par l'Institut de l'Homme et de la Technologie et l'Ecole de Mines de Nantes (L. Pascaïl). Nous nous sommes également appuyés sur une présentation du cas PA dans un ouvrage de RH (Cadin et al. 2007).

2.2. L'entreprise BA : des outils qui se construisent

L'entreprise BA fabrique, pour une clientèle professionnelle, des huisseries en PVC, en aluminium et plus récemment en bois, pour un CA de l'ordre de 32 Millions d'euros en 2006. Le marché de BA reste pour l'instant local et la concurrence est relativement importante. Le secteur, encore récemment très artisanal, se modernise et certaines entreprises n'hésitent pas à aller vers une industrialisation totale. L'entreprise BA fait le choix de l'industrialisation tout en gardant certaines activités sous un mode artisanal. En quelques années, elle a migré du charonnage à la menuiserie bois, puis à la menuiserie en aluminium depuis 1970. Elle s'est lancée dans le PVC en 1991 en créant une marque différente du nom de la famille. Elle a connu depuis lors un très fort développement avec, le plus souvent, une croissance « à deux chiffres », ce qui l'a amené à changer de taille : 25 personnes en 1991 à plus de 300 personnes fin 2007. L'entreprise en plein développement est cependant confrontée à des tensions sur le marché du travail : il y a peu de main-d'œuvre disponible sur

le bassin d'emploi et parmi celle-ci, la part de la main-d'œuvre qualifiée correspondant au métier est faible (plus de 60% des salariés recrutés n'ont jamais travaillé dans la menuiserie).

Depuis le début, l'entreprise est résolument tournée vers les menuisiers et les pavillonneurs, professionnels de la rénovation et de la construction. Au-delà de la fiabilité de ses produits, ses principaux atouts sont la diversité de l'offre et la qualité du service. Après deux années de « pause » en 2005 et 2006 consacrées à la remise à niveau de l'organisation, la stratégie devient en 2007 résolument offensive. Pour la direction l'enjeu est important, l'entreprise doit atteindre une taille critique dans un environnement très concurrentiel et ne pas rater le virage 2010-2012. Cela suppose une forte croissance et un positionnement clair :

- l'accroissement de l'activité suppose un doublement en 5 ans du CA, afin d'être dans les dix premiers sur le marché national et de disposer des équipements industriels permettant d'aborder efficacement la prochaine décennie. Mais, au-delà de l'augmentation purement quantitative, c'est le maintien d'une grande flexibilité dans l'organisation industrielle, qui est souhaité : la compétitivité dépend plus de la capacité de réponse, que de la minimisation du coût de sortie d'atelier.
- le positionnement clair passe par l'affirmation plus nette de sa différence : conserver une dimension « service » et une bonne relation client tout en montant en volume. Il faut donc répondre aux attentes de chacun tout en évitant une dispersion dans l'activité, incompatible avec une stratégie de volume : la diversité des modèles proposés reste limitée à des paramètres maîtrisés.

C'est pour répondre à cet objectif qu'en 2007, l'entreprise s'est réorganisée. Deux entités composent désormais le groupe : BA_t et BA_s.

L'entité BA_t dispose de trois grandes lignes de production regroupées, depuis septembre 2007, dans le même bâtiment spécialement construit et organisé de manière à faciliter la croissance du volume de production :

- l'atelier PVC est le plus important tant par son CA (43% du CA total) que par son effectif. Il fabrique les fenêtres en PVC à partir de profilés achetés.
- l'atelier Alu se consacre à la fabrication des baies vitrées standards et représente 30% du CA total. Les profils sont fournis par des industriels spécialisés : les gamistes.
- l'atelier Fermeture (14% du CA total) produit directement les lattes des volets roulants grâce à un équipement d'extrusion et en réalise le montage.

L'industrialisation et la décomposition des tâches réalisée ont permis la création de postes d'entrée pour le personnel non qualifié.

L'entité Bas, pour sa part, se consacre aux huisseries plus spécifiques qui sont désormais fabriquées dans un atelier géographiquement séparé et au sein d'une autre entité du groupe. Ici, la production reste encore faiblement industrialisée et les postes sont tenus généralement par des menuisiers.

C'est à partir de l'année 2001 que le Responsable Ressources Humaines (RRH) soutenu par le PDG lance le chantier de la démarche compétence. A cette époque, il fallait répondre à des revendications liées aux salaires, à leur évolution et à leurs fondements :

- lors de la mise en place des 35 heures, l'entreprise a négocié un gel des salaires pour une durée de deux ans ;
- avec la croissance de l'entreprise et le développement de l'industrialisation dans les ateliers, de nouveaux métiers sont apparus, qu'il fallait positionner.

La pratique de rémunération s'est alors révélée relativement floue et « *les gens ne comprenaient plus forcément les écarts de salaires d'une personne à une autre* » et selon le RRH « *il fallait justifier cette politique* ». Les représentants du personnel moteurs au niveau

des revendications se sont impliqués par la suite dans la construction de la démarche compétence.

2.3. Les outils de la DC chez BA

La démarche contribue à faciliter différentes actions, inhérentes à la GRH :

- la description et la cotation des compétences requises par le poste
- l'évaluation des compétences détenues par les salariés par rapport aux compétences requises par le poste
- la rémunération des salariés
- l'acquisition de compétences requises par le poste via la formation et le recrutement

Afin **d'identifier les compétences requises**, le « groupe ressource » s'est consacré à l'analyse des différents postes de travail. A chacune de ces compétences un coefficient a été attribué en fonction de son importance : ce coefficient permet de donner une « valeur » à la compétence requise. Celle-ci pouvant, en outre, être mobilisée à des niveaux différents selon les postes. L'ensemble des compétences « génériques » a été rassemblé dans un référentiel de compétences regroupant toutes les compétences (une soixantaine) rencontrées sur les différents postes de l'entreprise. Tout cela permet de coter chacun des postes en valorisant d'abord chaque compétence (coefficient de la compétence x niveau requis par le poste) et en effectuant ensuite la somme des différentes compétences requises par le poste.

L'évaluation des compétences détenues par les salariés prend appui sur l'entretien professionnel et l'attribution des « points compétence » qui en résulte. Cet entretien a lieu tous les ans entre le collaborateur, son N+1 et son N+2 (pour un collaborateur : chef d'équipe et responsable d'atelier) et comporte cinq grandes étapes :

- dans un premier temps, il s'agit d'identifier les actions significatives réalisées par le salarié ;
- dans un second temps a lieu l'évaluation des compétences mobilisées par le salarié par rapport aux compétences requises par le poste ; c'est le point central de l'évaluation puisque des niveaux seront attribués, du niveau 1 « faible » au niveau 4 « parfaitement maîtrisé ».
- dans un troisième temps, l'évaluation porte sur la polyvalence inter emploi-type et inter atelier. Un salarié se voit attribuer des points de polyvalence s'il détient la compétence et s'il l'utilise effectivement ;
- dans un quatrième temps, ils échangent sur le parcours professionnel souhaité par le salarié au sein du même emploi-type et dans d'autres emplois-types.
- enfin, est conclu le contrat d'amélioration professionnelle qui comprend « les objectifs fixés pour l'année suivante, les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs et les conseils donnés par l'évaluateur pour améliorer l'efficacité et l'atteinte de ces objectifs ». C'est ici qu'ils examinent ensemble les souhaits de formation du salarié et des managers.

La rémunération des compétences découle de cet entretien. Les points acquis sont mis en rapport avec la grille de rémunération. Il faut noter que les managers de proximité n'ont pas accès à la grille et donc ne savent pas quel est l'impact de l'évaluation du salarié sur sa rémunération.

L'acquisition de compétences requises s'opère au travers de la formation qui accompagne les salariés dans les changements d'organisation ; elle consiste aussi à former la main-d'œuvre

non qualifiée. Le recrutement étant problématique du fait de la pénurie de main-d'œuvre sur le bassin d'emploi, le service RH a identifié des postes d'entrée « *qui sont assez basiques* » « *par exemple mettre du joint sur des profilés, mettre des petits accessoires sur certaines menuiseries...* ». De même, pour rendre l'entreprise plus accessible au personnel féminin (qui représente aujourd'hui seulement 15% de l'effectif), des postes, permettant et facilitant la manutention de charges lourdes, sont pensés.

L'évolution de la DC chez BA

En 2002, pour répondre à cet objectif d'équité le projet est lancé par le RRH. Il comprend un comité de pilotage et un « groupe ressources » et concerne un atelier pilote : l'atelier PVC menuiserie qui comptait 80 personnes. Le « groupe ressource », constitué du service RH, de l'encadrement de proximité et du service qualité, avait comme mission de réaliser les fiches de postes, les descriptions de fonction, le référencement des métiers et des compétences. Le rassemblement des postes voisins, en raison de la proximité des compétences requises, a pu être opéré en vue de déterminer des « emplois-types ». En 2003, la démarche est étendue aux ateliers aluminium, fermeture et à la plate-forme logistique.

C'est en 2004, qu'a lieu la première campagne d'entretien professionnel pour les 160 personnes de la production. L'étude réalisée dans le cadre de l'ANACT a permis d'apporter un certain nombre d'améliorations à l'outil :

- l'attribution d'une note professionnelle en tant que telle est supprimée. Mais les critères qui participaient à son élaboration sont toujours évalués via des compétences comportementales.
- le critère d'ancienneté de la grille de rémunération est assoupli ;
- le découpage des emplois-types réalisé par le « groupe ressource » est reconstruit afin de tenir compte des schémas de polyvalence qui existaient dans l'atelier : « *Sur le papier, ces compétences semblaient effectivement des plus connexes et puis on s'est rendu compte que dans la pratique les managers étaient assez bloqués par ce maillage. On est alors reparti sur des schémas de polyvalence qui existaient dans l'atelier et on a reconstruit nos emplois types* » (RRH).

En 2006 pour la troisième campagne d'entretiens, les outils et la cotation des compétences sont modifiés suite aux remontées des salariés et des managers et en raison aussi de l'évolution de l'organisation et des orientations stratégiques. C'est à partir de cette année aussi que les souhaits relatifs au DIF ont été intégrés directement dans les entretiens professionnels. C'est aussi cette année là, que la démarche est étendue aux services administratifs.

En 2007, le responsable de BAs a demandé une refonte de la démarche afin qu'elle soit plus adaptée au métier exercé. Jusqu'alors, la démarche se voulait similaire entre les ateliers. Ce faisant, « *on est trop rentré dans le détail dans la description des compétences. On avait des tâches séparées.* » La démarche actualisée vise à prendre en considération non pas les tâches mais le métier de menuisier, « *dans le spécifique, il faut plutôt généraliser les tâches et qu'elles soient bien valorisées. On les nomme menuisier spécifique, s'il est menuisier, il sait faire* ». Les collaborateurs sont dès lors évalués sur l'ensemble des postes composant le métier. De plus, le responsable d'atelier a démarré un programme d'identification des savoir-faire spécifiques. Ainsi, chaque salarié décrit les compétences qu'il mobilise pour effectuer une menuiserie. Celles-ci sont ensuite répertoriées et confrontées à celles mentionnées par les

autres opérateurs par le service « méthodes » de l'entité qui les transforment en procédure de travail.

Enfin, la question de l'évolution des personnes devient primordiale et révèle certaines limites de la démarche. Plusieurs salariés voient dans le développement important de l'entreprise une possibilité d'évolution : « *l'entreprise grandit et pour les plus anciens, les plus ambitieux, il y aura certainement des postes à pourvoir par la suite* » précise un délégué du personnel. Cependant, plusieurs cas de figures témoignent d'une absence de vision prévisionnelle en matière de compétence. Certes, la démarche permet d'identifier les personnes pouvant encore évoluer, celles qui ont atteint leur maximum de compétences et celles qui ont des « potentiels de compétence ». Mais le problème est moins dans ce constat que dans les décisions qui peuvent en découler. Chacun a sa « photo » mais ne sait pas trop qu'en penser ! Seul celui à qui l'on a dit qu'il était « vraiment bon » sait ... qu'un jour on va le « sortir de l'atelier ». Mais les autres ? Que faire des salariés ayant atteint le niveau maximum ? Cette question préoccupe tout autant la production et son directeur que la DRH. Pour le DRH, il faut ainsi se préparer, soit à se séparer d'une personne, soit à lui proposer un nouveau poste.

Nous le voyons, la démarche compétence ou tout du moins ces outils ont fortement évolué depuis l'origine du projet. Aujourd'hui, les outils alimentent différents dispositifs de la gestion des ressources humaines.

2.4. L'entreprise PA : une démarche de longue haleine

PA est un équipementier de l'industrie automobile fabriquant des joints dynamiques composés d'une pièce de caoutchouc et d'une pièce métallique. Le site étudié compte 950 salariés et plus d'une centaine d'intérimaires. Ce site est la maison mère de la division Joints Dynamiques du groupe PA qui comprend trois filiales en Pologne, en Chine et au Mexique. Environ 146 millions de pièces sont produites chaque année sur le site, ce qui équivaut à 80 % des 95 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel (données 2005) de la division joints dynamiques du groupe auquel appartient PA. Le site dépend de la convention collective du caoutchouc.). L'usine comprend deux secteurs : secteur 1 – fabrication des joints qui combinent les pièces métalliques et les pièces caoutchoucs – et le secteur 2 – fabrication de pièces métalliques et de pièces caoutchoucs. Dans ce secteur où la concurrence mondiale est de plus en plus forte, des compétences au niveau de la conception des caoutchoucs et technologiques ont permis à PA d'être une référence auprès de ses clients.

Face aux contraintes du secteur, l'organisation de PA a fortement évolué durant ces dernières années. En 1993, suite à la crise du secteur, le site connaît une importante restructuration qui a fortement marqué l'usine. Cette crise fait prendre conscience « *des faiblesses du site et des retards accumulés par rapport aux autres acteurs du secteur et surtout aux concurrents* » souligne alors la direction. L'organisation est repensé afin d'intégrer les enjeux de productivité, de respect des délais des commandes, d'amélioration de la qualité de la production avec la diminution des rebus (un tiers de la production totale). Depuis deux ans, la production est organisée en UAP (Unités Autonomes de Production) spécialisées dans la fabrication de chaque catégorie de produits associant un élément en caoutchouc et une pièce métallique. Cette organisation a permis de mettre la production au centre de l'activité du site en laissant au responsable d'UAP la gestion totale de sa production et en lui mettant à disposition les services supports nécessaires. Au sein des UAP, l'évolution vers la production en cellules, amène les opérateurs à suivre la fabrication du produit de A à Z. De plus, une unité de R&D permet d'élaborer, à la demande des clients, des prototypes qui, une fois finalisés, entrent en production industrielle.

La restructuration de 1993 et l'évolution de l'organisation du travail soulèvent des problèmes de reconnaissance des compétences. Pour répondre à cet enjeu, la direction du site, en collaboration avec les partenaires sociaux, a décidé de lancer dès 1994 une réflexion sur l'évolution sur huit années des métiers et les nouvelles qualifications. Grâce à l'embauche d'un nouveau DRH, qui avait lancé la même démarche sur un autre site, une logique compétence est alors impulsée. Dès le départ, la démarche est soutenue par les organisations syndicales. Celles-ci y voient la possibilité de mettre plus en avant le facteur humain, que soit prise en compte la polyvalence des opérateurs et que des perspectives d'évolution leurs soient proposées.

Pour la DRH, l'objectif principal de la démarche consiste à valoriser l'opérateur créatif, celui qui apporte des solutions plutôt que de le valoriser par rapport à la machine à laquelle il a été affecté : « *Quand je voyais deux opérateurs motivés, impliqués, avoir un regard critique, et l'autre pas motivé. Celui qui était motivé était moins rémunéré que l'autre collègue, parce qu'il avait moins d'années d'ancienneté. Ça me posait un cas de conscience. En terme d'augmentation individuelle, celui qui a envie est reconnu comme tel* » précise le RRH. Cette démarche concourt aussi à enrayer l'absentéisme très important sur le site : « *l'absentéisme était important. On pense que les modifications d'organisation et de management sont utiles, tout doit être mis en place pour qu'il y ait une bonne communication. Il faut comprendre pourquoi l'absentéisme [existe] !* » (RRH).

Au final la démarche vise à stimuler la polyvalence, faciliter la mobilité, élargir les possibilités d'évolution et diversifier les parcours possibles. Pour ce faire, un certain nombre d'outils sont développés.

Les outils de la DC chez PA

C'est dans une logique participative que les outils de la démarche compétence ont été développés. Comme chez BA, les outils visent à identifier, stimuler et réguler les compétences.

La première étape à consister à **évaluer les compétences**. Cette étape s'est traduite par la création de référentiels métiers compétences tenant compte de l'évolution de ces compétences en fonction des changements technologiques et de l'organisation de la production. Un comité de pilotage (Copil), composé du directeur de l'usine, du responsable des ressources humaines, du responsable de la production et de la stagiaire RH², a cherché à identifier les principaux métiers du secteur « joints ». « *L'objectif du Copil était de réfléchir sur : que faire de l'organisation ? De quoi aurons-nous besoin ?* » constate la RRH.

Pour ce faire, une première opération « analyse des postes » a consisté à regrouper les postes de travail nécessitant les mêmes connaissances, aptitudes et compétences sans tenir compte des tâches accomplies qui pouvaient être semblables ou différentes. Ce travail qui a duré neuf mois, repose sur de nombreux entretiens notamment avec les animateurs d'ateliers et des réunions de 2 à 3 h hebdomadaires. Cette phase de diagnostic a permis d'établir une relation de confiance avec les acteurs : « *Quand je suis arrivée en 95, on avait une direction usine qui considérait que la ressource humaine et l'organisation étaient deux facteurs essentiels pour atteindre les objectifs. On a créé les référentiels, on a créé un comité de pilotage, on a fait de*

² La RRH a débuté chez PA en tant que stagiaire RH en mars 1995. Sa mission était de travailler sur la création des référentiels métiers compétences et c'était elle qui a démarré le projet.

multiples aller retour et donc on a fait un excellent travail ... » (RRH). Par la suite, la RRH a présenté le référentiel aux opérateurs. Ce processus a été relativement étendu dans le temps afin de s'assurer de la compréhension de l'outil par les salariés.

La réflexion menée sur l'évaluation des compétences aboutit à la désignation de 5 métiers sur le site, au niveau de la production. Quatre niveaux de maîtrise, identiques pour tout métier, ont ensuite été définis :

- Niveau 1 : En formation – contrôle par un tuteur ;
- Niveau 2 : Connaissances de base et application – vérification par audit ;
- Niveau 3 : Connaissances approfondies et application – responsabilité déléguée ;
- Niveau 4 : Maîtrise technique et capacité à transmettre un savoir.

Un entretien annuel individuel conduit par le responsable hiérarchique direct a été mis en place afin **d'évaluer les compétences** détenues par les salariés et de valider ou non le passage d'un niveau à l'autre. Les critères de validation ont ensuite été répartis dans quatre grandes rubriques d'égale valeur par le comité de pilotage : gestion de la production, qualité, matériel et sécurité, participation et communication. Le choix est fait de privilégier les compétences opérationnelles, afin d'être en mesure de facilement les évaluer. De plus, l'outil a été adapté à la convention collective. Au final, l'entretien permet de valider des compétences et ainsi peut éventuellement permettre au salarié de se voir reconnaître l'exercice d'un nouveau métier. L'acquisition d'un nouveau métier se traduit par un changement de coefficient équivalent à 3 % d'augmentation de **rémunération**.

Le développement de compétences passe par des formations qui, au départ, ont avant tout concerné les opérateurs. *« En 97 on a mis en place de lourds projets de formation au niveau des opérateurs, on a créé des référentiels métiers compétences avec des grandes rubriques que sont la gestion de production et donc on a créé des modules sur ces thèmes là. Pour les remettre dans une logique, je peux évoluer, je peux apprendre, modules basiques, dans la mesure où le but c'était de créer une culture commune à l'ensemble des salariés de l'établissement, donc pour un bon nombre qui ont été recrutés en 2000 ça a été riche et bénéfique pour eux dans le sens où quand ils intégraient le site on leur présentait le référentiel métier compétences et il y avait des possibilités d'évolution de carrière... »* nous raconte la RRH. Les formations proposées permettent aux opérateurs de voir clairement quelles sont les possibilités d'évolution de carrière et les schémas de formation à suivre. Au fur et à mesure que les compétences des opérateurs s'étoffent, les chefs d'équipe, qui avaient un rôle fortement technique, voient leur fonction se restreindre. Des projets de formation sont donc élaborés pour ensuite être mis en place pour les chefs d'équipe, pour les former au management. Un partenariat s'établit avec un organisme de formation et une organisation tripartite se met en place entre cet organisme, le responsable direct du chef d'équipe et le chef d'équipe. Aujourd'hui, les managers bénéficient encore de formations sur divers outils de gestion. Certains chefs d'équipe soulignent qu'il n'en est pas de même pour les opérateurs et que les demandes de ces personnels, formulées généralement dans le cadre des entretiens individuels d'évaluation, ne sont pas toujours très suivies.

L'évolution de la DC chez PA

La démarche compétence est d'abord mise en œuvre à partir de 1996 dans secteur 1 – fabrication des joints qui combinent les pièces métalliques et les pièces caoutchoucs. Mais dès 1997, la démarche est freinée par une nouvelle direction, en opposition avec la réorganisation souhaitée précédemment. Pour cette direction *« les hommes sont là pour « pisser » de la pièce »* (RH), alors que les réflexions lancées visaient à amener les opérateurs à penser ou

repenser leurs pratiques, la volonté affichée étant de valoriser l'humain, au travers de la mise en place d'un référentiel de compétences.

En 2000, avec la mise en œuvre des 35 h, les partenaires sociaux sont revenus sur le problème de la polyvalence. En effet, celle-ci devenait stratégique, car elle permettait de pallier les absences liées aux nouveaux jours de RTT. Il était important d'avoir des opérateurs capables de se remplacer au pied levé. Cela a permis de donner la possibilité à ceux qui possédaient des compétences de transmission d'évoluer de façon horizontale, alors que ceux qui avaient des compétences techniques pouvaient déjà évoluer de manière verticale. Le référentiel a été réajusté dans ce sens.

En 2003, l'arrivée d'une nouvelle direction d'établissement redonne leur place aux ressources humaines. Elle cherche aussi à développer l'entreprise sur le plan international en rachetant des unités à l'étranger et à professionnaliser encore plus le site PA, avec le recrutement de techniciens de haut niveau.

Depuis, la démarche s'est étendue au secteur 2 – fabrication de pièces métalliques et de pièces de caoutchoucs, puis à la maintenance, avec une aide extérieure du fait de la complexité du métier. Plus récemment, le référentiel a été adapté aux postes de techniciens. Il crée un cadre commun et un langage commun ; il est en outre le résultat d'un processus d'échange permanent avec les principaux utilisateurs de départ : les responsables d'atelier.

Suite à une réorganisation du groupe en 2006, la nouvelle direction intègre, elle aussi, la ressource humaine dans la stratégie de l'entreprise. *« On a changé de direction et donc on a réfléchi sur l'organisation, sur la stratégie d'entreprise, les responsables de production ont également changé » (RRH)*. 2006 est également l'année de la réorganisation du site en Unités Autonomes de Production (UAP). La RRH nous explique : *« on a fait une charte UAP, avec les principaux acteurs de l'UAP pour lesquels on a redéfini les rôles et attributions de chacun au sein de l'UAP l'objectif étant de recréer une unité au sein de l'équipe de l'encadrement de l'UAP, un responsable de l'UAP, quatre chefs d'équipe et un technicien atelier, un technicien gestion de production, un technicien qualité. »*

La démarche compétence apparaît globalement satisfaisante pour les salariés, elle est aujourd'hui bien intégrée mais cela a pris beaucoup de temps, environ 8 ans. Les entretiens, les référentiels métiers compétences sont des outils complètement adoptés et font partie de la culture de l'entreprise. Cependant, la démarche semble s'essouffler et les entretiens individuels d'évaluation, reconnus comme un temps fort au sein de l'entreprise, ne sont pas, ou plus beaucoup, réalisés dans certaines UAP. En effet, en 2006, seulement 64 % des entretiens d'évaluation avaient été réalisés et pour 2007, le pourcentage tendait à baisser puisque fin août 2007 seuls 34 % des entretiens étaient effectués. *« On a du mal, on demande beaucoup aux chefs d'équipe, on devait avoir un entretien annuel par personne. Après la question que l'on s'est posée dans le cadre des audits, c'est un entretien par an et par personne. On est convaincu que c'est important pour le salarié d'avoir un entretien annuel d'évaluation par personne »* constate la RRH.

Quant aux perspectives d'évolution elles semblent limitées. Ainsi, plusieurs opérateurs, embauchés en 2000, sans réelle formation professionnelle, cherchent aujourd'hui à quitter l'entreprise, ne voyant aucune perspective s'offrir à eux. L'entreprise s'oriente aujourd'hui vers le soutien à la reconversion de ces personnels qui ont atteint le maximum de leur possibilité de progression. Pour pouvoir évoluer, l'une des seules possibilités pour les opérateurs est d'accepter de changer d'UAP, c'est-à-dire, souvent de se former à nouveau

puisque chaque UAP a un process particulier. Mais, la mobilité est difficile à inciter, et ce aussi parce qu'un changement d'UAP, pour ceux qui sont (ou se sentent) capables de le faire induit forcément un arrêt de la progression à court terme, le temps d'acquérir les compétences adaptées au nouvel environnement. Ce sentiment de blocage est également partagé par tous ceux dont l'âge est supérieur à 50 ans. Ils sont, sur la grille, au niveau maximum et les opportunités d'évolution sont minces.

Le niveau de compétence des personnes embauchées comme opérateurs, pose aussi un problème. Peu d'entre eux ont des connaissances adaptées au métier, en mécanique par exemple. Certains opérateurs n'ont pas validé de CAP. Or aujourd'hui, l'évolution du site, la modernisation des ateliers nécessite des personnes pouvant progresser rapidement, s'adapter, suivre des formations... Cela se voit particulièrement sur les postes de chef d'équipe pour lesquels une partie des opérateurs qui postulent aujourd'hui en interne « *n'auraient pas le niveau* » (RRH). En externe, il est également difficile de trouver des chefs d'équipe car il serait souhaitable de recruter des personnes ayant un bac professionnel en mécanique. Il y en a peu sur le marché du travail et surtout sur la région, avec un faible taux de chômage, particulièrement chez les jeunes.

L'entreprise PA avait bien conscience, en mettant en œuvre une démarche compétence, que celle-ci exigeait beaucoup d'investissement, avant de porter ses fruits. Mais cette démarche a constitué une véritable projection de l'entreprise dans l'avenir et a servi de point d'appui pour faire évoluer progressivement l'organisation. Enfin, la démarche n'aurait pas pu se développer sans une forte cohésion entre la direction des ressources humaines et la direction générale.

3. Quel sens donner à l'évolution de ces démarches ?

Si dans les deux cas, il s'agit au départ de répondre aux besoins d'équité des salariés, ces démarches évoluent de façon différente dans le temps.

Jusqu'à la mise en place de la démarche par le RRH de BA, c'est le métier qui s'avère être la référence au niveau de la gestion des ressources humaines (BA 0). Les salariés sont des menuisiers de formation initiale et leur évolution se fait au cours du temps grâce au développement d'expertise particulière. Par la suite, la demande en menuiserie s'accroît et l'entreprise choisit la voie de l'industrialisation. La démarche compétence accompagne alors cette évolution (BA 1). Les descriptions de compétences sont fortement détaillées. La référence pour déterminer les compétences est alors la tâche et non plus le métier de menuisier. Ceci est possible parce qu'avec l'industrialisation, les tâches peuvent être parcellisées. Par la suite, la démarche cherche à davantage prendre en compte les compétences des individus et c'est alors que le RRH propose de prendre en compte la polyvalence des salariés. Enfin, deux voies différentes se dégagent (2' BA et 2'' BA). Dans les ateliers fortement industrialisés, la démarche reste centrée sur les tâches avec une relative prise en compte des compétences mobilisées (2' BA). Et dans les ateliers spécifiques, le métier de menuisier redevient la référence (2'' BA). Les compétences jusqu'alors très détaillées sont regroupées en ensemble plus important. On observe aussi des tentatives par des fonctionnels autres que la RH de décrire les compétences mobilisées par les personnes.

L'évolution de la démarche développée chez PA est sensiblement différente. La gestion des ressources humaines repose jusque dans les années 1990 sur le poste de travail. Il est important que l'individu réponde aux exigences de son poste et réalise l'ensemble des tâches

afférentes (PA 0). Par la suite, la montée des exigences de clients pousse la direction à porter une attention particulière au développement de la qualité et de la productivité. C'est alors que la démarche compétence est mise en place (PA 1). La référence reste la tâche, mais l'accent est mis sur les compétences mobilisées par les personnes. A cette époque des groupes de travail sont mis en place pour identifier ces compétences mobilisées. Par la suite, la fonction RH cherche à mieux identifier les parcours professionnels des opérateurs. L'accent est mis sur la polyvalence afin de donner aux salariés des perspectives d'évolution. On se centre alors sur les métiers et ceux-ci sont d'ailleurs décrits précisément (PA 2). Enfin, par la suite, les exigences portent sur la capacité des salariés à réagir face à des événements. Autonomie, responsabilité, force de proposition sont les maîtres mots dans une organisation qui évolue avec la mise en place des UAP. La démarche évolue alors vers la dynamisation des compétences (PA 3).

Le schéma suivant permet de visualiser ces évolutions.

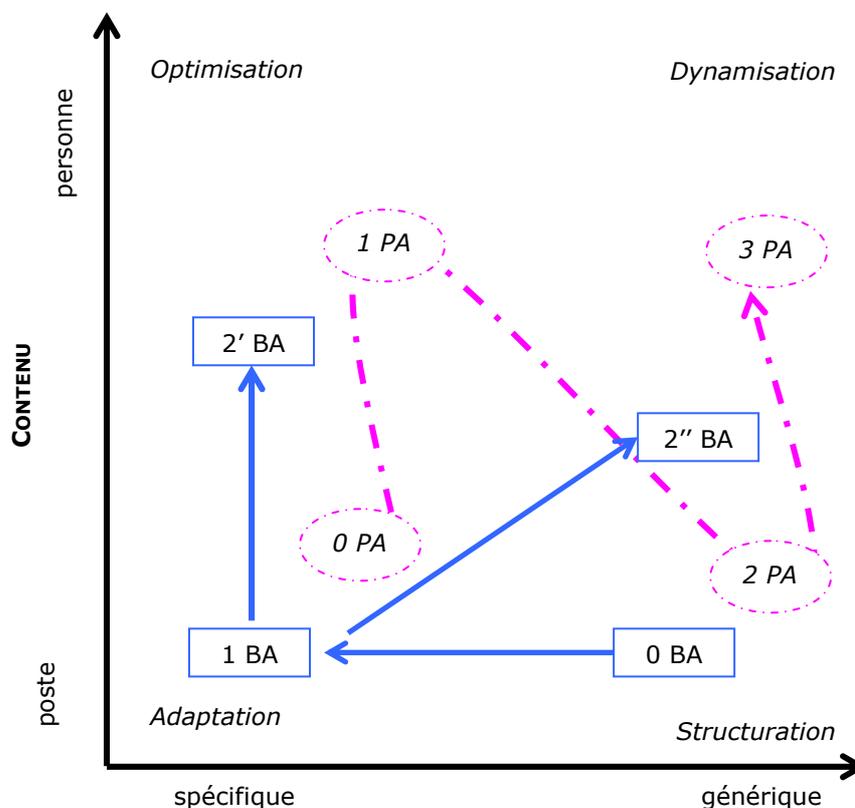


Figure 2 – l'évolution des démarches chez BA et PA

Nous le voyons, dans ces deux cas, les démarches compétence passent par plusieurs étapes et évoluent dans le temps. Le sens de ces évolutions ne va pas forcément vers le développement de « dynamisation des compétences » et peut faire l'objet d'allers-retours (cf. BA0 puis BA 2'').

De plus, les mêmes réponses sont apportées aux difficultés rencontrées actuellement par ces deux entreprises. Chez BA, la solution consiste à segmenter les activités et la démarche compétence. Chez PA, on choisit de garder uniquement sur le site la production à forte valeur ajoutée et le reste est délocalisé.

L'articulation avec le système de gestion des ressources humaines est réelle dans les deux entreprises. C'est plutôt en matière d'intégration générale à la dynamique de l'organisation que des différences apparaissent.

Dans le cas de BA, la démarche compétence vise l'évaluation, le recrutement, la rémunération et la formation. Actuellement, la démarche compétence permet d'orienter l'adaptation des salariés en ajustant leurs compétences au besoin de la production. Les compétences ainsi détenues à un « instant t » sont des ressources de court terme, ce ne sont pas forcément des facteurs clés de succès sur le long terme. C'est bien souvent un manque de visibilité sur ce que seront demain les compétences requises, qui limite la dimension long terme de la démarche. On perçoit bien que l'entreprise est tirée par la modernisation et que c'est l'outil de production avec le contenu et l'organisation des tâches qu'il implique, qui joue un rôle déterminant. Ici la démarche compétence accompagne les changements en production, notamment dans le mouvement de parcellisation des tâches. Les compétences disponibles sont prises en compte mais plutôt comme des contraintes- marché du travail- que comme des atouts - potentiels internes disponibles.

Dans le cas de PA, la démarche compétence vise aussi l'évaluation, la rémunération de la polycompétence, la formation, l'évolution et le recrutement. Elle est bien articulée avec les dispositifs de GRH. Par rapport à la dynamique de l'organisation la situation est plus nuancée. En effet, à la fin des années 1990 au moment de son démarrage, la démarche compétence n'est pas connectée à l'organisation ni au management. Mais progressivement, c'est l'organisation qui semble s'être adaptée à la démarche compétence. Celle-ci a été l'un des supports pour la nouvelle organisation en unités autonomes de production (UAP) et pour le travail en cellules. Cependant, sur le site, toutes les productions n'ont pas réussi à suivre le mouvement, une partie de la production a été délocalisée et une autre devrait suivre, ne laissant à terme sur le site que les productions en cellules et à haute valeur ajoutée. Cette évolution entraîne une autre conséquence : le référentiel métier est à réactualiser pour mieux refléter la réalité.

En revanche, si l'on considère qu'une véritable démarche compétence passe par l'adhésion des salariés à cette nouvelle logique, les constats s'avèrent limités. C'est la question du sens qui se pose ici. Les démarches proposées créent-elles une dynamique en donnant du sens à l'activité actuelle et future de chacun ? Chacune à leur manière, ces deux entreprises vivent des démarches qui « bloquent » sur le développement des salariés.

Chez BA, la question de l'évolution des salariés est fortement présente. Or la démarche compétence telle qu'elle a été pensée présente un bilan mitigé. D'un côté, la systématisation des entretiens professionnels permet aux responsables d'atelier d'identifier plus clairement les opérateurs qui souhaitent évoluer. Plusieurs responsables nous ont ainsi indiqué qu'ils pouvaient noter plus formellement les souhaits et ainsi les consigner. Mais d'un autre côté, la démarche en se focalisant sur les compétences requises ne permet pas d'identifier les salariés capables d'évoluer. L'évolution des salariés est alors possible du fait du développement de l'entreprise mais n'est pas réellement gérée par les outils RH.

Chez PA, l'évolution et le développement des compétences qui avaient été des préoccupations à l'origine de la démarche sont actuellement limités. Ces blocages concernent les personnes

en fin de carrière mais aussi des personnels ayant seulement 7 à 8 ans d'expérience, mais ne possédant pas de qualification adaptée. De plus, l'évolution du site nécessite des qualifications de plus en plus pointues difficile à trouver sur le bassin d'emploi et sur lesquelles l'entreprise se retrouve en concurrence avec d'autres employeurs. Par ailleurs, PA a également du mal à fidéliser le personnel sur lequel elle mise beaucoup pour l'avenir.

Enfin, dans les deux cas ce sont les « acteurs » de la fonction ressources humaines qui proposent les démarches compétences. On peut alors oser affirmer qu'une démarche compétence réussie nécessite une intégration de la dimension « ressource humaine » dans la stratégie de l'entreprise.

Dans le cas de PA, le DRH fraîchement embauché décide d'implanter une démarche compétence afin de répondre aux enjeux de productivité et de qualité. Chez BA, le RRH développe une DC pour répondre aux revendications salariales. Le duo RH /DG joue un rôle primordial dans le développement de la démarche compétence. Chez BA, ce tandem fonctionne et le RRH a la confiance du DG. En revanche, chez PA, les dirigeants qui se suivent n'ont pas tous la même attention à cette démarche. Certains vont même jusqu'à « oublier le côté humain ». Ceci se ressent dans la dynamique de la démarche. Malgré ces éléments, la démarche est bien appropriée par les salariés. Chez BA, en revanche, la démarche reste du domaine de la RH.

Conclusion

Partant du constat de l'hétérogénéité des démarches compétences, nous avons cherché à travers cette communication à mieux comprendre l'évolution de ces démarches dans le temps. A travers une revue de la littérature nous avons proposé une grille de lecture rendant compte de ce caractère multiforme, caractérisant l'objet des démarches compétences et tenant compte des éléments du processus. Cette grille de lecture nous amène à quatre « types » de démarche compétence :

- l'adaptation des compétences. Il s'agit ici d'adapter les compétences des individus au besoin de l'organisation
- l'optimisation des compétences. La référence est la personne et l'on cherche à tirer parti des compétences détenues pour mieux organiser le travail
- la structuration des compétences vise à structurer les compétences dans une logique de métier
- et enfin, la dynamisation des compétences cherche l'interaction entre les compétences et l'organisation du travail.

Cette grille de lecture est ensuite confrontée aux données empiriques afin de mieux caractériser la dynamique des démarches compétences. Ces données reposent sur deux études de cas réalisées dans des entreprises : BA une entreprise de menuiserie industrielle et PA, une entreprise sous-traitante de l'industrie automobile. Ces deux entreprises ont mis en place une DC pour répondre à des enjeux d'équité. Si les trajectoires de ces entreprises sont différentes, les blocages au niveau de l'évolution des salariés sont aujourd'hui de même nature.

La dynamique de la DC est sensiblement différente d'une entreprise à l'autre. Chez BA, le point de départ est la structuration puis avec le mouvement d'industrialisation le choix est fait

d'adapter les compétences au besoin de l'organisation. Puis, face à des enjeux différents selon les ateliers, la démarche suit deux voies différentes : l'optimisation pour l'atelier fortement industrialisé et la structuration pour l'atelier artisanal. Chez PA, l'on est passé d'une logique d'adaptation à une logique d'optimisation, puis de structuration pour enfin chercher à dynamiser les compétences. La dynamisation des compétences est passée par la délocalisation de l'activité à moindre valeur ajoutée.

Nous le voyons, les trajectoires des démarches compétences évoluent fortement au cours du temps. Il est intéressant de noter, que dans les deux cas, la réponse aux enjeux de l'évolution des salariés passent par une scission au niveau de l'organisation (pour BA : scission au niveau des ateliers – et pour PA : délocalisation d'une partie de l'activité). Au-delà de l'objet même de la démarche, il s'avère que la dynamique à l'oeuvre dépend largement de la qualité de la relation DG DRH.

Certes notre analyse ne porte que sur deux entreprises et les possibilités de généralisation sont limitées. Ainsi, les contextes sont particuliers : entreprises du secteur de la menuiserie pour BA et de l'industrie automobile pour PA. Nous souhaitons ainsi prolonger cette étude en confrontant notre grille de lecture à d'autres études de cas notamment ceux réalisés dans le cadre du projet RECOR.

Bibliographie

- BELLIER S., TRAPET H. (2001), *Panorama de la GRH : définitions, questions et convictions*, Paris, Editions Liaisons
- CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F. (2007), *Gestion des ressources humaines - pratiques et éléments de théories*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod
- DEFELIX C., RETOUR D., DIETRICH A. (2007), « Outils et modèles de la gestion des compétences en France : bilan et défis pour les années 2000 », *XVIII Congrès de l'AGRH*, Fribourg, septembre
- DEFELIX C. (2000) *Gestion des compétences et évolution de la fonction Ressources Humaines*. dossier soumis en vue de l'habilitation à diriger des recherches en Sciences de Gestion : Grenoble 2, Université Pierre Mendès France. 5 juillet 2000
- DEFELIX C. (2006), *La normalisation peut-elle aider les PME à gérer les compétences ? Trois études de cas autour de la norme ISO 9001 version 2000 et de son exigence de mesure*. in DEFELIX et AL. (coord.), Paris, Vuibert
- EISENHARDT K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*. vol. 14, n° 4, p.532-550
- GALAMBEAU B. (2002), *Si la GRH était de la gestion*, Paris, Edition Liaison
- GILBERT P. (2003), « Jalons pour une histoire de la gestion des compétences », in KLARSFELD A. et OIRY E. (coord.) *Gérer les compétences. Des instruments aux processus...*, Paris, Vuibert, p. 11-32
- GILBERT P. (1994), « La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales », in PIGNOL-JACQUET C (dir.), *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, Paris, L'Harmattan, p. 213-230
- HLADY-RISPAL M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université
- OIRY E., D'IRIBARNE A. (2001), « La notion de compétence : continuité et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail*, p. 49-66
- OIRY E. (2001), *De la Gestion par les qualifications à la gestion par les compétences : une analyse par les outils de gestion*, Thèse doct. Sciences de Gestion : Aix en Provence LEST. CNRS
- PARLIER M., MASSON A. (2004), *Les démarches compétence*, Paris, Anact
- PICHAULT F. (dir), ANTOINE M., DEFLANDRE D., NAEDENOEN F., RENIER N. (2006), *Faut-il brûler la gestion des compétences ? : Une exploration des pratiques en entreprise*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université, Collection Économie Société Région
- RETOUR D. (2005) « Le DRH de demain face au dossier compétence », *Management et Avenir*, n°4, avril, p. 187-200
- YIN R. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, Third Edition, Applied Social Research Methods Series, vol. 5., London, Sage Publications
- ZARIFIAN P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Paris, Editions Liaisons
- ZARIFIAN P. (1999), *Objectif compétence*. Paris, les Editions Liaisons. 1999