

APPORTS D'UN OUTIL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE PILOTAGE POUR LE MANAGER DE PROXIMITE

Arnaud TORRES

ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin
France

Résumé

De plus en plus, les managers de proximité sont sollicités par leurs Directions et leurs collaborateurs pour assumer un rôle de gestionnaire des ressources humaines. Dans cette communication, suite à notre recherche-intervention dans une organisation industrielle, nous analysons les apports d'un outil de gestion des ressources humaines, la grille de compétences et d'analyser en quoi elle aide le manager de proximité à piloter le potentiel humain de son équipe, et quelles influences elle a sur son rôle de pilote d'équipe.

Mots-Clés

Manager de proximité – Potentiel humain – Pilotage – Compétences – Performances

APPORTS D'UN OUTIL DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE PILOTAGE POUR LE MANAGER DE PROXIMITE

INTRODUCTION

Le manager de proximité est non seulement garant des performances de production de son équipe, c'est aussi l'un des acteurs clés de l'organisation pour le transfert des compétences et des savoir-faire auprès de ses collaborateurs. Pour pouvoir développer le potentiel humain de chaque acteur de son équipe, ce dernier peut s'appuyer sur des outils de gestion. Parmi ces outils, nous nous sommes intéressés à la grille de compétences d'une équipe qui nous semble appropriée pour mettre en avant les vulnérabilités en compétences de l'équipe et le degré de polyvalence des acteurs mais aussi, pour favoriser la prise de décision et organiser le transfert de compétences entre eux.

Nous mobilisons le cadre théorique de l'apprentissage organisationnel qui considère les environnements des acteurs. Ce processus augmente la capacité des acteurs à partager et à développer leurs connaissances, alimente le principe d'organisation apprenante (Argyris & Schön, 1996).

Nous recourons par ailleurs à la théorie socio-économique (Savall, 1974) qui met en avant le rôle tenu par le manager en tant que chef d'orchestre de son équipe. À cette notion sont associées la question et l'importance de son rôle dans le pilotage de son équipe et des activités de celle-ci. Cette théorie, s'appuyant sur le concept de potentiel humain que chaque individu représente, met en relation le développement des compétences des collaborateurs et celui des performances de son équipe.

Enfin, grâce à une méthodologie de recherche-intervention, nous avons accès à une organisation dans laquelle des recherches ont été effectuées sur des équipes ciblées. Nous analysons les résultats obtenus pour étudier en quoi l'utilisation d'une grille de compétences constitue une aide pour le manager de proximité pour développer les compétences, les savoir-faire des collaborateurs et les performances de son équipe.

1. CADRES THEORIQUES

Dans ce chapitre, nous justifions le recours aux cadres théoriques socio-économique et de l'apprentissage organisationnel.

1.1.La théorie socio-économique des organisations

La théorie socio-économique s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle le développement de la performance économique est lié au développement de la performance sociale (Savall, 1974, 1979 ; Savall & Zardet, 1987). La performance sociale désigne la qualité des conditions de travail (agencement des locaux, matériel et fournitures, ambiance de travail, etc...), à

l'organisation du travail (répartition des tâches, des missions et des fonctions, autonomie dans le travail, charge de travail, etc...), à la communication-coordination-concertation (dispositifs, transmission des informations, etc...), à la gestion du temps (respect des délais, tâches mal assumées, etc...), à la formation intégrée (besoins de formation, compétences disponibles, etc...) et à la mise en œuvre stratégique (orientations stratégiques, gestion du personnel, mode de management, etc...).

Cette théorie met en exergue les différentes interactions entre les structures de l'organisation, aussi bien mentales que physiques, et les comportements des salariés, qui sont à l'origine des dysfonctionnements et peuvent être « *regroupés dans cinq indicateurs considérés comme des familles de dysfonctionnements à savoir : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, la non-qualité ou défaut de qualité et les écarts de productivité directe ou sous-productivité directe* » (Savall, 1974, 1979 ; Savall & Zardet, 1987, 2007). Parmi ces cinq indicateurs, trois sont à dominante sociale et deux à dominante économique. Ainsi, les dysfonctionnements générés par ces interactions engendrent des coûts cachés, synonymes de détérioration de la performance économique de l'organisation.

Nous retenons deux aspects fondamentaux de cette théorie : le rôle du manager dans l'organisation et le concept de potentiel humain. Le rôle du manager est considéré ici comme le chef d'orchestre de son équipe et à cette notion, sont associées la question et l'importance de son rôle dans le pilotage de son équipe et des activités de celle-ci. Il peut donc être considéré comme « *le manager premier RH* » de son équipe puisqu'il tient un rôle majeur dans le développement de ses collaborateurs (Galambert, 2007, p. 62). Selon (Drevet, 2002), « *le rôle du cadre de proximité s'élargit car il devient gestionnaire, en charge du bon fonctionnement du service sur les plans qualitatifs et quantitatifs et se préoccupe de la rationalisation des coûts. Ainsi, l'évaluation des compétences participe à cette rationalisation* ». C'est donc un activateur du potentiel humain que chaque personne représente, dans la mesure où elle apprend, évolue et est sans frontières (Cristallini, 2012). C'est à la suite notamment des travaux de (Lepak & Snell, 1999), (Galunic & Anderson, 2000) & (Hitt, Bierman, & Kochkar, 2001), que le concept de capital humain a alimenté les sciences de gestion. « *Le capital humain dans la perspective gestionnaire, représente un stock que l'on peut créer, développer, accumuler et utiliser* » (Autier, 2005). Il représente donc l'expression de la capacité créatrice d'une personne (Perroux, 1975) puisque selon (Guillard & Roussel, 2010)¹, « *le capital humain d'un individu se définit donc surtout par les connaissances et compétences que ce dernier maîtrise* ». Ainsi, le manager de proximité, par son pilotage, tend à « *développer la mise en œuvre des compétences humaines, au lieu d'accumuler des compétences volatiles* » (Savall & Zardet, 1987, 2007).

¹ Guillard, A., & Roussel, J. (2010, Janvier). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir, Issue 31*, pp. 160-181.

1.2.L'apprentissage organisationnel

Selon (Fiol & Lyles, 1985), « *bien qu'il y ait une reconnaissance généralisée de la notion d'apprentissage organisationnel et de son importance stratégique vis-à-vis des performances, aucun modèle d'apprentissage organisationnel n'est largement accepté* ». Ainsi, « *les théoriciens ont mentionné que l'apprentissage peut être perçu comme une idée ou une connaissance (Argyris & Schön, 1978 ; Hedberg, 1981), comme de nouvelles structures (Chandler, 1962), de nouveaux systèmes (Jelinek, 1979 ; Miles, 1982), de simples actions (Cyert & March, 1963 ; Miller & Friesen, 1980) ou encore, des combinaisons (Bartunek, 1984 ; Shrivastaya & Mitroff, 1982)* ». C'est pourquoi, quand certaines personnes définissent l'apprentissage comme étant simplement la résolution de problèmes (Argyris, 1991) ou comme *n phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* » (Koenig, 1994), nous proposons de définir l'apprentissage organisationnel par : « *un procédé d'actions d'amélioration à travers de meilleures connaissances et une meilleure compréhension* » (Fiol & Lyles, 1985).

Selon (Nonaka, 1994), l'innovation joue un rôle majeur dans la place prise par les connaissances pour les grandes organisations et leur développement. Cela implique donc des réflexions sur le traitement des connaissances et sur les manières de créer de nouvelles connaissances. Ainsi, le manager de proximité se retrouve dans une position stratégique pour piloter ce traitement et cette création de connaissances au sein de son équipe. Tenant compte du rôle tenu par les acteurs immergés dans l'organisation, (Argyris & Schön, 1996, 2002) estiment que « *si les théoriciens de l'apprentissage organisationnel se fixent pour objectif d'aider les hommes de terrain, ils se doivent de relier l'apprentissage organisationnel à la pensée et au mode d'action de ceux-ci d'une façon ou d'une autre* ».

Nous retenons l'importance tenue par les trois phases de l'apprentissage organisationnel, à savoir : l'environnement organisationnel dans lequel les individus évoluent, l'action organisationnelle entreprise par ces derniers et enfin, le processus de l'investigation organisationnelle. Nous prenons en compte l'environnement dans lequel évoluent les acteurs puisque pensant et agissant dedans, leurs réflexions et actions qui fabriquent des connaissances en sont impactées (Argyris & Schön, 1996, 2002).

Les liens entre ces deux cadres théoriques portent sur l'importance du rôle du manager de proximité puisqu'à travers lui, dans ce processus d'échange de connaissances, l'organisation tient un rôle important pour les transmettre avec succès d'un émetteur à un récepteur (Cummings & Bing-Shen, Summer 2006). Ce même manager tient un rôle majeur car à travers le pilotage de l'accroissement des compétences des acteurs de son équipe, il contribue au développement du potentiel humain, ce que soulignent (Guillard & Roussel, 2010) puisqu'à partir de la formation, les salariés augmentent leur capital humain à travers le développement de leurs aptitudes et leurs connaissances. Il est donc un élément clé puisqu'il

« il s'agit de mettre les hommes, par un effort commun, en situation de pouvoir se nourrir, se former et opérer leur propre libération... » (F.PERROUX).

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1. Recherche-Intervention socio-économique

Nous avons utilisé une méthodologie de recherche-intervention socio-économique. Celle-ci, basée sur une approche qualimétrique grâce à la combinaison de données qualitatives, quantitatives et financières (Savall & Zardet, 2004) constitue une méthode de conduite du changement dont l'objectif est de faire émerger les dysfonctionnements existants, d'évaluer leurs impacts économiques ou coûts cachés, puis de mettre en œuvre des actions d'amélioration basées sur l'hypothèse selon laquelle le potentiel humain est un levier puissant pour accroître les performances des individus et de l'organisation.

Le processus de changement s'est déroulé en quatre phases : diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation. Partant de l'idée que la recherche-intervention « *consiste à reconcevoir en partie l'action collective en engageant des processus d'apprentissage techniques et organisationnels* » (David, Armand, & Laufer, 2000, p209) et qu'elle vise la « *découverte de méthodes de transformations de l'objet de recherche et de nouveaux outils et principes de management appliqués à l'objet de recherche* » (Savall & Zardet, 2004, p361), « *l'objectif est donc de comprendre en profondeur le fonctionnement du système, afin de l'aider à définir des trajectoires possibles d'évolution, à en choisir une, à la réaliser et à en évaluer le résultat* » (David, Armand, & Laufer, 2000, p203). Par conséquent, comme « *la recherche-intervention donne au chercheur une position 'au cœur de la gestion', permettant d'accéder à une plus grande variété de connaissances sur les organisations et leurs modes de gestion* », cela produit des interactions entre le chercheur et les acteurs primordiales, dans la mesure où l'apparition du chercheur ressemble à une irruption dans l'action collective (David, Armand, & Laufer, 2000, p208). Dans ce sens, l'interactivité qui existe entre les chercheurs et les acteurs, permettent d'améliorer la production de connaissance sur le fonctionnement des organisations (Plane, 2008), sont génératrices de connaissances et aboutissent à la mise à jour et à l'amélioration d'outils de pilotage et d'aide à la décision (David, Armand, & Laufer, 2000, p209). Enfin, à partir de cette méthode ayant pour objectif majeur de générer des transformations pérennes et durables sur les performances socio-économiques, des précautions sont à prendre quant aux inter-relations entre l'intervenant-chercheur et les acteurs de l'organisation puisqu'une relation de confiance se construit progressivement entre eux. Par conséquent, lors des retours des travaux effectués et co-construits entre eux, comme par exemple dans la phase de diagnostic, il est important que les acteurs puissent vérifier que leur parole a bien été entendue, retranscrite, respectée et rendue anonyme (Matheu, 1986).

2.2.Présentation du terrain de recherche

L'organisation Mt dans laquelle nous sommes intervenu, qui constitue notre terrain de recherche, a été créée en 1951 par Mr M. L'entreprise Me initialement développé son savoir-faire dans le marché des tissus industriels afin d'effectuer de l'habillement mural, des stores solaires et de l'acoustique. Après environ 50 ans d'exploitation et de développement, elle a été reprise par les trois fils du fondateur, qui l'ont cédée en 2005 à un groupe international. En 2007, elle a encore changé de mains et fut cédée à un autre groupe international, que nous appellerons H. Le regroupement de Me et de H en 2011 a donné le nom de Mt à cette nouvelle entité, qui compte environ 220 salariés pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 30 millions d'euros. C'est en 2010, en pleine crise économique, que cette entreprise a fait appel à notre équipe de recherche avec la volonté d'implanter une démarche de changement global pour réussir la passation de la gouvernance, suite au départ annoncé en août 2011 du dernier frère encore en activité. Par ailleurs, Mt comptait sur cette recherche-intervention pour développer une culture globale d'entreprise auprès de ses salariés, et pour affiner et développer des méthodes de travail communes tout en respectant les pratiques des collaborateurs.

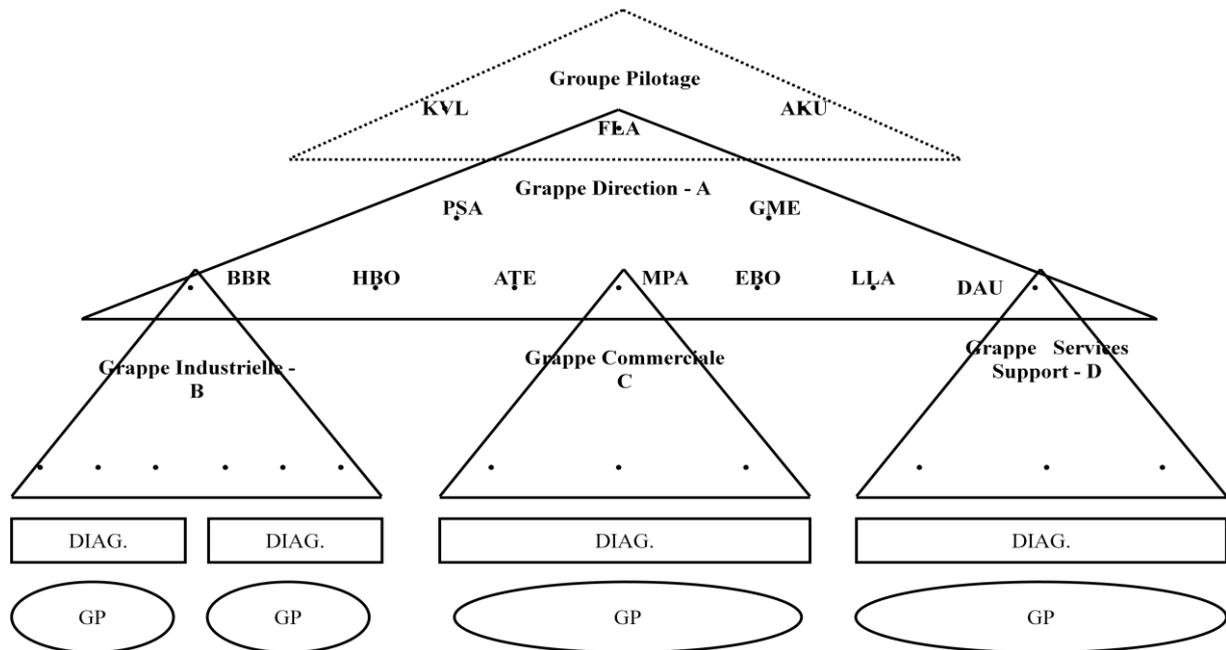
2.3.Présentation de la recherche-intervention

À partir du contexte présenté ci-dessus, et suite à de nombreux rendez-vous avec le nouveau dirigeant, l'orientation stratégique de « Mobiliser toutes les personnes de l'entreprise autour de sa survie immédiate et de son développement durable » a été définie. Ainsi, pour la mettre en œuvre, les objectifs de la première convention de recherche-intervention étaient les suivants :

- Obtenir des résultats économiques et financiers immédiats et durables, notamment par la réallocation des coûts et des performances cachés ;
- Redonner une perspective stratégique cohérente, crédible et lisible à l'entreprise ;
- Stimuler l'espoir d'un futur préférable pour toutes les parties prenantes : actionnaires, dirigeants et cadres, personnel ;
- Favoriser l'osmose, la cohésion et la synergie entre les deux entités de l'entreprise, et au sein de toutes les équipes ;
- Conduire le changement social et économique dans le respect des professionnels, de leur histoire et de leur identité ;
- Développer des principes, des outils et des méthodes de management concertés et partagés;
- Mettre en place une équipe d'intervenants internes en management, capable de maintenir les effets de la démarche dans le temps.

Une démarche dite « HoriVert » articulée à partir de l'architecture suivante a été conduite (Figure 1). Les triangles, ou grappes, représentent un périmètre avec son responsable et ses managers. Par ailleurs, un diagnostic (DIAG.) et un groupe de projet (GP) ont été réalisés sur chaque grappe.

Figure 1) Architecture de l'intervention-recherche



L'action horizontale nous a permis de recueillir les paroles des membres de la Direction et des membres de l'encadrement sur les dysfonctionnements de l'entreprise, à partir d'entretiens semi-directifs individuels d'une heure conduits sur la base d'un guide d'entretien composant six thèmes de dysfonctionnements : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique. Après la retranscription de ces discours et à partir du dépouillement des entretiens semi-directifs permettant d'identifier des dysfonctionnements, ces derniers sont mis à jour par le biais de phrase choc dites des « phrases-témoins ». Celles-ci, sont ensuite imputées sous un système-expert SEGESE (Zardet & Harbi, 2007 dans Bueno & Savall, 2007), dans des idées-clés dans l'un des six thèmes de dysfonctionnement socio-économique.

Cette imputation nous permet de faire des regroupements de dysfonctionnements et ainsi d'affiner l'analyse de ces derniers dans les avis d'expert. Ce système-expert permet aussi de définir des fréquences d'expression vis-à-vis des dysfonctionnements exprimés par les acteurs interviewés. Ainsi, ces fréquences nous permettent d'observer si des dysfonctionnements sont exprimés de manière isolée ou spontanément par les acteurs. Enfin, les diagnostics sont présentés à l'ensemble des acteurs ayant participé à cette phase qualitative. Pour compléter ce diagnostic, une présentation d'un avis d'expert servant de base de réflexion et de recommandations pour le projet a été effectuée. Cet avis d'expert fut

constitué d'une synthèse des dysfonctionnements, et d'une analyse par les chercheurs de phénomènes non exprimés par les acteurs (ou non-dits).

Suite à la présentation du diagnostic et de l'avis d'expert, un groupe de projet horizontal a été mis en place pour rechercher des solutions d'amélioration et d'innovation socio-économique. L'animation a été assurée par les intervenants-chercheurs² à raison de quatre séances. Par ailleurs, nous avons réalisé des diagnostics verticaux dans quatre secteurs, comprenant chacun : un recensement des dysfonctionnements, un chiffrage des coûts de régulation des dysfonctionnements, ou coûts cachés, ainsi que l'élaboration de grilles de compétences de chaque secteur pour analyser la gestion des compétences. Cette collecte d'informations fut complétée par l'étude de documents et de l'observation directe.

Ces quatre diagnostics ont été réalisés dans les secteurs suivants :

- Grappe Industrielle = Entité S. et Entité T.O.
- Grappe Commerciale
- Grappe Services Support

À la suite de chaque diagnostic vertical, un avis d'expert a été élaboré servant de point de départ des groupes de projet verticaux pour la recherche de solutions aux dysfonctionnements : mise en œuvre d'outils (fiche de résolutions, planning de mise en œuvre, cahier des charges des groupes de travail...). Pour cette communication, nous nous sommes concentrés sur l'entité S. de la grappe industrielle. Le tableau N°1, récapitule la méthodologie suivie.

Tableau N°1) Récapitulatif de la méthodologie suivie sur l'entité S.

	Entité S.
Nombre d'équivalent temps plein dans cette entité (etp)	112,4
Nombre d'entretiens individuels (encadrements)	8 + 3 membres des organisations syndicales
Nombre d'entretiens de groupe (3 à 5 personnes)	22 entretiens : 92 personnes interviewées
Nombre d'entretiens complémentaires de coûts cachés	16 (avec les 8 membres de l'encadrement)
Total des entretiens et des personnes	49 entretiens : 103 personnes

² L'équipe de recherche-intervention dans cette entreprise était constituée de : H.Savall, V.Cristallini, F.Goter, M.Daclin, F.Sadoun et A.Torres que nous remercions ici chaleureusement pour leur contribution

2.4. Positionnement du manager de proximité

2.4.1. Définition du manager de proximité

Nous proposons une définition du manager de proximité, construite après avoir confronté plusieurs définitions. Mathieu, (2007), considère que le manager intermédiaire peut sortir « *de sa posture de manager opérationnel ordinaire et s'approprier une posture nouvelle de dirigeant intermédiaire* ». Cette posture s'apparente selon lui à celle d'intrapreneur, à savoir, un entrepreneur interne à l'entreprise qui ne fait pas partie du top management. Dietrich, (2009) estime que le terme de « middle manager » ne reflète pas la réalité du travail des managers de proximité, mais que « *le manager intermédiaire est un acteur-relais de la direction, chargé de transmettre ses directives, ses valeurs, et l'investissant d'une autorité, de faire travailler ses subordonnés et d'obtenir d'eux des résultats attendus* ». Par conséquent, il se situe, par rapport à la hiérarchie, à un niveau intermédiaire. Thévenet, (2003), qualifie le manager de proximité comme n'encadrant que des non-managers, mais qui constitue un maillon important car il a une portée suffisante jusqu'aux salariés grâce à sa proximité. (Dietrich, 2009). Enfin, pour (Mintzberg, Simons, & Basu, 2002), manager revient à « *prendre des décisions et allouer les ressources, incluant les ressources humaines. Enfin, cela signifie aussi analyser les situations et bien souvent avec prudence* ».

Nous avons retenu comme définition du manager de proximité, un salarié encadrant un petit groupe de personnes, non managers, devant les piloter afin qu'ils réalisent les activités qui incombent au périmètre d'action de cette équipe. Ils assument aussi la responsabilité du résultat de ces activités par la mise à la disposition auprès de leurs collaborateurs des ressources matérielles, financières et humaines. Ainsi, ils jouent le chef d'orchestre de leur équipe.

3. RESULTATS DE LA RECHERCHE

3.1. DEFICITS DE PILOTAGE DES ACTIVITES ET DU POTENTIEL HUMAIN

Le diagnostic vertical de l'entité S. a permis de mettre en exergue de nombreux dysfonctionnements liés aux déficits de pilotage du potentiel humain, de la part des responsables directionnels et des managers de proximité. Ceux-ci, mis en évidence sous la forme de phrases-témoins précisent l'appréhension de la personne sous les populations suivantes : E pour Encadrement et PSRH pour Personnel Sans Responsabilité Hiérarchique.

- Ces phrases-témoins font apparaître des difficultés d'organisation du travail.

<p><i>Je dois faire confirmer tous les travaux que je souhaite faire à mon chef, alors que je connais mon travail. Je souhaiterais être plus autonome pour gagner du temps. (PSRH)</i></p>
--

- Elles mettent en avant l'importance de la communication-coordination-concertation sur le pilotage des transferts de compétences :

Au Tissage, on n'écoute plus la base. Les personnes se fatiguent et l'encadrement intermédiaire est un peu perdu. (E)

Les personnes les plus expérimentées ne transmettent pas leur savoir, car nous ne créons pas les conditions pour ce partage. (PSRH)

Bien que nous ayons des connaissances sur notre métier ou notre poste de travail, notre avis n'est pas pris en compte, car les chefs n'acceptent pas les avis des personnes en dessous d'eux. (PSRH)

Comme les cadres ne sont jamais sur le terrain, le savoir-faire se perd. (PSRH)

- Des difficultés de gestion du temps et des activités sont exprimées par manque de connaissance du potentiel humain disponible pour le manager de proximité :

L'atelier Enduction n'est pas fermé pendant les trois semaines de congés d'été, alors le service est perturbé pendant deux mois par les congés des uns et des autres. (PSRH)

- Les manques de formation et les faiblesses ou l'absence du pilotage ou de leur transfert par le manager sont soulignés :

Nous n'avons eu aucune formation sur les nouveaux produits X., et cela nous fait perdre du temps. (E)

Le manque de formation interne limite la polyvalence. (E)

Les nouveaux arrivants ne sont pas assez formés. Ils ne sont donc pas capables d'assurer leur travail. (PSRH)

Quand je fais un métrage, je dois mettre de côté les pièces qui ont des défauts mais je n'ai reçu aucune formation pour les identifier. (PSRH)

Les responsables délèguent l'organisation des formations à des personnes qui n'ont ni le temps ni les compétences pour les réaliser. (PSRH)

- Enfin, des dysfonctionnements sont signalés quant à la prise de décision et aux pratiques managériales du manager de proximité :

On a une gestion du personnel totalement déficiente à l'atelier de fil enduit. On tourne avec la moitié de l'effectif à cause des absences et de la rotation du personnel. Les personnes ne sont pas correctement accompagnées. (E)

Notre chef d'atelier ne fait pas toujours les bons choix pour la bonne marche de l'atelier Enduction et cela nous énerve. (PSRH)

Quand nous avons des idées, nous n'en bénéficions pas car nos responsables se les approprient et ne nous remercient même pas. (E)

Il y a un manque de prise de décisions par les cadres, qui attendent que nous les prenions à leur place. (E)

Par ailleurs, nous avons mis en exergue les coûts cachés liés aux défauts de pilotage des transferts de compétences et du potentiel humain (Tableau N°2).

Tableau N°2) Coûts cachés de l'entité S. liés aux défauts de pilotage des transferts de compétences et du potentiel humain

Coûts Cachés de l'Entité S.		
Indicateurs	Dysfonctionnements recensés	Coûts Cachés
Manque ou défaut de pilotage du transfert de compétences	Manque de maîtrise de l'outil informatique	25 300 €
	Manque d'attention entraînant un non respect des procédures	12 600 €
	Corrections d'erreurs	37 900 €
	Non respect de la procédure	59 100 €
Pilotage des activités et du potentiel humain déficient	Glissement de fonction entre un manager et un planificateur	5 900 €
	Gestion des effectifs par le manager suite au manque de personnel	152 700 €
	Glissement de fonction de la d'un manager	1 200 €
	Glissement de fonction entre un manager et un réceptionneur	1 200 €
		295 900 €

Ces coûts cachés représentent environ 296 000 € pour 112 personnes dans cette entité, soit près de 2 600 € de coûts cachés par personne et par an liés à cette problématique. À noter que les coûts cachés totaux de cette entité sont de 4 043 000 €, soit près de 36 100 € par

La grille de compétences (Tableau N°3) recense les compétences collectives et les savoir-faire particuliers à un instant T et ce, par acteurs et activités. Grâce à la cotation effectuée par les encadrants, il est possible d'en faire une double lecture, verticale et horizontale. Les vulnérabilités ou les carences en compétences par activité de l'équipe (lecture verticale) ainsi que le degré de polyvalence des acteurs sont mis en exergue (lecture horizontale). De par sa position et grâce à cet outil, l'encadrant peut mieux aider ses collaborateurs à évoluer (Mintzberg, Simons, & Basu, 2002). En effet, le manager de proximité visualise s'il s'occupe suffisamment des membres de son équipe puisqu'une personne peu polyvalente ou surchargée d'activités, est un indicateur d'alerte. Nous ajoutons aussi, que les degrés de cotation de cet outil diffèrent par le fort ancrage de la notion de pratique. Ainsi, une personne cotée avec un carré noir (Cf figure ■) représente un acteur maîtrisant l'activité en termes de qualité, d'autonomie, de respect des budgets et/ou des délais, mais aussi, pratique régulièrement cette activité. Par ailleurs, une personne avec cette cotation représente aussi un formateur interne potentiel, capable d'être responsabilisé, enrichi et nourri par l'élargissement de son périmètre d'activité, comme l'ont bien mis en évidence les managers de l'atelier (Cf ci-après dans le Tableau N°5)

Les activités de gestion-sécurité représentent les activités à court-terme destinées à assurer la survie de l'équipe quand les activités de développement, constituent des activités de création de potentiel inscrites dans le moyen-long terme. Enfin, les savoir-faire particuliers existants permettent d'identifier des savoir-faire précis, utilisés de manière ponctuelle. En conclusion, cette grille représente donc le patrimoine d'une équipe, la cartographie de ses activités et « *elle joue un rôle essentiel pour établir l'inventaire et les priorités des besoins en formation au sein d'une unité* » (Zardet, 1984).

3.2.2. Mise à jour d'un recensement de formations

Après le diagnostic, la Direction convaincue de l'importance du potentiel humain de chaque acteur, ressource si précieuse qui a été détournée de manière abusive, mais aussi, gâchée et perdue (Bartlett & Goshal, 2002, winter), a confié un rôle accru aux managers de proximité, considérant qu'ils, ils sont les mieux placés pour optimiser les ressources internes de leurs équipes (Dietrich, 2009). Burgelman, (1983, 1988) qualifie leur position de cruciale pour supporter, combiner et conceptualiser les initiatives des collaborateurs dans les nouvelles stratégies de l'organisation (réf: Wooldridge & Floyd, 1990).

Les managers de proximité ont réalisé un recensement de formations nécessaires au bon fonctionnement de leur entité dans l'optique de la mise en œuvre du futur plan de formations (Cf: Tableau N°4) en s'appuyant sur les grilles de compétences. Ainsi, l'organisation s'est inscrite dans une démarche de communauté collaborative, elle « *encourage les personnes à appliquer leurs talents particuliers pour des projets de groupe ou à être motivés par des missions collectives* » (Alder, P., Hecksher, C., & Prusak, L., 2011).

Tableau N°4) Recensement des formations réalisé par les managers de proximité à l'aide des grilles de compétences de l'atelier

RECENSEMENT DE FORMATIONS	
<i>Encollage</i>	<i>Ourdissage</i>
Fabrication colle et reconnaissance	Reconnaissance système et identification
Recyclage machine	Lecture et compréhension des Ordre de Fabrication Ourdissage
Standards	Standard machine
Lecture et compréhension d'un Ordre de Fabrication	Réglage machine + fonctionnement
Sections Recyclages et chargements	Réparation fils
Contrôle Peignière	Analyse défaut
Contrôle des flasques	Conversion masse / longueur
Contrôle Dureté	Changement de peigne
Contrôle Spectro	Exemple de calcul pour nouvelles références
Calcul de production	Ourdissage en sous-traitance
Analyse des défauts	Déclaration de production
Réparation des fils	
Fils perdus	
Déclaration de production	

4. DISCUSSION

4.1. ANALYSE DES RESULTATS

La synthèse des résultats (Tableau N°5) met en avant, par indicateur de dysfonctionnements, des réalisations marquantes observées, tant qualitativement que quantitativement.

Nous constatons une prise en compte accrue de l'importance stratégique que représente le développement des compétences des acteurs. Grâce à l'identification de la polyvalence des acteurs et de leurs besoins en formation, le manager de proximité a davantage individualisé la gestion de ses salariés (Dietrich, 2009) et les a aidé à se développer (Mintzberg, Simons, & Basu, 2002).

Notons aussi que 16 formateurs internes potentiels ont été identifiés. Le recensement des formations nécessaires est le reflet des urgences sur 24 d'entre elles, et constitue un premier pas vers la formalisation d'un plan de formations. Par conséquent, même si selon (Dietrich, 2009), « *le manager de proximité aborde les ressources humaines en termes d'efficacité plutôt qu'en termes de développement de potentiel* », nous avons observé que ce dernier prend en charge aussi la problématique du potentiel humain, sans pour autant oublier l'efficacité de la production.

Par ailleurs, l'utilisation de ces grilles de compétences ont permis aux managers de proximité de faire l'inventaire des vulnérabilités de leurs équipes. Leur prise de décision s'en est trouvée confortée et stimulée en particuliers lors de remplacements ou de départs. Par conséquent, leurs pratiques managériales et leur responsabilisation elles aussi, ont été développées.

Tableau N°5) Synthèse des réalisations marquantes et de leurs effets

RÉALISATIONS MARQUANTES ET LEURS EFFETS				
Indicateurs des dysfonctionnements	Coûts des dysfonctionnements initiaux	Réalisations marquantes	Effets	
			Qualitatifs	Quantitatifs
Manque ou défaut de pilotage du transfert de compétences	135 000 €	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte de la nécessité de développer les compétences des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour du degré de polyvalence des acteurs • Identification de formateurs internes potentiels • Identification des besoins en formation • Recensement des formations urgentes • Première mise en œuvre d'un futur plan de formations 	<ul style="list-style-type: none"> • 24 formations recensées • 16 formateurs potentiels identifiés
Pilotage des activités et du potentiel humain déficient	161 000 €	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques managériales développées • Enrichissement du rôle de manager de proximité • Limitation des vulnérabilités dans la réalisation des activités des équipes 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de décision stimulée et davantage pertinente • Utilisation d'un outil de pilotage • Responsabilisation accrue • Recensement des relais pour les remplacements • Mise à jour des vulnérabilités des équipes • Recensement de l'ensemble des activités des équipes pour mieux piloter les activités 	
Total des coûts	296 000 €			

4.2.LIMITES ET PERSPECTIVES

L'identification des objectifs d'évolution des personnes a été réalisée. Néanmoins, il serait intéressant d'observer dans la durée l'évolution des compétences des équipes afin d'étudier les impacts et le développement des compétences des collaborateurs. Cette insuffisance de longitudinalité des matériaux terrain constitue une limite à nos recherches tout autant qu'une perspective à approfondir.

Comme autre perspective, l'utilisation de cet outil de management peut favoriser la qualité et la densité des relations interpersonnelles au sein de l'équipe, notamment si le manager de proximité, dans un souci d'efficacité, montre « *une envie sincère d'atteindre les objectifs des subordonnés et de l'organisation* » (Keys & Bell, 1982) même si toutefois, « *la grande qualité des relations entre les acteurs et les leaders n'arrive pas en peu de temps mais est le fruit d'un travail long et entretenu* » (Ellis, 2004).

Par ailleurs, il nous est difficile de quantifier les impacts du développement du potentiel humain sur la motivation des salariés même si pour (Smith, Collins, & Clark, 2005), par le biais des investissements immatériels, « *les pratiques RH basées sur l'obligation augmentent les motivations des employés pour l'acquisition de connaissances* » sans oublier que le développement des coopérations entre les acteurs est pour (Nahapiet & Ghoshal, 1998), « *un aspect clé du climat social de la firme* ».

Enfin, il serait été intéressant de pouvoir quantifier financièrement les apports sur les pratiques managériales des managers de proximité ainsi que sur les gains de productivité liés aux développements des collaborateurs. Cela constitue donc une piste à explorer pour l'avenir afin de mettre aussi en avant, les impacts d'une approche longitudinale mais aussi, permettrait de constater la pertinence ou non du choix du cadre théorique de la socio-économie des organisations. En effet, l'évolution des dysfonctionnements quantifiés et des coûts cachés liés à ces derniers nous permettrait d'évaluer financièrement les impacts des outils et dispositifs mobilisés. Par ailleurs, à partir du tableau N°5, bien que nous observons des baisses de vulnérabilités ou des enrichissements de tâches, nous n'avons pas quantifié combien de connaissances ont été créées ni formalisées ces dernières. Ce qui constitue un frein à l'optimisation de l'utilisation de l'apprentissage organisationnel.

CONCLUSION

Concernant l'entreprise étudiée, la grille de compétences a joué un rôle dans le pilotage du transfert de compétences, dans la mise à jour des compétences et savoir-faire disponibles, mais aussi sur le développement du potentiel humain. Cet outil a aussi eu un

impact sur la gestion des ressources humaines, dans la mesure où il a été utilisé pour l'élaboration d'un futur plan de formation interne et la création d'un espace de communication entre les acteurs.

En outre, le cadre de l'apprentissage organisationnel a pris toute son importance dans cette recherche puisque le manager de proximité prend en compte l'ensemble des environnements organisationnels impactant son équipe tout en mobilisant l'investigation organisationnelle lors de ses prises de décisions à mettre en œuvre. Comme la grille de compétences est basée sur l'importance de la pratique, cet outil reprend un fondement de ce cadre théorique puisque que selon (Dutton & Thomas, 1984), la pratique est l'un des exemples les plus marquants de l'apprentissage organisationnel (Schilling, Vidal, Ployhart, & Marangoni, 2003). Enfin, l'apport de la théorie socio-économique des organisations rend l'articulation entre ces deux cadres théoriques intéressante puisque, nous constatons bien l'importance du rôle du manager dans une organisation, ainsi que toute l'importance stratégique que le concept de potentiel humain représente.

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, pp. 4-15.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996, 2002). *Apprentissage Organisationnel: Théorie, méthode, pratique*. Paris, France: De Boeck Université, DL 2002.
- Autier, F. (2005). Human capital. Beyond the fad, what the analogy really tells. *communication AGRH*. Paris.
- Bartlett, C., & Ghosal, S. (2002, winter). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*, pp. 34-41.
- Bartunek, J. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, pp. 355-372, 29.
- Buono, A. F., & Savall, H. (2007). *Socio-Economic Intervention in Organizations: the intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis*. Charlotte, North Carolina, USA: Information Age Publishing.
- Burgelman, R. (1983, December). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 7(29), pp. 1349-1364.
- Burgelman, R. (1983, January). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8, pp. 61-70.

- Burgelman, R. (1988). Strategy making as a social learning process: The case of internal corporate venturing. *Interfaces*, 18(3), pp. 74-85.
- Chandler, A. (1962). Strategy and structure. *Cambridge, MA: M.I.T Press*.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, pp. 544-560, Vol. 49, No. 3.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Boston: Harvard Business School Press*.
- Cristallini, V. (2012). L'amélioration du management des personnes comme innovation majeure et responsable en matière de GRH. *Revue Sciences de Gestion*, n° 83, pp 109-131.
- Cummings, J. L., & Bing-Shen, T. (Summer 2006). The keys to successful knowledge-sharing. *Journal of General Management*, Vol. 31 No. 4, Issue 4, pp. 1-18, 18p.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- David, A., Armand, H., & Laufer, R. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert.
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management et Avenir*, No. 21, pp. 196-206.
- Drevet, G. (2002, février). Cadre de proximité, des compétences à optimiser. *Savoirs et Pratiques - Soins cadres n°41*, pp. 54-59.
- Dutton, J. M., & Thomas, A. (1984). Treating Progress Functions as a Managerial Opportunity. *Academy of Management Review*, 9, pp. 235-247.
- Ellis, C. (2004, Spring). Leaders Who Inspire Commitment. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45, Issue 3, pp. 5-5, 1p.
- Fiol, M. C., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, pp. 803-813, Vol.10, No. 4,.
- Galambert, P. (2007). *RH – Les Leviers de la Performance*. EYROLLES – Editions d'Organisation.
- Galunic, C., & Anderson, E. (2000). From security to mobility: Generalized investments in Human capital. *Organization Science*, 11(1), pp. 1-20.
- Guillard, A., & Roussel, J. (2010, Janvier). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, Issue 31, pp. 160-181.
- Hedberg, B. (1981). *How organizations learn and unlearn?* In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds), *Handbook of organizational design* (pp. 8-27): London: Oxford University Press.

- Hitt, M. A., Bierman, L., & Kochkar, K. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional services firms. *Academy of Management Journal*, Vol.44, n°1, pp. 13-28.
- Jelinek, M. (1979). *Institutionalizing innovations: A study of organizational learning systems*. New York: Praeger.
- Keys, B., & Bell, R. (1982). Four Faces of the Fully Functioning Middle Manager. *California Management Review*, Vol. XXIV, No. 4, pp. 59-67.
- Koenig, G. (1994). L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux. *Revue Française de Gestion*, n° 97, pp. 293-306.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), pp. 31-48.
- Matheu, M. (1986). La familiarité distante, *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, mars, pp. 81-94.
- Mathieu, C. (2007). *Le manager intermédiaire, intrapreneur : les paradoxes d'une nouvelle identité managériale*. Problèmes économiques, n° 2.918, p. 24-26, 28 février.
- Miles, R. (1982). *Coffin nails and corporate strategies*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- Miller, D., & Friesen, P. (1980). Momentum and revolution in organization adaptation. *Academy of Management Journal*, pp. 591-614, 23.
- Mintzberg, H., Simons, R., & Basu, K. (2002). Beyond Selfishness. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44 Issue 1, pp. 67-74, 8p.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, pp. 23: 242-266.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science (Vol 15)*, pp 14-37.
- Perroux, F. (1975). Unités actives et mathématiques nouvelles, révision de la théorie de l'équilibre économique général. Dunod.
- Plane, J. (2008). *Théorie et management des organisations* (éd. 2ème édition). Paris: Dunod.
- Savall, H. (1974). *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*. Université Paris IX-Dauphine: Thèse, texte intégral publié chez Dunod, 1975, Economica.
- Savall, H. (1979). *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*. Paris: Dunod.
- Savall, H., & Zardet, V. (1987, 2007). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Economica.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique – Observer l'objet complexe*, Préface Pr David Boje (États-Unis), Economica.

Schilling, M. A., Vidal, P., Ployhart, E., & Marangoni, A. (2003, January). Learning by Doing Something Else: Variation, Relatedness, and the Learning Curve. *Management Science*, Vol. 49, No. 1, pp. 39-56.

Shrivastaya, P., & Mitroff, I. (1982). Frames of reference managers use: A study in applied sociology of knowledge. In R. Lamb (Ed.), *Advances in strategic management* (pp. 161-182), Greenwich, CT: JAI Press.

Thévenet, M. (2003). *Management : une affaire de proximité*. Paris: Editions d'Organisation.

Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The Strategy Process, Middle Management Involvement, And Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 231-241.

Zardet, V. (1984). Pour une formation plus efficiente et plus stimulante. *Association Nationale pour la Formation Permanente du Personnel Hospitalier*.