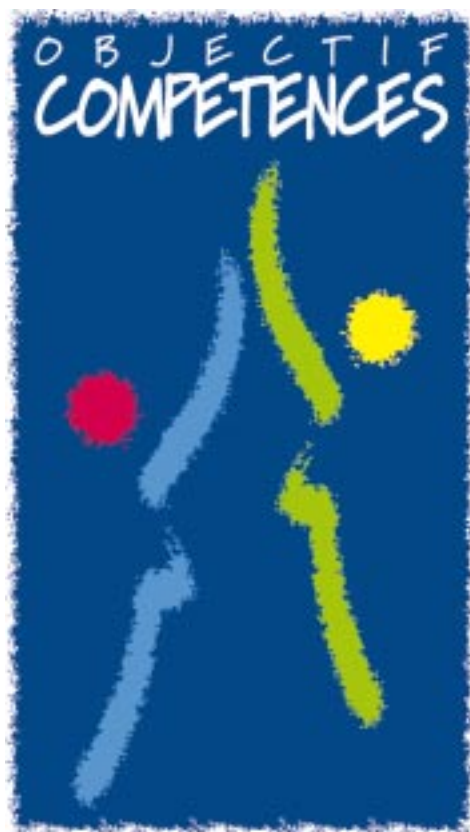


1 9 9 8



TOME 1

# La compétence professionnelle, enjeu stratégique

CNPF



AVEC LE CONCOURS DU  
FONDS SOCIAL EUROPÉEN

CNPF

31, avenue Pierre 1<sup>er</sup> de Serbie - 75784 Paris Cedex 16

## TOME 1

# La compétence professionnelle, enjeu stratégique

**Expert rédacteur : Serge de WITTE - CNAM FFPS**

Ont participé à la préparation de ce cahier dans le cadre de groupes de travail :

**Président : Michel LEMAIRE - ALCATEL CIT**

**Rapporteurs : Jean-Marc DEVAUD - Consultant et Henri CUNIBERTI - USINOR**

*BERTRANE Alain*  
*BRANDELY Marie-Pierre*  
*BRUNIER Patrick*  
*BURGAN Michel*  
*COULPIN Nicole*  
*de NAVACELLE Henri*  
*DECOURCEL Guy*  
*DESPREZ Michel*  
*DUVAL Pierre-Jean*  
*FREMAUX Anthony*  
*HEBERT*  
*LADSOUS Bruno*  
*LECLERC Pierre*  
*MAJCHRZAK Gérard*  
*MALICOT André*  
*MARCON Dominique*  
*MARCOTTE André*  
*MENTRE Michel*  
*MONTEIL Bernard*  
*MORIER Francis*  
*PAULINO Christophe*  
*PICAUD Roger*  
*PICK Thierry*  
*RYCKEMBUSCH Jean*  
*SCHOTT Marcel*  
*VILLERBU Alain*  
*VIVIEN Philippe*  
*XICOY Jean-Christophe*

CHROMALLOY FRANCE  
CNAM - FFPS  
CNPF  
ALCATEL SPACE  
FOUGEROLLE  
UNION DES INDUSTRIES METALLURGIQUES ET MINIERES  
MARTEL - CATALA  
AXA  
CNPF  
TRIVIUM  
WEBER & BROUTIN  
CENTRE DES HAUTES ETUDES DE L'ARMEMENT - DGA  
MATRA NORTEL  
IDAIC  
COMPAGNONS DU DEVOIR  
SOCIETE LYONNAISE DES TRANSPORTS EN COMMUN  
CNPF  
ANPE  
INSTITUT DE GESTION SOCIALE  
GARF  
EURO ASPARTAME  
AFORMAC  
CLINITEX PROPRETE  
INFOCOM  
MESSIER - BUGATTI  
LES MUTUELLES DU MANS  
FRAMATOME  
FEDERATION FRANCAISE DU BATIMENT

Introduction.....	4
<b>I. LES ENJEUX STRATEGIQUES DE LA COMPETENCE POUR L'ENTREPRISE.....</b>	<b>6</b>
1. De nouvelles formes d'organisation du travail qui répondent à des impératifs de flexibilité et de réactivité .....	7
2. Une gestion des ressources humaines modernisée et à outiller .....	9
3. Les éléments d'un nouveau dialogue social ? .....	10
4. Mais un chemin escarpé.....	11
<b>II. LES ENJEUX DE LA COMPETENCE POUR LE SALARIE.....</b>	<b>13</b>
1. L'individu acteur de son développement professionnel.....	13
2. L'individu acteur de son développement personnel.....	15
3. La compétence, enjeu de reconnaissance sociale et élément de dynamique collective .....	15
<b>III. LES ENJEUX ECONOMIQUES ET CULTURELS DE LA COMPETENCE POUR LA SOCIETE FRANCAISE.....</b>	<b>17</b>
1. Le renforcement de la place de l'économie française dans l'économie mondiale.....	17
2. Des références et des rapports sociaux rénovés.....	17
2.1. Une conception du travail modifiée .....	17
2.2. Des références qui ne se limitent plus au diplôme .....	18
2.3. Vers une évolution des pratiques managériales et du dialogue en entreprise .....	19
2.4. L'opportunité d'un nouveau compromis social ? .....	19
<b>IV. LES CONDITIONS DE REUSSITE : DES VALEURS PARTAGEES .....</b>	<b>21</b>
1. Une nécessaire implication de l'ensemble des acteurs de développement .....	21
2. L'intégration de la démarche compétence dans la stratégie globale de l'entreprise et sa déclinaison opérationnelle .....	21
3. Une adaptation du droit du travail .....	21

<b>V. ANNEXE : LES RAISONS D'EMERGENCE DE LA NOTION DE COMPETENCE .....</b>	<b>24</b>
1. <b>Le troisième cycle économique .....</b>	<b>24</b>
2. <b>La loi de la concurrence.....</b>	<b>25</b>
3. <b>La nouvelle révolution industrielle.....</b>	<b>26</b>
4. <b>Une nouvelle forme de gestion des ressources humaines.....</b>	<b>26</b>
4.1. La gestion des pyramides des âges et les départs en retraite.....	27
4.2. Le choc des restructurations.....	27
4.3. La capitalisation des savoir-faire nouveaux .....	27
4.4. L'anticipation des évolutions des métiers.....	27
4.5. La mobilisation du personnel.....	27
<b>VI. TEMOIGNAGES D'ENTREPRISES .....</b>	<b>28</b>
1. <b>CLINITEX PROPRETE .....</b>	<b>28</b>
2. <b>INFOCOM.....</b>	<b>35</b>
3. <b>MESSIER-BUGATTI .....</b>	<b>41</b>
4. <b>ALCATEL SPACE DIVISION.....</b>	<b>46</b>
5. <b>USINOR.....</b>	<b>56</b>
6. <b>UIMM.....</b>	<b>66</b>
<b>VII. BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>68</b>
1. <b>Les enjeux de la compétence pour l'entreprise .....</b>	<b>68</b>
1.1. De nouvelles formes d'organisation du travail.....	69
1.2. Une gestion des ressources humaines modernisée et à outiller.....	70
1.3. Une refonte du droit du travail pour de nouvelles relations de travail .....	71
1.4. La base d'un nouveau dialogue social ?.....	72
2. <b>Les enjeux de la compétence pour le salarié et pour la société française .....</b>	<b>73</b>

Depuis une quinzaine d'années nous sommes entrés dans une ère économique nouvelle caractérisée par des exigences fortes en terme de rapidité, de souplesse, de réactivité, de qualité et dont l'un des enjeux fondamentaux réside dans la capacité des entreprises à s'adapter à cet environnement, en particulier par leur organisation.

La notion de compétence, apparue spontanément chez les praticiens, semble, aux regards des premières réalisations, pouvoir constituer dans ce contexte en mutation, une réponse aux questions que se posent les entreprises, les salariés et les partenaires sociaux.

Cependant, l'utilisation de cette notion n'est pas sans conséquences : elle oblige notamment l'entreprise à prolonger sa réflexion sur son métier, son marché et ses clients, et à installer et développer cette préoccupation chez les salariés. De ce fait, la compétence peut contribuer fortement au développement de l'entreprise et de l'emploi.

D'ailleurs elle connaît un véritable succès depuis plusieurs années, se situant au cœur des débats concernant la gestion des ressources humaines en tant qu'unité de mesure.

Mais ce succès n'empêche qu'elle reste une notion floue, difficile à appréhender et à partager.

Il est pourtant essentiel de clarifier son contenu si l'on veut en faire un outil de gestion partagé par tous et adapté au contexte économique que nous connaissons.

### **La compétence : une notion complexe, difficile à apprivoiser**

La consultation des groupes de travail réunis sous l'égide du CNPF d'Avril à Décembre 1997 et regroupant environ 1500 représentants d'entreprises, a permis de dégager, au milieu de vastes débats qui ne sont pas clos, une définition minimale :

*" les compétences sont des capacités à effectuer un ensemble de tâches précises, observables et mesurables dans l'activité".*

Cette définition est aujourd'hui complétée sur deux points fondamentaux :

#### **■ la compétence ne s'observe pas. Ce sont ses manifestations que l'on observe dans l'activité.**

La compétence est une construction qui permet d'expliquer des différences individuelles dans la performance. Elle se manifeste dans une activité dont elle permet l'accomplissement. C'est en analysant cette activité que l'on va pouvoir en inférer la compétence qui la sous-tend.

#### **■ la compétence est composite. Elle est une hypothèse sur la combinaison de différents éléments :**

- des savoirs théoriques et/ou connaissances,

- des procédures et/ou bonnes pratiques,
- des savoir-faire,
- de l'expérience non formalisée.

Elle mobilise des connaissances qui constituent le socle pour la compréhension de l'action, des procédures plus ou moins automatisées, qui donnent les guides de son déroulement et des savoir-faire et de l'expérience, qui en permettent l'exécution harmonieuse.

À l'issue de la consultation des groupes de travail, sur la base de ces éclairages, le CNPF a souhaité retenir la définition suivante :

*"La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis ; elle se constate lors de sa mise en œuvre, en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer".*

Le développement de ce cahier est construit sur la base de cette première approche et de la définition qu'elle propose. Celles-ci donnent à la compétence le sens générique qu'il conviendra d'en retenir au cours de sa lecture afin d'éviter les interprétations et usages multiples qui émanent inévitablement de ce terme polysémique.

Certaines expressions viendront en préciser différents aspects :

■ **Logique de compétence** sera utilisé dans le sens des effets induits par l'utilisation de la notion de compétence dans l'entreprise en matière d'organisation, de management, de gestion des ressources humaines.

■ **Démarche compétence** fera référence à l'organisation du processus de mise en œuvre.

■ **Gestion des compétences** relèvera plus spécifiquement de la gestion des ressources humaines.

L'objet de ce cahier, dans une première partie et à partir de ce consensus, consistera à préciser les enjeux de la compétence

- pour l'entreprise,
- pour le salarié,
- pour la société française,

ainsi que les conditions de réussite de la démarche.

En annexe de cette partie nous rappellerons les raisons qui ont poussé les entreprises à s'engager dans une logique compétence à partir de la consultation et des témoignages des 50 groupes de travail.

Dans la seconde partie du document les témoignages et expériences de quelques entreprises illustrent les différents enjeux d'une démarche compétence.

# Les enjeux stratégiques de la compétence pour l'entreprise

La pérennité des entreprises et leur développement sont aujourd'hui conditionnés par leur capacité à :

- s'adapter aux mutations permanentes de leur environnement économique, politique, financier...
- anticiper les besoins de leurs clients ; besoins qui évoluent et se diversifient en matière de produits, mais aussi et de plus en plus, en matière de services,
- faire évoluer leurs organisations, leurs métiers et leurs emplois en conséquence.

La contribution de la fonction ressources humaines à la création de valeur est aujourd'hui une préoccupation centrale des dirigeants pour répondre aux principaux défis auxquels ils sont confrontés :

- la mondialisation de l'économie et l'accélération des échanges,
- une concurrence exacerbée, la pression forte des marchés ainsi que l'émergence de nouveaux marchés,
- l'accélération des évolutions technologiques (raccourcissement des cycles qui exigent des mises à niveau fréquentes),
- le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication,
- ...

Dans ce contexte, la compétence, en mobilisant les hommes et l'ensemble de l'organisation sur les métiers et les projets de l'entreprise devient un enjeu stratégique majeur parce qu'elle permet la flexibilité et la réactivité nécessaire. Force motrice dans l'entreprise, elle participe à son développement et conforte sa capacité à s'adapter et à répondre efficacement aux attentes des clients.

**Si la dimension sociale de la gestion des compétences est évidente, elle ne doit pas occulter sa finalité économique. En**



cela, elle est un outil ou un moyen de performance de l'entreprise.

**La reconnaissance de cette finalité économique constitue une condition essentielle de réussite d'une démarche compétence dans l'entreprise. En ce sens la compétence, tout en intégrant la gestion des ressources humaines, est centrée sur les notions de marché, de client et de qualité.**

L'utilisation de la compétence permet ainsi de répondre à des impératifs de flexibilité et de réactivité grâce à :

- de nouvelles formes d'organisation du travail,
- une gestion des ressources humaines modernisée et outillée.

Elle offre en outre la possibilité d'un nouveau dialogue social.

## 1. DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL QUI REPONDENT A DES IMPERATIFS DE FLEXIBILITE ET DE REACTIVITE

Le contexte économique évoqué (qui est repris et développé plus largement en annexe "Les raisons d'émergence de la notion de compétence" page 24), impose souplesse et réactivité de l'activité de travail.

Les nouvelles attentes des clients, les exigences de proximité, l'adaptabilité nécessaire à l'environnement ne peuvent être sans conséquence sur l'organisation du travail.

Lorsque l'innovation comme processus permanent et la capacité au changement sous toutes ses formes sont intégrées dans la stratégie de l'entreprise comme avantage concurrentiel, la compétence des salariés devient un enjeu essentiel.

Les situations sont complexes, continuellement soumises à divers imprévus, et il est clair que l'entreprise attend aujourd'hui davantage, de la majeure partie de ses salariés, non plus une force de production, mais une capacité à gérer les situations complexes, à dépasser le cadre prescrit de leur travail, à réagir en temps réel. Des qualités professionnelles nouvelles sont valorisées : résolution de problèmes, aspects relationnels...

## *Les enjeux stratégiques de la compétence pour l'entreprise*

L'organisation du travail quant à elle, pour s'adapter aux exigences des clients, aux évolutions technologiques, etc ... est également appelée à évoluer fréquemment, et il devient illusoire de penser chaque changement en terme de réorganisation de structures.

S'appuyer sur les compétences pour assurer la réactivité et la flexibilité nécessite qu'une marge de manœuvre soit laissée à l'individu en terme d'autonomie et d'initiative.

Le développement des compétences et leur mise en œuvre optimale s'accommodent mal d'un mode d'organisation rigide, cloisonné dans le périmètre d'un poste et d'un travail prescrit avec des consignes émanant d'une hiérarchie en cascade.

L'organisation doit donc, pour optimiser la valeur ajoutée des compétences, permettre leur acquisition. Elles agiront à leur tour sur l'environnement de travail.

En ce sens, la gestion des compétences ne peut se faire qu'au plus près du terrain. Plus elle est centralisée et éloignée, moins elle est réactive.

Ainsi, dans une logique compétence l'organisation est évolutive. Elle s'adapte en permanence, prenant en compte en temps réel l'évolution des compétences. Plusieurs types d'organisation peuvent d'ailleurs cohabiter au sein d'une même entreprise (organisation par projet, par produit, matricielle,...)

Penser l'organisation en plaçant au centre le développement des compétences, conditionne ses principes de fonctionnement :

- Nouveau dimensionnement des équipes : passage en petites unités "autonomes" de production, avec développement de la polyvalence des tâches, objectifs collectifs de qualité, de délais, de réduction des coûts...
- Redéfinition des métiers englobant un large éventail d'activités et de compétences intégrant qualité, contrôle, maintenance.
- Raccourcissement des lignes hiérarchiques ; la réduction massive, voire parfois la suppression du premier niveau d'agent de maîtrise en témoignent.

■ Modification du rôle de l'encadrement qui se voit confier le développement de la gestion des compétences et des performances des équipes : compétences individuelles mais aussi compétence collective. Cette redistribution des rôles modifie les relations hiérarchiques, favorise la capacité d'initiative et la prise de responsabilité des collaborateurs et enrichit les fonctions et les métiers.

La logique de poste éclate, la division du travail modélisée par Taylor disparaît. Le travail n'est plus circonscrit au périmètre rigide d'un poste, il devient évolutif en fonction de l'individu et de l'extension de ses possibilités.

La logique compétence bouleverse profondément les comportements individuels, provoque une sorte de révolution culturelle allant tout à fait à l'encontre de ce qui caractérisait jusqu'alors la culture de l'entreprise.

## 2. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES MODERNISÉE ET A OUTILLER

La gestion collective et uniforme des ressources humaines, basée sur des postes et non sur l'individu, a fait la preuve de son efficacité tout au long du cycle économique précédent caractérisé par la production de masse, celui que nous avons connu durant les "trente glorieuses". Il alliait progrès économique et progrès social.

Avec la mondialisation, les entreprises, pour maintenir ou développer leur compétitivité et leur image, ont dû optimiser la gestion de leurs ressources humaines. Les premières tentatives dans ce sens ont été les essais de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au début des années 1980, transformés après quelques revers en Gestion des Compétences au début des années 1990.

Aussi, la compétence apparaît-elle aujourd'hui comme un concept unificateur du système de gestion des ressources humaines malgré son caractère multiforme et les réalités qu'elle recouvre, aussi nombreuses que les entreprises qui l'utilisent.

## *Les enjeux stratégiques de la compétence pour l'entreprise*

Gérer les compétences permet :

- d'optimiser les résultats de la formation par les outils et la méthodologie utilisés : analyse du travail, identification des compétences requises et des compétences acquises, création de référentiels, pratique de l'évaluation,... Cela conduit à donner à la formation une obligation de résultats, qui rejoint une attente forte et légitime de la part des entreprises,
- de mieux gérer l'emploi par l'anticipation de l'évolution des métiers et des mouvements de personnels qui imposent une gestion préventive et fine des savoir-faire détenus,
- de favoriser, par les nouvelles organisations du travail et l'enrichissement des tâches, la mobilité professionnelle des salariés, interne ou externe,
- d'enrichir les méthodes de recrutement et d'évaluation grâce aux référentiels.

Il appartient bien sûr à l'entreprise de partir de ses besoins pour se doter des outils et méthodes nécessaires à une nouvelle gestion de ses ressources humaines. Les managers de terrain en particulier doivent être outillés pour accompagner leurs collaborateurs dans le développement de leurs compétences. Une telle évolution nécessite que l'organisation et le management soient en harmonie avec la gestion des compétences, ce qui suppose, pour assurer la réussite de cette démarche, un niveau de technicité suffisant qu'il convient de ne pas négliger.

Les plus grandes entreprises s'en acquitteront elles-mêmes et les P.M.E. pourront faire appel à des organisations extérieures, branches, Unions Patronales ou prestataires de services.

### **3. LES ÉLÉMENTS D'UN NOUVEAU DIALOGUE SOCIAL**

On constate aujourd'hui un intérêt partagé pour l'intégration de la notion de compétence dans l'entreprise, de la part des salariés, des employeurs et des partenaires sociaux.

Elle apparaît en effet clairement comme une possibilité pour l'en-

entreprise d'améliorer sa performance et d'optimiser la gestion de ses ressources humaines. Pour le salarié elle présente l'opportunité de faire reconnaître sa contribution à la performance de l'entreprise et ses savoir-faire, indépendamment du diplôme. Ce dernier point constitue d'ailleurs une revendication ancienne, relayée par l'ensemble des syndicats.

La logique compétence offre la possibilité d'aménager les conventions collectives, permet d'envisager de nouvelles politiques de rémunération, de fonder les bases d'une négociation salariale reposant davantage sur des critères de résultats et de performance que sur des critères de présence ou d'ancienneté.

Au fond, la démarche compétence s'inscrit dans une relation "gagnant-gagnant", pour l'entreprise comme pour les salariés. Il est certain que les salariés et leurs représentants ne s'engagent que s'ils en perçoivent les gains.

Cependant la notion de temps, tout à fait essentielle dans cette démarche, est à prendre en compte ; les entreprises le confirment, il s'agit d'un processus de développement à long terme dont les effets et résultats attendus ne sont ni immédiats, ni simultanés pour l'entreprise et le salarié.

## 4. MAIS UN CHEMIN ESCARPE

Malgré tout l'intérêt que représente la notion de compétence au regard des enjeux de l'entreprise, l'engagement dans une démarche compétence est un processus long et difficile.

Certaines résistances peuvent apparaître :

- Au niveau des DRH dont la fonction évolue vers la conduite du changement en intégrant la stratégie de la Direction Générale certes, mais aussi vers un partage des fonctions avec les managers de terrain.
- Au niveau des managers de terrain eux-mêmes, dont le rôle se renforce par rapport à un rôle plus traditionnel d'expert technique. Ils doivent s'approprier des outils et des méthodes qui ne leur sont pas forcément familiers.

## *Les enjeux stratégiques de la compétence pour l'entreprise*

■ Au niveau de l'encadrement intermédiaire qui craint de voir ses positions s'affaiblir avec la réduction des lignes hiérarchiques.

Or la mobilisation de l'ensemble des acteurs conditionne le succès de la démarche.

Par ailleurs, pour être effective la gestion des compétences doit, d'une part reposer sur une définition claire de la notion de compétence, d'autre part être technicisée et instrumentée. Sans cela il est illusoire de prétendre s'intéresser en même temps et de façon cohérente à l'acquisition, à l'usage, à l'évaluation et à la reconnaissance des compétences. La prise en compte de la reconnaissance des compétences dans les grilles de classification par exemple, peut paraître complexe.

Les choix organisationnels, évolutifs, soulèvent également des difficultés qu'il ne faut pas sous-estimer.

Maîtriser la notion de compétence, s'engager dans la démarche compétence, respecter la logique compétence, c'est investir lourdement, et c'est mobiliser beaucoup d'énergie pour un résultat qui reste peu mesurable à court terme, car il est encore difficile d'isoler la contribution de la variable "compétence" dans la performance globale de l'entreprise.

# Les enjeux de la compétence pour le salarié

*La compétence, enjeu fort pour l'entreprise, présente également de réels attraits pour le salarié.*

*Elle représente d'abord pour lui un enjeu professionnel essentiel, avant d'être aussi un enjeu personnel et culturel : le renforcement de ses compétences constitue un atout dans la gestion de sa carrière, le développement de ses projets professionnels. Elle ouvre le champ des perspectives dans l'entreprise et en dehors. En cela, elle constitue un élément fort de motivation.*

*Enfin, la compétence constitue un facteur de reconnaissance sociale et pourrait ainsi participer à la dynamique collective si elle devient une référence partagée, susceptible d'engager l'ensemble des acteurs impliqués dans la compétence : entreprises et individus, partenaires sociaux, organismes de formation, Pouvoirs Publics et système scolaire.*

## 1. L'INDIVIDU ACTEUR DE SON DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Les compétences évoluent aujourd'hui rapidement et pour se maintenir à niveau, les salariés ont intérêt à se responsabiliser dans le développement de leurs compétences et de leur formation. Détenir une ou des compétences tend à devenir aujourd'hui le meilleur passeport pour l'emploi et représente donc un enjeu individuel fort. Gérer son portefeuille de compétences, se l'approprier, permet de le compléter, de s'engager dans l'acquisition de nouvelles compétences. Le salarié doit plus que jamais être partie prenante des formations qu'il suit.

La logique de compétence permet au salarié de s'extraire de l'anonymat de la logique de poste, d'être plus impliqué dans son travail et de devenir davantage acteur de son développement professionnel.

## *Les enjeux de la compétence pour le salarié*

Les salariés dans une entreprise, quelque soit leur statut (CDI, CDD, missionnés ou temporaires...) veulent comprendre le sens de leur travail et des actions dans lesquelles on leur demande de s'investir.

En effet, l'individu a l'opportunité dans cette démarche de mettre en évidence des potentialités et des compétences non mises en œuvre jusqu'alors et parfois insoupçonnées.

Il peut a priori exprimer ses talents et connaissances et donc être actif sur des orientations ou des trajectoires professionnelles possibles.

Ainsi la logique compétence favorise la mobilité dans l'entreprise et ouvre des perspectives de carrières, en dehors de l'entreprise. Le système est en outre profitable puisqu'il permet la réalisation de projets professionnels, l'amélioration de la qualification, et l'obtention d'une meilleure reconnaissance et récompense des efforts fournis que celles liées aux systèmes de classification actuels, lesquels tendent à valoriser davantage l'ancienneté, le diplôme ou le poste. Dans le cadre d'une gestion des compétences accompagnée éventuellement d'une individualisation des salaires, le salarié peut donc évaluer sa performance, apprécier les résultats de son travail et sa valeur ajoutée.

Ainsi, l'intérêt porté à l'individu ne peut qu'accroître sa motivation et le renforcer dans son rôle et sa contribution au sein de l'entreprise.

Bien entendu le salarié ne peut porter seul la responsabilité de la gestion et du développement de ses compétences puisqu'il évolue dans un environnement dont il n'a, la plupart du temps, pas la maîtrise. Néanmoins, dans le contexte actuel, c'est un véritable devoir de gestion qui lui incombe. Les modes de gestion par les compétences offrent en effet des possibilités et des choix élargis sur lesquels l'individu, soutenu et aidé par l'entreprise peut se positionner. Parallèlement ils peuvent aussi fragiliser la position des personnes estimées peu ou non compétentes, par le caractère individuel de leur logique de gestion et la disparition d'un système de défense d'intérêts collectifs.

Contrainte ? Opportunité ? Ce devoir de gestion nouveau constitue incontestablement un véritable atout de développement professionnel pour qui le maîtrise.



## 2. L'INDIVIDU ACTEUR DE SON DEVELOPPEMENT PERSONNEL

La gestion des compétences, en permettant la construction de projets professionnels, ne peut que contribuer à l'épanouissement personnel. Et dans une société où le travail représente une valeur essentielle, la richesse sur le plan personnel de l'aboutissement d'un projet professionnel sera d'autant plus importante que le salarié pourra évaluer sa propre contribution à sa réussite professionnelle et sociale.

On imagine, dans une période où la mobilité ascendante est fortement compromise (raccourcissement des lignes hiérarchiques, démographie...) la bouffée d'oxygène que peut représenter l'accès à une nouvelle activité, dans le cadre d'un projet partagé avec l'entreprise.

Le développement d'une logique de compétence en dépassant le cadre même du poste de travail ou de l'activité professionnelle, en responsabilisant l'individu dans son devenir professionnel, ouvre de nouveaux champs de reconnaissance de ses potentialités, donc de développement personnel et de liberté.

L'individu pourra ainsi prétendre à plus de responsabilité, d'autonomie, ou de valorisation. L'approche compétence ouvre ainsi également, la possibilité d'une progression professionnelle et sociale.

## 3. LA COMPETENCE, ENJEU DE RECONNAISSANCE SOCIALE ET ELEMENT DE DYNAMIQUE COLLECTIVE

La professionnalisation ne peut être assurée par le diplôme qui reste encore trop souvent centré sur les savoirs. Elle s'appuie, et notamment dans le cadre d'une logique compétence, sur les aspects liés à l'expérience et aux savoir-faire.

Dans ce sens, l'élaboration de livrets ou de portefeuilles de compétences présente un intérêt évident. Si la validation et la reconnaissance des expériences professionnelles et des savoir-faire représentent un moyen possible de favoriser la progression dans l'échelle sociale, un nouveau système de reconnaissance sociale

## *Les enjeux de la compétence pour le salarié*

et de dynamique collective peut se mettre en place, à condition toutefois que cette référence se généralise. Il est probable d'ailleurs, comparativement au diplôme, que la compétence a la capacité d'intégrer un plus grand nombre de personnes avec des parcours plus diversifiés.

Néanmoins la condition d'une reconnaissance sociale est fortement liée à la validation des compétences. Or il ne faut pas en nier les réelles difficultés ni en sous-estimer les limites : la compétence étant liée à la situation de travail dans l'entreprise (cf. définition dans l'introduction), la normalisation de ces outils et leur développement restent des questions difficiles, soulevant de larges débats, et pour lesquelles nous n'avons pas de réponse satisfaisante pour l'instant.

# Les enjeux économiques et culturels de la compétence pour la société française

## 1. LE RENFORCEMENT DE LA PLACE DE L'ECONOMIE FRANCAISE DANS L'ECONOMIE MONDIALE

L'avantage concurrentiel n'est plus assuré exclusivement par les deux premières ressources de l'entreprise : les ressources financières sont fluctuantes, les ressources technologiques sont rapidement partagées avec la concurrence tant leur diffusion est rapide. Aussi, l'optimisation de la troisième ressource de l'entreprise, la ressource humaine, devient-elle déterminante dans la compétition internationale. Par un accroissement des compétences, elle participe à l'amélioration et la modernisation des outils de production et des organisations, et permet la réactivité nécessaire aux besoins d'un marché constamment en évolution. A terme, en générant de la croissance, il n'est pas illusoire de penser que le développement de la gestion des compétences aura un effet sur la compétitivité donc sur l'emploi, certaines entreprises en témoignent.

En effet la logique compétence, véritable processus de développement durable, constitue dans notre environnement économique un atout différentiel par la capacité d'adaptation et d'innovation qu'elle génère. Avantage concurrentiel, optimisant la valeur économique du travail, elle contribue à un renforcement progressif de l'économie française et participe au maintien et au développement de sa compétitivité sur le plan international.

## 2. DES REFERENCES ET DES RAPPORTS SOCIAUX RENOVES

### 2.1. UNE CONCEPTION DU TRAVAIL MODIFIEE

La logique compétence en donnant plus de sens au travail réalisé, en impliquant davantage chacun dans le travail qu'il effectue, en sollicitant l'initiative, la créativité, l'autonomie, s'appuie sur une conception totalement opposée au modèle taylorien de division du travail et de simplification des tâches.

## *Les enjeux économiques et culturels de la compétence pour la société française*

Les représentations du travail privilégiaient jusqu'alors le respect des statuts par rapport à l'initiative et l'autonomie, une organisation du travail fixe et uniforme, une conscience professionnelle dans la limite des consignes plutôt que la créativité et le développement... Ces modifications impliquent une adhésion à de nouvelles références de la part des entreprises et des salariés, mais aussi de la part de l'ensemble des acteurs qui concourent au développement des individus : l'école, l'enseignement supérieur, la formation professionnelle...

La formation initiale, pour s'adapter à ces nouvelles références, devrait intégrer la notion de compétence et s'ouvrir davantage sur le monde de l'entreprise. Il importe de tisser des relations plus étroites entre l'école et l'entreprise pour pouvoir partager une vision commune du monde du travail actuel. Le développement des formations en alternance montre la richesse de ce partenariat.

La formation professionnelle, en développant des modes d'acquisition des compétences à travers l'apprentissage, l'alternance, le tutorat, le parrainage, participe également à l'évolution des représentations de la conception du travail.

### **2.2. DES REFERENCES QUI NE SE LIMITENT PLUS AU DIPLOME**

Le diplôme ne pouvant à lui seul assurer la professionnalisation, la prise en compte de la compétence comme référence implique la mise au point de systèmes de sa reconnaissance, notamment au-delà des frontières de l'entreprise.

Les réalisations et les réflexions autour de la validation des compétences vont dans ce sens, mais elles se heurtent à un certain nombre de difficultés, particulièrement pour ce qui relève du champ de légitimité de validation : à qui appartient-il de valider les compétences ? A l'entreprise seule ? A la branche professionnelle ? Et au-delà ?

Il est clair que l'entreprise doit être reconnue dans sa capacité à valider les acquis et les compétences dans la mesure où la compétence s'exerce par définition dans le cadre d'une activité réalisée en son sein. Mais dès lors qu'il y a changement d'entreprise, se pose la question du transfert de la validation de

la compétence et de "l'autorité" professionnelle légitime pour cette validation ou reconnaissance des compétences.

### **2.3. VERS UNE EVOLUTION DES PRATIQUES MANAGERIALES ET DU DIALOGUE EN ENTREPRISE**

La gestion des compétences constitue un facteur de transformation profonde des rapports sociaux dans l'entreprise. Centrée sur l'individu, elle suppose une appropriation par l'encadrement : les modes de management et d'évaluation vont en effet se trouver modifiés, renforcés.

Sa mise en œuvre et son développement impliquent une redistribution des rôles favorisant la capacité d'initiative et la prise de responsabilité par les collaborateurs. Les rapports de subordination et de pouvoir, pour s'adapter à ce nouveau contexte, exigent une préparation et une communication adéquate.

Ainsi, les entreprises engagées dans cette démarche, témoignent d'une évolution dans les relations de travail et d'une nouvelle possibilité de dialogue.

### **2.4. L'OPPORTUNITE D'UN NOUVEAU COMPROMIS SOCIAL ?**

Ainsi, au-delà des intérêts de l'entreprise et du salarié, se profile à travers la notion de compétence, une évolution des références et des rapports sociaux dans leur ensemble, qui s'inscrit dans un changement culturel majeur, impliquant de nombreux acteurs.

Dans le cas où l'ensemble des évolutions identifiées dans ce cahier se généraliseraient, et en généreraient d'autres encore insoupçonnées, on peut penser qu'un nouveau pacte social serait à portée de mains.

En effet le pacte républicain (celui de la III<sup>e</sup> République, celle de Jules FERRY) s'appuyait sur une promesse de réussite "relative" sociale, dès lors qu'on avait bien profité de l'école pour ce qu'elle apportait comme connaissances et comme valeurs morales. La possibilité d'obtenir un emploi, même modeste, était quasi-assurée car le deuxième cycle économique (celui du premier équipement des ménages) permettait à l'industrie triomphante d'absorber l'excédent de main-d'œuvre de l'agriculture.

Les valeurs de l'école étaient en parfaite harmonie avec celles de l'entreprise et surtout de l'organisation du travail : sérieux, ponctualité, conscience professionnelle, probité, respect du savoir et de l'autorité, etc.

## *Les enjeux économiques et culturels de la compétence pour la société française*

Ce n'est plus le cas aujourd'hui : les valeurs, les qualités, les comportements attendus par l'entreprise ont beaucoup changé : l'école est en décalage car les enseignants ne prennent pas en compte la vie professionnelle et économique. Aussi les élèves, même après une scolarité normale, voire avec un diplôme, ne sont plus assurés de trouver un travail, notamment sur le modèle des trente glorieuses, ou, du travail, mais pas avec le statut que leurs pères auraient pu espérer. Force est de constater que l'école ne prépare plus, ou mal, à l'emploi.

Si l'on ajoute à cela la question des filières professionnelles qui étaient balisées par :

- des essais professionnels,
- la reconnaissance de l'ancienneté et des services rendus,
- les négociations collectives et le système de qualification, qui se sont vues peu à peu bouchées par une logique de recrutement privilégiant le diplôme et un afflux croissant du nombre de diplômés, on peut comprendre la morosité des français, la frustration qui conduit aux idéologies que l'on sait et... la violence des banlieues !

L'utilisation de la compétence, comme nous avons essayé de le montrer tout au long de ce cahier, pourrait être l'occasion de redéfinir de nouvelles filières de mobilité et de reconnaissance permettant d'intégrer les non-diplômés, les peu scolarisés, et chez tout le monde, les savoir-faire et comportements recherchés que le diplôme ne garantit pas, car l'école telle qu'elle fonctionne actuellement ne les fournit pas et ne les reconnaît pas.

La compétence pourrait apparaître alors comme un des fondements d'un nouveau contrat social riche de potentialités, dans et en dehors de l'entreprise, et qui a capacité à interpeller les Pouvoirs Publics, notamment autour de la difficile question de l'emploi. Il existe en effet aujourd'hui de nouvelles attentes en matière de cohésion sociale, que ni les Pouvoirs Publics, ni l'école, ni l'entreprise ne peuvent ignorer.

# Les conditions de réussite : des valeurs partagées

## 1. UNE NECESSAIRE IMPLICATION DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS DE DEVELOPPEMENT

L'intégration et le partage de valeurs renforcent la place de l'individu et sa contribution au progrès économique dans le système social et culturel. Cela permet d'ouvrir ce système social et culturel au plus grand nombre et constitue aussi la première condition de réussite de l'apport de la compétence.

En effet la compétence ne peut devenir une référence opérationnelle que si elle est comprise et admise par un ensemble d'acteurs :

- l'école et les enseignants, qui doivent s'ouvrir davantage aux réalités actuelles de l'entreprise,
- la formation professionnelle et les formateurs, qui doivent élargir et diversifier les modes d'apprentissage. Le succès que connaissent les formations en alternance, et pas uniquement pour les bas niveaux de qualification, illustre cette nécessité,
- les partenaires sociaux qui ont l'opportunité d'un nouveau dialogue social,
- les Pouvoirs Publics à qui il revient de contribuer à la promotion d'une notion porteuse de développement économique et social.

## 2. L'INTEGRATION DE LA COMPETENCE DANS LA STRATEGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE ET SA DECLINAISON OPERATIONNELLE

La démarche compétence au sein de l'entreprise ne peut devenir effective qu'à condition d'être reconnue comme composante de la stratégie de l'entreprise.

Cela suppose une analyse éclairée de ce qui permet la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, dont :

- la volonté affirmée de la part des dirigeants et un pilotage au

## *Les conditions de réussite : des valeurs partagées*

plus haut niveau, pour aller jusqu'au bout des choix retenus en matière d'organisation et de management,

- Une implication forte des cadres et leur adhésion à une nouvelle conception du management :
  - responsabilité de l'acte de gestion du développement des compétences qui demande sensibilisation, préparation et maîtrise de la notion et de la démarche compétence,
  - rôle d'animation renforcé,
  - modification des rapports hiérarchiques : obligation d'échanges et de prise en compte des individus. La logique compétence ne se décrète pas, elle est participative et induit nécessairement responsabilisation et autonomie des personnes.

- L'ensemble de ces éléments favorisera d'autant l'indispensable implication et mobilisation des salariés dans le processus.

- La mise en place d'outils et de méthodes fiables d'appropriation et de gestion de la compétence pour son repérage, son développement, son évaluation. Les DRH ont sans conteste un rôle moteur en la matière : il leur appartient d'une part d'être garants de la méthodologie et des outils employés et d'autre part de gérer le processus de gestion décentralisé impliqué dans l'entreprise, en apportant aux différents services l'appui et le soutien nécessaires.

Ce dernier point constitue une condition majeure. En effet sans un minimum de technicité, la compétence est condamnée à ne rester qu'une notion vague et molle qui n'aura servi qu'à introduire une nouvelle forme d'arbitraire. On aura alors manqué l'objectif d'un mode de gestion et d'un dialogue adaptés aux nouvelles données économiques mondiales et au contexte social qui est le nôtre.

### **3. UNE ADAPTATION DU DROIT DU TRAVAIL**

La notion de compétence a fait son apparition dans le droit du travail avec les bilans de compétences en 1990, mais n'a pas été reprise par ailleurs dans les textes de loi. Par contre elle tend à apparaître dans des conventions collectives et dans des accords



de classification, ce qui ne pourra manquer, à plus ou moins court terme, d'interpeler le législateur.

De nouvelles formes d'organisation du travail se développent : travail en réseau, sous-traitance, travail à la mission, externalisation des tâches, travail à distance, à domicile... La diversité des rapports contractuels qui en résultent, les systèmes de rémunération appelés à privilégier la contribution et les résultats par rapport à une fonction ou un temps de présence appellent de fait une flexibilité de la réglementation du travail.

D'autre part, pour permettre à chacun d'être acteur de son développement professionnel à partir de ses compétences, certains axes de réflexion sont à explorer :

- l'ouverture à un droit à la formation différée, pour éviter la course au diplôme lors de la formation initiale et pour permettre d'entrer plus tôt dans la vie professionnelle sans pour autant être pénalisé,
- la généralisation et la "légalisation" de systèmes de co-investissement entreprise/salarié dans le domaine de la formation, allant pourquoi pas jusqu'à la formation en dehors du temps de travail. Le co-investissement pouvant se traduire par une implication financière des deux parties : entreprise/salarié, et/ou par un investissement en temps : disponibilité accordée par l'entreprise, engagement du salarié sur son temps personnel,
- la reconnaissance de la compétence par le code du travail comme composante de la qualification,
- ...

Enfin, les entreprises apprécieraient sans nul doute un allègement de certains aspects de leurs obligations administratives et juridiques dans le domaine de la formation.

# Annexe : les raisons d'émergence de la notion de compétence

**REMARQUE LIMINAIRE :** les causes énumérées ci-dessous ont été identifiées à l'occasion des réunions de travail avec environ 1500 représentants d'entreprises au cours de l'année 1997 (cf. supra).

*Elles ont été désignées par un nombre variable de témoins et validées par eux.*

*Elles indiquent une large diversité de chemins empruntés par les entreprises pour arriver à l'usage de la compétence. Ces derniers peuvent paraître courts, ou longs, ou surprenants ; ils ont été conservés par le rédacteur car leur diversité même est extrêmement instructive sur le phénomène économique et culturel qui a conduit à la compétence.*

*Mais, bien évidemment, ces chemins ne constituent ni une norme, ni un modèle pour qui que ce soit. En particulier, ils ne représentent en rien la position des Pouvoirs Publics ou des partenaires sociaux, notamment du CNPF qui, en l'occurrence, s'est positionné comme organisateur.*

## 1. LE TROISIEME CYCLE ECONOMIQUE

L'enjeu n'est plus aujourd'hui de produire en masse pour répondre aux besoins de premier équipement des ménages, mais d'alimenter un marché de remplacement qui se caractérise par la nécessité de développer des offres de produits ou de services plus personnalisés afin de se distinguer de la concurrence qui se mondialise. Il faut donc être capable de décliner un produit de base en petites séries originales, le produire le plus rapidement possible, l'assortir de services divers dont il faut avoir senti la demande.

Cette situation commune à toutes les entreprises va conduire à un raccourcissement des cycles économiques et technologiques, une augmentation des échanges, une obsolescence rapide des produits.

L'ensemble de ces phénomènes qui caractérise ce troisième cycle économique que nous connaissons actuellement, exige réactivité et adaptabilité des organisations et des personnes : les entreprises doivent faire preuve de plus de souplesse, et réorganiser leurs modes de production. Les décisions et les arbitrages doivent pouvoir être faits au plus près des situations de production, ce qui conduit à de nouvelles formes d'organisation et de management, introduisant naturellement la logique compétence.

## 2. LA LOI DE LA CONCURRENCE

Si la notion de mondialisation de l'économie est presque devenue un lieu commun, ses effets en terme d'intensification de la concurrence, d'accélération des échanges et de pression des marchés n'ont pas fini de retentir sur la vie des entreprises qui se trouvent engagées dans une lutte sans merci.

L'internationalisation des entreprises et les processus de restructuration devenus quasi-permanents sont une conséquence directe de cette compétition accrue qui tend à modifier en profondeur le paysage économique. Ainsi, les modifications de structure (changement de capital, privatisation, fusion, rachat) peuvent conduire à la logique compétence, permettant de revoir l'organisation de l'entreprise, d'intégrer le personnel d'une autre société ou d'externaliser certaines activités.

Tout en conservant des équilibres nécessaires sur le plan des marchés financiers et de l'actionariat qui se montre de plus en plus exigeant et volatile, les entreprises se doivent pour continuer d'exister et se développer, de trouver les plus infimes possibilités de progression : plus de qualité, plus de rapidité, au moindre coût, pour être la meilleure sur un marché changeant et peu lisible. Toutes les ressources de l'entreprise doivent être optimisées et en particulier les ressources humaines.

Par ailleurs, les exigences de qualité sont telles qu'aucune firme ne veut y échapper. Cela signifie que tout le processus de production doit être optimisé, ressource humaine comprise.

### 3. LA NOUVELLE REVOLUTION INDUSTRIELLE

Outre l'impact de la mondialisation de l'économie sur les organisations du travail, la transformation de la nature même du travail constitue un facteur d'évolution majeur.

Le développement de l'informatique a bouleversé les modes de travail, les rendant beaucoup plus abstraits, permettant d'organiser des processus de fabrication très décentralisés et introduisant une flexibilité qui n'existait pas à l'époque de la production de masse.

L'évolution des techniques de production demande pour assurer la fiabilité et la sécurité, une meilleure compréhension, une maîtrise du processus, une adaptabilité permanente et, globalement un niveau de qualification plus élevé. On assiste donc à une professionnalisation des tâches de production : la part croissante que prennent les métiers d'expertise et d'assistance reflète cette transformation du travail.

Ces évolutions conduisent certaines entreprises à la compétence.

### 4. UNE NOUVELLE FORME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Certaines entreprises évoquent la gestion des ressources humaines comme chemin qui les a conduit à la compétence. Si la raison est louable et pertinente, il nous paraît toutefois essentiel d'insister à nouveau sur le fait que la compétence ne peut être considérée uniquement comme un outil à finalité sociale. Toute démarche compétence dictée par le développement social ou la gestion des ressources humaines doit être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise et prendre en compte sa vocation, son marché, ses produits, ses clients, sous peine d'être vouée à l'échec ou de rester improductive. Ainsi, l'entrée dans une démarche compétence par les ressources humaines ne peut constituer que la première étape d'un processus plus global.

Parmi les pratiques et les expérimentations recensées, sont évoquées :

#### **4.1. LA GESTION DE LA PYRAMIDE DES AGES ET LES DEPARTS EN RETRAITE**

Les pyramides des âges déséquilibrées peuvent, entre autre, entraîner une hémorragie de savoir-faire au moment de départs massifs : cela conduit certaines entreprises à chercher à les capitaliser, par la mise en place d'une démarche compétence.

#### **4.2. LE CHOC DES RESTRUCTURATIONS**

De la même façon, les restructurations, la fermeture d'une usine ou d'un site par exemple poussent des entreprises à s'intéresser au stock de compétences, à leur conservation, à leur développement. L'entrée dans une démarche compétence apparaît alors comme un moyen d'atténuer et de gérer les conséquences de ces chocs.

#### **4.3. LA CAPITALISATION DES SAVOIR-FAIRE NOUVEAUX**

Certaines entreprises récentes ou ayant connu des développements rapides ont également ressenti la nécessité de formaliser, pour les capitaliser et les transmettre, leurs savoir-faire. Ainsi, un témoignage fait état de la création d'une université interne "pour développer et transférer par le tutorat les compétences commerciales et les capitaliser".

#### **4.4. L'ANTICIPATION DES EVOLUTIONS DES METIERS**

Qu'il s'agisse de mettre en place un véritable système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ou d'imaginer les compétences qui seront utiles demain, cette préoccupation est apparue chez plusieurs entreprises de secteurs variés qui déclarent également être arrivées à la compétence par ce chemin.

#### **4.5. LA MOBILISATION DU PERSONNEL**

La gestion des compétences centrée sur l'individu et non plus sur le poste a, de fait, une vertu impliquante pour le salarié. Elle présente en outre l'intérêt de renouer le dialogue social, de chercher à remplacer le lien salarial à vie par une aide sur le développement de l'employabilité.

De ce fait, et c'est important à noter, certaines entreprises ne sont pas venues à la compétence pour des raisons immédiatement économiques mais bien pour des raisons plus "sociales".

# Témoignages d'entreprises

*Les témoignages associés à ce cahier N° 1 sont issus d'entreprises de secteur et de taille différents et de la bonne volonté de leurs auteurs ; PDG ou DRH, qui ont accepté, malgré leurs multiples occupations, de consacrer du temps au jeu de l'écriture.*

*Ces témoignages reflètent des situations d'entreprises qui au regard de leurs enjeux ont adopté une démarche compétence dans sa globalité ou ont été amenées à s'engager sur l'un des aspects de la gestion des compétences.*

*Nous avons choisi de retranscrire les témoignages et expériences tels quels, même si le contexte des entreprises n'apparaît pas toujours nettement à la lecture, afin d'en conserver toute l'originalité. Chacun d'entre-eux, en effet, est particulièrement illustratif de ce qu'ont pu réaliser des hommes d'entreprise à partir de préoccupations de chef d'entreprise, avec la notion de compétence.*

*Nous les remercions vivement de leur contribution à l'enrichissement de ce dossier.*

## 1. CLINITEX PROPLETE

Ce témoignage est présenté par Monsieur Thierry PICK, PDG de l'entreprise CLINITEX PROPLETE, située à Croix dans le département du Nord.

### 1.1. CONTEXTE DE L'ENTREPRISE

#### 1.1.1. Qui sommes nous ?

Entreprise créée par Thierry PICK le 1<sup>er</sup> avril 1980.

Société Anonyme

Capital social de 1 million de francs.

Effectifs :

Exercice 94/95 : 165 salariés

Exercice 95/96 : 193 salariés

Exercice 96/97 : 222 salariés

Exercice 97/98 : 253 salariés

Prévision 98/99 : 310 salariés (+22%)

*Prévision 2005 : 1000 salariés, 100 millions de CA.  
Résultat net stable à environ 3%.*

### **1.1.2. Que faisons nous ?**

Nous sommes généralistes de la propreté des locaux professionnels avec une spécialité en organisation et management motivationnel. Nous comptons 600 clients abonnés à nos services sur la Communauté urbaine de Lille et, depuis 1 an, dans le Pas-de-Calais.

Nos 5 plus gros clients représentent moins de 15% de notre Chiffre d'affaires.

Nous n'exportons pas.

La part de nos achats dans notre volume d'affaires est très faible, 5% de notre CA, nos fournisseurs n'ont donc qu'un impact limité dans notre développement.

### **1.1.3. Quel est notre historique qualité ?**

CLINITEX a été créée par Thierry PICK le 1<sup>er</sup> avril 1980, sur la lecture, dans un magazine américain, d'une publicité concernant une prestation de nettoyage de canapés et tapis.

Durant les trois premières années de la création de l'entreprise, Thierry PICK a été « laveur de carreaux ».

C'est à partir de la première embauche, en 1983, que démarre la réflexion qualité immédiatement orientée sur « **la qualité par la motivation** ».

1985 : Création de la prime qualité

1991 : Création des Unités de Valeur Formation.

1993 : Obtention du certificat professionnel «QUALIPROPRE »

1994 : Démarrage des travaux de certification à la norme ISO 9002

1997 : Reconnaissance par l' AFAQ de notre système qualité à la norme ISO 9002 (sur l'ensemble de notre activité)

1997 : Le magazine « ENJEUX-LES ECHOS » met à l'honneur notre société en lui remettant « LA DISTINCTION DE L'INITIATIVE SOCIALE 1997 », trophée remis par Mr Francis MER (PDG USINOR) en novembre 97. Cette distinction met à l'honneur le système motivationnel que nous décrivons dans les prochaines pages.

#### **1.1.4. Quelle est notre stratégie Qualité et quels sont nos objectifs qualité ?**

Notre stratégie est simple et s'appuie sur le principe « qu'il est impossible de bien travailler comme on avale une purge ».

Chaque individu ne peut offrir à l'entreprise le meilleur de lui-même, que s'il en a envie, et si on lui en donne la possibilité.

Cela nécessite une parfaite cohérence de pensée sur l'organisation de l'entreprise :

- Organisation solide et évolutive
- Reconnaissance personnelle de l'individu
- Formation réaliste et adaptée
- Contrôle qualité et mesure de satisfaction
- Positionnement clair de l'entreprise dans son environnement.

Notre objectif qualité est de pouvoir appuyer notre croissance sur une clientèle fidèle et de nous différencier stratégiquement sur notre marché très concurrencé et dont l'image sociale est négative.

#### **1.1.5. Quel est notre système qualité ?**

C'est d'abord la volonté de l'équipe de direction de refuser le « fatalisme sur la non-qualité » et d'accepter également l'idée que le zéro défaut est un objectif économiquement irréaliste.

Les outils de notre système qualité :

- **Motivation des individus** : reconnaissance personnelle, primes qualité, trophée du meilleur agent de l'année, trophée du meilleur manager de l'année, espaces de liberté individuelle, objectifs fixés en équipe, etc.
- **Réunion qualité hebdomadaire** (analyse des réclamations, résiliations, réflexion sur les améliorations de notre système, etc...).
- **Enquête qualité bisannuelle** avec mesures comparatives.
- **Croisement des résultats économiques et des résultats qualité.**
- **Système ISO 9002.**
- Des **locaux adaptés** offrant à chacun un cadre de vie agréable.



## FIXONS BIEN LES CONCEPTS DE BASE

■ 1. L'objectif de l'entreprise, c'est la performance, le reste n'est que littérature.

■ 2. L'entreprise a une obligation de résultat et non de moyen.

Les objectifs les plus évidents sont, bien entendu, la croissance et la rentabilité.

Les hommes, les investissements, les stratégies ou le management sont les moyens qui vont permettre d'atteindre ces objectifs. Au risque de choquer quelque peu, l'entreprise n'a pas vocation à créer de l'emploi ou à investir, elle a une simple vocation à être performante. La compétence des hommes sera à l'évidence le premier levier de cette performance.

■ 3. Il n'y a pas de recette type pour atteindre un objectif.

Deux entreprises positionnées sur un même marché et qui répondent à une demande ou à un besoin identique, mettront en place des moyens très différents, parfois même opposés, pour atteindre toutes deux un même objectif de performance.

### 1.2. LA PROBLEMATIQUE

Ce que je vais vous décrire, ce sont les méthodes que j'ai appliquées dans mon entreprise pour obtenir de mon personnel qu'il fasse du bon travail, sans valeur d'exemple ni de leçon, simplement à titre de témoignage.

Je crée mon entreprise en 1980 et travaille seul jusqu'en 1983, année de ma première embauche.

Quand je travaillais seul, je travaillais qualitativement bien et mes clients étaient satisfaits de mes prestations. Je découvre que le même travail exécuté avec les mêmes moyens par mon premier employé ne donne pas la même satisfaction à mes clients, ce que je ne peux accepter. Il me faut évoluer d'artisan laveur de carreau, à entrepreneur...

Notre métier requiert peu de qualification et la simple volonté de bien faire suffit à satisfaire le client dans 99% des situations. Je découvre alors que c'est le vouloir faire que je dois encourager, avant le savoir-faire.

**J'ai donc besoin de motivation plus que de formation...**

### 1.3. LA DEMARCHE ENGAGEE

#### Etape n°1 : la reconnaissance du bien faire :

Partant donc du principe que l'on ne peut travailler «comme on avale une purge », je mets en place une **prime de qualité** qui représente environ 15% de la rémunération de l'agent (environ 1000 Francs bruts) et qui, à défaut de réclamation des clients et sous réserve que la totalité des règles de bon sens de l'entreprise (véhicule propre, politesse, propreté corporelle,...) soit respectée, est attribuée en totalité. Le système fonctionne avec succès plusieurs années.

Mon turn-over est quasi nul et la qualité est maintenue sous pression.

Quelques années plus tard, j'emploie désormais plusieurs salariés, la question des primes non distribuées m'est posée : est-il normal que l'entreprise s'enrichisse de primes non distribuées, ne vient-elle pas reprendre de la main droite ce qu'elle a donné de la main gauche ? La question est judicieuse. Je décide donc d'affecter ces sommes à une cagnotte dont le montant sera remis à l'agent qui aura fait la meilleure performance qualité de l'année. Le montant de cette cagnotte est remis officiellement au cours d'un cocktail avec remise d'un **trophée** personnalisé. Une compétition s'engage alors entre les agents pour l'obtention de cette cagnotte. Son montant peut atteindre les 10 000 Francs.

Ce trophée est un symbole très fort de reconnaissance, il semble d'ailleurs revêtir plus d'importance que le chèque...

La performance qualité est maintenant individuellement et collectivement mesurée, reconnue et valorisée.

#### Etape n°2 : la reconnaissance du savoir-faire

L'exigence des clients augmente, nos concurrents sont plus nombreux et de meilleure qualité... Il ne suffit plus d'être sympathique et d'avoir de la bonne volonté ! Il faut maintenant être un vrai professionnel.

Nous mettons alors en place 6 modules de formation : la sécurité, la chimie, les revêtements textiles, la monobrosse, l'auto-laveuse, les remises en état.

La formation à chaque module ne dépasse pas 3 heures, elle est obligatoire, elle est suivie 2 semaines plus tard d'un contrôle de connaissance qui détermine l'obtention ou non de l'U.V. L'agent est embauché au coefficient 150.

Après obtention de 2 UV, il évolue au coefficient 165, après obtention des 6 UV l'agent évolue au coefficient 175. La progression de son salaire fixe est alors, entre le coefficient 150 et le coefficient 175 de +6%.

La formation est dispensée par un formateur extérieur en nos locaux.

Toute réclamation client liée à un défaut de savoir-faire peut déclencher l'annulation de l'U.V. avec ou sans déclassement selon l'importance du défaut.

Les 6 formations sont reprogrammées une fois par an.

Le savoir-faire devient le deuxième maillon mesuré, reconnu et valorisé de la compétence.

### **Etape n°3 : la rémunération de l'efficacité :**

La mesure quantitative de nos prestations est le temps ; nos agents disposent d'une grande liberté d'organisation de leurs tournées.

La quasi-totalité de nos prestations s'exécute sur la base d'un forfait temps dans une plage horaire éventuellement convenue.

Il faut partir du principe que le temps calculé par le commercial est suffisant pour la bonne exécution de la tâche.

L'agent peu efficace ou débutant aura besoin de plus de temps pour exécuter le même travail que l'agent organisé ou expérimenté.

Le moins bon agent dépassera son horaire, avec les contrariétés que cela pourra impliquer, le meilleur devra, soit se freiner, ce qui est idiot et donne de mauvaises habitudes, soit partir avant l'heure avec l'impression qu'il « carotte » l'entreprise, sans parler du client qui peut se poser des questions sur le coût horaire de sa prestation.

J'ai donc décidé de rémunérer ces agents en points et non plus en minutes réglant ainsi la totalité du problème, le temps gagné comme le temps perdu n'étant plus sujet à discussion ni à états d'âme.

Les agents les moins bons doivent passer le temps qui correspondrait à une rémunération en minutes, les meilleurs gagnent en moyenne 15 à 25% sur leur planning... Ceux-là rentrent 1 heure plus tôt chez eux !

Ce n'est plus un temps de présence qui est rémunéré, c'est une efficacité.

L'efficacité devient le troisième maillon valorisé de la compétence.

**La boucle est presque bouclée...**

**La reconnaissance du bien faire par la prime qualité.**

**La reconnaissance du savoir-faire par une évolution de la rémunération fixe.**

**La récompense de l'efficacité par le temps gagné.**

#### 1.4. LES ENJEUX

##### **Quel est le coût du système ?**

Il s'agit d'un investissement et non d'un coût. C'est donc son efficacité économique qui en déterminera le coût ou le rapport. L'expérience nous montre à l'évidence que les systèmes de motivation mis en place ne nous empêchent pas de rester dans le prix du marché et génèrent par contre un grand nombre d'avantages.

##### **Avantages liés aux ressources humaines**

- Economie de recrutement :  
moins de personnel sortant = moins de recrutements.
- Economie de formation :  
moins de nouveaux entrants = moins de dépense formation.
- Climat interne très positif.

##### **Avantages commerciaux**

- Le personnel véhicule une image positive de l'entreprise.
- Stabilité rassurante pour le client (qualité et sécurité).
- Différenciation stratégique majeure sur un marché très concurrentiel et dont l'image « sociale » est encore négative.

#### 1.5. LES PERSPECTIVES

La valeur de l'homme, sa compétence, sont, dans tous les métiers, les seuls vrais leviers de la performance de l'entreprise. Nous l'avons découvert dans notre métier en 1980 ; nous disposons d'une réelle avance concurrentielle sur ce thème. Communiquer et développer notre différence seront les clés de notre réussite pour les années à venir.

## 2. INFOCOM

Ce témoignage est présenté par Monsieur Jean RYCKEMBUSCH, Directeur d'INFOCOM, située dans le département du Nord.

### 2.1. PRESENTATION DES ENJEUX

INFOCOM est une petite PME, de type SSII, que j'ai créée il y a 7 ans. La société comporte 28 salariés. Elle ne vend pas de produits mais des prestations dans des domaines de l'informatique, domaines bien définis qui ont été sélectionnés après une longue réflexion.

Cette réflexion nous a amené à établir deux documents de référence communiqués au personnel : la charte d'entreprise et le plan stratégique régulièrement mis à jour.

La charte d'entreprise précise les grandes lignes directrices qui conditionnent notre fonctionnement vis à vis des clients, du personnel et de l'entreprise en elle-même. Le plan stratégique apporte une visibilité sur plusieurs années en termes d'objectifs et de plan d'actions.

Nous avons choisi, progressivement et en fonction de l'évolution interne de l'entreprise, sur le plan du marché, de nous positionner en apporteur de compétences et de solutions dans des domaines bien spécifiques et dans le cadre de partenariats précis. Ces choix font que le succès de l'entreprise dépend essentiellement des compétences et des motivations individuelles ainsi que du système de progrès mis en place.

En ma qualité de responsable de l'entreprise, je me suis très tôt intéressé à la gestion des compétences. En réalité, je me suis intéressé à la gestion des compétences non pas dans le cadre d'une démarche bien planifiée mais parce que **cela était incontournable** par rapport à notre approche.

En effet, j'ai rapidement réalisé que le développement de l'entreprise ne pouvait être couronné de succès que si l'entreprise disposait de compétences pointues et continuellement remises à jour pour répondre aux évolutions constantes du marché et des besoins particuliers de nos clients et surtout pour intégrer de nouveaux «savoir-faire».

Le marché dans lequel nous nous trouvons est en effet particulier : nous avons obligation de **conseils** et obligation de moyens dans tous les cas et nous avons parfois en plus obliga-

tion de résultats. Ces responsabilités exigent donc de nous une vaste culture dans nos domaines de compétences.

Dès les premiers recrutements, le problème était cerné et la conclusion évidente : « **il ne fallait pas espérer trouver, sur le marché de l'emploi, les compétences recherchées à moins de faire appel à des professionnels très confirmés et rares** ».

Très concrètement, le recrutement de professionnels confirmés était quasiment impossible en ce qui nous concerne, pour des raisons financières si on se place du côté de l'entreprise, et de crédibilité de l'entreprise si on se place du côté des candidats possibles.

C'est ainsi que, pour disposer à temps de compétences adéquates, j'ai été amené à rechercher essentiellement **des jeunes, avec un fort potentiel, motivés par le projet d'entreprise et avec qui on pouvait envisager de développer l'entreprise**.

Au début, l'opération a été **longue et pénible, avec des problèmes importants dus à l'absence de moyens financiers et la difficulté de trouver une orientation précise pour l'entreprise dans un marché en continuelle évolution**.

Progressivement, la stratégie a été élaborée et mise en œuvre. Le résultat est que **l'entreprise a recruté 25 personnes dans un laps de temps de 2 ans**, ce qui nous permet d'être présent auprès de grands comptes tels que la BBL, Belgacom, Barco, la Morgan Bank, Tractebel, Digital et IBM.

La stratégie que nous avons développée est la suivante:

- nous sommes à **l'écoute constante de notre marché afin d'anticiper les compétences** qui seront nécessaires pour réaliser les projets de nos clients et ce, bien entendu, **dans les domaines que nous avons choisis**,
- notre gestion d'entreprise et de projets est centrée sur les compétences avec **un solide système d'évaluation et de formation continue**.

**Pour développer cette stratégie, nous nous sommes inspirés du modèle utilisé par nos concurrents anglais : ainsi,**

**dans nos offres de service la présentation détaillée des compétences des personnes qui réaliseront les projets est une des composantes essentielles de l'offre.**

Dans la culture que nous avons développée au sein de l'entreprise, ce qui est devenu essentiel, ce n'est pas le produit ou un type de service que nous pouvons élaborer ou fournir avec un anonymat total des personnes qui y contribuent,

Mais, ce qui est essentiel c'est l'offre d'un ensemble de compétences avec une mise en avant des compétences de chacune des personnes impliquées et dans les domaines qui sont les leurs et ce comme un élément de garantie.

## **2.2. MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE**

Dans la pratique, la mise en œuvre de tout cela est ramenée à une démarche qui est la suivante :

- Le marché et nos domaines de compétences.
- Le recrutement des personnes est fortement déterminé par leurs potentiels et leurs motivations.
- Toutes les personnes embauchées reçoivent une formation d'intégration longue et solide avec l'aide de partenaires extérieurs.
- Une évaluation continue est assurée pour identifier et consolider les acquis réalisés au cours des missions.
- Une tenue à jour systématique des CV (vus à notre manière) est assurée et ces CV deviennent par excellence nos documents de marketing.
- Le niveau élevé des compétences est maintenu par un système de formation continue et de mise en situation.

### ***2.2.1. Le marché et nos domaines de compétences***

Société prestataire de services, le choix de nos domaines de compétences est fortement influencé par les besoins du marché. Nos choix sont précis mais aussi en constante évolution et se traduisant par un référentiel compétences/domaine.

### ***2.2.2. Le recrutement***

Dans notre domaine, le recrutement, depuis 2 ans environ, est devenu très difficile. S'il est vrai que l'approche de l'an 2000 et l'Euro a fortement contribué à la pénurie, l'arrivée de nouvelles technologies bouleverse toute notre industrie.

Nous devons donc gérer une pénurie d'une part, et, d'autre part, reconnaître que **les systèmes de formation classiques ne peuvent pas assurer la formation de personnes qui seraient opérationnelles immédiatement.**

Le recrutement porte donc essentiellement sur les potentiels et la motivation.

L'enjeu ici est de la plus haute importance: «nous ne voulons pas intégrer de nouvelle personne pour répondre uniquement à un besoin ponctuel, nous voulons utiliser le besoin ponctuel pour préparer les personnes aux besoins émergents et pour les nouvelles niches que nous voulons développer».

### ***2.2.3. La formation d'intégration***

Chaque personne recrutée reçoit une formation d'intégration. Ce programme est déterminé sur base d'une liste de compétences requises que nous avons établie en fonction des domaines de spécialisation de l'entreprise (voir référentiel) et des connaissances aptitudes de chaque nouvel arrivant.

La formation d'intégration consiste donc à faire acquérir les compétences que nous estimons devoir être celles de la personne recrutée.

La formation d'intégration est faite d'une part en mettant à disposition des nouveaux arrivants des **outils d'auto-formation** que nous avons acquis et améliorés, en mettant les personnes **en situation réelle de pratique** et d'autre part en les envoyant en formation à l'extérieur chez des partenaires de formation.

L'un des problèmes de la formation telle que nous la concevons, est sa crédibilité vis-à-vis de nos clients et vis-à-vis de nos employés. Nous avons donc choisi de faire passer les examens de certification systématiquement et chaque fois que cela est possible auprès d'organismes agréés pour les certifications. Pour les salariés, ces certifications sont un atout très apprécié puisque ces certifications sont reconnues sur le marché.

La formation d'intégration est de 3 à 5 mois à temps plein.

### ***2.2.4. L'évaluation continue***

Nous privilégions les missions longues seules aptes à permettre le développement de compétences réelles. Les affectations sur projet sont toujours, sauf exception rare, d'une pério-



de d'au-moins 6 mois.

Durant leur mission, chaque collaborateur acquiert bien évidemment de nouvelles compétences, pas forcément d'ailleurs dans un domaine technologique.

Nous nous efforçons, avec le collaborateur, de capitaliser ces nouvelles compétences : d'abord en les identifiant, en les renforçant par une formation si nécessaire et finalement en les intégrant dans le CV, notre document marketing.

Il en va de même lorsqu'un collaborateur rencontre des difficultés : nous les identifions ensemble et mettons en place les solutions de correction dans le cadre d'un système dit d'objectifs de progrès.

Notre but est qu'un document récapitule en permanence les compétences individuelles avec description des expériences professionnelles qui les crédibilisent.

### ***2.2.5. La rédaction et la tenue à jour du CV***

Dès le début de la formation, le travail sur le CV individuel commence : ce travail permet à chacun de développer un réflexe particulier qui consiste à systématiquement se poser la question : et maintenant qu'est-ce que je maîtrise réellement ? Quelle est la valeur ajoutée de mes compétences dans le domaine choisi ? Comment est-ce que je mets en évidence cette compétence dans mon CV ?

La rédaction et la tenue à jour du CV sont donc des actes essentiels de notre gestion. Ils nous permettent de cerner toujours mieux les aptitudes de chacun en rapport avec les domaines technologiques choisis.

Nous ne nous posons pas de question sur des problèmes de description de fonction mais notre problématique est de bien cerner les compétences, toutes les compétences de chacun :

- que ce soit dans le domaine des technologies,
- que ce soit dans le domaine des langues parlées, comprises et écrites,
- que ce soit dans le domaine des techniques de gestion,
- que ce soit dans les domaines spécifiques de nos clients,
- que ce soit dans le domaine du management d'équipes,
- etc.

Nos CV, ce sont donc des descriptions de compétences individuelles avec des descriptions de réalisations effectives.

Nous avons souvent constaté que beaucoup de nos collaborateurs ont des compétences qui ne sont jamais mentionnées alors qu'elles sont bien réelles.

### **2.2.6. Le système de formation continue**

Pour rester sur le marché qui est en perpétuelle évolution, nous devons continuellement remettre en cause nos compétences : les technologies évoluent à très grande vitesse et la formation continue **devient une fonction essentielle de l'entreprise** : la formation continue est devenue pour nous un processus de développement de notre valeur-ajoutée.

Notre système de formation continue fonctionne de la même manière que notre système de formation d'intégration avec un soutien très fort de la part des personnes qui assurent une sorte de veille technologique.

## **2.3. NOS PROJETS**

Nos projets à court terme reposent sur l'embauche de 6 à 10 jeunes avant fin 98 afin de renforcer nos compétences dans deux domaines : les applications client-serveur et le commerce électronique.

En réalité, nos besoins sont nettement plus élevés mais malheureusement nous n'avons pas la capacité d'intégrer un plus grand nombre de personnes. Nous n'avons pas la capacité en terme de disponibilité interne et nous n'avons pas la capacité en terme financier.

## **2.4. NOTRE CONCLUSION**

Nous sommes convaincus que la gestion des compétences telle que nous nous efforçons de la pratiquer est le seul moyen de développer notre valeur-ajoutée et de nous permettre d'envisager assez sérieusement l'avenir.

Une difficulté réelle existe néanmoins en termes de coût et de durée. Pour une petite entreprise comme la nôtre, il nous faut dégager suffisamment de marge pour financer cette forme d'investissement (plus de 10% de la masse salariale passe dans la formation) et il nous faut aussi être capable de mettre en perspective du long terme.

Pour répondre à ce challenge, nous sommes convaincus que la différence se fera par la réalité, la qualité et la complémentarité des compétences individuelles et la capacité de l'entreprise à les renforcer continuellement.

### 3. MESSIER-BUGATTI

Ce témoignage est présenté par Monsieur Marcel SCHOTT, Directeur de l'usine MESSIER-BUGATTI de Molsheim en Alsace.

#### 3.1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

MESSIER-BUGATTI est un équipementier aéronautique leader dans les métiers du freinage, de l'hydraulique et de la maintenance de trains d'atterrissage.

Filiale de la SNECMA, MESSIER-BUGATTI emploie près de 1400 personnes qui travaillent à 80% pour l'exportation (70% du C.A.).

Nos clients dans le domaine civil sont des constructeurs d'avions et les compagnies aériennes du monde entier. L'activité militaire, quant à elle, représente 30% de notre C.A.

Un réseau de filiales implantées sur le continent américain et en Asie assure un service client de proximité tant pour la distribution des pièces de rechange que pour la maintenance des systèmes d'atterrissage et de freinage.

Au meilleur niveau mondial dans chacun de ses métiers, MESSIER-BUGATTI est propriétaire de ses technologies et consacre 10% de son C.A. à la Recherche et Développement.

L'usine de Molsheim emploie près de 800 personnes et met en œuvre des technologies, des process et des moyens peu répandus dans une région où elle est le seul représentant de l'industrie aéronautique.

**Le témoignage qui suit ne porte pas sur une démarche compétence globale (en cours par ailleurs) mais sur une expérience réussie de création de compétences nécessaires à l'entreprise.**

#### 3.2. GENESE DU PROJET

Les recrutements de nos "compagnons" se font traditionnellement au niveau baccalauréat professionnel ou BEP. Un investissement lourd en terme de formation-adéquation est alors nécessaire pour leur permettre d'acquérir, sur le terrain, les **compétences** requises pour exercer pleinement nos

métiers : procédures, qualité, mise en œuvre de matériaux spéciaux...

Nous avons donc décidé de former nous-mêmes, sur le mode de l'alternance, aux métiers de base de la mécanique (fraisage, tournage, ajustage) des jeunes qui :

- seront des **professionnels** capables de travailler sur les **moyens modernes de production**,
- auront une compréhension des mécanismes de fonctionnement d'une entreprise,
- obtiendront un diplôme validé par notre branche professionnelle, la Métallurgie, et reconnu par le marché du travail.

Par ailleurs il existait, et il existe toujours, parmi nos personnels de production très qualifiés, une réelle motivation pour transmettre les connaissances du métier à des jeunes, renforcée par la prévision de départs en retraite.

### 3.3. UNE DES EXPERIENCES DE FORMATION EN ALTERNANCE SUR LE SITE DE MOLSHEIM : 14 OPERATEURS D'USINAGE FORMES (1991-1995)

Le projet de formation s'est construit sur le principe de complémentarité et d'interactivité entre :

- un organisme de formation extérieur, privé d'abord, Education nationale ensuite, pour les matières générales et la technologie de base,
- nos formateurs internes pour certains enseignements spécifiques : qualité, sécurité, organisation de production, relations du travail,
- les tuteurs chargés d'enseigner, après une formation spécifique, le savoir-faire sur des outils modernes de production en réelle situation de travail.

Le niveau initial pour la formation était la fin de classe de troisième, et la durée du cycle a été de deux ans.

Quatorze jeunes, en situation d'échec scolaire ont ainsi été retenus et ont bénéficié du statut "Contrat de qualification à durée déterminée de 2 ans".

### 3.3.1. Organisation de la formation

■ L'alternance s'est organisée dans la semaine par journées complètes de cours théoriques ou pratiques et d'application professionnelle en atelier.

■ **La démultiplication du tutorat s'est traduite par :**

• 14 "parrains", responsables pédagogiques d'un jeune pendant la durée de la formation. La reconnaissance aux parrains d'un rôle central dans le dispositif pédagogique est à souligner :

**Formés** en septembre 1991 à la transmission des connaissances et à tenir leur rôle.

**Associés** étroitement à l'avancement du programme (le classeur de cours de l'apprenti va dans l'atelier, le professeur principal passe auprès de chaque parrain toutes les quatre semaines).

**Autonomes** pour régler les questions de logistique : matière, outillage, disponibilité machines...

**Participent** à l'organisation des devoirs d'atelier et à l'appréciation trimestrielle de la progression.

**Echangent** sur leurs succès ou leurs difficultés à l'occasion d'un bilan trimestriel.

• Des tuteurs volontaires dans chaque spécialité (forage, rodage, contrôles particuliers,...) chargés d'accueillir les jeunes en atelier pendant la durée de l'apprentissage de leur spécialité.

■ **Le programme de formation pour les deux premières années a été élaboré sur la base de :**

1800 heures d'atelier et 1800 heures de cours théoriques **donnés dans l'usine et non au lycée,**

• dont 300 heures d'enseignements généraux : expression française, mathématiques, langue vivante, connaissance du monde contemporain,

• dont 210 heures assurées par des formateurs internes MESSIER-BUGATTI là où nous avons une compétence supérieure (métrologie, prévention et sécurité) et en contrepoint de certains cours de technologie (procédés, moyens de production, organisation de production,...) ou même pour des cours d'en-

seignements généraux : histoire des techniques, relations du travail,...

■ **Le pilotage** de cette opération a été réalisé par une commission de pilotage et une commission pédagogique. La coordination a été assurée par un coordonateur émanant de l'atelier, le service du personnel et des liaisons étroites avec les partenaires éducatifs.

### **3.3.2. Résultats**

Une première étape, de 1991 à 1993 a permis aux jeunes de préparer deux diplômes : le CQP, Certificat de Qualification Professionnelle d'Opérateur d'Usinage de la Métallurgie et le BEP ORSU.

Résultats : 14 succès aux 2 examens.

Encouragés par ce succès, nous avons envisagé une seconde phase plus ambitieuse, et de 1993 à 1995, ils ont préparé un Bac Professionnel Productique Mécanique.

Résultats : 13 succès sur 14, dont 7 avec mention. 13 jeunes ont été embauchés.

## **3.4. BILAN**

La synergie de tous ces acteurs au service de la "création des compétences" a eu des effets très positifs :

■ sur l'ambiance dans les ateliers où ces jeunes ont constitué un gage de pérennité et de confiance dans l'avenir, dans une période de crise de l'aéronautique où les embauches étaient taries depuis plus de deux ans.

■ Sur les tuteurs qui en ont tiré une indiscutable motivation et ont dû souvent réviser les aspects théoriques liés à leur métier, pour assurer la meilleure synchronisation entre leur propre enseignement et celui de l'école.

Nos tuteurs ont eu des contacts avec les professeurs de matières générales, ont dû noter et apprécier les élèves, ont participé aux conseils de classe, ce qui est formateur et enrichissant en soi.

■ Sur l'Education nationale dont les professeurs ont accepté de dispenser les cours **dans l'usine** et ont ainsi mieux senti les attentes et les réalités de l'Entreprise. Les professeurs ont notamment eu à cœur de proposer des exercices théoriques en relation avec les spécificités des produits et process mis en œuvre par les apprentis (morphologie des pièces, calculs géométriques...), se sont intéressés à la vie de l'Entreprise et ont mieux pris conscience de la finalité de leur enseignement. La synergie entre l'entreprise et les enseignants a permis d'éviter tout décalage.

■ Sur les parents qui ont été associés dès le début du cursus et qui ont répondu présent à 100% lors desancements et bilans annuels dans l'usine.

■ Sur les 14 jeunes pour la plupart en situation d'échec scolaire à l'issue de la classe de troisième et qui ont obtenu de brillants résultats :

14/14 ont obtenu le BEP + CAP au bout de 2 ans,

13/14 ont obtenu le bac pro ORSU au bout de 4 ans.

Ces jeunes ont des compétences qui vont bien au-delà de celles sanctionnées par les examens qu'ils ont réussi après quatre années de vie d'usine. Au delà des savoir-faire, l'immersion dans un monde d'adultes a favorisé leur maturité et leur a permis de travailler leur "comportement".

Rompus à la culture d'entreprise, travaillant sur un rythme industriel (39 H/semaine - 47 semaines/an) ils sont devenus ce que l'on pourrait appeler des "honnêtes hommes" de la mécanique sur lesquels notre entreprise peut compter.

Aujourd'hui MESSIER-BUGATTI compte environ 4% de jeunes en apprentissage et forme bien au-delà de ses besoins propres avec le même enthousiasme et avec les mêmes résultats.

La création et la révélation de compétences chez les jeunes, par la mobilisation à tous niveaux dans les ateliers et la redynamisation du personnel qu'elles provoquent, sont devenues un élément à part entière de notre culture d'entreprise.

## 4. ALCATEL SPACE DIVISION

Ce témoignage est présenté par Monsieur Michel BURGAN, Management des Ressources Humaines.

### 4.1. UNE CROISSANCE MAITRISEE

En quelques années, Alcatel s'est positionnée parmi les leaders mondiaux des systèmes de télécommunications et d'observation de la terre par satellite.

Créée dans les années 80, elle a été portée à une forte croissance par l'explosion du marché des télécommunications. Son chiffre d'affaires a enregistré ces dernières années une progression de 20 à 25 % par an et cette croissance devrait se poursuivre jusqu'en 2000.

L'effectif global de la firme est passé de 850 personnes en 1987, à 1750 personnes, dont plus de 1000 ingénieurs, au 1<sup>er</sup> janvier 1998, avec plus de 600 embauches sur les 3 dernières années, un niveau identique de recrutements est encore programmé pour 1998.

La restructuration de l'électronique française conduit à réunir, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 1998, toutes les activités satellites d'Alcatel, d'Aérospatiale, de Thomson-CSF et de Cegelec au sein d'une société détenue à 51% par Alcatel et à 49% par Thomson-CSF. Alcatel assure la gestion de cette société au sein d'un nouvel ensemble qui inclut également ses propres activités de stations terriennes. Numéro trois mondial des satellites avec un chiffre d'affaires qui devrait dépasser 15 milliards de francs dès l'an 2000 et un effectif de 6 000 employés en Europe, Alcatel s'affirme ainsi comme un acteur majeur dans la maîtrise d'œuvre de systèmes spatiaux.

En outre, d'un marché de produits spécifiques développés en exemplaires uniques, ou quasi-unique, pour le secteur militaire ou le milieu scientifique, l'industrie du satellite est entrée dans une réelle phase de production, liée aux nouvelles techniques de communications spatiales.

En effet, le développement mondial de la téléphonie mobile conduit à concevoir des systèmes composés de constellations



de petits satellites placés en orbite basse tels que le programme GLOBALSTAR et ses 64 satellites ainsi que le projet SKYBRIDGE pour lequel Alcatel a pris l'initiative d'un nouveau réseau mondial d'accès large bande à des services interactifs avec une constellation de 80 satellites. Pour ce programme de 3,5 milliards de dollars Alcatel est associé à des sociétés américaines et japonaises telles que Loral, Mitsubishi, Toshiba...

Alcatel vit au rythme d'une croissance très forte qu'il faut maîtriser, tout en anticipant sur l'évolution du marché pour appréhender l'évolution des emplois. La gestion des ressources humaines prend ici une dimension toute particulière.

**En résumé, ALCATEL SPACE DIVISION c'est :**

- des produits de haute-technologie très évolutifs,
- un marché porteur mais très concurrentiel,
- des clients particulièrement exigeants,
- un personnel hautement qualifié pour une grande variété d'emplois.

**4.2. DE LA QUALITE  
TOTALE A LA QUALITE  
DES RESSOURCES  
HUMAINES**

Depuis la création de ses activités spatiales, Alcatel conduit résolument une politique de qualité des produits, équipements et systèmes. Dans le domaine spatial, il est vrai que la logique de l'excellence absolue s'est imposée dès les premiers programmes.

Cette démarche, liée à la nature même de son activité industrielle, a été codifiée très vite par les principaux donneurs d'ordres du secteur, que ce soit le Centre National d'Etudes Spatiales (CNES), l'Agence Spatiale Européenne (l'ESA) ou américaine (la NASA).

La prise en compte de cette démarche qualité se traduit sur le site toulousain d'Alcatel, à partir de 1985, par la mise en œuvre successive de programmes spécifiques, baptisé Efficience, pour l'amélioration de la qualité à tous les stades et appelé To+12 pour une réduction des cycles de production. Ce programme permettra notamment en moins de deux ans de ramener le délai réalisation des produits satellites de 32 à 12 mois.

A la même époque, le projet d'entreprise Optima se met en place, pour aller encore plus loin, vers une réduction globale des délais et des coûts. Avec Optima, la qualité va également faire son entrée dans de nouveaux domaines : la démarche commer-

ciale, les études et la conception, l'ensemble des procédures administratives.

Dans la logique de cette recherche permanente de la qualité optimum, la certification Iso 9001 sera obtenue par Alcatel pour l'établissement de Toulouse dès 1995. C'est la première entreprise française du secteur spatial à obtenir cette certification.

Pour se donner les moyens d'anticiper sur l'avenir et de prendre en compte à la fois la nouvelle donne de l'industrialisation de la production spatiale et de sa nouvelle vocation d'opérateur-investisseur dans les télécommunications spatiales, Alcatel Space Division après avoir développé les étapes classiques de recherche zéro défaut, de la réduction des délais et des coûts, doit intégrer la Qualité des ressources humaines.

La qualité va ainsi gagner à son tour les ressources humaines, avec la mise en œuvre de la démarche dite «Emplois/Compétences» lancée en 1992 et d'un ensemble d'outils adaptés, avec pour finalité, à la fois l'adaptation des ressources humaines aux besoins immédiats et à venir de l'entreprise et le respect de la personnalité de chacun dans une entreprise dont l'effectif est en développement permanent.

Le personnel étant la première richesse mais également la première dépense d'une entreprise, il est fondamental de gérer les ressources humaines dans une démarche d'amélioration permanente. Identifier et développer les compétences, c'est aller vers une meilleure "employabilité" de chacun, et un bon développement de l'emploi.

Dès 1993, J-C HUSSON, Président Directeur Général, s'exprimait en ces termes à l'ensemble du personnel :

**« Le marché du spatial est particulièrement changeant, les attentes de nos clients évoluent, la vie de notre entreprise est conditionnée par notre capacité à anticiper les besoins en matière de produits ou services et à faire évoluer nos emplois en conséquence.**

**Pour répondre à ce challenge, nous disposons d'un capital de compétences, richesse faite du savoir-faire de chacun**

**qu'il est indispensable de maintenir et d'optimiser, cela s'appelle la gestion des ressources humaines.**

**La réussite passe par la mobilisation de toutes les intelligences ; activer les compétences de chacun, c'est favoriser l'emploi ».**

Et si nous prenions un peu de recul...cela donne de l'élan !

A la fin du siècle dernier, TAYLOR inventait aux Etats-Unis, un nouveau mode de fonctionnement des entreprises, mais la séparation des tâches (cols bleus, cols blancs,...) qui a permis l'utilisation d'une main-d'œuvre peu qualifiée est vite devenue insupportable pour les individus. Ce sont aussi les américains avec DEMMING et JURAN qui ont rectifié le tir en lançant les démarches Qualité.

« Le contrôle de la Qualité » (correction du matériel)

« L'assurance Qualité » (anticiper les défauts)

Les Japonais avec ISHIKAWA ont pris le relais avec la « Qualité totale » et la prévention dans tous les domaines.

Chacune de ces démarches a apporté en son temps des améliorations considérables et a conduit au succès économique de ces Etats.

N'avons-nous pas aujourd'hui en EUROPE une chance à saisir avec le développement des compétences et une nouvelle façon de gérer les ressources humaines ?

Trop de talents se sont expatriés depuis plus d'un siècle pour fructifier à l'étranger. Il nous appartient de les détecter et d'accompagner leur développement.

La France doit saisir sa chance. Elle peut certainement aujourd'hui avoir un rôle moteur pour lancer la démarche « **qualité des ressources humaines** ».

### **4.3. LA BONNE PERSONNE, AU BON ENDROIT, AU BON MOMENT**

**Trois outils originaux : le « Répertoire des Emplois », le « Lexique des Compétences » et le « Guide de la Mobilité ».**

L'objectif est bien sûr de maîtriser au mieux le développement des effectifs, d'anticiper sur l'évolution du marché et des métiers du spatial. Pour cela il faut connaître individuellement chacun des salariés de l'entreprise, pour évaluer non seulement ses compé-

tences requises par son poste, mais également ses compétences « dormantes ». L'objectif est de savoir très vite anticiper les besoins en interne, en favorisant la mobilité du personnel.

Au sein de l'entreprise, la gestion des compétences et des emplois a pris autant d'importance que la démarche qualité pour la production.

La première étape a été de modifier les mentalités pour substituer aux notions de niveau de qualification ou de rémunération des notions d'emploi et de compétences.

Pendant deux ans toute une équipe a ainsi été mobilisée autour de la mise en œuvre d'un « Répertoire des Emplois » qui, associé à un « Lexique des Compétences », permet de mieux gérer la mobilité du personnel en assurant l'accompagnement nécessaire de chaque salarié dans son adaptation aux changements de poste ou pour le recours à une formation éventuelle.

Ce « Répertoire des Emplois » est une véritable photographie de la société, où l'emploi ne correspond plus, ni à une hiérarchie au sein de l'entreprise, ni à une classification par métier, mais plutôt à un ensemble d'activités effectuées au sein d'une famille professionnelle, que l'on peut alors croiser avec des compétences nécessaires requises. 10 grandes familles ont ainsi été définies (commerce, conduite de programmes, étude, développement-industrialisation-essais, production, gestion, informatique, logistique, qualité-contrôle, management général), au sein desquelles se répartissent pas moins de 130 emplois-types.

L'impact de cette démarche sur le recrutement n'est pas négligeable : on n'embauche plus la personne uniquement pour un poste défini, mais globalement pour ses compétences et sa capacité à évoluer au sein de l'entreprise.

Puis a été élaboré le « Guide de la Mobilité » : ce document présente les possibilités d'évolution de carrière pour tous, chacun disposant de la cartographie des emplois peut se situer en découvrant les itinéraires possibles au regard de ses compétences et de celles à acquérir.

Cette démarche a nécessité la création d'un vocabulaire commun. Elle a généré des modifications de comportement liées à

une meilleure connaissance des activités des collègues et de ce fait à plus de considération, plus de tolérance et d'aide pour surmonter les difficultés. Cet état d'esprit ainsi que la gestion de son propre « portefeuille de compétences » et l'ouverture à la mobilité ont contribué à une véritable évolution de la culture d'entreprise.

### **Le service gagnant avec ACE**

ACE c'est la Commission « ADAPTATION CHARGES EFFECTIFS » qui se réunit chaque semaine. Elle est co-animée par les Directeurs des Ressources Humaines et du Contrôle de Gestion. Ces deux directions, trop souvent opposées dans les grandes entreprises, gèrent en commun toutes les expressions de besoins en personnel émises par les différentes directions. Cette commission a délégué de la direction générale pour étudier sur le plan quantitatif ou qualitatif le bien-fondé des demandes au regard de l'organisation et des plans à moyen-terme.

Là encore, c'est la politique du juste besoin et de la préférence donnée à la mobilité interne.

Pour une meilleure circulation de l'information, tous ces postes à pourvoir, avec les compétences requises, sont communiqués en interne via l'Intranet société. Toutes les candidatures sont prises en compte.

Si aucune candidature interne ne se présente ou si aucune d'elles ne correspond au poste requis, c'est la solidarité avec le Groupe qui prime. L'information est alors communiquée à l'ensemble des autres filiales du groupe Alcatel au travers d'un réseau de Mobility Managers, et de différents outils d'information (réseau Intranet avec serveur dédié aux offres d'emplois interne au Groupe, journaux internes d'information, etc.).

Une mobilité plus large, à l'échelle d'un groupe international, est ici favorisée.

C'est seulement après avoir fait jouer cette solidarité de groupe que la société se tourne vers le recrutement extérieur.

ACE, cela veut dire aussi « ADEQUATION COMPETENCES EMPLOIS » et c'est un gage d'optimisation permanente des Ressources de l'entreprise.

## **Un rendez-vous incontournable : l'Entretien Annuel d'Activité**

Pour que ces outils, « Répertoire des Emplois », « Lexique des Compétences » et « Guide de la Mobilité » ne restent pas des outils figés, mais accompagnent bien le personnel et l'entreprise dans son évolution, pour qu'ils puissent être un facteur de qualité dans la gestion des ressources humaines, avec une prise en compte des aspirations de chacun, le dispositif mis en place par l'entreprise dispose également de l'Entretien Annuel d'Activité (EAA).

Cet Entretien Annuel d'Activité est le support d'actualisation de la bonne affectation de la personne à son code emploi. Il permet également de confirmer ou d'identifier à la fois les «compétences actives» et les «compétences dormantes» de chaque salarié.

La démarche globale «Emplois/Compétences», distingue en effet les «compétences actives», qui sont les connaissances ou savoir-faire minimaux nécessaires à l'occupation d'un emploi et les «compétences dormantes», qui sont les connaissances ou savoir-faire identifiés non utilisés.

Ces compétences non utilisées dans le poste occupé sont précieuses, elles doivent être non seulement identifiées comme des « ressources potentielles » mais pour être effectivement réactivables, elles doivent être entretenues.

L'EAA est un moment privilégié pour appréhender les souhaits émis par chaque salarié sur son évolution de carrière et repérer ses fameuses «compétences dormantes» qui pourront être le point de départ d'une mobilité, moyennant souvent une formation complémentaire.

Pour un nouvel embauché en fin de période d'essai, l'entretien d'activité permet le premier échange approfondi avec la hiérarchie et fixe en termes d'objectifs pour l'année à venir les attentes de l'entreprise.

### **4.4. L'APPROCHE ECONOMIQUE ET LES RESULTATS**

Sortir d'une logique de poste (où l'on rémunère à priori la personne au regard du poste occupé) pour passer à une logique de Compétences n'est pas une mince affaire.

En effet payer quelqu'un pour ses compétences, ses résultats et ses aptitudes à changer de poste, correspond à une modification fondamentale de la politique salariale de l'entreprise.

Il en est de même pour le recrutement, on embauche quelqu'un à l'occasion d'une ouverture de poste, mais le candidat retenu sera choisi pour son potentiel d'évolution et donc son aptitude à changer de poste.

D'une façon générale les jeunes ingénieurs occupent un premier emploi à la direction des équipements où ils forgent leurs compétences de base, il y a ensuite essaimage dans l'entreprise, les postes à responsabilité étant pratiquement tous pourvus par mobilité interne.

Les augmentations individuelles et les promotions sont directement liées aux résultats de chacun et la transparence du processus impose l'équité.

Ce principe conduit à des retours significatifs de satisfaction envers le personnel et à une amélioration des résultats de l'entreprise, ce qui permet de remporter des marchés.

On démontre ainsi que la gestion des compétences est « un jeu où tout le monde gagne » : le personnel, l'entreprise ainsi que le client. On démontre aussi que la gestion des ressources humaines peut concilier stratégie et équité.

#### **4.5.UN ACCOMPAGNEMENT DES NOUVEAUX EMBAUCHES POUR FACILITER LEUR INTEGRATION**

Les activités spatiales d'Alcatel ont amené à recruter de 100 à 250 personnes par an depuis plus de 5 ans.

Les postes « clés » étant presque toujours pourvus par mobilité interne ce sont essentiellement des jeunes, souvent en premier emploi qui ont rejoint la société avec une forte population d'ingénieurs de toutes disciplines.

Pour le recrutement de ses ingénieurs, Alcatel bénéficie tout naturellement d'un environnement particulièrement favorable, avec la présence à Toulouse d'écoles d'ingénieurs de bon niveau, parmi lesquelles, l'Insa, l'Enseeiht ou Sup'Aéro et de l'Université Paul Sabatier. La société s'est d'ailleurs rapprochée

de certaines écoles et de l'Université pour participer à des conseils de perfectionnement et à l'élaboration de nouvelles filières de formation.

La notoriété de l'entreprise et l'attractivité d'un secteur spatial en pleine expansion concourent de façon très significative à ce travail de recrutement, environ 10 000 candidatures sont traitées chaque année et des réponses individuelles sont apportées en retour.

Pour assimiler ce flux important de nouveaux embauchés, Alcatel a mis en place dans son établissement de Toulouse une démarche d'accueil, articulée autour de quelques points forts : l'affichage d'un «trombinoscope» des nouveaux recrutés, un parrainage au sein de l'entreprise. En effet, en dehors du cadre hiérarchique, un parrain est identifié avant même la signature du contrat . Ce dernier sera un véritable tuteur qui accompagnera amicalement le jeune embauché dans la découverte de l'entreprise et dans le règlement des difficultés rencontrées.

Un suivi personnalisé pendant la période d'essai est prévu avec la participation à deux modules d'information, l'un de 2 jours et demi et le second de 2 jours, pour présenter l'entreprise, ses activités, son fonctionnement. Ces deux stages sont ensuite complétés par un module de formation, baptisé «Initiation aux techniques spatiales» qui se décline en 16 séances de 1h 30.

#### **4.6.CONCLUSION**

Alcatel Space Division regroupe aujourd'hui les entités spécialistes du domaine spatial issues de grandes sociétés telles que l'Aérospatiale et Thomson.

L'ensemble des responsables se retrouve dans un langage commun, celui de la définition des emplois et des compétences requises ce qui facilite considérablement les relations et donne immédiatement la visibilité nécessaire à la conduite de la nouvelle entreprise.

L'ensemble du personnel dispose du Lexique des Compétences et du Guide de la Mobilité pour se situer et l'Entretien Annuel



d'Activité va permettre à chacun de rencontrer son « Patron » pour conclure un engagement réciproque sur l'année à venir.

Avec les nouvelles activités Grands Systèmes, de nouveaux emplois font leur apparition dans l'entreprise, ils font appel à de nouvelles compétences, souvent plus liées à de nouveaux comportements, qu'à de nouveaux acquis technologiques ou scientifiques. Face à une prise de risque financier plus élevée et à une conception plus globale d'un système, Alcatel a besoin aujourd'hui d'hommes et de femmes ayant une capacité à manager plus grande. Cette adaptation à l'évolution de l'entreprise vers le métier de systémier passe par l'utilisation et l'optimisation de tous les outils de gestion des ressources humaines mis en œuvre ces dernières années. Plus que jamais le croisement des emplois et des compétences est nécessaire. Plus que jamais la formation doit être organisée au regard des évolutions de l'entreprise pour permettre au personnel d'accéder aux emplois de demain par le développement des compétences individuelles, n'est-ce pas la meilleure façon d'améliorer l'employabilité de chacun ?

La réponse à cette question paraît évidente. Développer les compétences, c'est prendre en compte les talents de chacun, le mettre en situation de réussite en lui faisant faire ce qu'il sait faire et ce qu'il aime faire ; c'est donc le rendre plus efficient et de ce fait rendre aussi son entreprise plus performante.

Cette approche socio-économique conduit inévitablement à des résultats tangibles en matière de compétitivité internationale, à des prises de commandes et bien sûr à des recrutements pour honorer les engagements envers les clients en termes de conformité des produits, délais et coûts. Cette spirale pourrait bien être un ressort, celui de nos entreprises de demain.

« **Appuyons-nous sur les compétences pour faire rebondir l'emploi** » voilà une formule qui nous convient à Alcatel où l'on constate que :

« **Gérer les compétences, c'est développer l'emploi** ».

LE DEVELOPPEMENT DE  
LA DEMARCHE  
COMPETENCES DANS  
LE GROUPE USINOR

## 5. USINOR

Ce témoignage est présenté par Monsieur Henri CUNIBERTI,  
Directeur du Développement des Ressources Humaines.

### *USINOR - Quelques chiffres clés 1997*

- **Chiffres d'Affaires** : 72 Mds, dont
  - Plats : 35 Mds
  - Inox : 16 Mds
  - Spéciaux : 14 Mds
  - Autres : 7 Mds
- **Résultat net** : 2 Md
- **Personnel Monde** : 50 000 personnes
  - dont France : 44 000, dont
    - Plats : 22 000
    - Inox : 10 000
    - Spéciaux : 10 000
    - Autres : 2 000
  - dont
    - IC : 4 000
    - ETAM : 23 000
    - Ouvriers : 17 000
  - dont
    - Temps partiel : 3 500
- **Masse salariale** : 8 Mds
- **Formation** : 0,37 Md F. (4,6 % / MS)
- **Sécurité** : TF12 = 4,42    TG12 = 0,33
- **Absentéisme** : 3,55 %
- **Embauches 96** : 925
- **Contrats en alternance** : 930, dont
  - Apprentis : 430
  - CADI : 130
  - CQ : 170
  - CADD : 120
  - CIE : 30
  - CIFRE : 50
- **Stagiaires** : ± 4 100

## POURQUOI LE RETOUR DU CONCEPT DE COMPETENCES ?

### Une évolution sur le long terme

- L'époque de l'Artisan, du Maître ouvrier
- L'ère industrielle
  - Le découpage de l'activité en postes de travail
  - Une production de masse avec une bonne productivité
  - L'emploi possible de personnel peu qualifié dans l'industrie
- Premières difficultés quand apparaissent la nécessité d'une réactivité, d'une adaptabilité et d'une autonomie plus grandes à des niveaux bas dans l'organisation
- Le retour à la maîtrise globale de l'ouvrage...

**Mais revenons au système de progression de carrière des non-cadres dans une organisation classique par postes de travail.**

## LA PROGRESSION DE CARRIERE CLASSIQUE DES NON CADRES DANS UNE ORGANISATION CLASSIQUE PAR POSTES DE TRAVAIL

### La machine fixe l'organisation



Postes hiérarchisés - du poste qualifié à l'exécution physique

- Outil de gestion de la progression de carrière
  - Outil de verrouillage économique (maîtrise de la masse salariale)
  - Pouvoir de contrôle des organisations, centralisé au niveau des directions
- La progression de carrière classique des non-cadres dans une organisation classique par postes de travail

## **Caractéristiques du mode de gestion du personnel qui en découle**

- L'évolution de carrière se fait à organigramme constant - ou très faiblement évolutif.
- On pourvoit les postes vacants à l'organigramme.
- L'augmentation des salaires est collective et/ou catégorielle.

## **Les Points forts de la gestion par postes et organigramme**

- "La Maison est en ordre"
  - l'organigramme est sous contrôle
  - la stabilité de l'organisation est garantie.
- Maîtrise économique, par les Directions, aisée, fiable et non partagée.
- Conflits de qualification ou de salaires traités en direct de Direction à Syndicat. La responsabilité de la hiérarchie s'efface devant l'organigramme.
- La progression de carrière est pilotée par l'organigramme (au profit des meilleurs ?).
- La formation professionnelle d'adaptation au poste est bien comprise par tous.
- L'organigramme est un outil de consensus ( à durée déterminée) entre les Directions et les Partenaires sociaux → On cogère ses "vacances".

**→ Un bon système de gestion de la stabilité**

## Les Points faibles de la gestion par postes et organigramme

- L'organigramme est toujours en retard par rapport à la réalité de l'atelier avec une conflictualité potentielle forte (la fin du consensus à durée déterminée) mais les directions sont obligées de résister aux modifications en temps réel sauf à déclencher des effets de domino.
- Le système entretient une organisation logique et rassurante mais figée (sur le papier)
  - on nomme les remplaçants à l'identique des partants
  - on tient compte avec retard des évolutions de l'environnement technique ou économique
  - on maintient des postes de très faible qualification.
- La formation professionnelle a un rôle correctif, d'adaptation au poste de travail, et non d'anticipation des besoins futurs en qualification (gestion retard).
- L'évolution de carrière est soumise aux caractéristiques démographiques du personnel de la structure
  - accélération brutale des nominations dans les postes libres de l'organigramme qui ne peuvent être qu'occupés
  - freinage ou arrêt des nominations, et gaspillage de potentiels, dans le cas inverse.

### LES RAISONS D'EMERGENCE DE LA DEMARCHE COMPETENCES

## Le cas d'école de Sollac Dunkerque

### 1960 - 1970

- démarrage de l'usine
- du personnel jeune, de bonne qualification, ambitieux
- une dynamique de démarrage, de mise au point des outils.

Mais une organisation taylorienne conçue et gérée pour une production de masse.

### 1970 - 1980

- fin des gros investissements
- des conflits sociaux lourds, récurrents, trop rapidement traduits en termes de revendication salariale alors que les produits devien-

ment plus complexes et que la sidérurgie devient une entreprise de process.

**Début 80, la non fiabilité sociale de l'usine compromet son développement.**

### A partir de 1980

#### Recherche d'explications et de solutions

- Création d'une structure de politique sociale pour reconsidérer la situation.
- Lancement de plusieurs projets dont un de gestion prévisionnelle qui fait le constat que le personnel qualifié de 1960 n'est pas capable d'accompagner l'évolution informatique et technologique des années 80.
- Dunkerque trouve l'explication de 10 ans de conflits sociaux : la logique de poste a maintenu le personnel, pendant 20 ans, dans une situation de qualification figée.
- Recherche de solutions alternatives.

Découverte de l'exemple d'IMPHY en 1984.

## LE PASSAGE EN LOGIQUE DE COMPÉTENCES

### Quel est l'objectif ?

Il s'agit de faire évoluer, sans blocages d'ordre structurel - postes dans l'organigramme - le niveau de qualification du personnel et permettre ainsi une progression de carrière continue, aux sens qualification et salaire, accompagnant les évolutions technologiques et de l'environnement.

Ce projet présente deux dimensions

- Technique
- Politique

Il sera finalisé à Sollac Dunkerque, en 1987, dans un système de gestion appelé **Le Système d'Evolution des Compétences**

## La dimension technique

- Passer du poste à la filière Métier. Pour ce faire :
  - Mettre à plat l'organisation et regrouper les différentes activités qui la constituent par métier et par difficulté croissante.
  - Identifier sur les filières métier, quelques activités-repère homogènes et les définir en termes d'exigences de savoir-faire (référentiel métier) et de savoirs (référentiel formation) - Repérer les activités intermédiaires dans les mêmes référentiels.
- La Compétence étant définie comme un **savoir-faire opérationnel validé** permettre l'augmentation de compétences des personnes sur la filière Métier.
- Organiser et encourager cette progression par le biais d'un entretien professionnel régulier entre l'intéressé et son supérieur hiérarchique.

## Compétence - La Définition

Un savoir-faire opérationnel validé

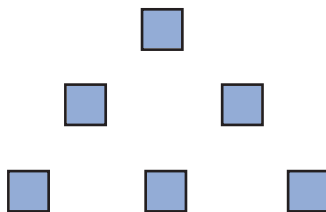
**Savoir-faire**      Connaissances et Expériences d'un salarié  
**importance de l'apprentissage**

**Opérationnel**      Applicables dans l'organisation considérée

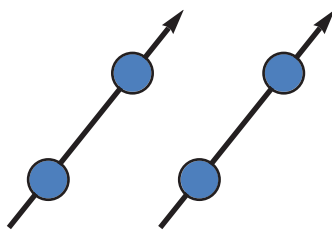
**Validé**              Confirmés par le niveau de formation et la maîtrise des fonctions successivement exercées

## Le passage en logique de Compétences

Logique de postes



Logique de compétences



- Chacun peut postuler à une qualification supérieure
- L'Entreprise rémunère les compétences acquises

## L'approche politique

- Pour rendre possible l'évolution de compétences, sans blocage structurel, nous avons placé l'organisation d'atelier en aval de l'augmentation de compétences, ainsi :



**Tout salarié peut postuler à l'obtention  
de compétences supérieures.  
L'Entreprise fait son affaire de l'organisation  
d'atelier qui en découle.**

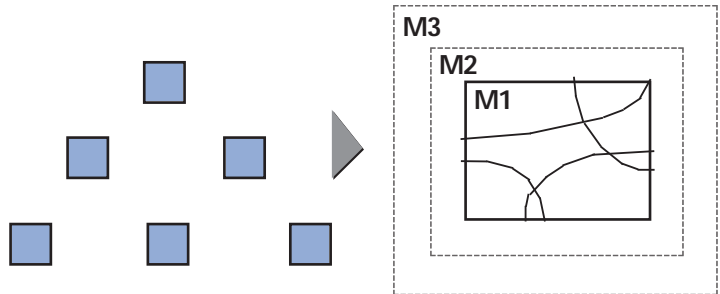
- Cette gestion est placée sous l'autorité de l'encadrement de terrain avec deux régulations budgétaires sur
  - la formation
  - les augmentations individuelles

ce qui rend le système structurellement permissif mais conjoncturellement géré et maîtrisé

- La progression totale d'une personne se fait sur la durée de sa carrière



LES CONSEQUENCES  
EN MATIERE  
D'ORGANISATION  
D'ATELIER



LA DIMENSION  
CONTRACTUELLE

## A.CAP 2000 17 décembre 1990

Accord au niveau du Groupe avec 4 organisations syndicales :

CFDT - CFE/CGC - CFTC - CGT/FO

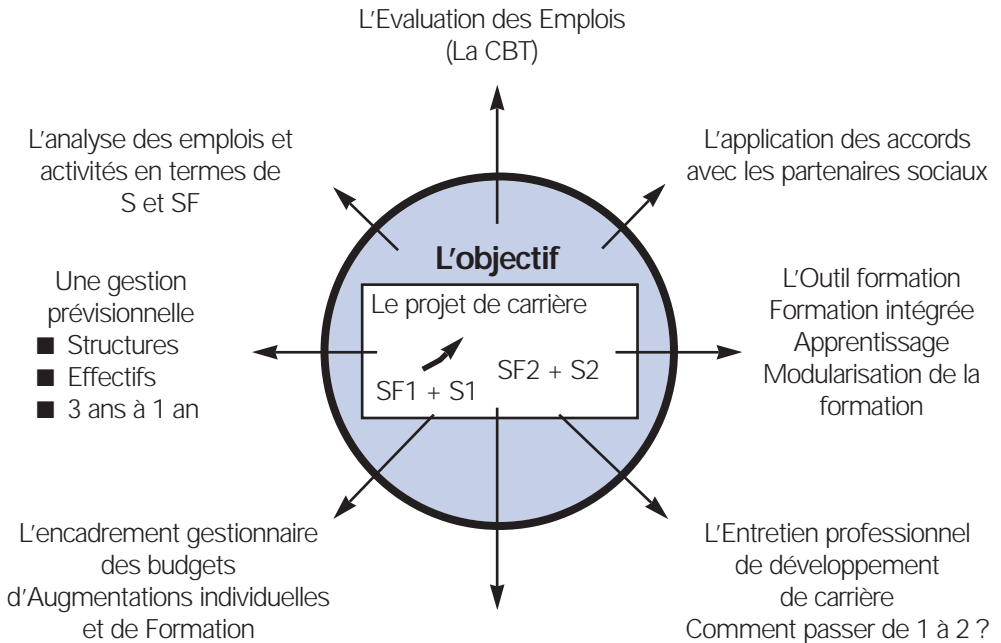
LES CONDITIONS DE  
MISE EN ŒUVRE

### ■ Politiques

- Une démonstration économique difficile, a priori
- Le rôle des différents acteurs (pouvoirs)
- Le nouveau rôle de l'encadrement

■ Techniques

- La logique compétence et ses interactions managériales



LE BILAN ET LE SUIVI

Points forts

- Un projet prémonitoire (en 1970 à Imphy, en 1987 à Dunkerque, en 1990 pour le Groupe)
- Un climat social apaisé
- Un projet en phase avec l'évolution de l'industrie et de la société :
  - Prise en compte de l'individu
  - Education - Autonomie - Responsabilité

- L'organisation mobile et adaptable à la demande client est gouvernée en local
  - Elle permet toutes les formes d'emploi individualisé,
  - Elle facilite l'adaptation aux contraintes et aux changements techniques/économiques
  
- Une gestion prévisionnelle rendue possible
  - une gestion anticipative des compétences remplace une gestion retard des organisations.
  
- Polyvalence intrinsèque de l'équipe : souplesse de marche et flexibilité des qualifications.

**Un système de gestion remis à l'endroit le salarié redevient acteur de son développement.**

## **Des difficultés**

- 8 ans après la signature d'A.Cap 2000
  - Une grande lenteur d'appropriation des outils
  - Des jeux de pouvoir retardateurs au lancement de la démarche
  - La tentation d'une vision Métiers trop analytique obligeant à une nécessaire maintenance du système
  - Une plus grande difficulté d'application dans les services administratifs
  - Nous n'avons pas de réponse pour les agents de maîtrise (en dehors de la souplesse du référentiel). Leur évolution de carrière reste liée à l'organisation et au choix de l'entreprise.

## **En 1998, une culture Compétences intégrée**

- Les enquêtes Ulysse 95, 96, 98 ..., montrent la satisfaction du personnel
  
- L'évolution des qualifications
  - Disparition des niveaux 1 UIMM / Augmentation moyenne 3,5 points de coefficient par an

- L'évolution des temps partiels
  - 15 % de l'effectif du Groupe à mi-98
  
- Evolution de la formation
  - qui est centrée "compétence/performance" et réalisée majoritairement en interne
  
- La performance industrielle

## 6. UIMM : UNE EXPERIENCE DE BRANCHE

Ce témoignage est présenté par Monsieur Henri de NAVACELLE, Directeur de la Formation, Union des Industries Métallurgiques et Minières.

### LE PLAN COMPETENCES- COMPETITIVITE DE LA METALLURGIE

**Le Plan Compétences-Compétitivité s'inscrit dans une démarche d'amélioration de la compétitivité des entreprises.**

**Il est utilisé par plus de 1 000 entreprises depuis 1993 ; il est l'outil de base de l'Engagement de Développement de la Formation (E.D.D.F).**

Le Plan Compétences Compétitivité est un outil qui poursuit deux objectifs :

- Guider, accompagner une réflexion stratégique au sein de l'entreprise,
- Préparer la construction du plan pluriannuel de formation.

En ce sens, il permet d'articuler :

- la stratégie de l'entreprise
- les évolutions organisationnelles
- le développement des compétences des salariés.

Il est mis en œuvre quand l'entreprise a une volonté stratégique de développement et qu'elle cherche à améliorer l'efficacité de son organisation et à développer les compétences de son personnel.

Pour ce faire, l'entreprise dispose de 5 leviers de compétitivité :

- le développement du progrès technologique
  - l'augmentation de la productivité
  - l'augmentation des capacités de production
  - l'amélioration de la qualité
  - le renforcement de la fonction vente et commerce
- qu'elle place en adéquation avec 8 objectifs de formation :

- ❶ Développer les **capacités transversales** de salariés.
- ❷ Assurer la **mise à niveau** des salariés pour les préparer à suivre une formation.
- ❸ Développer et renforcer le **professionnalisme** des salariés.
- ❹ Accompagner l'introduction, la maîtrise, le développement de **nouvelles technologies** et nouveaux matériaux et produits pour l'entreprise.
- ❺ Développer et renforcer la **fonction encadrement** de l'entreprise.
- ❻ Développer et renforcer les capacités des salariés à maîtriser et à faire évoluer les techniques et méthodes de **gestion de production**.
- ❼ Accompagner la mise en place et l'évolution des **démarches globales** d'entreprise.
- ❽ Accompagner le **développement commercial** de l'entreprise.

# Bibliographie

## AVERTISSEMENT AU LECTEUR

*Les écrits "autour de la compétence" sont extrêmement nombreux. Une interrogation de bases de données documentaires sur ce sujet produit un foisonnement de réponses. En effet, plusieurs centaines de références bibliographiques apparaissent concernant toutes les facettes par lesquelles le sujet peut être envisagé.*

*Confronté à cette abondance d'écrits, il nous a semblé utile d'effectuer une **sélection de ceux qui pouvaient apporter un éclairage et une aide à la réflexion pour le thème traité lors de l'atelier**. Nous espérons donc avoir dans la bibliographie ci-dessous repéré les principaux documents concernant les enjeux stratégiques de la compétence :*

- *enjeux de la compétence pour l'entreprise. C'est pour cette partie que la bibliographie est particulièrement abondante,*
- *enjeux pour le salarié et pour la société sur lesquels la production écrite est encore rare.*

*Les documents ci-dessous (partie I et II) ont été sélectionnés dans un vaste corpus documentaire au cours des cinq dernières années. Les écrits retenus synthétisent ou représentent l'avancée des réflexions et pratiques sur le thème étudié.*

## 1. LES ENJEUX DE LA COMPÉTENCE POUR L'ENTREPRISE

**De 1987 à 1997, où en est la gestion des compétences ? ouverture sur 1998**, *Personnel ANDCP*, n° 385, déc. 1997, pp. 5-91

DENIEUIL P.-N., **Entreprises et compétences : l'état des interrogations**, *Education permanente*, n° 133, 1997-4, pp. 35-45

LE BOTERF Guy, **De la compétence : essai sur un attracteur étrange**, Paris : Ed. d'organisation, 1994.- 176 p.

MINET F., PARLIER M., DE WITTE S. (dirs.), **La compétence, mythe, construction ou réalité**, Paris : L'Harmattan, 1994.

PARLIER M., **Les enjeux et les ambivalences de la gestion des compétences**, *Connexions*, n° 70, 1997, pp.47-66

STANKIEWICZ François (dir.), **Travail, compétences et adaptabilité**, Paris : L'Harmattan, 1998.- 233 p.- (Coll. Dossiers sciences humaines et sociales)

THIERRY D., **L'entreprise face à la question de l'emploi**, Paris : L'Harmattan, 1996.

### **1.1. DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL**

AMPINOS-DUBERNET M., MARQUETTE C., **Les normes d'assurance qualité ISO 9000 : prescription accrue ou opération de développement des savoirs de l'entreprise ?**, *Bref Cereq*, n° 140, mars 1998, pp. 1-4

CAMPINOS-DUBERNET M., MARQUETTE C., **Les normes d'assurance qualité ISO 9000 : une opportunité de rationalisation des processus d'apprentissage de l'entreprise ?**, Noisy-le-Grand : GIP Mutations industrielles, 1997.- 50 p.- (Coll. Les cahiers de recherche, n° 73)

CHOAIN Laurent, MOREAU Patrick, **L'organisation apprenante**, *Personnel ANDCP*, n°375, déc. 1996, pp. 19-22

**Compétence, organisation, formation**, *Personnel*, n° 369, mai 1996, 89 p.

DIVRY Ch., DEBUISSON S., TORRE A., **Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation**, *Revue française de gestion*, n° 118, mars-avril 1998, pp. 115-127

**Entreprise apprenante**,- *Actualité de la formation permanente*, n° 154, mai-juin 1998, pp. 25-109

## Bibliographie

MALLET Jeanne (dir.), **L'organisation apprenante. Tome 1 : L'action productrice de sens ; Tome 2 : Faire, chercher, comprendre**, Aix-en-Provence : Université de Provence, 1996.

NONAKA I., TAKEUCHI H., INGHAM M. (collab.), **La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante**, Paris : De Boeck université, 1997.- 303 p.- (Coll. Management)

PARLIER M., PERRIEN C., THIERRY D., **L'organisation qualifiante et ses enjeux dix ans après**, *Revue française de gestion*, n° 116, nov.-déc. 1997, pp. 4-17

### **1.2. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES MODERNISEE ET A OUTILLER**

ANGER M., CUKIERMAN S., **Changement d'organisation et développement des compétences**, Lyon : ANACT, 1996.- (*Cahiers de l'Anact*, n° 7, janv. 1996)

CASTRO J.-L., GUERIN F., LAURIOL J., **Management stratégique et gestion des ressources humaines : le " modèle des 3C "**, *Revue française de gestion*, n° 118, mars-avril-mai 1998, pp. 75-89

DELAVALLEE Eric, **Le management par les compétences**, *Personnel ANDCP*, n° 389, mai 1998, pp. 12-17

**De la mensualisation à la rémunération globale**, *Personnel*, n° 380, juin 1997, pp. 9-54

DIETRICH A., **La compétence comme instrument de régulation de l'action organisée**, *Gérer et comprendre*, n° 49, sept. 1997, pp. 71-82

JOLIS N., **Piloter les compétences : de la logique de poste à l'atout compétence**, Paris : Ed d'organisation, 1997.

KOGUT-KUBIAK Françoise, **La construction des parcours professionnels**, *Stratégies ressources humaines*, n° 15, automne 1995, pp. 47-51



LE BOTERF Guy, **L'ingénierie des compétences**, Paris : Ed. d'organisation, 1998.- 416 p.

LE GALL J.-M., **Arrêt sur images : la gestion des compétences au milieu du gué**, *Gérer et comprendre*, n° 43, mars 1996, pp. 26-36

MEIGNANT Alain, **Les compétences de la fonction ressources humaines : Diagnostic et action**, Rueil-Malmaison : Liaisons, 1995.

PARLIER Michel, **La compétence : nouveau modèle de gestion des ressources humaines**, *Personnel*, n° 366, janvier 1996, pp. 41-44

### **1.3. UNE REFONTE DU DROIT DU TRAVAIL POUR DE NOUVELLES RELATIONS DE TRAVAIL**

*Seul le texte de J.-P. Willems traite directement et dans son intégralité, du lien droit du travail/compétence, les autres documents apportent une information sur les principales tendances d'évolution du droit du travail et les débats en cours.*

BALMARY D., **Le droit du licenciement économique est-il vraiment un droit favorable à l'emploi ?**, *Droit social*, n° 2, fév. 1998, pp. 131-139

BOISARD P., CHARPENTIER P., **Pratiques d'annualisation du temps de travail**, *La lettre du Centre d'études de l'emploi*, n° 18, nov.-déc. 1996, 4 p.

DAUGAREILH I., **Le contrat de travail à l'épreuve des mobilités**, *Droit social*, n° 2, fév. 1996, pp. 128-140

GAVINI C., **Vers un droit interne d'entreprise ?**, *Sociologie du travail*, n° 2, 1997, pp. 149-169

JEAUMMAUD A.- **Le droit du travail en changement : essai de mesure**, *Droit social*, n° 3, mars 1998, pp. 211-222

## Bibliographie

SIMITIS S., **Le droit du travail a-t-il encore un avenir ?**, *Droit social*, n° 7-8, juil.-août 1997, pp. 655-668

WILLEMS J.P., **Le droit du travail à l'épreuve de la compétence**, *Actualité de la formation permanente*, n° 145, novembre-décembre 1996, pp. 30-35

### 1.4. LA BASE D'UN NOUVEAU DIALOGUE SOCIAL ?

*Les documents sélectionnés ci-dessous ne traitent pas tous dans leur intégralité du lien compétence/dialogue social. Les travaux du CEREQ ainsi que ceux de Lichtenberger et les autres ci-joints sont les plus ciblés sur ce thème ; les autres références en étudient des aspects plus spécifiques .*

BESSY Christian, **Relation de travail et mode de fixation des salaires**, *La Lettre du Centre d'études de l'emploi*, n° 44, oct. 1996, 10p.

CALABRESE F., QUINTERO N., CHABRAND V., **La négociation d'entreprise : de la construction des professionnalités... à la gestion des compétences**, Marseille : CEREQ, 1995.

EUSTACHE D., **Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés**, Marseille : CEREQ, 1996.- 162 p.- (Coll. des études, n° 69)

KOGUT-KUBIAK F., QUINTERO N., **L'individualisation des carrières et des compétences : un objet de négociation**, *BREF CEREQ*, n° 121, juin 1996, pp. 1-4

LAMOTTE B. (coord.), **Les régulations de l'emploi : les stratégies des acteurs**, Paris : L'Harmattan, 1998.- 400 p.

LICHTENBERGER Y., DEVAUD J.-M., MAUCHAMP N., TIXIER P.- E., CALABRESE F., **Emplois, compétences et accords sociaux**, Noisy-le-Grand : GIP Mutations industrielles, 1996.- (Coll. Les cahiers de recherche, n° 70)

SANDOVAL V., **La mise en œuvre des nouvelles grilles de classification : un impact limité sur la masse salariale et la hiérarchie des emplois**, *Premières informations et premières synthèses*, n° 16/2, avril 1998, 4 p.

## 2. LES ENJEUX DE LA COMPÉTENCE POUR LE SALAIRE ET POUR LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE

*La sélection de références ci-dessous n'a pour autre objectif que de donner quelques pistes de réflexion.*

BERTRAND Olivier, **Evaluation et certification des compétences et qualifications professionnelles**, Paris : IPE, 1997.- 128 p.

BOISSONNAT Jean, MABIT René/Commissariat général du plan, **Le travail dans vingt ans**, Paris : Odile Jacob/Documentation française, 1995.- 373 p.

COLARDYN Danielle, **La gestion des compétences : perspectives internationales**, Paris : PUF, 1996.- 228 p.

COMMISSION EUROPÉENNE, **Enseigner et apprendre : vers la société cognitive - Livre blanc sur l'éducation et la formation**, Luxembourg : Office des publications des communautés européennes, 1995.

**Employabilité, compétences et validation des acquis**, *Stratégies et compétences*, n° 10, sept. 1996, pp.2-4

GRANIER Christiane, FLUCK Claude, BRUNSCHWIG Gérard, **Travailler autrement : le salarié, acteur de la gestion de son emploi**, *Personnel*, n° 348, fév. 1994, pp.65-75

LE BOTERF Guy, **De la compétence à la navigation professionnelle**, Paris : Ed. d'organisation.

## *Bibliographie*

PERRENOUD Philippe, **Construire des compétences dès l'école**, Paris : ESF, 1997.

**Reconnaître les acquis et valider les compétences**, *Education permanente*, n° 133, 1997-4, 154 p.

STANKIEWICZ François (dir), **Travail, compétences et adaptabilité.**, Paris : L'Harmattan, 1998.- 234 p.

SUZAKI Kiyoshi, VIRVILLE Michel de, **Réinventer l'unité de travail : impliquer les hommes au plus près du terrain**, Paris : Dunod, 1993.

TANGUY Lucie, CAMPINOS Myriam, **Quelle formation pour les ouvriers et les employés en France ?**, Paris : La Documentation française, 1991.

VIRVILLE Michel de, **Donner un nouvel élan à la formation professionnelle**, Paris : La Documentation française, 1996.- 150 p.



AVEC LE CONCOURS DU  
FONDS SOCIAL EUROPÉEN

CNPF

31, avenue Pierre 1<sup>er</sup> de Serbie - 75784 Paris Cedex 16