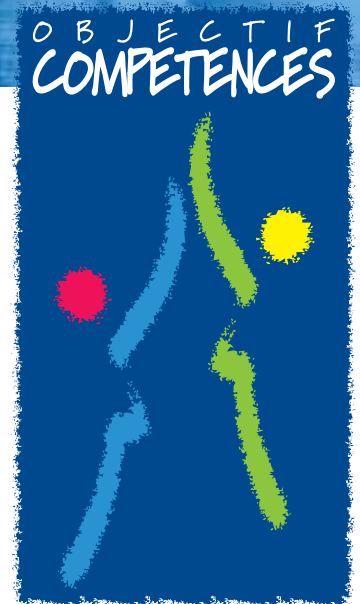


5 5

Organisations
du travail et gestion
par les **compétences**



Organisations
du travail et gestion
par les **compétences**



UNE DEMARCHE EN MOUVEMENT

«L'entreprise doit se sentir responsable des compétences professionnelles développées en son sein. Cela ne peut se faire sans un vrai dialogue social, dialogue d'autant plus réalisable qu'une vraie convergence d'intérêt existe entre le chef d'entreprise et ses salariés.»

Ces mots, prononcés par Bruno Lacroix à l'issue des Journées internationales de la Formation, clôturaient un moment fondateur en nous investissant d'une tâche considérable.

Un moment fondateur, car les réflexions et les propositions formulées à Deauville ont contribué à une véritable prise de conscience : face aux défis économiques et sociaux du xx^e siècle, il nous faut rompre définitivement avec le taylorisme en installant le management des compétences au cœur de l'entreprise.

Une tâche considérable, car la mise en œuvre d'un tel programme exige de réviser à peu près tout ce que nous croyons savoir sur la formation, l'organisation du travail et le management.

Depuis cinq ans, le MEDEF accompagne les entreprises dans cette dynamique de transformation à travers un ensemble d'initiatives :

- signature par les partenaires sociaux européens d'un «Cadre d'actions pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie»,*
- mise en place d'un réseau de cabinets conseil, partenaires du MEDEF,*
- création d'Observatoires des bonnes pratiques d'entreprises aux niveaux régional, national et international,*
- expérimentation d'un dispositif de qualification avec six branches professionnelles.*

Les présents cahiers, initiés et rédigés sous la coordination du MEDEF, analysent cette démarche en mouvement. Nourris d'expériences d'entreprises, ils proposent neuf clés d'entrée dans la logique compétences. Les entreprises et leurs partenaires y trouveront autant de points d'appui pour se projeter dans l'avenir, en misant sur leur capacité commune à développer, en co-responsabilité, la performance de l'entreprise et le professionnalisme de leurs salariés.

RÉSUMÉ	5
INTRODUCTION	6
UNE GESTION PAR LA RESPONSABILISATION	9
1.1. QUATRE TYPES DE MUTATIONS	9
1.2. LA GESTION PAR LES COMPÉTENCES	12
1.3. ORGANISATION ET COMPÉTENCES : DES DYNAMIQUES SOLIDAIRES	20
QUELQUES EXPÉRIENCES D'ENTREPRISES	26
2.1. LE CAS DES « ILOTS-CAISSE » DANS LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE	26
2.2. LA RELATION ORGANISATION-COMPÉTENCES DANS UNE INDUSTRIE A PROCESS	32
2.3. L'EXPERIENCE DE SCHERING S.A	39
2.4. QUELQUES EXPERIENCES EUROPEENNES	45
CONCLUSION GÉNÉRALE	49

Choix volontariste de management, la gestion par les compétences repose sur la responsabilisation de toutes les catégories de salariés, qui permet à l'entreprise de faire face aux défis relatifs au développement de l'entreprise et à sa pérennisation.

Dès lors, une réflexion sur les organisations du travail apparaît comme un préalable au lancement d'une démarche de ce type : pour qu'une gestion par les compétences puisse être envisagée, encore faut-il que l'organisation du travail dans l'entreprise s'y prête, en créant un cadre d'autonomie dans lequel pourront être mobilisées les compétences des collaborateurs, et donc en reconnaissant à ces derniers une pleine capacité d'initiative et de responsabilité.

Dans une première partie, ce cahier esquisse une définition de la gestion par les compétences, appréhendée ici comme une modalité particulière de mobilisation, de développement et de reconnaissance de la contribution de l'individu au travail. Il examine également les mutations actuelles de l'organisation du travail, marquées notamment par l'exigence croissante de réactivité des individus et des entreprises face aux événements. Dans ce contexte, c'est le contenu du travail lui-même - en tant que levier de performance et occasion d'apprentissage - qui est interrogé.

La deuxième partie du cahier illustre cette problématique à travers trois monographies d'entreprises issues de secteurs professionnels très différents, complétées par un panorama d'expériences européennes. Ces expériences le soulignent, la mise en œuvre d'une démarche compétences nécessite une évolution de l'entreprise dans quatre dimensions complémentaires : la stratégie, l'organisation, le management et les compétences.

INTRODUCTION

La gestion par les compétences est fondée sur un ensemble de convictions acquises à partir d'expériences d'entreprise et qui sont autant de raisons pour la mettre en place et la développer. La conviction la plus largement partagée est bien celle du lien entre compétence et performance : lorsqu'une entreprise met en œuvre cette modalité de gestion, son objectif est bien d'accroître sa performance globale, c'est-à-dire la valeur qu'elle apporte à ses clients. Si elle n'identifie pas clairement la contribution de cette démarche au déploiement de sa stratégie, si elle ne se représente pas explicitement les liens entre les compétences maîtrisées par ses collaborateurs et l'efficacité de ses organisations du travail, la gestion par les compétences reste un coût social qui ne lui apporte aucun avantage décisif, qui ne lui offre aucune contrepartie.

Dans ce choix volontariste de gestion, c'est la responsabilisation de toutes les catégories de salariés qui permet à l'entreprise de faire face aux défis relatifs au développement de l'entreprise et à sa pérennisation. Ce sont les compétences que les salariés engagent dans leurs activités de travail qui favorisent la réussite.

Dans cette optique, une réflexion sur les organisations du travail apparaît comme un préalable au lancement d'une démarche de gestion par les compétences. La question centrale posée par ce type de choix de gestion - et à laquelle ce cahier va s'efforcer d'apporter quelques éléments de réponse - est bien celle-ci : comment concevoir des organisations qui permettent une pleine mobilisation des compétences des collaborateurs de l'entreprise et qui, ce faisant, favorisent le développement de leurs compétences ?

C'est dans cette dynamique que se situe le projet « Objectif compétences » du MEDEF. L'une des dimensions majeures de ce projet est constituée par la tentative de s'affranchir du taylorisme : « le développement des compétences et leur mise en œuvre optimale s'accocom-

Dans ce choix volontariste de gestion, c'est la responsabilisation de toutes les catégories de salariés qui permet à l'entreprise de faire face aux défis relatifs au développement de l'entreprise et à sa pérennisation.

Dans la démarche compétences, l'organisation du travail s'adapte en permanence.

dent mal d'un travail enfermé dans le périmètre d'un poste avec des consignes descendant en cascade, même si ce mode d'organisation s'avère encore parfois incontournable. Ainsi, dans la démarche compétences, l'organisation est évolutive. Elle s'adapte en permanence pour tenir compte des besoins du client et des capacités croissantes des salariés. Elle s'appuie sur une approche des métiers recomposée au lieu d'émettre ceux-ci selon leurs logiques propres¹. Dans cette perspective, les outils de gestion doivent exprimer l'intention de l'entreprise : « il est des cas où le choix stratégique de l'entreprise la conduit à faire de son organisation du travail l'élément premier de sa démarche compétences. Ses référentiels de compétences sont alors bâtis, non pour refléter l'organisation du travail existante, mais pour construire l'organisation du travail dont elle entend se doter. »

La simultanéité des évolutions de l'organisation du travail et des compétences individuelles et collectives s'inscrit donc dans un mouvement qui tend à renforcer les besoins de prise de responsabilité et de coopération dans l'activité, à reconnaître de l'autonomie aux salariés et aux équipes de travail et à favoriser un travail collectif et une solidarité d'équipe. Dans le cadre d'un travail d'équipe, sur un périmètre d'activités délimité et avec des objectifs définis, il ne s'agit plus seulement d'assurer des tâches techniques, mais aussi de prendre en compte les spécificités des clients, d'échanger et de gérer de l'information, d'être garant de la qualité, d'enregistrer les résultats, d'intervenir sur les incidents et les pannes, d'optimiser le flux, etc. Ces éléments doivent être considérés comme déterminants de la gestion par les compétences puisqu'ils constituent les registres sur lesquels l'entreprise souhaite engager ses collaborateurs et sur lesquels ceux-ci souhaitent obtenir la reconnaissance de leur contribution.

Au-delà de l'organisation, c'est bien le contenu du travail lui-même qui est traversé par de fortes mutations.

Ce cahier est le fruit d'un travail collectif. Nous traitons la dynamique des évolutions des organisations du travail et de la gestion par les compétences de différentes manières.

¹ MEDEF (2000), Charte de partenariat, Réseau « Objectif compétences ». <http://objectif-compences.medef.fr/>

Dans une première partie, nous apportons quelques éclairages sur les mutations en cours. Nous nous efforçons ensuite de mettre à jour les différents aspects de la problématique. Afin de bien cadrer notre travail, nous définissons ce qu'est la gestion par les compétences conçue comme levier de la performance et nous décrivons ses trois dimensions principales. Nous proposons quelques raisons pour entrer dans une telle démarche. Le cadre de réflexion concernant l'organisation du travail fait l'objet d'une attention toute particulière: crise des systèmes de travail et nécessité d'un nouveau cadre d'analyse. Les principales formes des mutations actuelles du travail sont décrites afin de donner corps au lien qui existe entre organisation du travail et compétences. Au-delà de l'organisation, c'est bien le contenu du travail lui-même qui est traversé par de fortes mutations; deux aspects sont particulièrement examinés: le travail comme support de la performance, le travail comme occasion d'apprentissages.

La seconde partie est centrée sur des expériences d'entreprise. Ces expériences permettent d'illustrer les différents aspects de la problématique d'ensemble, de préciser certains aspects, d'en corriger d'autres. Elles sont issues de secteurs professionnels fort différents: la grande distribution avec l'expérience de la mise en place des Îlots-caisses dans deux entreprises, Métro et Carrefour; le projet de développement des organisations du travail dans une entreprise à process; le changement des méthodes et des procédés de fabrication et l'implication des compétences professionnelles dans une industrie pharmaceutique, Schering S.A. Ces expériences reflètent des aspects significatifs de la relation organisation compétences. Cette partie s'achève par une invitation à rechercher, sur le site du MEDEF, des monographies relatant des expériences européennes.

Nous concluons sur quelques réflexions pour aborder simultanément organisation du travail et compétences: l'organisation comme facteur décisif dans l'obtention de la performance, la nécessité de substituer de nouveaux repères aux repères anciens, le rôle actif à reconnaître aux salariés et à leurs représentants, les registres à prendre en compte et les différences avec la gestion des compétences.

UNE GESTION PAR LA RESPONSABILISATION

1.1. Quatre types de mutation

D'importantes mutations ont lieu sous nos yeux. Plus que l'organisation du travail, c'est bien le «système de travail» - c'est-à-dire une multitude d'aspects en interrelation (contenu, conditions, organisation, qualification, formation, gestion) - dans son ensemble et dans chacun de ses éléments qui connaît actuellement de grandes transformations. Les incidences de ces transformations sur la relation d'emploi sont importantes puisque l'on passe d'un système basé sur une division du travail et une spécialisation, sur des besoins minimaux en éducation et en formation, sur un contrôle hiérarchique fort et sur des relations de travail conflictuelles, à un système où les différentes tâches sont recomposées, qui réclame des niveaux d'éducation et de formation élevés, qui privilégie un développement des compétences et qui devrait donner lieu à une certaine stabilité d'emploi tant est grand le besoin d'implication dans les activités productives. L'ampleur et la simultanéité de ces mutations autorisent certains à parler de «troisième révolution industrielle». Celle-ci est la résultante de quatre types de mutation².

L'ampleur et la simultanéité des mutations que connaît le système de travail permettent de parler de «troisième révolution industrielle».

C'est d'abord une *mutation technologique*. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) se développent par vagues successives, avec l'informatique centralisée, la micro-informatique, les réseaux locaux ou internes, le réseau des réseaux, Internet et l'Internet à haut débit. La convergence numérique permet de combiner sur un même support le texte, le son et l'image fixe ou animée. Cette révolution, d'une part, fait apparaître une

² Rouilleault H. (2002). «Technologies de l'information et de la communication et mutations du travail», communication à l'Université d'été de la communication, Hourtin, 27 août.

nouvelle branche d'activité regroupant informatique, télécommunications et médias et, d'autre part, a des conséquences sur l'ensemble des branches d'activité existantes. Après le développement de l'informatisation des banques, de l'automatisation des industries de process, de la conception, de la gestion de production ou de la maintenance assistée par ordinateur, nous assistons à celui des centres d'appel, des progiciels de gestion intégrés, du e-commerce, des Intranet... En 2000, 41 % des actifs européens travaillaient avec un ordinateur.

C'est ensuite une *mutation économique*. Elle se traduit par le passage de la production de masse, du fordisme, qui a permis de considérables économies d'échelle, à une économie de production de masse personnalisée : économie servicielle, économie de variété et de la réactivité, de qualité et d'innovation, combinant économies d'échelle et adaptation des produits et services aux besoins diversifiés des clients, économie de la connaissance. Le modèle de la réactivité s'entend comme la « *capacité de reconfigurer rapidement ses ressources de production, et la capacité de répondre rapidement aux exigences des consommateurs*³ ».

La mutation va au-delà d'une simple capacité à faire face de façon continue aux changements de l'environnement : l'entreprise doit, en effet, « *savoir imposer, impulser des évolutions qui lui sont favorables ; ne pas se contenter d'être réactive mais aussi d'être «pro-active»* ».

C'est aussi une *mutation organisationnelle*. Ses principales dimensions sont la gestion de la variété, la relation de service en co-production avec le client, l'entreprise étendue en réseau avec ses co-traitants, le travail coopératif dans les équipes, entre les équipes et à distance et le management des connaissances. Certaines entreprises attendent de leurs organisations du travail qu'elles répondent à des principes de polyvalence, de délégation de pouvoir, d'autonomie, de responsabilités, de faible formalisation des tâches à réaliser. En contrepartie, la pression du temps

³ Cohendet P., Llerena P. & Mutel B. (1992). «Flexibilités et mise en cohérence des données de production» in De Terssac G. et Dubois P., Les nouvelles rationalisations de la production, Toulouse, Capadué-Éditions.

réel, l'intensification continue des rythmes de travail, les contrôles de plus en plus pesants accroissent le sentiment de stress au travail.

C'est enfin une *mutation des métiers*, laquelle reconfigure la carte des compétences. De nouveaux métiers apparaissent (mainteneur de réseau à distance, gestionnaire de site web...), d'anciens métiers se transforment (montée en compétences dans l'industrie, taylorisation de certaines activités de service), des frontières de métier se déplacent, entre front et back office, entre cadre et assistante, entre journalistes et techniciens dans l'audiovisuel, etc.

Ces quatre types de mutation sont en forte interaction et elles ont des conséquences diversifiées sur la situation des salariés. Les données statistiques montrent un recours croissant au travail qualifié et les études macro-économiques mettent en évidence la complémentarité des TIC et du travail qualifié, lequel se substitue au travail peu qualifié. Les TIC stimulent l'embauche des salariés très qualifiés et mettent en difficulté les moins diplômés. Des expériences d'entreprise montrent, dans le même temps, la taylorisation de certaines situations alors même que la qualification des salariés concernés est forte. Ainsi, l'expérience de la restauration rapide révèle que des salariés, bien que définis contractuellement comme polyvalents ont, en réalité, une activité qui s'apparente au travail posté⁴.

Les effets des mutations technologiques et organisationnelles en cours sur la réalité du travail sont donc ambivalents.

Les effets des mutations technologiques et organisationnelles en cours sur la réalité du travail sont donc ambivalents. Les salariés exercent plus de responsabilités, ils bénéficient d'autonomie, d'occasions de développer leurs compétences, mais, simultanément, ils doivent faire face à plus de contraintes liées à la relation avec les clients, aux nécessaires coopérations avec les collègues et à la pression du temps. Cette ambivalence des mutations sur la situation des salariés doit rester à l'esprit tout au long de notre réflexion sur la relation organisation-compétences.

⁴ Duval G. (2000, 2^e édition). *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et McDonald's*, Paris, Syros,

1.2. La gestion par les compétences

1.2.1. Les fondements

La gestion par les compétences est une gestion par la responsabilisation. Elle se présente comme une alternative à la gestion par les postes de travail. Elle implique un nouveau deal dans la relation d'emploi : transformation des modalités de travail et accroissement de la compétitivité pour l'entreprise ; évolution de carrière en fonction de l'acquisition et du développement de compétences pour les individus. Les compétences des salariés mobilisés de façon responsable dans des organisations du travail autonomes sont de nature à améliorer significativement la performance de l'entreprise. Selon Yves Lichtenberger⁵, «*la compétence ne vise pas à réduire les coûts opérationnels, elle vise à accroître la valeur produite pour le client et l'usager et ce n'est qu'à cette condition qu'elle accroît celle pour l'actionnaire. Sans articulation avec la stratégie et la refonte de l'organisation, elle reste un coût social sans contrepartie*».

Elle suppose des organisations du travail évolutives et qualifiantes, dans lesquelles l'initiative et l'autonomie des salariés sont sollicitées, et des formes de management plus coopératives et décentralisées. Elle vise fondamentalement à donner la priorité aux compétences maîtrisées par les personnes : ce qui confère à l'acte de travail une place et une valeur centrales car c'est là que se joue la réussite de l'entreprise.

1.2.2. La mise en œuvre

Les pratiques de gestion auxquelles correspond une gestion par les compétences sont d'une grande diversité. Afin de les rendre plus lisibles, nous les classons en trois dimensions : la mobilisation, le développement et la reconnaissance. Ces trois dimensions doivent être pensées de façon solidaire car l'édifice de la gestion par les compétences risque d'être déséquilibré si l'un d'entre eux venait à se dérober⁶.

⁵ Lichtenberger Y., (2001) ; «Rémunérer la compétence ? », MEDEF, Observatoire Objectif Compétences, Note de travail.

La première dimension est celle de la mobilisation. Cette modalité se traduit par un surcroît d'exigences de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs ; ce qui se manifeste de différentes manières :

- c'est tout d'abord, au regard de l'organisation, une tendance au développement de la polyvalence, c'est-à-dire une capacité à prendre en charge plusieurs activités avec une efficacité égale. C'est cette polyvalence qui permet de rendre l'organisation plus souple, plus réactive, permettant de travailler sur des petites séries, devant satisfaire des demandes particulières des clients ;
- c'est ensuite ce que l'on dénomme les «*compétences comportementales*». Cette expression, désormais à peu près stabilisée, évoque l'implication et la mobilisation de la «*subjectivité*» des individus. Ce sont des compétences de prise d'initiative, de communication et d'interaction : faire face à l'imprévu, gérer les aléas passe par une mise en commun de l'expérience vécue dans le travail. Cette dimension comportementale est décisive, et pour la performance des entreprises, et pour l'employabilité des individus ;
- c'est enfin, un surcroît d'exigences qui s'observe dans la durée. D'une certaine manière, rien n'est jamais acquis de façon définitive. Au contraire, tout est susceptible d'être, à tout moment, remis en cause. Le marché, les produits, la concurrence, l'organisation du travail se modifiant en permanence, les entreprises souhaitent faire comprendre à leurs salariés que leur capital de compétences doit lui aussi évoluer. Elles attendent d'eux qu'ils puissent se projeter dans leur avenir professionnel de façon permanente. Les dispositifs de gestion doivent effectivement inclure cette dimension temporelle... notamment pour éviter de laisser sur le bord de la route des personnes qui n'auraient pas pris conscience de cette pression de la permanence des évolutions.

La deuxième dimension est celle du *développement*. Comment les entreprises peuvent-elles contribuer au développement des compétences dont elles ont besoin ? Quelles possibilités offrent-elles à leurs collaborateurs,

⁶ Gilbert P., Parlier M. (A paraître). «La gestion prévisionnelle des ressources humaines : de la gestion prévisionnelle de l'emploi à la gestion par les compétences», in Weiss D. (Dir.), *Les ressources humaines* (2^e édition), Les Éditions d'organisation.

La gestion par les compétences confère à l'acte de travail une place et une valeur centrales.

Les entreprises attendent de leurs salariés qu'ils puissent se projeter dans leur avenir professionnel de façon permanente.

La gestion par les compétences repose sur un large éventail de modalités d'apprentissage.

au-delà de l'engagement qui leur est demandé, pour accompagner le développement de leurs compétences ?

La gestion par les *compétences* repose sur un large éventail de modalités d'apprentissage : formations en alternance ; formations-actions qui supposent d'exercer de nouvelles responsabilités ; formation par et dans le travail, etc. vont dans le sens d'un développement des compétences et de la diversification des modalités d'apprentissage et peuvent constituer des modalités de progression professionnelle.

La troisième dimension, celle de la *reconnaissance* des *compétences*, est indispensable. Elle est sans doute la plus difficile à mettre en œuvre car elle représente un investissement lourd en termes, notamment, de disponibilité des acteurs, et elle risque - si les règles de gestion n'ont pas été finement conçues et négociées - d'ouvrir vers des évolutions non maîtrisées.

Mais la reconnaissance des compétences constitue la contrepartie de l'engagement supplémentaire que l'entreprise réclame à ses salariés. La gestion par les compétences ne semble pas pouvoir se passer de la reconnaissance des compétences.

La mise en œuvre d'une gestion par les compétences suppose les quelques étapes suivantes :

L'explicitation de la stratégie de l'entreprise, de son ambition économique⁷ : analyse stratégique du marché, de la concurrence, des opportunités, etc.

La mise en évidence des conditions par lesquelles la performance globale de l'entreprise peut être obtenue et la clarification des modes d'organisation du travail. Il s'agit notamment de définir les responsabilités que doivent exercer les salariés et de définir l'autonomie dont ils disposent pour assurer la production ainsi que la qualité du service à rendre aux clients.

La formalisation des changements majeurs nécessaires pour que l'organisation du travail permette la réalisation de l'ambition.

⁷ Cette expression est employée par le cabinet Aegist.

La définition des compétences attendues par l'entreprise. Celles-ci sont décrites au travers d'analyse des activités de travail mais doivent également correspondre aux caractéristiques attendues dans l'organisation à venir.

L'évaluation des compétences détenues par l'individu au regard de celles qui sont requises dans le référentiel. Ce positionnement a lieu, généralement mais pas exclusivement, lors d'un entretien de face à face avec le responsable hiérarchique direct.

La prise de décisions sur plusieurs plans : sur les priorités d'acquisition et de développement de compétences, sur les parcours professionnels envisageables et éventuellement sur une progression de la rémunération de l'intéressé.

L'évaluation des compétences maîtrisées et mises en œuvre par l'individu se conduit au regard de celles attendues par l'entreprise. Ces pratiques témoignent du passage d'une forme essentiellement collective d'évaluation de la qualification de l'individu à une forme essentiellement individualisée d'évaluation des compétences.

1.2.3. Pourquoi « y aller » ?

Pour quelles raisons des entreprises décident-elles de mettre en œuvre une gestion par les compétences ? Cette modalité de gestion est, en effet, exigeante, elle peut apparaître comme un choix coûteux, notamment parce qu'elle signifie de travailler longuement à la mise en cohérence de leur stratégie, de leur organisation, de leur management et de divers leviers de gestion de leurs ressources humaines. De nombreux chefs d'entreprise craignent ainsi de se lancer dans une aventure dont ils perçoivent les risques et les ruptures sans pouvoir en percevoir simultanément les avantages. Comment alors rendre explicites les effets attendus ? Quelles peuvent être, pour les entreprises, les contreparties des coûts de conception, de concertation et de mise en œuvre ?

La gestion par les compétences n'est pas une gestion magique mais une gestion des risques.

Comment identifier, dès l'amont du projet, les possibilités de gain qui permettront de clairement considérer les dépenses comme des investissements susceptibles de retour ? La gestion par les compétences n'étant pas une gestion magique mais une gestion des risques, les réponses à ces questions ne sont jamais totalement irréfutables ; nous sommes toutefois en mesure de présenter quelques présumptions d'efficacité.

Les réponses à ces questions sont d'autant plus délicates à formuler que ni les options de gestion de ressources humaines, ni les formes des organisations du travail ne sont inscrites dans tel environnement économique donné, dans telle technologie particulière. Elles ne procèdent d'aucun déterminisme. Elles sont le résultat de choix, essentiellement faits par des dirigeants, c'est-à-dire par des acteurs libres qui prennent leurs décisions en fonction de la représentation qu'ils ont de leurs intérêts, des informations qu'ils ont à leur disposition mais aussi de leurs croyances et de leurs convictions, notamment en matière de rôle du facteur humain dans l'obtention de la performance.

L'obtention de gains de productivité est un processus complexe qui requiert une multiplicité et une simultanéité de transformations. Des travaux récents⁸ mettent en évidence, par exemple, qu'il n'existe aucune corrélation entre l'accroissement de performances et la mise en place d'ateliers flexibles.

Bien plus : que l'entreprise ne peut se satisfaire de jouer sur un seul registre mais que «*l'ensemble de (ses) choix - stratégie, organisation du travail, technologie - serait complémentaire. Or cette complémentarité implique qu'un changement sur une dimension (...) ne peut être efficace que si les autres dimensions sont adaptées.*» Loin de se satisfaire d'un changement circonscrit à une seule dimension, c'est une évolution vers un autre modèle productif qui permet à l'entreprise d'améliorer significativement ses performances. D'une certaine manière, *la compétence ne vient jamais seule* ; la gestion par les compétences s'installe simultanément à la définition de nouvelles

⁸ Askenazy P. (2002). *La croissance moderne. Organisations innovantes du travail.* Économica.

stratégies, à la recherche de nouvelles modalités de satisfaction des clients, aux transformations de l'organisation de la production et du travail occasionnées par un besoin de maîtrise de la qualité, à une modification durable des modes de management... Dans tous les cas, une question doit être posée de façon préalable pour pronostiquer une chance de réussite durable : dans quelle dynamique d'entreprise la démarche compétences s'inscrit-elle ? Quelques exemples seront plus explicites.

Une entreprise du secteur du caoutchouc produit une large gamme de produits pour des marchés très diversifiés allant des particuliers à des entreprises de haute technologie. Ses marchés sont stables, voire en diminution, elle connaît une croissance faible et doit faire face à la concurrence du plastique et des nouveaux matériaux. Elle vient de redéfinir sa stratégie et souhaite optimiser son offre. La prise en compte de la diversité des attentes des clients est un enjeu crucial. En s'appuyant sur un réseau de distribution bien structuré, elle comprend que sa pérennisation passe par sa capacité à proposer à ses clients non plus uniquement des produits mais «*des services personnalisés autour de ses produits*», synonymes de plus-value. La diversification de son offre devrait lui permettre de dégager de meilleures marges. Son outil industriel n'autorise toutefois pas la réactivité et la souplesse dont elle a besoin, notamment parce que son organisation du travail reste d'inspiration taylorienne. C'est un système robuste, structuré, qui «*descend loin*», c'est-à-dire qui repose sur des procédures très détaillées (jusqu'à 35 pages), sur ce que doivent faire les opérateurs, auxquels n'est reconnue qu'une faible autonomie. Le système de qualité, quant à lui, répond aux exigences des normes, il a la réputation d'être «*efficace mais pas efficient*».

Après réflexion approfondie, le comité de direction se lance dans une gestion par les compétences cohérente avec sa nouvelle orientation stratégique.

L'entreprise choisit de «*desserrer progressivement les contraintes qui pèsent sur son système de production*», elle s'oriente vers de nouveaux modèles d'organisation et recherche les meilleurs moyens d'engager de façon plus efficace les individus dans les activités de travail. Après une réflexion approfondie, le comité de direction décide de se lancer dans une gestion par les compétences dont les différentes dimensions lui paraissent être en cohérence avec sa nouvelle orientation stratégique. Un diagnostic

initial ayant conclu à l'opportunité et à la faisabilité du projet, elle organise un séminaire interne pour répondre aux quelques questions suivantes :

- comment décloisonner les postes et les fonctions dans une « approche client » ?
- comment définir des périmètres de responsabilité correspondant à des missions d'équipe ?
- comment reconfigurer l'organisation de manière à donner plus de responsabilités aux collaborateurs et offrir un champ plus large au développement des compétences ?
- quels rôles et quelles missions confier à l'encadrement de proximité ?

Cette entreprise familiale de 500 salariés environ vend ou loue à des particuliers ou à des institutions de soins des produits (fauteuils roulants, lits médicalisés...) d'hospitalisation à domicile. Cette activité de prestation de services est assurée par 55 agences de tailles diverses réparties sur l'ensemble du territoire. Chaque agence est organisée comme un centre de profit devant analyser les opportunités de son environnement et établir ses prévisions de développement. L'entreprise est une belle réussite, elle a connu ces dernières années une croissance interne et externe rapide : en quatre ans, son chiffre d'affaires a quadruplé. Elle souhaite poursuivre son développement et assurer sa pérennité ; elle vise un nombre de 80 agences et une percée sur des marchés étrangers. Pour ce faire, elle souhaite renforcer l'efficacité et le professionnalisme de ses équipes. Elle doit affronter une vive concurrence. Les compétiteurs se servent auprès des mêmes fournisseurs et proposent des produits identiques à leurs clientèles. Les facteurs de différenciation se concentrent sur la qualité de service apportée au client. Les agences bénéficient d'une large autonomie, car elles sont les seules à même de connaître et de prendre en compte les caractéristiques de l'environnement. Toutefois, de fortes différences apparaissent dans leur fonctionnement et l'entreprise doit être attentive à proposer en tout lieu un service de qualité équivalente. Enfin, des procédures-qualité ont été initiées de façon volontariste par la direction mais elles restent encore

Un diagnostic préalable à la mise en place d'une gestion par les compétences permet de définir deux priorités de travail.

perçues dans les agences comme des tracas administratifs. Un diagnostic préalable à la mise en place d'une gestion par les compétences permet de définir deux priorités de travail. D'une part, la mise en place d'un management de la qualité susceptible d'améliorer et d'harmoniser le fonctionnement des agences. Ce management repose sur quelques principes : clarification des modalités permettant de satisfaire aux attentes des clients, spécification des modalités de réalisation du service, management des compétences en conséquence, mesures, analyse, amélioration continue... D'autre part, la clarification des évolutions professionnelles dans les filières de métier de l'entreprise, l'identification des compétences nécessaires à l'exercice des métiers, la détermination de règles permettant d'établir des liens entre maîtrise des progressions professionnelles et rémunération en cohérence avec les dispositions de la convention collective nationale. Les deux enjeux, économique et social, sont ainsi pensés solidairement, ce qui est précisément caractéristique d'une gestion par les compétences.

Dans les deux cas, les entreprises se trouvent placées dans un mouvement d'évolution continue, leurs enjeux sont bien identifiés, elles ont également compris que leur réussite passait par la responsabilisation de leurs équipes ; afin d'obtenir la réactivité et la souplesse nécessaires à l'élaboration du « service autour du produit » ; afin de garantir à ses clients une qualité de service quel que soit le lieu et quel que soit le collaborateur. A ce titre, la gestion *par les* compétences semble un choix judicieux.

Renforcer les capacités de diagnostic des équipes, améliorer les coopérations et les échanges dans les réseaux.

Mais restons modestes car, comme l'explique Pierre Veltz, « l'efficacité économique se constate le plus souvent *ex post*, sans que l'on soit capable d'en suivre la genèse, dès lors que cette efficacité résulte de processus impossibles à formaliser tels que la « capacité de diagnostic d'une installation complexe par un collectif d'opérateurs » ou la « pertinence des communications non formelles dans un réseau ». Convenons toutefois que la gestion par les compétences consiste bien, entre autres, à renforcer les capacités de diagnostic des équipes et à améliorer les coopérations et les échanges dans les réseaux.

1.3. Organisation et compétences: des dynamiques solidaires

1.3.1. Le cadre théorique

Notre propos est de mettre en évidence la nature des évolutions qui interviennent dans l'organisation et le contenu du travail et qui confèrent aux compétences des individus un rôle décisif dans l'efficacité productrice. Pour ce faire, nous empruntons certains travaux de sociologie, plus particulièrement ceux de Philippe Zarifian⁹. Pour ce chercheur, la compétence est une nouvelle forme sociale de la qualification qui repose tout à la fois sur une prise d'initiative et de responsabilité, une intelligence pratique des situations de travail et une faculté à partager des enjeux. Autonomie et prise de responsabilité «*font partie de la définition de base de la compétence: on peut dire qu'il s'agit d'attitudes sociales totalement intégrées dans les compétences professionnelles et qui expriment les choix nouveaux d'organisation. Ces attitudes ne peuvent réellement s'apprendre et se développer qu'en assumant les situations professionnelles qui les sollicitent (...)*».

Ces comportements ne sont pas innés, ils se construisent à la faveur d'engagements dans l'action, au sein d'organisations du travail en évolution. Contribuer à leur développement est de la responsabilité de l'entreprise. La compétence est un savoir pratique et une capacité d'action, autorisés et reconnus par l'organisation et qui, en retour, transforment cette organisation. Le contexte de travail est décisif dans la manière dont ces compétences se constituent grâce à la mobilisation de réseaux d'acteurs, de partage des enjeux et de responsabilités assurées en commun. L'auteur souligne ainsi les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur les performances productives: les compétences sont créatrices de nouveaux champs de valeur et d'innovation. L'implication des individus dans leur travail est l'une des conditions de la performance de l'entreprise, car ce sont les salariés qui ont «*les idées les plus précises et les plus claires sur les nouvelles conditions d'efficacité de leur propre travail*».

⁹ Zarifian P. (1995), *Le travail et l'événement*, L'Harmattan. Cf. également: (1996). *Travail et communication*, P.U.F.

La compétence est un savoir pratique et une capacité d'action, autorisés et reconnus par l'organisation et qui, en retour, transforment cette organisation.

Pour Philippe Zarifian, la crise que connaît le taylorisme est profonde. Ce modèle d'organisation est miné dans ses fondements mêmes car les conditions par lesquelles les entreprises obtiennent l'efficacité qu'elles souhaitent - fiabilité des systèmes techniques, qualité des process et des produits, coordinations interstructures, permanence des innovations, etc. - sont profondément différentes des principes - productivité du travail basée sur le débit, opérations standardisables, travail dissocié des travailleurs, réduction de la communication interhumaine, etc. - sur lesquels il s'est développé.

Le taylorisme oppose une forte résistance et les formes de travail à venir sont d'une grande diversité, voire encore indéterminées.

Il oppose toutefois une forte résistance et les formes de travail à venir sont d'une grande diversité, voire encore indéterminées. Les nouveaux modèles émergent dans la longue durée; l'industrie, par exemple, ne «*dispose pas d'une «modélisation» convenable de sa propre efficacité*» et l'avenir des modèles d'organisation n'est inscrit nulle part. Ces évolutions sont analysées sous différents aspects.

Le contenu du travail. Le salarié, dans ses situations de travail, doit affronter et maîtriser un «*monde d'événements*» (aléa, dérive de qualité, panne, incident, modification de l'ordonnancement, suggestion, amélioration, innovation...), c'est-à-dire décider, apporter des solutions à des problèmes inédits. Le salarié doit, de surcroît, communiquer dans le cadre d'une compréhension réciproque, c'est-à-dire échanger, confronter, mettre en synergie des savoirs avec des individus de métiers différents, s'accorder sur des objectifs communs et sur les moyens de les atteindre et élaborer un langage partagé servant de référent commun pour l'action. Ces activités s'exercent dans le cadre d'une autonomie individuelle et collective, insérée dans un réseau d'interdépendances propres à l'entreprise et favorisant les prises d'initiative et de responsabilité. Le travailleur se réapproprie ainsi son travail.

L'organisation du travail et, plus largement, de la production. La productivité, par-delà la performance de l'entreprise, se construit sur les registres de la qualité, de la fiabilité et de la flexibilité de l'organisation. La flexibilité, question centrale, se crée sur plusieurs modes de compétition: variété, réactivité et innovation. L'organisation, évolutive

La productivité, par-delà la performance de l'entreprise, se construit sur les registres de la qualité, de la fiabilité et de la flexibilité de l'organisation.

et qualifiante, constitue un creuset d'apprentissages en assurant le développement permanent et cumulatif des compétences. L'action stratégique et l'action opérationnelle sont corrélées et chaque unité opérationnelle se voit reconnaître la possibilité d'élaborer des propositions et d'explicitier ses objectifs.

La gestion du travail. Les outils classiques du contrôle de gestion, essentiellement axés sur une logique financière et sur la comptabilisation des temps opératoires, sont inadaptés à rendre compte des conditions réelles d'efficacité de l'action et d'élaboration de la performance : confrontation aux aléas, montée irrépensible des activités indirectes, construction des interactions, mobilisation de la créativité et de l'initiative des acteurs.

L'engagement au travail. La compétence est vue comme une nouvelle forme sociale d'approche de la qualification. Certains aspects du fonctionnement des entreprises signalent la « rupture incontestable par rapport aux pratiques tayloriennes » provoquée par ce « nouveau modèle de gestion de la main d'œuvre ». Selon Philippe Zarifian, ce modèle ne se développerait pas « sans tensions importantes ».

1.3.2. Les mutations de l'organisation

La performance, dans le cadre du taylorisme, repose essentiellement sur la productivité de la tâche individuelle¹⁰. Une subdivision rigoureuse entre la conception et l'exécution débouche sur la définition précise de ce que l'on attend des individus. La mesure du temps, par le chronométrage des opérations, est l'étalon qui permet de mesurer la performance de ceux-ci. La performance globale est obtenue par l'addition des économies de temps recherchée sur chaque segment du procès de travail. Par conséquent, *le temps opératoire*, c'est-à-dire le temps alloué à chaque opération, est la cheville ouvrière de la mesure de la performance dans l'entreprise.

Les nouvelles configurations productives font de moins en moins reposer les conditions de la performance sur

¹⁰ Rousseau T. et Labbé C. (2002), « Performance et travail dans l'entreprise : le poids des indicateurs de gestion », in *Personnel*, n° 432, septembre.

La performance, aujourd'hui, ne semble pas tant dépendre de l'efficacité du travail direct que de l'optimisation des différents cycles de production et de service dans l'entreprise.

l'intensité du travail au sens restreint du terme. La performance aujourd'hui, ne semble pas tant dépendre de l'efficacité du travail direct (exprimée, par exemple, en nombre de pièces produites par unités de temps), que de l'optimisation des différents cycles de production et de service dans l'entreprise. Dans ce sens, le travail humain a plus un rôle de coordination et de développement des systèmes hommes-machines-clients que d'accroissement de la vitesse et de la productivité des opérations au sens strict. La notion de *temps opératoire* devient caduque pour expliquer les ressorts de la performance dans l'entreprise. La performance porte alors sur des activités qui ne sont plus seulement rattachées au poste de travail mais concernent l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise et les conditions de l'insertion économique de celle-ci dans son environnement.

La fiabilisation et la régulation de systèmes technologiques complexes. Il s'agit ici de garantir un fonctionnement fluide des installations et du processus de production plutôt que de fonder la performance sur la vitesse d'exécution. La gestion des aléas et des événements imprévus est ici centrale pour empêcher un arrêt intempestif du processus. Le critère structurant l'efficacité est alors la continuité du flux.

La variété et le renouvellement rapide de l'offre. L'expression d'économie de la variété répond bien à cette nouvelle exigence à laquelle les entreprises font face : dans les conditions actuelles de la concurrence, il ne s'agit pas de produire des produits standardisés en quantité massive mais d'ajuster finement l'offre à la demande des consommateurs. La production doit alors donner l'impression de produire sur-mesure en multipliant les options et en changeant rapidement les produits disponibles.

La réactivité. La réactivité s'entend de deux façons : elle porte d'abord sur les ajustements rapides entre ce qu'une entreprise produit et ce qu'elle vend. Idéalement, il s'agit d'une adaptation immédiate aux besoins exprimés par le marché. L'évaluation de la demande devient cruciale : il n'est pas possible de produire et ensuite d'attendre que les stocks constitués baissent tout seuls. Il faut anticiper

Il ne s'agit pas d'appliquer des recettes toutes faites mais de trouver des moyens originaux de résoudre les problèmes.

sur ce que veut le marché. La réactivité s'entend aussi par la capacité des entreprises à réduire les délais de développement et d'industrialisation des produits. Avoir une bonne idée ne suffit pas, encore faut-il la proposer aux consommateurs plus rapidement que les concurrents.

L'innovation organisationnelle et de produit. L'innovation permet de développer de nouveaux marchés en proposant des produits ou des services inédits. Il s'agit de chercher à combler de nouvelles exigences. Le même raisonnement vaut pour l'innovation organisationnelle : il ne s'agit pas d'appliquer des recettes toutes faites mais de trouver des moyens originaux de résoudre les problèmes.

La qualité du produit mais aussi la qualité des relations avec les clients. Une première acception de la qualité concerne la certification : un produit ou un service doit toujours être constant, peu importe le lieu ou les conditions dans lesquelles la prestation est effectuée. Une seconde acception prend place dans une logique de satisfaction des besoins. L'organisation de la production peut de moins en moins ignorer la destination et l'usage de ses produits et de ses services. Rapprocher le client de la production vise à assurer une meilleure compatibilité entre production et consommation et, ce faisant, de garantir la satisfaction des besoins.

Ces éléments, caractéristiques d'un *nouveau système socio-productif*, tendent à complexifier l'identification des sources de la performance de l'entreprise. Dans ce sens, la performance ne peut plus être comprise comme l'atteinte de résultats pré-programmés mais comme la maximisation des différentes opportunités qui se présentent.

1.3.3. Les mutations du travail

Le travail : support de la performance. Dans ce contexte, la contribution du travail à la performance devrait changer de nature : le travail ne devrait plus seulement apparaître comme un coût, qu'il s'agirait de réduire, mais comme le support de la performance de l'entreprise. L'originalité des évolutions contemporaines réside certainement dans la généralisation de l'appel à l'implication des salariés dans

leur travail et à la mobilisation de leurs compétences. Le travail, de valeur passive, simple instrument dans les mains des organisateurs, devient le vecteur de la réussite économique des entreprises. Le fonctionnement des systèmes productifs contemporains se caractérise par la mobilisation de la subjectivité ; celle-ci, dans certains cas, fait même l'objet d'une prescription explicite. La performance dépend de cette mobilisation. Le sens que revêt pour les opérateurs l'activité de travail elle-même et les occasions d'échange qui se construisent dans la pratique sont des éléments tout à fait essentiels à l'efficacité productive.

Faire face à l'imprévu dans l'organisation passe par une mise en commun, par les acteurs de la production, de l'expérience vécue dans le travail.

Trouver des formes d'accord entre les différents points de vue devient déterminant dès que le travail repose sur la subjectivité des individus. Le temps de la discussion et de la confrontation doit être valorisé : faire face à l'imprévu dans l'organisation, gérer des aléas et des événements inattendus passe par une mise en commun, par les acteurs de la production, de l'expérience vécue dans le travail. Dans les organisations fondées sur l'implication des salariés, l'échange entre salariés à propos du travail et de ses conditions de réalisation est décisif. Par exemple, des compromis doivent être trouvés entre coût et efficacité productive, quantité et qualité, vitesse et précision, production et sécurité, réactivité et santé, etc. Ce n'est alors plus un bureau central qui décide des meilleurs arbitrages sur ce qui produit la performance, et plus largement ce qui fait sens dans l'expérience du travail, mais l'ensemble des acteurs. La qualité de cette réflexion devient essentielle pour obtenir la performance. L'implication des salariés, *in fine*, est à la source de la performance. Il n'y a pas de travail de pure exécution. Le travail, même en apparence le plus déqualifié fait, toujours l'objet d'une réélaboration par le salarié.

Le travail : occasion d'apprentissages. Ce modèle d'organisation du travail invite également à reconsidérer la manière dont les connaissances et les compétences sont acquises et développées. Les entreprises ont longtemps fonctionné avec cette idée reçue selon laquelle la connaissance et la compétence seraient des «*inputs*» extérieurs au travail ; elles seraient acquises par formation

L'individu est capable de faire, même s'il n'a pas appris, même si a priori il ne sait pas, car il est, précisément, capable d'apprendre en faisant.

initiale et formation continue : on apprendrait d'abord, on appliquerait ensuite. Cette idée est de portée limitée : chaque collaborateur est susceptible de produire des connaissances et des compétences, pour autant qu'il existe un dispositif qui favorise cette création et un processus qui la capitalise. La capacité d'apprentissage permanent est reconnue comme une dimension fondamentale de l'individu. L'activité de travail est formatrice, créatrice de compétences. L'individu est capable de faire, même s'il n'a pas appris, même si *a priori* il ne sait pas, car il est, précisément, capable d'apprendre en faisant. Ce qui signifie lui en fournir l'occasion, c'est-à-dire le placer dans des environnements évolutifs, en constantes modifications. Il n'apprend pas si son environnement de travail est totalement repéré et si on lui demande de fonctionner à l'identique. On n'acquiert pas de nouvelles compétences dans les tâches de routine, ni dans les activités qu'on maîtrise bien, ni dans des situations sans problèmes. C'est bien là une question de gestion *par les* compétences.

QUELQUES EXPÉRIENCES D'ENTREPRISES

2.1. Le cas des «îlots-caisses» dans la grande distribution alimentaire

2.1.1. Une culture tournée client

La grande distribution est soumise à une demande instable dans son volume et dans sa composition. Dans un secteur d'activité où le souci permanent du client est viscéralement ancré dans la culture professionnelle, l'idée marketing qui domine est, non plus d'offrir des produits mais des solutions aux problèmes des consommateurs. La standardisation fait place au «*one to one*», à l'individualité de chaque consommateur, plus critique car il connaît mieux les produits. La différenciation peut être obtenue par le marketing d'enseigne, par l'offre de services (heures d'ouverture, service après-vente, parking...) ou par la différenciation de l'assortiment de niches. Les politiques de fidélisation se développent. L'information collectée sur chaque client - les grands magasins sont capables de profiler chaque client à partir de l'analyse de son charriot - facilite des offres de service très ciblées¹¹.

Le face à face entre une caissière et un client constitue le moment crucial de la relation effective de l'entreprise et du consommateur.

Les attentes du client changent. Une étude¹², conduite à la demande de la Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD) révèle, après l'analyse de la typologie de la clientèle et de l'accroissement de la concurrence, que le client cherche toujours à gagner du temps, notamment sur les courses dites de corvées. Le prix n'est plus son unique préoccupation. Il recherche un accueil de qualité, des services, de l'information et des conseils.

¹¹ Moati P. (2001). *L'avenir de la grande distribution*, Editions Odile Jacob.

¹² Fédération du commerce et de la distribution (2001). *Evolution des postes d'encaissement dans la grande distribution alimentaire*, Document dactylographié.

Mais cet investissement n'aurait aucun sens pour l'entreprise si, au moment crucial de la matérialisation de l'achat, de la relation effective de l'entreprise et du consommateur, au moment donc du face à face entre une caissière et un client, le service se révélait *in fine* défaillant du fait d'une trop longue attente, d'une absence d'égards ou d'une indifférence. « *C'est souvent le seul point du magasin où le client est en contact avec un employé du magasin et l'opinion de ce client dépendra de la façon dont il aura été reçu : rapidité du passage à la caisse, amabilité de la caissière...* »¹³ Un grossiste comme *Métro Cash and Carry* considère, par exemple, que l'amplitude d'ouverture constitue, en plus d'une offre très large de produits, un atout concurrentiel. C'est dire tout l'enjeu de la compréhension du métier des caissières - dénommées « *hôtesse de caisse* » par la convention collective nationale, « *assistantes de caisse* » chez Carrefour - véritable talon d'Achille de la distribution. Comment, pour les entreprises de ce secteur, s'assurer que la relation de service qui s'établit au moment de l'encaissement, le sera dans de bonnes conditions, c'est-à-dire dans la satisfaction du client et, ce faisant, dans l'intérêt du magasin ? Nous avons affaire, avec ce cas, à une intéressante illustration de la manière dont l'organisation, en premier lieu, et le contenu du travail des collaboratrices, ensuite, peuvent être pensés dans une « *orientation client* ».

2.1.2. Les caractéristiques de la population et les conditions de travail

Les hôtesse de caisse représentent un effectif important : environ 150 000 salariés pour le commerce et la distribution à prédominance alimentaire, le double pour l'ensemble du commerce. L'étude de la FCD décrit leurs caractéristiques principales. Ce sont majoritairement des femmes (9 sur 10), dont la moitié vit en couple, 56 % ayant des enfants à charge et 10 % vivant seules pour élever leurs enfants. Elles sont jeunes (moins de 34 ans) et elles ont une ancienneté qui varie avec la taille du magasin et la région. La majorité d'entre elles travaille 26,5 heures par

¹³ Guélaud F., Lanciano C. (1991). « Flexibilité et gestion de la main d'œuvre. L'exemple des îlots-caisses dans les hypermarchés » in Gadrey J., Gadrey N., *La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce*, L'Harmattan, coll. Pour l'emploi.

semaine. Si le temps partiel constitue essentiellement une réponse aux variations des flux de clients, il peut aussi apparaître comme une condition pour supporter le stress et le rythme exigés par le poste de caisse. Un peu plus d'une sur dix travaille avec un contrat à durée déterminée, ce type de contrat permettant de gérer les absences et valant période de test avant embauche en contrat à durée indéterminée.

L'amélioration de la relation clients relève de l'organisation du temps de travail.

L'enregistrement et l'encaissement des marchandises restent les fonctions principales et certaines enseignes ont clairement identifié leur rôle dans la fidélisation des clients. Mais comment développer la relation clients, alors que les contraintes de temps demeurent et que les attentes en matière de lutte contre le vol sont fortes ? Les maladies professionnelles semblent augmenter de façon notable même si le métier est aujourd'hui moins pénible grâce au scanner et aux améliorations générées par les études ergonomiques. L'étude fait également apparaître que l'amélioration relève de l'organisation du temps de travail : augmentation des bases horaires des contrats, gestion de la modulation, limitation du nombre de fermetures ou de nocturnes affectées par personne chaque semaine, gestion des temps libres (pauses et coupures), gestion de la polyvalence. Même si des améliorations ont été réalisées, notamment sur les bases horaires contractuelles, sur la possibilité de connaître à l'avance les horaires, sur le nombre et la durée des coupures qui ne peuvent plus excéder trois heures, etc. des progrès peuvent encore être faits.

2.1.3. L'organisation en îlot

L'organisation du temps de travail des hôtesse de caisse confine à la quadrature du cercle. En effet, d'importantes variations doivent être prises en compte : saisonnières, mensuelles, hebdomadaires, journalières, voire horaires selon les fluctuations de présence de la clientèle. Comme pour tous les services en liaison directe avec la clientèle, la réponse à ces fluctuations doit être rapide et précise. La variation du volume d'emploi et du volume d'heures travaillées constitue une possibilité de réponse à cette variabilité de l'activité. Toutefois, cette réponse connaît les limites d'un absentéisme élevé et d'un turn-over récurrent

Déléguer la gestion des horaires aux hôtesse de caisse elles-mêmes.

qui désorganisent les prévisions et ont des effets négatifs auprès des clients. Les raisons de ces dysfonctionnements sont multiples : temps de travail d'une durée insuffisante, variations des horaires, pénibilité du travail, contraintes horaires (nocturne, samedi), stress de la relation avec les clients...

Dans l'expérimentation que nous présentons, la gestion des horaires permettant de remplir le plan de charge du magasin est déléguée aux hôtesse de caisse elles-mêmes. Le principe, consiste à demander à des groupes de caissières de gérer elles-mêmes leurs horaires de travail en réponse à une charge de travail globale qui leur est donnée. La formule est mise en œuvre de façon quasi-généralisée chez *Carrefour* (135 magasins «installés») et fait l'objet d'une expérimentation concluante chez *Métro Cash and Carry*.

Selon les documents d'entreprise consultés et les propos des responsables rencontrés, l'organisation en «îlots-caisses» est un système d'horaires qui permet à chaque salarié d'organiser son temps de travail en conciliant ses souhaits et l'activité du magasin. L'objectif est que chacun des trois partenaires de la relation de service trouve avantage à cette organisation :

- pour les clients : que l'attente soit réduite (rapidité), que l'accueil soit optimisé (amabilité) de façon à augmenter leur taux de satisfaction vis-à-vis du service rendu, à les rassurer et les fidéliser ;
- pour l'entreprise : que l'image de l'enseigne soit améliorée que les heures travaillées soient optimisées en faisant correspondre la présence des hôtesse de caisse aux flux des clients ;
- pour les collaborateurs : que leurs besoins et leurs contraintes de vie personnelle soient pris en compte, tout en adaptant le temps de travail à l'activité économique du magasin ou de l'entrepôt.

Le fonctionnement repose sur différents principes. Le plan de charge, c'est-à-dire le volume d'heures travaillées

Chaque « îlot-caisse » fonctionne de manière autonome.

prévues pour satisfaire les besoins de chaque heure de chaque journée, est fourni par l'entreprise plusieurs semaines à l'avance. Chaque hôtesse de caisse peut choisir, non seulement la répartition de ses heures de travail, mais aussi la durée de son temps hebdomadaire. Les heures de crédit accumulées (la «chaussette») peuvent donner lieu à «un crédit d'heures consommables ultérieurement». Un îlot est composé de 20 à 30 personnes d'un même service avec des contrats différents (28h, 30h, 35h...), des souhaits différents et complémentaires. Chaque îlot doit totaliser un nombre d'heures hebdomadaires approximativement égal à celui des autres îlots. Les personnes d'un même îlot ont des profils familiaux différents (en couple ou célibataire, avec ou sans enfant), leurs choix de vie sont donc différents. Chaque îlot fonctionne de manière autonome. Le planning annuel des congés se fait au regard de la courbe de présentation de la clientèle îlot par îlot.

Les horaires doivent être prévus cinq semaines minimum avant leur réalisation car un délai de 15 jours est obligatoire entre le moment où les collaborateurs reçoivent leurs horaires et le moment où ils les réalisent. Le processus de détermination collective des horaires comprend plusieurs étapes qui sont autant de temps de régulation entre les différents acteurs. L'encadrement direct établit le plan de charge du service. Ce plan de charge indique le nombre de personnes nécessaires au bon fonctionnement du service tous les quarts d'heures, de l'ouverture à la fermeture.

La phase de *positionnement* dure une semaine. Les plans de charge sont tracés sur un tableau apposé dans la salle commune de l'îlot. Les hôtesse de caisse choisissent, chez elles, leurs horaires de travail et les notent sur leurs feuilles de souhaits. Elles positionnent des pions selon leurs souhaits personnels sur le tableau.

Prendre en compte les impératifs du magasin ou de l'entrepôt et les souhaits des autres membres de l'îlot.

Dans la phase de *concertation*, qui dure également une semaine, les hôtesse de caisse doivent prendre en compte les impératifs du magasin ou de l'entrepôt et les souhaits des autres membres de l'îlot. Elles se réfèrent aux tableaux sur lesquels se trouvent les charges de travail et les pions préalablement positionnés. Chacune contribue

à combler les manques d'heures et à déplacer les surplus. Chaque changement de positionnement se fait à l'initiative de l'hôtesse de caisse qui le note sur la feuille de souhaits dans la colonne modifications.

Dans la phase d'*ajustement*, les animateurs ont la possibilité d'ajuster, dans les limites prévues, les horaires issus de la concertation. Une fois les plans de charges concertés et ajustés, ils sont validés ou non par le responsable du service en fonction du degré de couverture.

2.1.4. Implication du personnel et qualité de service

Dans les enquêtes de satisfaction réalisées chez *Carrefour* auprès des intéressées, les remarques positives les plus fréquemment citées concernent le choix du jour de repos, la réduction des « *coupures* » (délais entre deux plages de travail dans la même journée), le choix des horaires, la possibilité d'une meilleure organisation personnelle).

Des remarques négatives sont également exprimées: le manque de solidarité dans l'équipe, les difficultés durant la période de modification, le constat que « *ce sont toujours les mêmes qui modifient leurs horaires* », la proportion trop importante de modifications sans accord de la caissière. D'une manière générale, selon les responsables rencontrés, lorsqu'une formule d'îlot-caisse a été expérimentée et malgré les quelques insatisfactions enregistrées, l'immense majorité des hôtesses de caisse ne souhaite pas revenir à l'ancienne organisation.

Cette forme d'organisation semble donc correspondre à la diversité des attentes des trois partenaires de la relation de service: client, entreprise, collaboratrice. Toutefois, on peut considérer, à l'exemple de la FCD, que le métier évoluera peu dans les enseignes qui maintiendront le prix comme axe stratégique. La compétitivité est tributaire de la qualité du produit et du service. Mais « *la qualité de service dépend largement de l'implication du personnel, de son attachement à l'entreprise*¹⁴ ». La formule de l'îlot-caisse contribue à réduire significativement l'absentéisme et à fidéliser les

¹⁴ Guélaud F., Lanciano C., op cit.

Le changement d'organisation peut se révéler contre-productif si les modes de management et de gestion des ressources humaines n'évoluent pas en parallèle.

salariés. Elle contribue également à faire disparaître, ou à tout le moins réduire sensiblement, les facteurs qui perturbaient la prise en compte des attentes des clients.

L'hôtesse de caisse est ainsi plus disponible et devient plus à même de gérer la relation avec les clients de manière compétente. Le métier peut alors, comme le souhaite la FCD, « *continuer son évolution vers le service au client. La ligne de caisses pourrait devenir une ligne de « caisses et services » où tous les services du magasin seraient gérés et où des actions marketing propres pourraient être lancées* ». Mais dans ce cas comme dans d'autres, le changement d'organisation peut se révéler contre-productif si d'autres paramètres n'interviennent pas simultanément. D'autres conditions doivent être réunies: les managers de proximité ne peuvent plus se contenter de prévoir, d'informer et d'imposer mais doivent manifester des compétences de conciliation, de négociation et de régulation; les modalités de gestion des ressources humaines doivent évoluer, notamment en favorisant formation professionnelle, polyvalence et mobilité.

2.2. La relation organisation-compétences dans une industrie à process¹⁵

2.2.1. Un défi économique et technique

L'établissement emploie 1 400 personnes. Il est spécialisé dans la fabrication de tôles inoxydables. L'aciérie électrique a une capacité de 400 000 tonnes par an de brames d'aciers inoxydables. Depuis 1999, la tôlerie inox exploite une nouvelle installation, la Ligne Continue Intégrée Inox (LC2i), qui doit porter sa capacité de 110 000 à 360 000 tonnes par an. Cette installation, qui représente un investissement stratégique pour l'entreprise, constitue, par son intégration de l'ensemble du procédé et par son automatisation, une rupture technologique avec les pratiques usuelles.

¹⁵ Ce compte-rendu d'expérience prend appui sur une monographie rédigée par Olivier du Roy et Jean Lemay du cabinet Aegist, à partir de l'intervention qu'ils conduisent actuellement au sein de cette entreprise. Cette expérience fera l'objet d'une présentation plus complète dans un ouvrage à paraître (cf. Bibliographie sur le site internet du MEDEF <http://objectif-competences.medef.fr>).

Un processus de production en ligne enchaînée et fortement automatisée.

L'équivalent de trois ou quatre processus discontinus est ici intégré en un seul processus en ligne enchaînée et fortement automatisée. Le nombre d'outils solidarisés augmente d'autant la criticité des incidents possibles. Trois à dix minutes d'accumulateurs permettent de faire face aux changements de process, mais pas à d'éventuelles défaillances. Un arrêt coûte 6 100 € (car les bobines en cours seront perdues) et 4 600 € par heure. On mesure l'enjeu de fiabilité et le défi posé à l'organisation. De plus, la LC2i doit réaliser des objectifs ambitieux en matière de productivité, de qualité et de respect des contraintes environnementales.

La conception de la ligne a été innovante : l'usine a été densifiée par empilement en hauteur des strates du process, de telle sorte qu'il soit ramassé dans un bâtiment de 380 mètres seulement alors que, déployé à plat, il couvrirait un kilomètre. Trois cabines de conduite jalonnent ce process.

2.2.2. Les principes de l'organisation du travail

L'établissement a opté pour quelques innovations organisationnelles :

- des équipes postées autonomes de 9 opérateurs et d'un contrôleur qualité assurent la conduite du process avec des responsabilités élargies ;
- une large polyvalence sur le pilotage des phases du procédé et une polycompétence sur les dimensions de pilotage et de maintenance sont recherchées. Cet ensemble constitue le métier complet d'exploitant ;
- des rôles tournants sont assurés par les équipiers pour gérer la coordination des activités, la sécurité, les aspects de formation et de communication ;
- les opérateurs postés reviennent régulièrement à la journée pour travailler avec les techniciens et l'encadrement sur des progrès et des améliorations du procédé ;
- l'encadrement et les techniciens de jour voient leur rôle évoluer.

La polyvalence et la polycompétence au cœur des innovations organisationnelles.

Pour faire face à ces exigences, un recrutement a eu lieu à l'intérieur du site. Quarante opérateurs exploitants ont été recrutés. Leur moyenne d'âge est de 32 ans. Les équipes démarrent rapidement dans une large auto-organisation. Les coordinateurs de ligne et les correspondants « *Total productive maintenance* » et sécurité sont mis en place en janvier 2000.

Une priorité : reconfigurer les métiers et leur explicitation pour les adapter au nouveau contexte.

Les premières années d'exploitation permettent de constater que les référentiels des métiers en usage dans le groupe ne sont pas adaptés à ce nouveau contexte technique et organisationnel : d'une part, pour prendre en compte toutes les facettes du nouveau métier, il faut utiliser quatre référentiels ; d'autre part, ces référentiels ne traduisent pas la complexité technique et organisationnelle qui caractérise ce métier à haute responsabilité et forte autonomie. La reconfiguration des métiers et leur explicitation se révèle être une priorité.

2.2.3. Une tension sociale

Les opérateurs de la ligne expriment une forte préoccupation pour que leurs compétences et leurs responsabilités soient mieux évaluées. Ils ont été sélectionnés avec de fortes exigences et ont suivi des formations longues. Beaucoup ont participé à l'équipe-projet et au démarrage de la ligne. Les responsables se sont engagés auprès d'eux à revoir la démarche et à refondre les référentiels afin de traduire plus fidèlement et plus concrètement les compétences du nouveau métier. Mais un autre souci est exprimé : que ces outils et ces supports puissent évoluer pour tenir compte de l'évolution des parcours professionnels. Sur le plan de la démarche, un séminaire de l'équipe de direction de la ligne avec le service de ressources humaines a permis d'amorcer la réflexion sur les enjeux industriels et organisationnels de l'atelier de façon à situer le travail sur l'évolution de l'organisation et des compétences. Ces travaux ont ensuite été approfondis par un groupe d'opérateurs. Ils ont été interrompus par deux événements : d'abord, un incendie qui a détruit une partie de l'atelier et a nécessité des semaines de travaux de reconstruction ; ensuite, une grève spontanée des opérateurs LC2i. Cette grève portait sur la reconnaissance des progressions professionnelles. Après les semaines de reconstruction

L'enjeu de la reconnaissance des progressions professionnelles.

et de remise en route, avec l'approche de la période consacrée aux entretiens professionnels, devant le constat de tout le travail qui restait à faire pour créer le nouveau référentiel, les opérateurs demandent que soit immédiatement reconnue une partie du parcours de progression réalisé depuis le démarrage. Ce mouvement spontané se déroule en dehors des organisations syndicales. C'est une grève d'indépendants, une façon pour les opérateurs de marquer la différence qu'ils revendiquent par rapport aux autres ateliers du site. Le conflit prend fin avec l'annonce, par la direction, que chaque opérateur aura droit à un entretien permettant un positionnement intermédiaire, dans l'attente du référentiel définitif.

2.2.4. Une recomposition du métier d'exploitant

Une identité faite de la double composante, conduite du process et maintenance, s'est forgée lors du démarrage. Reconnaître ce métier et le décrire comme un seul métier d'exploitant, plutôt que par l'exercice combiné de deux professionnalités distincts, devient un réel enjeu. Le cabinet Aegist, qui accompagne l'établissement dans la définition et la description du métier d'exploitant, a proposé de travailler à partir de quelques principes.

Un métier complet partagé par tous doit être défini. Ce métier permet d'exercer tout le périmètre de responsabilités confiées à l'équipe. Il rassemble les compétences attendues, à terme, de tous les opérateurs. Plus qu'un simple cadre de la polyvalence souhaitée, ce métier partagé fonde l'identité professionnelle de l'exploitant et initie les nécessaires coopérations dans l'équipe.

Ce métier doit être défini selon quelques grands axes de compétences. Une synergie entre les diverses compétences à mobiliser doit être créée. Il ne s'agit pas d'empiler des compétences mais de créer entre elles une dynamique, d'en rendre le sens évident. C'est une étape fondatrice dans toute démarche de gestion par les compétences.

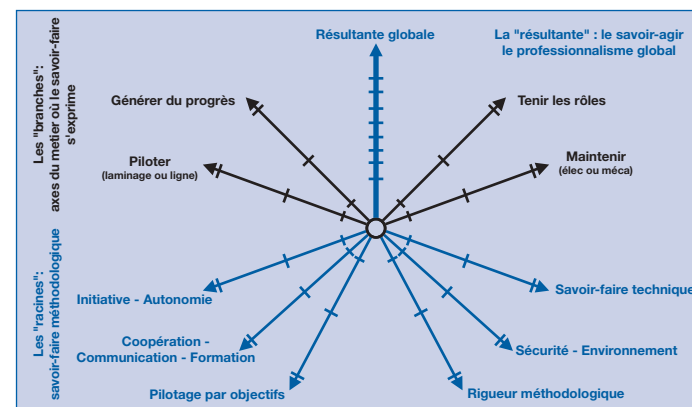
Ce métier doit ouvrir sur des filières de progression. Les filières de développement de compétences contribuant à l'élargissement du périmètre de responsabilités de l'équipe et, *in fine*, à la création de valeur, doivent également être

Il s'agit d'exprimer les compétences sous forme de maîtrise globale de processus clés.

définies. Il importe de laisser ouverte « *la porte des possibles* », ces filières de progression étant appelées à devenir un élément fondamental d'accompagnement des démarches de progrès.

Des compétences doivent être décrites selon une large maille. Il ne saurait être question de redéfinir les compétences nécessaires à la responsabilisation en termes d'activités unitaires. Il s'agirait plutôt d'exprimer les compétences sous forme de maîtrise globale de processus clés, comparables à des énoncés de « *missions* ».

La représentation du métier est basée sur l'idée que les axes techniques du métier sont renforcés par plusieurs composantes de *savoir-agir*. Cette représentation a été rapidement reconnue comme légitime tant par l'équipe d'encadrement LC2i que par les opérateurs et les représentants du personnel. Ces *savoir-agir* ne peuvent s'observer qu'à l'occasion de leur mise en œuvre dans des activités professionnelles, c'est-à-dire dans la façon de pratiquer le métier.



Structure du référentiel du métier d'exploitant

Les étapes et les seuils d'évolution ont bien été marqués. Il s'agit, pour chacune des différentes branches, de préciser des degrés d'exigences permettant des progressions et des parcours (cf. schéma 1).

Trois niveaux sont distingués :

- un niveau « débutant » : la complexité maîtrisée est comparable à celle que maîtrise un opérateur non-polyvalent exerçant ce type d'activités dans une organisation traditionnelle ;
- un niveau « confirmé » : la complexité maîtrisée est comparable à celle maîtrisée par un opérateur confirmé et très polyvalent dans une organisation traditionnelle ;
- un niveau « expert » : la complexité maîtrisée dépasse ce qui est attendu d'un opérateur reconnu comme un excellent professionnel dans une organisation classique ; elle est souvent assimilable à celle que maîtrise un technicien.

2.2.5. Les leçons de l'expérience

L'organisation mise en place à la LC2i est exemplaire. Les objectifs sont d'optimiser les coûts et les délais par des interventions plus rapides et mieux adaptées, de responsabiliser les producteurs sur la maintenance de leur outil, de mettre à profit leur connaissance de l'installation, de briser les querelles de clochers, d'instaurer une dynamique de fournisseur-client, etc. Les solutions choisies vont de la *fusion* des équipes production-maintenance à des formules plus ou moins élaborées de *maintenance partagée*. Chacune de ces solutions cherche évidemment à composer avec l'existant et les contraintes en matière de technologies, de compétences disponibles...

Profitant d'un terrain neuf et de la carte blanche accordée, les concepteurs de l'organisation LC2i ont fait le pari de réunir sous la bannière d'exploitant des individus originaires de trois horizons (la production, la maintenance mécanique, la maintenance électrique) et de les fédérer autour d'une responsabilité partagée. Une des clés de réussite réside sans doute dans le management : on n'a pas cherché à niveler les parcours, à enjoindre à chacun des profils pré-établis de « polyvalence » ; on a laissé s'exprimer les savoir-faire spécifiques pour que naissent spontanément les synergies issues de la reconnaissance mutuelle des apports. Ce n'est qu'après la confirmation de cette dynamique dans les faits qu'on a commencé à formaliser, à

On n'a pas cherché à niveler les parcours, à enjoindre à chacun des profils pré-établis de « polyvalence ».

chercher des complémentarités plus construites. Tout au long de l'élaboration du référentiel, une attention particulière a permis que la gestion *par les* compétences ne piétine pas le travail accompli mais lui offre le terreau pour continuer à croître.

La co-existence de parcours différents, qui convergent vers la construction d'une compétence globale d'équipe, semble constituer un pari fécond. Les coopérations et les synergies créées permettent à l'équipe d'assurer l'ensemble des responsabilités qui lui sont confiées en prenant appui sur la mosaïque des compétences individuelles. Cette chimie est d'habitude difficile à réaliser. Fonctionne-t-elle, à la LC2i, parce qu'elle a constitué la règle du jeu initiale ? Faut-il en attribuer le succès au fait que la responsabilité est si mobilisante qu'elle laisse peu de place aux états d'âme et oblige à une action concertée ?

La compétence globale d'équipe est prise en compte par le référentiel qui ouvre sur des parcours personnalisés.

Cette compétence globale d'équipe est prise en compte par le référentiel qui ouvre sur des parcours personnalisés. Sa construction exige aussi une attention managériale constante dans un contexte où l'euphorie du démarrage cède le pas et où les opérateurs moins rapides dans leur apprentissage risquent d'être marginalisés et enfermés dans des tâches restreintes.

On ne retrouve toutefois pas dans le fonctionnement de la LC2i des dimensions qui pourraient lui conférer le qualificatif d'organisation apprenante : analyse spontanée et systématique des événements, suivi et analyse d'indicateurs, formalisation de réunions périodiques permettant d'analyser les résultats et d'en déduire des actions de progrès. Tout se passe comme si la valeur ajoutée de l'apprentissage organisationnel n'était pas reconnue par la plupart des responsables opérationnels. L'organisation nouvelle leur apporte la polyvalence, la flexibilité, les résultats instantanés souhaités. Ils s'arrêtent à un premier niveau, confiant quelques missions d'amélioration aux collaborateurs les plus méritants, mais ne prenant pas en compte l'une des finalités essentielles de l'investissement que représente une organisation responsabilisante : l'émergence d'une dynamique d'apprentissage et de progrès continus. Émergence qu'il faut encourager, formaliser,

Une expérience marquée par la coexistence omniprésente de deux cultures.

canaliser et reconnaître par la mise en place d'occasions qui permettent au collectif de partager ses leçons d'expérience et de générer des actions collectives de progrès. Cette dynamique est volontiers négligée, en particulier dans les environnements de travail posté. C'est sans doute le plus important malentendu concernant les organisations nouvelles, lesquelles n'ont de sens que parce qu'elles permettent d'interroger en permanence les pratiques et ainsi de préparer les inévitables mutations.

Le cas n'en reste pas moins remarquable. L'expérience est, en effet, marquée par la coexistence omniprésente de deux cultures : d'une part, une préoccupation de gestion des compétences, de formalisation de règles favorisant le développement et la reconnaissance de compétences ; d'autre part, des prises de conscience de la nécessité de gérer par les compétences, en acceptant des ruptures, en convenant que tout ne peut pas être mesuré précisément, que le référentiel est aussi une cartographie des terres neuves, des champs à développer et des parcours à créer.

2.3. L'expérience de Schering S.A.

2.3.1. Une opération d'envergure

Schering S.A. présente un cas intéressant du point de vue de la relation organisation compétences. Plus largement, c'est la chaîne « stratégie, nouvelles générations de technologies, organisation du travail et compétences des collaborateurs » qui est ici concernée par les transformations réalisées. En effet, à la faveur d'une redéfinition de sa stratégie « *au niveau monde* », l'entreprise a radicalement changé les méthodes et procédés de fabrication sur le site de Lys-lez-Lannoys (Nord), choisi comme pôle d'excellence en Europe. Une opération d'envergure a été conduite sur plusieurs années afin d'adapter le site et le niveau de compétence des salariés.

Les responsables ont choisi de gérer ce projet avec une implication forte de l'ensemble du personnel. Les transformations en cours sur ce site sont bien à l'image de ce que l'on observe dans l'ensemble du secteur professionnel. Quelques études récentes^{16 17} permettent de se repré-

Les responsables ont choisi de gérer ce projet avec une implication forte de l'ensemble du personnel.

Les travaux font apparaître un besoin de reconnaître une autonomie aux opérateurs et techniciens de production.

sender ces transformations. Du point de vue des stratégies, on note un mouvement de fusion et de concentration des groupes ainsi que la mondialisation des marchés. Les réglementations se sévèrent dans une logique de qualité totale et de certification mais aussi de contrôle administratif. Les unités de production se modernisent grâce à la robotisation, l'automatisation et l'informatique. De nouveaux systèmes de gestion de données et de supervision de la production modifient le champ de responsabilité des opérateurs : nécessité de comprendre le processus global de fabrication et donc d'identifier leurs clients et leurs fournisseurs ; suivi des indicateurs de fabrication ; recherche des informations pertinentes sur informatique. L'organisation du travail se modifie également de différentes manières : réduction du nombre de niveaux hiérarchiques ; intégration, dans le travail des opérateurs, de plusieurs fonctions du fait de l'automatisation ; transversalité des activités de production et de logistique du fait de la diffusion de la *supply chain*.

Ces travaux font également apparaître un besoin de reconnaître une autonomie aux opérateurs et techniciens de production, notamment en matière de diagnostic des dysfonctionnements, de résolution des incidents et de gestion des délais. Cette autonomie revêt toutefois une double face : certes, elle signifie un accroissement des responsabilités, mais, simultanément, elle signifie, un accroissement des contraintes liées aux contrôles et aux procédures, un accroissement du stress dû à la pression sur la qualité et les délais et à la traçabilité des opérations.

2.3.2. Une transformation radicale

Le groupe Schering S.A. intervient principalement sur quatre domaines thérapeutiques : l'endocrinologie et l'hormonologie, l'imagerie médicale, le traitement de maladies graves et invalidantes (dégénérescence

¹⁶ Syndicat national de l'industrie pharmaceutique, C2P (2000). *Mutations technologiques et politiques de gestion Ressources humaines dans l'industrie pharmaceutique*, Rapport d'étude.

¹⁷ ACFCI, AUEF AMITIE, IMS LABELS (2000). *De l'innovation aux compétences. Synthèse générale*. Stim'Innov, projet Adapt.

neurologique, thrombose, etc.) et la dermatologie. Il compte 135 filiales dans le monde, emploie plus de 25 000 collaborateurs et consacre environ 19 % de son chiffre d'affaires à la recherche. Son siège est à Berlin. Au cours des dernières années, le groupe a redéfini une nouvelle stratégie (*Global production strategy*) visant à lui permettre de rejoindre les taux de rentabilité les plus élevés du secteur de la pharmacie. Pour ce faire, il a redéployé les activités de ses différents sites. Auparavant, chaque site produisait, pour un marché géographique délimité, la presque totalité de la gamme proposée par l'entreprise ; chaque usine étant, peu ou prou, conçue sur un modèle unique. Désormais, cette logique géographique est remplacée par une logique de spécialisation : chaque unité du groupe se voit confier une catégorie de produits et se doit de produire dans le cadre « *d'une stratégie et d'une offre monde* ».

Jusqu'à 1998, le site de Lys-lez-Lannoys fabriquait, essentiellement pour la zone francophone, des produits solides, secs, liquides et pâteux. La reconfiguration du groupe l'a conduit à se spécialiser sur les formes solides (hormonales et non hormonales) pour le marché mondial. Le site assure les activités de fabrication des formes sèches (comprimés, dragées, gélules) et de conditionnement. Cette *nouvelle donne* a induit des changements sur tous les plans : nouveaux produits ; nouvelle usine ; nouvelles installations (équipements intégrés et automatisés de fabrication avec un système de supervision) ; nouveaux process (automatisation des turbines de pelliculage et de dragéification, automatisation des lignes de conditionnement) ; nouveau système de GPAO avec la mise en place, courant 2002, de SAP pour harmonisation au sein du groupe ; nouvelles méthodes ; recrutement de personnel ; nouvelles contraintes réglementaires liées à la mondialisation du marché (agrément Food and Drug Administration) ; nouveaux circuits logistiques avec la création d'une plateforme de distribution. Enfin, ce site qui traditionnellement ne travaillait qu'en journée a progressivement adopté, afin d'accroître la durée d'utilisation des équipements, un régime à trois équipes de sept heures.

Les responsables rencontrés insistent bien sur la simultanéité et le caractère radical des transformations : « *les opé-*

« Les opérateurs ont changé d'usine, d'équipement, d'équipe, de chef, d'organisation du temps de travail, de métier et de contenu de travail... ».

rateurs ont changé d'usine, d'équipement, d'équipe, de chef, d'organisation du temps de travail, de métier et, at last but not least, de contenu de travail avec un fort accroissement des exigences ». Les effectifs du site ont fortement augmenté, passant, entre 1999 et 2001, de 699 salariés à 847. Cette croissance en emplois a concerné tout particulièrement les ouvriers dont le nombre a cru, durant la même période, de 161 à 244.

L'organisation a été remodelée tant en fabrication qu'au conditionnement et en maintenance. Elle permet de répondre à la forte croissance du volume d'activité. Toutefois, cette concentration d'activité ne permettait pas dans un premier temps, une forte rationalisation des conditions de fabrication du fait de la forte diversification du parc machines, de normes et de techniques hétérogènes selon leurs pays d'origine et de la forte diversification également des « packagings » selon les pays destinataires entraînant une complexification du conditionnement. Depuis, des investissements de capacité ont permis d'homogénéiser les équipements. Par ailleurs, un mouvement d'homogénéisation s'observe en matière de normes et de « packaging ».

Plusieurs étapes jalonnent le processus de fabrication :

- la réception des matières premières. Chaque matière est identifiée et un échantillon de chaque lot est prélevé et envoyé au laboratoire à des fins de vérification. La matière n'est pas consommée tant que le laboratoire n'a pas fourni ses résultats ;
- la pesée (en fait une double pesée) des différents ingrédients (principes actifs et excipients) ;
- la préparation, qui consiste à placer dans des cuves en inox « qualifiées » les différents ingrédients du produit ;
- la granulation, c'est-à-dire le mélange des ingrédients, comprenant le mouillage par pulvérisation, séchage et lubrification pour déchargement de grains secs ;
- la compression, par réduction du volume de poudre ;

- l'enrobage, qui consiste à recouvrir le comprimé de couches de sucre et de solvants ;
- le conditionnement, qui comprend deux temps : le conditionnement primaire, constitution des « blisters » dans lesquels sont insérés les médicaments ; le conditionnement secondaire ou mise en étui avec ajout des notices.

L'ensemble de ce processus est soumis à des contraintes draconiennes en matière d'hygiène, de traçabilité et de répétabilité qui sont autant de facteurs d'élévation des niveaux de compétence. L'hygiène est assurée grâce à l'étanchéité qui sépare chaque étape du processus (un produit, une machine, une salle) ; les matières et les produits étant placés dans des cuves « plombées », certains produits n'étant jamais mis au contact de l'air, chaque zone étant nettoyée après chaque produit, chaque nettoyage étant contrôlé. La traçabilité consiste à suivre l'élaboration du produit dans ses différentes phases et de mettre en mémoire ses caractéristiques et les conditions de sa fabrication et d'être ainsi en mesure de justifier ce qui a été fait. La répétabilité vise à apporter l'assurance que chaque produit est bien conforme au prototype et donc que chaque installation est bien « qualifiée », c'est-à-dire que l'on ait bien vérifié qu'elle est conforme au cahier des charges, qu'elle permet ainsi d'effectuer ce qu'on lui demande et donc qu'elle est amène d'assurer une performance d'une incontestable régularité. Ces contraintes ont accéléré le passage vers une organisation du travail prescrite, écrite, qui renforce la dimension gestionnaire de l'activité en demandant aux opérateurs et aux techniciens une forte implication dans le suivi de la production. De fait, deux types de circuits traversent l'usine en permanence : le circuit de fabrication et le circuit d'information et de contrôle.

L'accompagnement de ces transformations a nécessité un pilotage social d'envergure comprenant une forte dimension participative. Concernant les besoins en compétences, il a fallu, successivement, redéfinir les métiers, réaliser des bilans de compétences, constituer les équipes de travail, recruter et former aux nouveaux procédés et en mettre en place de nouveaux. L'ensemble de l'équipe de direction s'est impliqué dans le pilotage. Il faut, en outre, noter que :

Les contraintes ont accéléré le passage vers une organisation du travail prescrite.

L'accompagnement des transformations a nécessité un pilotage social d'envergure comprenant une forte dimension participative.

- des séminaires ont été organisés avec les encadrants de façon à les associer aux orientations stratégiques et, par ailleurs, à développer leur capacité pédagogique en les plaçant dans des situations d'apprentissage d'autres secteurs que les leurs, et en leur demandant de résoudre collectivement des problèmes transverses ;
- le personnel a été fortement sollicité pour la définition des métiers et pour les réflexions concernant les nouvelles organisations ;
- les organisations syndicales ont été régulièrement informées de l'avancement du projet. Ce choix de concertation a fait l'objet d'une attention particulière dans une culture de gestion allemande¹⁸.

2.3.3. Des exigences professionnelles renforcées

Quelles sont les conséquences de ces transformations sur la structure des compétences de l'entreprise ? Une étude¹⁹, conduite dans l'usine sous la responsabilité du Syndicat national de l'industrie pharmaceutique, permet d'en rendre compte :

- « les chefs de service ont acquis les compétences nécessaires pour mettre au point des procédés et les valider ;
- les techniciens de fabrication sont aujourd'hui capables de piloter une étape du process automatisé, granulation, compression ou enrobage. Dans l'avenir, ils devront étendre leurs compétences aux différentes étapes ;
- ce métier représente un saut technologique et une spécialisation par rapport au métier d'opérateur. Seule une partie des anciens salariés et les nouveaux recrutés à niveau Bac et Bac+ 2 ont réalisé ce saut et les deux métiers - technicien et opérateur - coexistent actuellement ;

¹⁸ Indiquons, à ce propos, que ce choix est cohérent avec d'autres pratiques de l'entreprise, notamment celles qui consistent à définir avec et pour les représentants du personnel des programmes de formation économique.

¹⁹ ManExpert (2000). « Monographie de Schering S.A. », Syndicat national de l'industrie pharmaceutique, Mutations technologiques et emploi dans l'industrie pharmaceutique, Guide Méthodologique pour l'action, www.snip.fr

□ *le saut technologique concerne également les métiers de la maintenance qui doivent s'adapter aux nouveaux équipements et à la conception de la nouvelle usine. Une partie des techniciens de maintenance a acquis les nouvelles compétences liées aux équipements en assurant les démarches de qualification ».*

L'entreprise vient de reprendre des pratiques de certification des opérateurs, laquelle consiste à les former, les placer en situation d'exercer les savoir faire professionnels acquis, à valider ces savoir faire dès lors que les standards de performance sont atteints et, enfin, à reconnaître ces savoir faire.

Dans l'expérience de Schering S.A., la responsabilisation des opérateurs et des techniciens est sollicitée de deux manières différentes. D'une part, sur une dimension technique: conduite d'installations diverses, travail isolé dans la fabrication, travail en coopération dans le conditionnement, traitement d'incidents, communication électronique omniprésente, etc. D'autre part, sur une dimension gestionnaire: suivi d'indicateurs, application de normes, consignes écrites, relevé d'informations relatives à la fabrication, etc. Cet accroissement d'exigences, s'il est incontestablement synonyme d'efficacité, doit vraisemblablement perturber les équipes de terrain qui doivent progressivement retrouver de nouveaux repères de fonctionnement et il renvoie l'entreprise à ses pratiques de management: comment mieux animer ces équipes? Comment évaluer finement leur contribution? Comment leur permettre de s'appropriier plus largement les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise? Comment susciter et prendre en compte leurs propositions?

Schering S.A. a l'habitude de relever des défis.

2.4. Quelques expériences européennes

Les lecteurs qui s'intéressent à la relation organisation-compétences trouveront dans les monographies d'expériences conduites dans dix pays européens d'utiles prolongements à la présente contribution. Ces monographies ont été rédigées dans le cadre de l'Observatoire

européen des pratiques d'entreprises en matière de gestion par les compétences mis en place à l'initiative du MEDEF²⁰.

Nous souhaitons, dans ce bref chapitre, orienter les éventuels lecteurs en mettant en lumière quelques apports significatifs. Nous avons regroupé les enseignements de ces monographies en quelques thèmes: responsabilité et autonomie dans les organisations, apprentissage dans les organisations, évolutions permanentes des organisations. Les dix ensembles de monographies présentent tous des cas intéressants mais le thème de ce cahier trouve des échos particuliers dans cinq pays: l'Allemagne, l'Autriche, l'Espagne, l'Irlande et la Suède.

2.4.1. Évolution permanente des organisations

Le rapport national autrichien corrobore certaines réflexions qui ont présidé à la rédaction de ce cahier, notamment sur la dynamique vertueuse que peut engager la relation organisation-compétences. « *Les changements dans l'organisation de travail s'accompagnent d'une réévaluation du rôle et de l'importance des salariés. Les nouvelles formes d'organisation du travail visent à révéler et à promouvoir leurs potentiels de productivité. Le perfectionnement de leurs compétences, les nouvelles formes d'organisation du travail et la formation doivent donc être interprétés comme des phénomènes complémentaires qui s'influencent entre eux. Selon cette optique, les causalités simples ne restituent pas une image fidèle* ». La nécessité de porter le changement sur plusieurs dimensions pour l'obtention de la performance (cf. infra, chap. 1.2.3.) est également identifiée: « *des études internationales soulignent que des augmentations de productivité significatives ont pu être réalisées dans les cas où les entreprises ont changé plusieurs méthodes de travail différentes en même temps* ».

²⁰ Ces monographies sont disponibles sur le site: <http://objectif-competences.medef.fr>

Dans la plupart des cas, l'innovation, l'amélioration permanente et la qualité sont associées au modèle de compétences.

MIBA A.G., sous-traitant de l'industrie automobile, cumule plusieurs changements simultanés : nouvelle vision de l'entreprise, élévation régulière des niveaux de compétence, restructuration d'une unité de production, gestion de la qualité totale et processus d'amélioration continu.

SIG Combibloc, entreprise autrichienne d'emballages en carton pour le secteur de l'alimentaire, a mis en place un processus d'amélioration continu. Pour ce faire, elle s'oriente vers une délégation de la responsabilité de certaines activités aux employés et vers des plans de qualification ciblés.

Par ailleurs, une des principales conclusions de l'expérience espagnole est de reconnaître que *« l'innovation, l'amélioration permanente et la qualité sont associées au modèle de compétences dans la plupart des cas étudiés »*.

2.4.2. Responsabilité et autonomie dans les organisations

Quel champ d'autonomie et de responsabilité consentir aux salariés dans l'exercice de leurs activités ? Le rapport national allemand aborde la question de l'organisation autonome et la responsabilité de différentes manières : en montrant comment la délégation de responsabilités a contribué, dans plusieurs expériences, à accroître la performance de l'entreprise et en expliquant en quoi le salarié compétent doit être considéré et se considérer comme *« chef d'entreprise de sa propre activité »*. Une société commerciale de Bavière présente un bon exemple de projet de changement dans lequel, après quelques turbulences, des *« structures de gestion et de coopération fondées sur le travail en équipe et sur la confiance »* se sont mises en œuvre. L'expérience espagnole insiste sur ce processus d'autonomie et de décentralisation, à la fois au niveau des individus et à celui des différentes unités : *« le modèle de compétences mène incontestablement à une plus grande organisation personnelle du travail, à une plus large initiative ainsi qu'à davantage de raisons de collaborer »*.

2.4.3. Apprentissage dans les organisations

Le rapport national allemand fournit quelques illustrations du lien entre apprentissage et travail : apprentissage sur le

L'apprentissage dans le travail n'est plus considéré comme un facteur de pertes mais comme un moyen décisif pour acquérir et maîtriser des compétences considérées comme des qualifications fondamentales.

tas, démonstration, imitation, formation par la hiérarchie et les collègues de travail, etc. Il fait également référence à la littérature managériale qui, récemment, marque un tournant concernant l'apprentissage dans le travail : celui-ci *« n'est plus considéré comme un facteur de pertes mais comme un moyen décisif pour acquérir et maîtriser des compétences considérées comme des qualifications fondamentales »*. Tournant récent mais également qualifié de *« réaliste »* car *« il a sans aucun doute été provoqué par la restructuration des modes d'organisation du travail »*. Ainsi, un grand nombre d'entreprises se sont donné pour objectif de devenir des *« entreprises apprenantes »*. Cette dimension d'apprentissage permanent se retrouve dans l'expérience espagnole, comme l'indique un responsable d'entreprise : *« penser à l'amélioration chaque fois que l'on vise quelque chose implique de se former sans cesse. Cette attitude doit être celle de l'organisation, des individus et surtout des groupes de travail. Travailler tout en apprenant ou apprendre tout en travaillant est le mode opératoire nécessaire et complémentaire »*.

Guinness Dublin Brewery, brasserie irlandaise bien connue, a mené un très riche et long processus de changement pour atteindre un « travail d'équipe de classe mondiale ». À cette fin, des « rôles étendus et porteurs de sens » pour les collaborateurs ont été définis dans le cadre d'un « apprentissage collectif permanent ».

Les entreprises qui peuvent prétendre au qualificatif « d'apprenantes » pourraient tout aussi bien être qualifiées « d'entreprises orientées vers le client ».

L'expérience suédoise, enfin, s'est polarisée sur le concept *« d'entreprise apprenante »* abordé du point de vue de la littérature managériale mais aussi des enquêtes de terrain ; lesquelles font apparaître que ces entreprises qui peuvent prétendre au qualificatif *« d'apprenantes »* pourraient tout aussi bien être qualifiées *« d'entreprises orientées vers le client »*.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Un système de gestion exigeant

Le caractère décisif de l'organisation dans l'obtention de la performance est un thème ancien et récurrent dans la littérature managériale. Dans cette optique, Philippe Lorino considère que la compétitivité d'une entreprise ne serait obtenue ni par le travail, ni par le capital mais par un « troisième facteur », l'organisation : « *l'efficacité dans la mise en œuvre d'une combinaison complexe de machines, de techniques, de travail humain dépend fondamentalement de la qualité de l'organisation, véritable orchestration de tous ces éléments* »²¹. Plus récemment, Pierre Veltz²² explique que « *l'efficacité ne dépend plus de l'intensité du travail programmé de chacun, mais de ce qui se passe entre les individus et les groupes de travail, et qui échappe en partie à toute programmation. L'organisation - entendue comme la qualité de la coopération et des interfaces entre acteurs d'une chaîne productive - devient le facteur de performance central* ».

Dans le cadre d'une gestion *par les* compétences, l'organisation est évolutive, qualifiante et elle constitue un creuset d'apprentissages en assurant le développement permanent et cumulatif des compétences. C'est bien un modèle de management d'entreprise qui est proposé, modèle dans lequel l'action stratégique et l'action opérationnelle sont corrélées : au niveau macro, la définition des conditions par lesquelles l'entreprise pense satisfaire les attentes de ses clients actuels et futurs ; au niveau micro, l'engagement des compétences des collaborateurs qui permettent cette satisfaction et, pour ce faire, la possibilité reconnue d'élaborer des propositions et d'explicitier ses objectifs.

La gestion *par les* compétences transforme les repères que les différentes catégories d'acteurs se sont progressivement construits. L'expérience de Schering est riche en la matière :

²¹ Lorino P. (1989). *L'économiste et le manager*, Editions La Découverte.

²² Veltz P. (2000). *Le nouveau monde industriel*, Gallimard.

C'est bien un modèle de management d'entreprise qui est proposé, modèle dans lequel l'action stratégique et l'action opérationnelle sont corrélées.

Les collaborateurs œuvrent dans un univers professionnel complètement transformé, ce qu'ils peuvent accepter pour autant qu'ils en comprennent le sens.

les collaborateurs œuvrent dans un univers professionnel complètement transformé, ce qu'ils peuvent accepter pour autant qu'ils en comprennent le sens, que l'entreprise leur apporte les moyens de faire face aux évolutions et qu'ils se sentent écoutés, à la fois dans la conception des nouveaux systèmes de travail et au fur et à mesure de leur mise en place. Qui pilote et qui participe à la construction de ces nouveaux systèmes ? Pour réussir la substitution, il est prioritaire de donner un rôle actif aux salariés et à leurs représentants afin qu'ils expriment leur avis, leurs convictions et leurs attentes, qu'ils discutent des finalités et du contenu du projet, qu'ils proposent des modifications. L'exemple des îlots-caisses démontre bien, par ailleurs, que l'entreprise a tout à gagner à prendre en compte les attentes de ses salariés et de rechercher avec eux les bons compromis.

Au-delà, chacun des partenaires doit trouver avantage à évoluer dans un tel choix de management. L'entreprise en attend de meilleures performances, une dynamique de progrès continu (cf. *infra* : les expériences étrangères). Le salarié y voit la possibilité de responsabilités intéressantes, d'évoluer professionnellement, d'être reconnu (cf. *infra* : « une industrie à process ») et de développer son « employabilité ».

Il s'agit d'un système de gestion exigeant qui prend en compte de façon concomitante une pluralité de registres :

- la stratégie : définir l'ambition de l'entreprise, ses options concernant ses marchés, sa représentation des enjeux, ses avantages concurrentiels, ses cibles de développement ;
- l'organisation du travail : accorder plus de responsabilité et d'initiative aux équipes de terrain, de façon à ce qu'elles puissent s'approprier les enjeux et « *situer leur contribution concrète à la production du résultat, voire à la génération du progrès continu* »²³ ;
- le management de l'entreprise : lien explicite entre cette responsabilité des équipes et leurs autres missions,

²³ du Roy O., Lemay J. (A paraître). *La gestion par les compétences*. Editions Liaisons et ANACT.

clarification de l'intérêt de la gestion par les compétences dans l'atteinte de leurs propres objectifs, compréhension des enjeux de l'entreprise, soutien de la part de leur propre hiérarchie;

les compétences des collaborateurs : les intégrer comme composantes du projet stratégique.

La gestion par les compétences doit prendre appui sur une transformation de l'organisation du travail, au risque de ne pas générer l'efficacité attendue.

La gestion par les compétences se différencie de la gestion des compétences, qui reste un outil du service des ressources humaines, qui prend faiblement en compte l'activité de travail et dont la valeur ajoutée n'a pas toujours été clairement établie. Elle est tirée par les attentes des entreprises par rapport à leurs salariés : implication et mobilisation de la « subjectivité » dont dépend la performance ; communication et interaction, de l'imprévu et gestion des aléas... La gestion par les compétences doit prendre appui sur une transformation de l'organisation du travail, au risque de ne pas générer l'efficacité attendue. C'est une forme exigeante de gestion, elle suppose des investissements coûteux et son avenir n'est assuré nulle part. Il dépend de la capacité des acteurs à en saisir les enjeux, à lui assigner des objectifs ambitieux et cohérents et à construire des compromis satisfaisants pour tous.

Organisations du travail et gestion par les **compétences**

Expert rédacteur : Michel Parlier, Cnam, Professeur associé, Anact, Chargé de mission Compétences

Ont participé à la préparation de ce cahier :

**Président : Pierre-Eric Fleury, Métro - Cash & Carry France,
Directeur des ressources humaines**

Vice-Président : Gérard Court, Céraqitaine, Président Directeur général

Rapporteur : Françoise Jubin, Snip, Directrice des Affaires sociales

**Rapporteur associé : Stéphanie Lagalle-Baranès, FCD,
Responsable Développement Formation**

Madame Agnès Békourian, Métro - Cash & Carry France, Directeur Emploi et Formation

Madame Solange Briet, Consultante, Chef du projet « Réseau de cabinets conseil partenaires du MEDEF »

Madame Agnès Besançon, Carrefour, Responsable du service Caisses

Monsieur Antoine Duclercq, Schering SA, Directeur des ressources humaines

Monsieur Olivier du Roy, Cabinet Aegist, Consultant

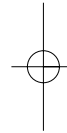
Monsieur Jean Lemay, Cabinet Aegist, Consultant

Monsieur Pierre Léonard, Métro Cash & Carry Chennevières, Directeur Entrepôt

Monsieur Christophe Libert, Carrefour, Responsable national des Caisses

Madame Marie-France Penault, Métro Cash & Carry Chennevières, Coordinateur Caisses

Madame Brigitte Vandamme, Schering SA, Responsable formation production



Pour en savoir plus (bibliographie et annexes du cahier) :
<http://objectif-competences.medef.fr/>

Ce cahier est à considérer comme un document de travail dans un processus de réflexion sur la "démarche compétences". Son contenu n'engage que les rédacteurs. Novembre 2002