

Mardi 29 avril 2014

18h00 - 20h00

AgroParisTech



Florence POIVEY

Présidente d'Union Plastic et de la fédération
de la plasturgie, Conseil exécutif du Medef

**Pourquoi miser sur le développement des compétences
pour développer une PME ?**

Dossier Documentaire

- 96 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Pourquoi miser sur le développement des compétences pour développer une PME ?

- Sommaire -

■ Présentation et analyses de Florence Poivey pp. 03-13

- Une femme lyonnaise au conseil exécutif du Medef
Dominique Largeron, *Site web Fondation Emergences* (www.fondation-emergences.fr), août 2013
- Florence Poivey, femme d'engagements pour la plasturgie
Denis Meynard, *Site web Les Echos* (www.lesechos.fr), mai 2012
- Florence Poivey veut porter l'esprit PME au Medef
Vincent Lonchamp, *Site web Tribune de Lyon* (www.tribunedelyon.fr), juillet 2013
- Union Plastic soigne son outil de production et ses salariés
Vincent Charbonnier, *Site web La Tribune* (www.latribune.fr), mars 2011
- Ensemble, c'est tout. Interview de Florence Poivey
Bruno Rousset, *Site web La Tribune* (www.latribune.fr), janvier 2012
- F. Poivey : « Les formations seront mieux ciblées sur les nouveaux métiers »
Christine Lagoutte, *Site web Le Figaro* (www.lefigaro.fr), janvier 2014
- Rencontre avec Florence Poivey, présidente de la commission formation du Medef. « Il y a urgence : la politique du gouvernement est illisible ! »
Francis Brochet, *Site web Le Progrès* (www.leprogres.fr), février 2014

■ Analyses et points de vue complémentaires pp. 14-96

- Conclusions sur les compétences en vue de stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement
Conférence internationale du Travail, *Site OIT* (www.ilo.org), 2008
- Gérer les compétences en PME
Travail & Changement n°297, *Site web Anact* (www.anact.fr), septembre 2004
- Gestion stratégique des compétences en PME : les enseignements d'une recherche-action
JP. Bootz, E. Schenk et M. Sonntag, *Site web HAL-SHS* (<http://halshs.archives-ouvertes.fr>), juillet 2011
- Collectifs de travail et compétence collective. Le cas d'une PME
Cathy Krohmer, *Site web Reims Management School* (<http://www.reims-ms.fr>), 2003
- Innovation chez les PME : nécessité, diversité et facteurs de succès
Josée St-Pierre, *Site web IFE* (www.ife.auf.org), février 2009

■ **Présentation et analyses de Florence Poivey**.....

pp. 03-13

- Une femme lyonnaise au conseil exécutif du Medef
Dominique Largeron, *Site web Fondation Emergences*
(www.fondation-emergences.fr), août 2013
- Florence Poivey, femme d'engagements pour la plasturgie
Denis Meynard, *Site web Les Echos* (www.lesechos.fr), mai 2012
- Florence Poivey veut porter l'esprit PME au Medef
Vincent Lonchamp, *Site web Tribune de Lyon* (www.tribunedelyon.fr), juillet 2013
- Union Plastic soigne son outil de production et ses salariés
Vincent Charbonnier, *Site web La Tribune* (www.latribune.fr), mars 2011
- Ensemble, c'est tout. Interview de Florence Poivey
Bruno Rousset, *Site web La Tribune* (www.latribune.fr), janvier 2012
- F. Poivey : « Les formations seront mieux ciblées sur les nouveaux métiers »
Christine Lagoutte, *Site web Le Figaro* (www.lefigaro.fr), janvier 2014
- Rencontre avec Florence Poivey, présidente de la commission formation du Medef.
« Il y a urgence : la politique du gouvernement est illisible ! »
Francis Brochet, *Site web Le Progrès* (www.leprogres.fr), février 2014

Florence Poivey et Emergences dans le Lyon Entreprises du 29 août 2013

UNE FEMME LYONNAISE AU CONSEIL EXECUTIF DU MEDEF



Membre fondateur d'Emergences depuis ses débuts, Florence Poivey a été choisie par Pierre Gattaz, le nouveau patron des patrons, pour figurer parmi les dix "personnalités qualifiées" qui composent le conseil exécutif du syndicat patronal. Voici le contenu de l'article de Lyon Entreprises.

Une désignation plutôt inattendue pour la présidente du directoire d'Union Plastic, une société de deux cents salariés basée à Saint-Didier-en-Velay, en Haute-Loire, spécialisée dans la transformation de matières plastiques pour l'industrie médicale.

Après s'être chargée du dialogue social avec les syndicats au sein de la Fédération de la plasturgie, elle avait été désignée présidente de la branche l'an dernier. Elle a reçu en 2010 le prix de chef d'entreprise autodidacte de l'année. Un prix qui témoigne d'un parcours d'exception, à la fois personnel et entrepreneurial, bien à son image. Rien ne prédisposait cette petite fille élevée en Suisse par une mère veuve et courageuse à vivre une vie faite d'aventure et de passion.

A 18 ans, avec en poche pour seul viatique une « maturité cantonale » (le bac suisse) Florence Poivey part à la conquête de l'Australie, de l'Arabie Saoudite puis du Liban.

Elle se découvre une passion pour ce dernier pays et a l'opportunité, en tant qu'assistante d'un avocat, de suivre la création de l'université de Riyadh.

De retour en France...sept ans plus tard, elle continue à défendre la cause des Chrétiens du Liban mais se sent parallèlement attirée par le monde de la politique. Elle entreprend alors le tour de France des congrès des partis à l'exception du FN et des communistes pour se faire une idée des projets des uns et des autres !

Sa personnalité va séduire un homme politique français, en l'occurrence Jacques Barrot, qu'elle épouse et s'installe en 1983 en Haute-Loire à Yssingeaux où elle va élever ses trois enfants.

1988 constitue un nouveau tournant dans sa vie : son beau-père est actionnaire d'une société de plasturgie spécialisée dans la production de pièces plastiques pour les industries vétérinaires, pharmaceutiques et médicales dont le garant souhaite passer la main.

Florence Poivey se voit proposer la direction d'Union Plastic, une entreprise de 11 personnes qui réalise un chiffre d'affaires de 600 000 euros.

Elle a 35 ans et aucune expérience du management. Elle accepte parce que son frère, architecte, décide de partir avec elle dans cette aventure.

Elle découvre très vite que si l'aspect économique l'intéresse, c'est surtout l'aventure humaine qui la motive. Sa devise « grandir et faire grandir ensemble » sera le ciment de sa démarche qui consiste à mettre en permanence en éveil les talents que chaque collaborateur de l'entreprise porte en lui.

Et chez elle, ce ne sont pas que des mots : elle développe au fil des ans avec ses salariés des projets sortant de l'ordinaire : une comédie musicale, un défilé de mode à partir de produits de l'entreprise, une ascension du Mont Blanc avec seize participants tous arrivés au sommet, une sculpture monumentale ou encore un déplacement massif (33 personnes) au Marathon de New York, sans oublier des opérations caritatives avec l'Afrique !

Cet engagement humain ne s'est pas fait au détriment de la prospérité de l'entreprise.

La petite société de onze personnes en 1988, compte aujourd'hui cent-soixante collaborateurs. Elle s'est déplacée d'Yssingeaux à St-Didier-en-Velay où elle dispose désormais de deux sites de production représentant au total plus de 10 000 m².

Au fil des ans, la petite fille qui depuis sa Suisse natale voulait découvrir le monde, a pris conscience qu'elle avait en elle des ressources qu'elle ne soupçonnait pas et n'a pas hésité également à faire évoluer sa vie personnelle.

*Installée à Lyon depuis 2004, elle partage désormais la vie d'Yves Poivey, lui-même chef d'entreprise et très engagé comme elle dans la **fondation d'entreprises « Emergence »**.*

Publié le 29 août 2013 par Dominique LARGERON.

Source :

<http://www.fondation-emergences.fr>

Florence Poivey, femme d'engagements pour la plasturgie.

Par Denis Meynard

Florence Poivey, la nouvelle présidente de la Fédération de la plasturgie, offre le parcours atypique d'une autodidacte épanouie dans le monde de l'entreprise. « *Elevée par une mère veuve, formidablement courageuse* », la jeune Helvète, maturité en poche (baccalauréat suisse), décide, à dix-huit ans, de partir découvrir « *ce qui se cache derrière les montagnes* ». Australie, Etats-Unis, Arabie saoudite, Liban... Après sept années d'explorations, elle se fixe en France et y fonde une famille avec l'homme politique français Jacques Barrot.

Elle découvre l'industrie « *par hasard* », en 1988, alors qu'on lui propose de prendre la direction d'une TPE de douze personnes dans laquelle monsieur Barrot père a des intérêts. « *J'ai eu la chance de bénéficier de l'accompagnement de mon frère, ingénieur, qui pendant neuf ans a accepté de venir me "coacher" trois à quatre fois par an, jusqu'à son décès en 1997. Une fois seule aux commandes, j'ai endossé mes habits de PDG* », explique-t-elle. Avec succès, puisque ce fabricant d'articles destinés aux secteurs médical, pharmaceutique et vétérinaire compte aujourd'hui près de 200 salariés. « *Dont dix handicapés psychomoteurs* », souligne fièrement celle qui arbore le titre de marraine du sport adapté en Haute-Loire.

« Faire confiance »

« *J'ai accepté l'enjeu que représente la présidence de la Fédération parce que j'ai cédé la direction opérationnelle d'Union Plastic à un cadre, pour prendre la présidence du conseil de surveillance* », commente-t-elle. Depuis trois ans, elle était la vice-présidente de la fédération, en charge des ressources humaines qu'elle a d'ailleurs choisi de rebaptiser « *richesses humaines* ». Sur ce plateau de l'est de la Haute-Loire, l'entreprise Union Plastic est entourée de producteurs de films plastiques par extrusion. Une profession historiquement rattachée à la convention collective du textile et dont les dirigeants, réunis au sein d'Elipso, ont quitté la Fédération de la plasturgie voici quelques mois... Peut-être un autre défi à relever pour celle qui a vécu dans cette région yssingelaise pendant plus de vingt ans, avant de s'installer sur les pentes de la Croix-Rousse, à Lyon.

Première femme à diriger la Fédération de la plasturgie, Florence Poivey estime nécessaire de « *rassembler les acteurs du secteur en apportant la touche de modernité et d'attractivité qui assurera son avenir* ». Elle fonde ses espoirs sur « *la formation, l'innovation et la consolidation de la myriade de PME prises en étau entre les géants - fournisseurs et clients - qui doivent se libérer de la peur de l'international* ». Elle compte bien employer des recettes qui ont fait leurs preuves dans son entreprise, dans laquelle 6 à 8 % de la masse salariale est consacrée à la formation.

A cinquante-huit ans, cette adepte d'un « *management enthousiasmant* » qui consiste à « *faire confiance aux autres* » et à impliquer ses salariés dans de belles aventures collectives, au sommet du Kilimandjaro ou dans une comédie musicale, multiplie les engagements. Remariée au dirigeant du groupe d'ingénierie industrielle Eras, elle a pris la présidence du club de dirigeants d'entreprise lyonnais Prisme. Elle est également membre de la Fondation d'entreprise Emergences, une fondation « *au service du mieux vivre ensemble, qui soutient des initiatives permettant de devenir économiquement indépendant* ».

Par Denis Meynard



Rubriques

- [À la une](#)
- [France](#)
- [International](#)
- [Industrie-Services](#)
- [Tech-Médias](#)
- [Finances et Marchés](#)

PATRONS. FLORENCE POIVEY VEUT PORTER L'ESPRIT PME AU MEDEF

Vincent Lonchamp | N°web | 24/07/2013 - 15:36



©Olivier Chassignole

Florence Poivey prend ses marques dans le "gouvernement" du Medef. La Lyonnaise de 59 ans, présidente du select club de dirigeants Le Prisme, a été choisie par le nouveau patron des patrons, Pierre Gattaz, parmi les dix "personnalités qualifiés" qui composent le conseil exécutif de la puissante organisation. Une prise de grade plutôt inattendue pour la présidente du directoire d'Union Plastic, une société de 200 salariés basée en Haute-Loire, spécialisée dans la transformation de matières plastiques pour l'industrie médicale: après s'être chargée du dialogue social avec les syndicats au sein de la fédération de la plasturgie, l'élégante femme de réseau a été désignée présidente de la branche l'an dernier. Mais n'est, de son propre aveux, pas une intime des hautes sphères du Medef. "Comme beaucoup de monde, je suis adhérente au Medef par le biais de mon entreprise. J'ai fait la rencontre de Pierre Gattaz l'année dernière au sein du groupement des fédérations industrielles. Il m'a demandé si j'étais prête à m'investir à ses côtés. J'ai tout de suite été très enthousiaste", explique Florence Poivey.

AUTODIDACTE Alors que plusieurs représentants de grands groupes vont siéger au conseil exécutif (BNP Paribas, Ernst & Young, Europ Assistance, Acadomia...), la dirigeante veut "insuffler l'esprit des PME, celui qu'elle aime" au sein d'un Medef, souvent associée au CAC40. Florence Poivey entend aussi apporter sa contribution dans le dossier de la formation. "Un sujet clé pour tous les secteurs de l'industrie. Mon constat de départ est qu'il y a un vrai problème culturel: les formations professionnelles ne sont pas considérées comme nobles en France, alors qu'elles sont indispensables dans nos entreprises. Il y a beaucoup de travail et une vraie réflexion à mener à ce sujet", explique-t-elle. Comme son catapultage au conseil exécutif du Medef, sa vie entrepreneuriale est avant tout le fruit d'un hasard. C'est par l'intermédiaire de son premier mari, l'homme politique Jacques Barrot, qu'elle reprend en main, à la fin des années 80, le groupe Union Plastic, qui comptait alors une douzaine de salariés. Parfaite novice du management et de l'industrie plastique, Florence Poivey apprend sur le tas. Vingt ans plus tard, l'autodidacte a laissé la direction opérationnelle de son groupe, ce qui lui libère "l'esprit et du temps" pour ses différents mandats. Celui du Medef, avec son lot de chantiers brûlants, devrait bien l'occuper.

Union Plastic soigne son outil de production et ses salariés

WOMEN EQUITY GROWTH INDEX



Copyright Reuters

Vincent Charbonnier, Saint-Didier-en-Velay | 08/03/2011, 10:55 - 512 mots

La PME est spécialisée dans les pièces plastiques pour les industries pharmaceutique et vétérinaire.

"Pour moi, c'est une chance d'être une femme », affirme sans hésiter Florence Poivey. La présidente d'Union Plastic n'est pas peu fière d'afficher la réussite de cette entreprise spécialisée à l'origine dans les pièces plastiques pour les industries pharmaceutique et vétérinaire, doseurs et seringues médicales en particulier : en vingt-deux ans, le chiffre d'affaires d'Union Plastic a été multiplié par quarante. Il a augmenté de 15% pour la seule année 2010 à 21,726 millions d'euros.

Une réussite qui, à n'en pas douter, doit beaucoup à sa façon de manager et à l'implication de ses salariés, y compris financière. Car s'il est un chiffre que la présidente de cette PME basée à Saint-Didier-en-Velay (Haute-Loire) veut surtout retenir, c'est celui du niveau de la participation et de l'intéressement distribués aux salariés qui s'élèvera cette année à plus de 45% du résultat net, lui-même compris entre 6 et 7%. Au-delà, Florence Poivey se dit plus attachée à la notion de complémentarité qu'à la parité dans le choix de ses collaborateurs, complémentarité entre homme et femme, mais aussi entre rigueur et créativité, pragmatisme et imagination.

Régulièrement, la dirigeante associe tous les salariés de l'entreprise à des projets collectifs. En 2010, alors qu'une trentaine d'entre eux, dont deux handicapés, accomplissaient l'ascension du Kilimandjaro, une autre équipe a découvert pendant une semaine l'action d'une ONG dans un village du Sénégal, une quarantaine d'autres salariés suivant des cours de cuisine diététique avec un cuisinier de Vichy. Des actions susceptibles de consolider la cohésion de l'entreprise qui après s'être développée uniquement par croissance interne, "va très vraisemblablement" aborder la croissance externe, dans les deux à trois ans, "pour acquérir et renouveler les compétences et briser les barrières", selon l'expression de Florence Poivey.

Ces choix délibérés ne sont pas qu'une posture pour cette autodidacte devenue chef d'entreprise "par hasard", dans une société d'injection plastique où son ex-mari, l'ancien ministre Jacques Barrot, avait une participation. "La première frayeur passée, je me suis passionnée pour cette aventure humaine", observe Florence Poivey. Union Plastic dispose aujourd'hui de deux sites de production sur 10.000 m² et emploie 175 personnes dont dix handicapés psychomoteurs intégrés depuis trois ans dans l'entreprise.

Si la PME continue son activité sur les pièces plastiques basiques, elle s'est diversifiée dans les dispositifs médicaux, les produits liés au rein artificiel ou des éléments de connectique sanguine par exemple, développés par sa propre équipe de R&D mais aussi en partenariat avec un cabinet lyonnais. Clés de la dynamique : les investissements dans l'outil de production et la formation, les seuls moyens pour Florence Poivey "d'aller vers l'excellence" et de renforcer l'expertise de la société. L'entreprise renouvelle ses presses à un rythme élevé. En 2011, elle va réaliser 3,15 millions d'investissement. Ces trois dernières années, elle a consacré entre 6 et 8% de sa masse salariale à la formation.

Ensemble, c'est tout

Devenue chef d'entreprise par hasard, Florence Poivey est à la tête d'Union Plastic, une société de plasturgie qui fabrique des dispositifs pour le secteur médical. Cette femme de tête et d'intuition s'est prise au jeu de l'aventure humaine. Elle a appris en marchant, plus préoccupée des personnes qui travaillent avec elle que de l'outil industriel. Elle a pris des paris un peu fous et entraîné ses équipes avec elle. Elle a gagné sur pas mal de fronts, jamais seule, toujours enthousiaste, audacieuse. Gonflée même. Au quotidien, elle dit oser la confiance, la responsabilisation, le « ensemble, c'est tout » et se moque maintenant que l'on puisse dire des patrons « bons » que ce sont des patrons « -ons ». Parce que les collaborateurs et les clients la suivent. Et que les chiffres parlent d'eux-mêmes : la petite entreprise d'à peine plus de 3 MF (0,5 M€) de chiffre d'affaires à l'orée des années 90 flirte aujourd'hui avec les 25 M€. Surtout, elle emploie 185 personnes.

Florence POIVEY

En savoir plus sur la société

Comment s'est décidé votre mode de management ?

Je suis une autodidacte. Lorsque j'ai pris la direction d'Union Plastic, j'ai découvert, au-delà de l'entreprise industrielle, une aventure humaine qui m'a passionnée. Je ne connaissais rien et j'avais tout à apprendre des collaborateurs de l'entreprise. Je le leur ai dit. En responsabilisant quelqu'un, en le rendant indispensable, « clé » parce qu'il porte un savoir-faire et un savoir-être, on lui permet d'exister, de grandir et de s'exprimer. J'ai fonctionné à l'intuition, en tâtonnant, dans le doute. En pensant davantage aux femmes et aux hommes de l'entreprise qu'à l'outil industriel. Ça faisait sourire. On me disait : « Un patron bon, c'est un patron -on ». J'ai persévéré. Je n'avais peut-être pas d'autres armes... Mon ambition était que nous grandissions ensemble en faisant grandir chacun. Et ça a été passionnant à décliner. Vingt ans plus tard, je réalise qu'avec seulement ça, nous avons un outil de production référence dans la profession, une situation économique qui fait envie et le capital le plus puissant de l'entreprises : les hommes et les femmes qui y travaillent. Mes doutes sont devenus des convictions.

Grandir ensemble et faire grandir chacun : comment traduisez vous cela dans l'entreprise ?

Pour moi, il ne s'agit pas seulement de compétences, même si nous consacrons 6 à 8 % de notre masse salariale à la formation. La formation seule ne serait pas suffisante. Mon éducation suisse m'a fait découvrir l'équilibre – entre la tête qui pense, le cœur pour aimer et partager, les mains pour exercer des talents, les jambes pour le sport – qui conduit à l'harmonie. Nous sommes tous faits ainsi et l'unité de la personne est mon *credo*. Ce que j'ai reçu à l'école, j'ai eu envie de le proposer à ceux qui le souhaitaient. Partant de là, l'entreprise s'ouvre sur l'extérieur. Par exemple, lors de l'inauguration de l'un de nos sites industriels, nous avons choisi deux thèmes : « les produits » et « tout être est un atelier d'art ». 35 volontaires ont souhaité participer à la réflexion et ont bâti le fil conducteur de la journée. Les uns voulaient organiser un défilé, d'autres une comédie musicale et d'autres enfin voulaient réaliser une œuvre monumentale. L'enjeu est de faire grandir les gens en confiance –et donc de leur donner les chances de réussir- et de leur faire partager cette chance d'être étonné de soi-même. Pour accompagner l'organisation du défilé, j'ai fait appel à un ex-miss France qui est venue, accompagnée de deux stylistes lyonnais, travailler avec un groupe. La comédie musicale a été montée avec un professionnel du spectacle, l'œuvre monumentale avec deux profs des Beaux Arts. Cette journée nous a coûté un demi-salon, 80 % de nos clients étaient là et s'en souviennent encore ! Parmi les grands témoins, j'avais invité un guide de haute montagne qui a expliqué comment on gagne l'Everest. Dans la foulée, j'ai lancé l'idée d'escalader le Mont Blanc. Cinq mois plus tard, nous étions 16 à nous lancer... et 16 à arriver en haut. Ensuite, nous avons enchaîné : quatre ans plus tard, 33 personnes couraient le marathon de New-York et franchissaient la ligne d'arrivée, près de 70 % des effectifs de l'entreprise étaient sur place. Nous avons aussi mis en place des cours d'anglais, des bornes internet pour que chacun puisse se familiariser avec la ville, des cours avec des

kinés pour apprendre les bonnes postures. L'an passé, un groupe a escaladé le Kilimandjaro avec des handicapés, d'autres étaient au Sénégal en voyage humanitaire, d'autres suivaient des cours de cuisine diététique...

Toutes ces actions coûtent mais... que rapportent-elles ?

La capacité à oser, à aller de l'avant. Parce qu'on apprend à s'étonner soi-même positivement. « *Yes I can* » n'est pas génétique, en France. Je ne pousse pas les collaborateurs vers des choses extrêmes : je veux juste les accompagner pour aller plus loin, permettre à chacun de se révéler. Je suis une adepte des petites victoires : on est plus en confiance dans le pas à pas. Il s'agit de prendre du plaisir ensemble, car le plaisir partagé précède la performance. Pour le marathon, la plupart des collaborateurs m'ont précédée car je m'étais donné pour objectif de ne laisser personne derrière moi. C'était une façon de montrer, sans perdre mon leadership, que j'ai aussi mes points de faiblesse. C'est encourageant pour les équipes et c'est naturel et facile pour moi parce que je suis autodidacte. Il est important, à mes yeux, de créer des relations d'hommes et de femmes sans hiérarchie vraiment. Chacun a des trésors à apporter par la personne qu'il est, même s'il n'a pas toutes les compétences. Pour preuve : l'équipe de personnes handicapées qui travaillent dans l'entreprise. Elles sont gaies, chaleureuses, spontanées. Les autres salariés aiment prendre leur pause en même temps qu'elles. C'est au sein de cette équipe aussi que passent nos salariés qui ont été fragilisés par la vie, la maladie, lorsqu'ils reviennent. Et je crois que tous les salariés sont fiers de travailler dans une entreprise où l'humain compte. Ça donne du sens. Alors, quand on me dit : « Vous faites tout ça parce que vous êtes riche », je réponds du tac au tac : « Demandez vous pourquoi je suis riche ! », sachant que j'ai pris les rênes de l'entreprise sans avoir le premier franc... Alors oui, tout cela coûte. Mais comme ça rapporte, ça permet de partager les richesses : l'an passé, l'équivalent de 60 % du résultat net a été distribué aux salariés.

Union Plastic... c'est le pays de Heidi [1] ?

Tout n'est pas rose et nous avons aussi nos difficultés. Mais j'ai distillé la culture de l'échec permis, parce que c'est une opportunité de progrès. Bien sûr, l'échec qui se reproduit est sanctionné... Mon échec le plus cuisant ? Je me suis trompée trois fois de suite dans le recrutement de mon directeur de production et j'entendais dire, dans le village, que c'était infernal de travailler dans mon entreprise. J'ai été sanctionnée par la rumeur du village : je n'avais plus aucun candidat, les gens étaient déstabilisés. En revanche, le quatrième a été le bon ! Je suis aujourd'hui dans une phase de transmission et j'ai eu la chance que mon comité de direction prennent les choses en main et désigne son propre leader : le responsable de production !

[1] Surnom donné par ses enfants à Florence Poivey, eu égard à son enthousiasme obstiné.

Pas d'interviews similaires pour le moment...

LE REGARD DE BRUNO ROUSSET

"Tout être est un atelier d'art"

Chez Florence Poivey la promotion et la valorisation des femmes et des hommes ne sont pas des « options » mais la base-même du mode de management. Convaincue que les hommes passent avant l'outil industriel, cette autodidacte a très vite compris que cette posture lui permettrait d'entretenir la position concurrentielle de l'entreprise. Sa belle PME industrielle, Union Plastic, respire l'humanité. « Faire confiance », « responsabiliser », « favoriser l'esprit d'équipe », « donner sa chance » sont quotidiennement à l'ordre du jour !

J'ai aussi été séduit par deux de ses idées fortes, l'une étant que l'on doit développer l'autonomie des salariés en se gardant de les rendre dépendants d'un système idéologique, l'autre, peu répandue, qu'à rendre les collaborateurs indispensables dans leurs missions, nous pouvons à la fois décupler les forces opérationnelles de l'entreprise et susciter plus de satisfaction chez les salariés. Cette idée prend toute sa mesure lorsqu'elle s'applique aux moins favorisés d'entre nous, telles les personnes handicapées qui ré-enchantent et « énergisent » fréquemment les organisations dans lesquelles elles sont accueillies.

Je partage également cette conviction que l'entreprise est un « atelier d'art » dans lequel tous les collaborateurs sont appelés à créer et ne demandent qu'à être acteurs, dans leur job, comme ils sont acteurs de leur propre existence.

Ce qui me frappe, c'est l'audace de la dirigeante, habituée par ailleurs à pratiquer l'Annapurna. On dit que la fortune sourit à ceux qui osent ? Florence Poivey prend des paris bien éloignés d'un *risk management* par trop inhibiteur. Elle sait qu'un accident peut toujours arriver mais voit dans le fait de le surmonter, une saine occurrence pour grandir. Chez Union Plastic, on a délibérément foi en l'avenir.

Cette entreprise est un corps vivant où le sang circule, les organes s'entraident et se coordonnent pour le bien être de tous. L'unité biologique est systématiquement recherchée. L'osmose avec le monde extérieur est perceptible, l'entreprise se nourrit et grandit aussi au contact de son milieu naturel. Florence Poivey a fait ainsi d'Union Plastic une référence emblématique de communauté entrepreneuriale, affichant une excellente capacité d'adaptation à un environnement compétitif et fortement évolutif.

INFORMATIONS SOCIÉTÉ



Union Plastic

Activité :

développement et production des pièces plastiques pour les industries vétérinaire, pharmaceutique et médicale

Date de reprise : 1988

Chiffre d'affaires : 25 M€ (prévisionnel 2011)

Effectifs : 195 collaborateurs dont 10 handicapés psychomoteurs

Site Internet : <http://www.union-plastic.eu/>

« Les formations seront mieux ciblées sur les nouveaux métiers »

Par [Christine Lagoutte](#)
Publié le 23/01/2014 à 06:01



Florence Poivey a négocié pour le compte du patronat la réforme de la formation professionnelle. Elle est présidente de la commission éducation, formation et insertion du Medef. Crédit: DR Crédits photo : admin

INTERVIEW - Florence Poivey, qui a été la négociatrice pour la délégation patronale de la réforme sur la formation professionnelle, explique les principales avancées du projet de loi qui a été présenté mercredi en Conseil des ministres.

LE FIGARO.- En quoi cette réforme va-t-elle rendre le système plus efficace?

FLORENCE POIVEY. - L'objectif est que les entreprises forment de mieux en mieux et de plus en plus leurs salariés, mais en les affranchissant d'un carcan de contraintes administratives. Par exemple, il n'y aura plus qu'une seule contribution et qu'un seul interlocuteur pour les entreprises, au lieu de trois aujourd'hui. Nous proposons également de passer d'une obligation de payer à une libération de l'investissement en formation. Nous avons par ailleurs demandé aux Opcv, appuyés par les branches, de se mettre en mouvement, de passer d'une logique de collecte à une logique de service aux entreprises.

Qu'apportera cette réforme aux salariés, notamment ceux des très petites entreprises?

Plutôt que de faire du saupoudrage, nous avons souhaité que les formations qualifiantes soient réellement ciblées sur les besoins des entreprises et sur les nouveaux métiers. Pour les salariés des petites entreprises, nous avons augmenté de 34% les fonds disponibles pour la formation, qui viendront directement des grandes entreprises.

Enfin, le compte personnel de formation (CPE)¹ est un acquis important pour tous les salariés, qu'ils soient en activité ou en recherche d'emploi. Ce compte est synonyme de vraie liberté ; il pourra être activé sans l'accord de Pôle emploi ou de l'employeur, dans certaines conditions. Enfin tous les salariés vont bénéficier d'un entretien obligatoire tous les deux ans, avec leur employeur, sur leur montée en compétences. Pour les salariés de PME ou TPE, c'est un vrai plus.

Quelles sont les premières remontées du terrain?

Si nous écoutons les entreprises, notamment les PME, il y a à la fois une vraie satisfaction sur la simplification administrative tant attendue et une plus grande liberté financière. Une dynamique volontariste a été enclenchée pendant les négociations ; nous engageons toutes nos forces pour qu'elle vive dans chacune de nos entreprises.

Liens:

- ¹ <http://plus.lefigaro.fr/tag/compte-personnel-de-formation>
- ² <http://www.lefigaro.fr/formation/2013/12/16/09006-20131216ARTFIG00324-formation-professionnelle-de-nouveaux-droits-pour-les-salaries.php>
- ³ <http://www.lefigaro.fr/emploi/2013/12/14/09005-20131214ARTFIG00313-chacun-disposera-d-un-compte-personnel-de-formation.php>

RENCONTRE AVEC Florence Poivey, présidente de la commission Formation du Medef. « Il y a urgence : la politique du gouvernement est illisible ! »



Françoise Poivey a participé à la préparation du projet de loi sur la formation professionnelle qui arrive aujourd'hui devant l'Assemblée.

Le projet de loi présenté aujourd'hui à l'Assemblée va-t-il vraiment offrir plus de formation aux salariés ?

C'est notre engagement : plus de formation, et mieux, et pour tous. La formation doit devenir une vraie valeur ajoutée pour nos entreprises, et un levier de sécurisation du parcours de nos salariés et de leur mobilité. La montée en compétence de nos salariés, leur mise en adaptabilité permanente, est essentielle pour la compétitivité de nos entreprises. Pour cela, nous créons un compte personnel de formation : comme un sac à dos que chaque Français portera de l'âge de 16 ans à sa retraite, et qu'il pourra remplir d'heures de formation, quelle que soit sa situation. Nous avons également institué un entretien professionnel tous les deux ans, qui obligera à parler de formation dans toutes les entreprises de notre pays.

Vous avez eu, sur la formation, une explication musclée avec votre partenaire de la CGPME, qui n'a pas signé l'accord. Vous le regrettez ?

Oui, car nous avons déployé beaucoup d'efforts pour tenter de convaincre la CGPME. Lorsqu'elle dit qu'il y aura moins de formation dans les petites entreprises, c'est tout simplement faux : les fonds destinés à la formation dans les TPE (très petites entreprises) vont passer de 440 millions d'euros à 620 millions. La mutualisation existante, défendue par la CGPME, profitait surtout aux plus malins, qui ont compris le système. Je le dis clairement aux patrons de PME : avec cette loi vous aurez les moyens de former plus et mieux.

La formation est dans le pacte de responsabilité. Quel engagement êtes-vous prête à prendre, en termes de contreparties ?

Si toutes les pièces du puzzle sont là, on peut avancer. Sinon, on peut faire toutes promesses du monde, on ne pourra pas les tenir. Nous nous étions engagés, dans le pacte pour l'apprentissage, sur l'objectif de 100 000 apprentis de plus. Le problème est que le gouvernement a ensuite multiplié les mesures décourageant l'apprentissage... Résultat : l'année 2013 a été marquée par un recul historique des entrées en apprentissage de 8 % ! Donc je suis échaudée. Et j'attendrai de connaître toutes pièces du puzzle avant de préciser nos engagements.

Le président reçoit ce mardi des patrons pour évoquer l'attractivité de la France. Il y a urgence ?

Immense urgence ! Je suis extraordinairement inquiète de la baisse des investissements étrangers en France, et du nombre de départ d'investisseurs, étrangers ou français. Cela s'est accéléré de façon affolante depuis deux ans. Il y a urgence pour quelques mesures immédiates destinées à rassurer, et pour donner un cap à long terme. La politique économique française est aujourd'hui absolument illisible pour les étrangers !

Recueilli par Francis Brochet

■ **Analyses et points de vue complémentaires.....**

pp. 14-96

- Conclusions sur les compétences en vue de stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement

Conférence internationale du Travail, *Site OIT* (www.ilo.org), 2008

- Gérer les compétences en PME

Travail & Changement n°297, *Site web Anact* (www.anact.fr), septembre 2004

- Gestion stratégique des compétences en PME : les enseignements d'une recherche-action

JP. Bootz, E. Schenk et M. Sonntag, *Site web HAL-SHS* (<http://halshs.archives-ouvertes.fr>), juillet 2011

- Collectifs de travail et compétence collective. Le cas d'une PME

Cathy Krohmer, *Site web Reims Management School* (<http://www.reims-ms.fr>), 2003

- Innovation chez les PME : nécessité, diversité et facteurs de succès

Josée St-Pierre, *Site web IFE* (www.ife.auf.org), février 2009

Conclusions sur les compétences en vue de stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement

Conférence internationale du Travail, 2008

Bureau international du Travail Genève

Copyright © Organisation internationale du Travail 2008
Première édition 2008

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leurs ont été octroyés. Visitez le site www.ifro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Conclusions sur les compétences en vue de stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement, Conférence internationale du Travail, 2008 / Organisation internationale du Travail. - Genève: OIT, 2008.

27 pp.

ISBN 978-92-2-221760-1 (print)

ISBN 978-92-2-221761-8 (web pdf)

productivité du travail/emploi/formation professionnelle/politique de formation/pays développés/pays en développement
12.07.3

Egalement disponible en anglais: *Conclusions on skills for improved productivity, employment growth and development*, International Labour Conference, 2008 (ISBN 978-92-2-121760-2), Geneva, 2008, et en espagnol: *Conclusiones sobre las calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo*, Conferencia Internacional del Trabajo, 2008 (ISBN 978-92-2-321760-0), Ginebra, 2008.

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubvente@ilo.org.

Visitez notre site Web: www.ilo.org/publns.

Mis en page par TTF: Réf. ILC97-CAP-[2008-06-0086-06]-Fr.doc
Imprimé en suisse

Avant-propos

Investir dans l'éducation et les compétences pour les femmes et les hommes afin d'aider les économies à parvenir à une croissance dynamique tournée vers des emplois de qualité constitue une priorité pressante partout dans le monde.

Lors de la Conférence internationale du Travail de 2008, les mandants tripartites de l'OIT (gouvernements, employeurs et travailleurs) ont adopté une série de conclusions uniquement centrées sur ce problème. Elles fournissent des directives pratiques en vue de renforcer l'éducation, la formation professionnelle et la formation tout au long de la vie, qui constituent les piliers essentiels de l'employabilité des travailleurs et du développement durable des entreprises dans le cadre de l'Agenda du travail décent.

Les conclusions soulignent à quel point le développement des compétences peut être un puissant instrument pour faire reculer la pauvreté et l'exclusion, et améliorer la compétitivité et l'employabilité.

On admet de plus en plus l'existence d'un ***cercle vicieux*** caractérisé par un niveau d'instruction insuffisant, une formation médiocre, une productivité faible et de bas salaires, dans lequel se retrouvent pris au piège les travailleurs pauvres et qui exclut les jeunes et les travailleurs de toute participation à la croissance économique. Les conclusions envisagent de lui substituer un ***cercle vertueux*** dans lequel les améliorations de la qualité et de l'extension de la disponibilité de l'instruction et de la formation pour les femmes et les hommes stimuleraient l'innovation, l'investissement, le progrès technique, le développement des entreprises, la diversification de l'économie et la compétitivité nécessaires aux économies pour accélérer la création d'emplois en plus grand nombre et de meilleure qualité ainsi que pour renforcer la cohésion sociale.

Les conclusions entendent:

- aider les pays à utiliser le développement des compétences pour tirer parti des opportunités qui se présentent et atténuer l'impact négatif des acteurs mondiaux du changement, tels que la technologie, le commerce et le changement climatique;
- intégrer le développement des compétences dans les stratégies de développement nationales et sectorielles;
- ouvrir des filières d'éducation harmonieuses rattachant l'instruction de base, la formation professionnelle, l'entrée sur le marché du travail et la formation tout au long de la vie;
- étendre l'accès à l'éducation et à la formation aux couches défavorisées de la société.

Intégrer le développement des compétences dans les stratégies plus vastes axées sur la croissance, l'emploi et le développement requiert des gouvernements qu'ils assurent, en collaboration avec les partenaires sociaux, la cohérence politique du lien établi entre le développement de l'instruction et des compétences et les politiques du marché du

travail, technologiques, de l'investissement, commerciales et macroéconomiques, qui génèrent la croissance de l'emploi. Dans ce contexte, il est particulièrement important d'instaurer un dialogue social constructif, une coordination efficace entre les ministères et une meilleure communication entre employeurs et prestataires de formation.

Les conclusions ont cependant reconnu que le développement des compétences ne permettra pas à lui seul d'améliorer la productivité et l'emploi. D'autres facteurs importants y contribuent, comme les politiques de croissance de l'emploi et de la productivité pour influencer la demande sur le marché du travail, le respect des droits des travailleurs, l'égalité entre hommes et femmes, et les normes de sécurité et de santé; les bonnes relations professionnelles et le dialogue social; et une protection sociale efficace.

En bref, chacun a un rôle à tenir. Les conclusions permettent d'identifier les domaines d'action spécifiques incombant aux gouvernements, aux partenaires sociaux et à l'OIT. Le Bureau s'engage à apporter son soutien dans des domaines cruciaux comme la recherche, le partage des connaissances ou l'analyse politique, et à faciliter le dialogue et la collaboration.

Ces conclusions sont opportunes, stimulantes et pratiques. Elles peuvent aider les gouvernements et les sociétés à améliorer l'employabilité des travailleurs, à renforcer la productivité et la compétitivité des entreprises, et à promouvoir une croissance accessible à tous. Elles peuvent servir ainsi de catalyseur puissant à la réalisation de l'objectif universel du travail décent pour tous.

En raison de la période d'incertitude économique forte que nous traversons, ce défi revêt une urgence particulière.

Je vous invite à examiner les recommandations, à partager vos points de vue, et à poursuivre notre collaboration de manière tangible afin de promouvoir l'amélioration des aptitudes professionnelles pour stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement.

Juan Somavia
Directeur général
BIT

Préface

La réflexion actuelle sur les questions liées au développement négocie un important tournant intellectuel et politique. La prise de conscience selon laquelle une croissance élevée et pérenne ne suffit pas à elle seule à réduire durablement la pauvreté joue un rôle majeur dans l'évolution des mentalités. Il faut également inscrire la bonne performance du marché du travail au cœur des politiques économiques et sociales afin de s'assurer que la croissance profite à tous et crée des emplois décents et productifs.

Cette prise de conscience résulte de deux causes: la déception engendrée par les nombreuses mesures politiques standardisées du passé centrées sur la stabilisation macroéconomique ou uniquement sur la croissance du PIB; et l'incapacité des pays, notamment ceux à forte croissance, de traduire cette croissance en une amélioration des résultats du marché du travail et du niveau de vie pour une large frange de la population.

Même dans les pays enregistrant une croissance économique forte et durable, les résultats du marché du travail ne se sont guère améliorés, la création d'emplois est restée limitée (appauvrissement du contenu en emplois de la croissance) et la majorité des emplois créés l'ont été dans l'économie informelle où les taux de productivité et les rémunérations sont faibles.

Le paradigme de réduction de la pauvreté sous-tendant les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) s'oriente également de plus en plus vers une approche centrée sur le marché du travail. Cette réorientation se fonde sur le raisonnement selon lequel le travail est le seul atout dont disposent les pauvres, et tout processus de croissance qui ne crée pas d'emplois en plus grand nombre, de meilleure qualité et sans garantie d'une protection sociale adéquate risque de n'avoir aucun effet sur la réduction de la pauvreté pour un grand nombre de personnes.

Une main-d'œuvre qualifiée et éduquée est une composante capitale de la nouvelle importance accordée aux marchés du travail et à leur performance. Depuis de nombreuses années, l'OIT conseille ses Etats Membres sur les politiques de développement des compétences et développe la recherche et l'analyse dans ce secteur. Les politiques de développement des compétences constituent un élément central de l'Agenda global pour l'emploi (GEA), qui est le cadre politique de l'OIT soutenant l'objectif de promotion de l'emploi de l'Agenda du travail décent. La recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004, fournit des directives pour l'élaboration de politiques efficaces de développement de l'emploi et des compétences.

Attendu l'importance de ces questions, la discussion générale de la Conférence internationale du Travail (CIT) de 2008 de l'OIT, qui a porté sur la façon dont le développement des compétences pourrait mieux servir le double objectif lié à l'augmentation de la quantité de travailleurs employés et de la productivité de la main-d'œuvre, était opportune. Par la signature d'un accord tripartite entre les travailleurs, les employeurs et les gouvernements, la CIT 2008 a adopté des conclusions qui constituent un cadre prospectif visant à renforcer les liens entre compétences, productivité, emploi,

développement et travail décent. Ces conclusions s'appuient sur le principe selon lequel les politiques efficaces de développement des compétences doivent être des composantes intégrantes des stratégies nationales de développement, afin de préparer la main-d'œuvre et les entreprises à de nouvelles opportunités et d'adopter une approche prospective pour s'adapter au changement. Afin de lier avec succès les compétences à la productivité, à l'emploi et au développement, les politiques de développement des compétences doivent se fixer trois objectifs: adapter l'offre à la demande actuelle de compétences; aider les travailleurs et les entreprises à s'adapter au changement; et enfin anticiper et acquérir les compétences qui seront demandées à l'avenir.

Le cadre adopté dans les conclusions répartit également les principales responsabilités incombant aux gouvernements et aux partenaires sociaux, et fixe les priorités pour l'appui de l'Organisation dans cinq secteurs: 1) accroître le développement des compétences sur le lieu de travail et tout au long des chaînes de valeur; 2) contribuer à la gestion des acteurs mondiaux du changement; 3) permettre l'identification à un stade précoce des besoins de qualifications actuels et futurs afin d'enrichir les stratégies nationales et sectorielles de développement; 4) établir un lien entre l'éducation, la mise en valeur des compétences, l'entrée sur le marché du travail et la formation tout au long de la vie; et 5) promouvoir l'insertion sociale en étendant l'accès à l'éducation et à la formation aux personnes défavorisées de la société.

Les priorités fixées pour les nouvelles recherches comprennent une meilleure compréhension du recours au développement des compétences afin de faciliter la transition des activités de l'économie informelle vers l'économie formelle, de même que la détermination de l'impact des principaux acteurs du changement, tels que le commerce et le changement climatique, sur l'emploi et le développement des compétences. Parmi les priorités fixées pour les services consultatifs et la coopération technique figurent: 1) des outils pour prévoir les besoins de compétences, générer et utiliser les informations sur le marché du travail, et améliorer les services de l'emploi; 2) l'établissement de liens entre les employeurs et les prestataires de formation et le développement de l'apprentissage sur le lieu de travail; 3) le développement de systèmes régionaux de reconnaissance des compétences; et 4) l'accroissement de la disponibilité et de la qualité de la formation professionnelle pour tous, y compris celle dispensée dans les zones rurales et aux personnes handicapées des deux sexes.

En résumé, les conclusions constituent un cadre moderne pour le développement des compétences en vue de soutenir un processus de développement dynamique qui contribuera dans les prochaines années au plein emploi productif et au travail décent à travers le monde. La mise en œuvre des conclusions constituera un défi pour les mandants et le Bureau. Le renforcement de l'efficacité du processus de changement est inscrit dans la Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable adoptée en 2008 par l'OIT, dans laquelle les politiques de développement des compétences occupent également une place importante en tant que domaine politique majeur œuvrant à la promotion de l'emploi.

José Manuel Salazar-Xirinachs
Directeur exécutif
Secteur de l'emploi
BIT

Conclusions sur les compétences en vue de stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement

1. A sa 295^e session de mars 2006, le Conseil d'administration de l'Organisation internationale du Travail (OIT) a retenu la question des compétences pour une meilleure productivité, la croissance de l'emploi et le développement comme thème de discussion de la 97^e session de la Conférence internationale du Travail, 2008. Le présent document contient les conclusions auxquelles est parvenue la commission [et que la Conférence a adoptées].
2. Le rôle important que joue le développement des compétences pour le développement social et économique et pour le travail décent est mis en lumière dans une série de discussions et de conclusions de l'OIT, en particulier les conclusions sur la mise en valeur des ressources humaines (89^e session de la Conférence internationale du Travail, 2000), la recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004, l'Agenda global pour l'emploi adopté par le Conseil d'administration en mars 2003, les conclusions sur l'emploi des jeunes: les voies d'accès à un travail décent (93^e session de la CIT, 2005) et les conclusions relatives à la promotion des entreprises durables (96^e session de la CIT, 2007). De plus, la convention (n° 140) sur le congé-éducation payé, 1974, et la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT (1977, telle que modifiée en 2000 et 2006) (Déclaration sur les entreprises multinationales) sont tout aussi pertinentes en ce qui concerne les possibilités de formation.
3. L'éducation, la formation professionnelle et la formation tout au long de la vie constituent les piliers essentiels de l'employabilité, de l'emploi des travailleurs et du développement durable des entreprises dans le cadre de l'Agenda du travail décent, et contribuent par conséquent à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, notamment celui consistant à réduire la pauvreté. Le développement des compétences est essentiel pour stimuler un processus de développement durable et peut contribuer à faciliter la transition entre l'économie informelle et l'économie formelle. Le développement des compétences est tout aussi important pour aborder la question des opportunités et des défis afin de satisfaire les nouvelles demandes des économies en pleine évolution et des nouvelles technologies dans le contexte de la mondialisation. Les principes et valeurs du travail décent et les principes des entreprises durables, conformément aux conclusions relatives à la promotion des entreprises durables (96^e session de la CIT, 2007), servent d'orientations pour la préparation, la conception et la mise en œuvre du développement des compétences, et sont un moyen efficace de gérer des transitions respectueuses socialement justes. Les gouvernements et les partenaires sociaux ont besoin de collaborer dans le cadre du dialogue social pour donner forme à

des programmes de développement des compétences nationaux, régionaux et internationaux qui peuvent promouvoir l'intégration des dimensions économique, sociale et environnementale du développement durable.

La contribution des compétences au travail décent, à la productivité, à la croissance de l'emploi et au développement

4. Une économie caractérisée par des qualifications médiocres, une productivité faible et de bas salaires n'est pas viable à long terme et est incompatible avec la réduction de la pauvreté. C'est le cercle vicieux, caractérisé par un niveau d'instruction insuffisant, une formation médiocre, une productivité faible, des emplois de mauvaise qualité et de bas salaires, dans lequel se retrouvent pris au piège les pauvres qui travaillent et qui exclut les travailleurs qui ne possèdent pas les qualifications pertinentes de toute participation à la croissance économique et au développement social dans le contexte de la mondialisation. Cela nuit également à la compétitivité des entreprises et à leurs capacités de contribuer au développement économique et social.

5. Une stratégie de développement internationale, nationale et régionale fondée sur l'amélioration de la qualité et sur l'accessibilité à l'éducation et à la formation peut, inversement, engendrer un cercle vertueux dans lequel le développement des compétences alimente l'innovation, la croissance de la productivité et le développement des entreprises, le changement technologique, les investissements, la diversification de l'économie et la compétitivité nécessaires pour soutenir et accélérer la création d'emplois meilleurs et plus nombreux dans le cadre de l'Agenda du travail décent, et pour améliorer la cohésion sociale.

6. Dans ce cercle vertueux, le développement des compétences est un facteur essentiel pour atteindre l'objectif du travail décent à la fois en augmentant la productivité et la durabilité de l'entreprise et en améliorant les conditions de travail et l'employabilité des travailleurs. Un développement efficace des compétences exige une approche globale. Cette approche comprend les éléments suivants:

- a) *des voies d'accès continues et harmonieuses à la formation* qui commencent par l'école maternelle et l'école primaire et préparent suffisamment les jeunes à l'enseignement secondaire, à l'enseignement supérieur et à la formation professionnelle, qui fournissent des services d'orientation professionnelle, des informations sur le marché du travail et des conseils lorsque les jeunes entrent dans la vie active, et qui permettent d'offrir aux travailleurs et aux chefs d'entreprise des possibilités de formation permanente afin qu'ils puissent actualiser leurs compétences et en acquérir de nouvelles tout au long de leur vie;
- b) le développement de *compétences de base* – notamment savoir lire et écrire, l'aptitude à la communication, l'aptitude à travailler en équipe et à résoudre des problèmes, et d'autres compétences pertinentes – ainsi que la sensibilisation aux droits des travailleurs et la compréhension de l'esprit d'entreprise, en tant que piliers sur lesquels peuvent venir s'appuyer la formation tout au long de la vie et la capacité d'adaptation au changement;
- c) le développement de *compétences de haut niveau* – professionnelles, techniques et en ressources humaines, pour tirer parti des opportunités d'emplois de qualité ou bien rémunérés, ou créer de telles opportunités;

- d) le *transfert des compétences*, basé en premier lieu sur des compétences de base permettant aux travailleurs de mettre en pratique leurs connaissances et leur expérience dans de nouveaux emplois ou de nouveaux secteurs d'activité et, en second lieu, sur des systèmes de codification, de normalisation, d'évaluation et de validation des compétences grâce auxquels les niveaux de compétence peuvent être facilement reconnus par les partenaires sociaux dans différents secteurs d'activité sur l'ensemble des marchés du travail nationaux, régionaux et même internationaux; et
- e) l'*employabilité* (pour les salariés ou les travailleurs indépendants) est le résultat de tous ces facteurs – sur laquelle se fondent les compétences de base, l'accès à l'éducation, des possibilités de formation, une bonne motivation et l'appui nécessaire pour tirer avantage des possibilités de formation continue, et la reconnaissance des compétences acquises – et est essentielle pour permettre aux travailleurs de trouver des emplois décents et de gérer le changement et aux entreprises d'adopter de nouvelles technologies et d'accéder à de nouveaux marchés.

7. L'amélioration de la productivité n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'améliorer la vie des travailleurs, la durabilité des entreprises, la cohésion sociale et le **développement économique**. **L'amélioration continue de la productivité est également un préalable à la compétitivité et à la croissance économique**. Les gains de productivité résultant du développement des compétences devraient être partagés entre les entreprises et les travailleurs – y compris par la négociation collective – et avec l'aide de la société, si l'on veut maintenir le cercle vertueux de l'amélioration de la productivité, de la croissance de l'emploi, du développement et du travail décent.

- a) Les travailleurs peuvent bénéficier du développement des compétences et des gains de productivité s'ils se traduisent par de meilleures conditions de travail, le respect des droits des travailleurs, des possibilités de formation complémentaire, une adaptabilité au changement, de meilleures perspectives d'emploi, des salaires plus élevés et d'autres facteurs qui contribuent à une meilleure qualité de vie.
- b) Les entreprises bénéficieront du développement des compétences et des gains de productivité en réinvestissant dans l'innovation (qu'il s'agisse de produits ou de procédés), en diversifiant leurs activités, et en maintenant et en améliorant leur compétitivité et leur part de marché.
- c) La société bénéficiera du développement des compétences et des gains de productivité en termes d'emplois de meilleure qualité, d'emplois plus nombreux, de services efficaces et de qualité, de réduction de la pauvreté, de respect des droits du travail, d'équité sociale et de compétitivité sur des marchés mondiaux en pleine évolution et dans des secteurs de croissance dynamiques.

8. Toutefois, le développement des compétences n'entraînera pas automatiquement une amélioration de la productivité ou la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité, sauf si un environnement économique et social favorable permet que l'amélioration de la productivité se traduise par une croissance de l'emploi et le développement. D'autres facteurs critiques interviennent: le respect des droits des travailleurs, l'égalité des sexes, les normes de sécurité et de santé, de bonnes relations du travail, une protection sociale efficace, un bon leadership et des processus organisationnels de haut niveau, des politiques du marché du travail et des services de l'emploi efficaces et actifs.

9. De même, l'amélioration de la productivité ne saurait à elle seule donner un nouvel élan à l'emploi et au développement dans le contexte de l'Agenda du travail décent. D'autres facteurs sont eux aussi essentiels: des politiques dynamiques de croissance de l'emploi, un environnement durablement propice à l'entreprise, des partenaires sociaux forts et représentatifs, des investissements dans l'éducation et le développement des compétences, des services d'aide sociale, notamment des services de santé et une infrastructure matérielle, la création de zones industrielles ou d'agglomérats d'entreprises, des politiques locales de développement économique et social ciblées sur l'économie informelle et sur les petites et moyennes entreprises, des réseaux d'entreprises et de travailleurs, des services publics efficaces et un secteur des services bien développé, des politiques commerciales, d'investissement et macroéconomiques.

10. C'est aux gouvernements qu'incombe la responsabilité globale de créer, en consultation avec les partenaires sociaux, un *cadre propice* à la satisfaction des besoins actuels et futurs. L'expérience internationale montre que les pays, qui ont réussi à lier le développement des compétences à la productivité, à l'emploi, au développement et au travail décent, ont orienté leur politique de développement des compétences vers trois grands objectifs:

- a) l'adéquation de l'offre à la demande actuelle de compétences;
- b) les mesures permettant d'aider les travailleurs et les entreprises à s'adapter au changement; et
- c) l'acquisition et le maintien des compétences en vue de la satisfaction des futurs besoins du marché du travail.

11. Les deux premiers objectifs, l'adéquation des compétences et la facilitation de l'ajustement, s'inscrivent dans une perspective du marché à court et moyen termes pour réagir à l'évolution permanente des technologies et du marché. Pour atteindre le premier objectif, il faut des politiques et des institutions permettant une meilleure prévision et une meilleure adéquation des compétences disponibles aux besoins du marché du travail, ainsi qu'une meilleure généralisation de l'accès aux services de l'emploi, aux services d'orientation et aux services de formation.

12. Le deuxième objectif consiste à axer le développement des compétences sur ce qui est susceptible d'aider les travailleurs et les entreprises à passer d'activités et secteurs en déclin et à faible productivité à des activités et secteurs en croissance et à forte productivité, et à tirer parti des nouvelles technologies. La reconversion, la remise à niveau et la formation tout au long de la vie aident les travailleurs à conserver leur employabilité et les entreprises à s'adapter et à rester compétitives. Cela devrait être associé à des politiques du marché du travail actives pour appuyer la transition vers un nouvel emploi. Les travailleurs ne devraient pas subir les conséquences des coûts d'ajustement et des dispositions efficaces en matière de sécurité sociale ou une assurance-chômage, ainsi que des services d'orientation professionnelle, de formation et des services de l'emploi efficaces sont d'importants éléments du contrat social pour en atténuer les incidences.

13. Le troisième objectif s'appuie sur une perspective à long terme, axée sur l'anticipation et l'acquisition des compétences qui seront demandées à l'avenir par le biais de prévisions aux niveaux local, national, régional et international. Ce rôle stratégique du développement des compétences a pour but de favoriser un processus de développement durable visant à améliorer les conditions de travail et le développement des entreprises, de même que la capacité de l'économie à rester compétitive.

14. Pour répondre à ces trois objectifs, travailler avec les partenaires sociaux et les autres partenaires clés est important.

15. La situation économique et sociale n'est pas du tout la même selon les pays, et les niveaux d'éducation et de développement des compétences diffèrent eux aussi. Il n'en faut pas moins constamment promouvoir la créativité, l'innovation, la croissance de la productivité et la création d'emplois plus nombreux et mieux conçus à tous les stades du développement. La conception, le calendrier de mise en œuvre et l'orientation principale des politiques adoptées par les pays pour amorcer puis renforcer le cercle vertueux des compétences, de la productivité, de l'emploi et du travail décent doivent correspondre aux différents niveaux de développement.

16. La relation entre le développement des compétences, la productivité, la croissance de l'emploi et le développement est complexe. Pour que les politiques de développement des compétences soient efficaces, il faut que les gouvernements, en consultation avec les partenaires sociaux, veillent à leur cohérence en établissant un lien entre éducation, recherche et développement des compétences, d'une part, et marchés du travail, politique sociale, technologies, prestation de services publics, politiques liées au commerce, à l'investissement et aux politiques macroéconomiques, d'autre part.

17. L'éducation et le développement des compétences doivent être intégrés dans le cadre plus large du développement économique et social national si l'on veut parvenir à ce que leur potentiel contribue au cercle vertueux. Atteindre le cercle vertueux exige le passage de l'économie informelle à l'économie formelle, en créant des conditions qui incitent les entreprises informelles à se développer pour rejoindre l'économie formelle se caractérisant par des activités plus productives, de meilleures conditions de travail, l'accès à la protection sociale et le respect des droits des travailleurs. Cela est vrai dans tous les pays et en particulier dans les pays en développement.

Le développement des compétences sur le lieu de travail et tout au long des chaînes de valeur en vue de promouvoir la durabilité des entreprises et la croissance de l'emploi

18. Comme cela est convenu dans l'approche de l'OIT pour la Promotion d'entreprises durables (96^e session de la CIT, 2007), l'éducation, la formation et la formation tout au long de la vie sont des conditions fondamentales pour créer *un environnement favorable à des entreprises durables*. Les entreprises durables appliquent, sur le lieu de travail, des pratiques fondées sur le plein respect des principes fondamentaux, des droits au travail et des normes internationales du travail. Elles favorisent également de bonnes relations du travail qui permettent d'augmenter la productivité et de créer des emplois décents.

19. La formation dispensée dans un but d'acquisition de nouvelles compétences offre de meilleures possibilités de carrière (dans l'entreprise ou sur le marché du travail), des salaires plus élevés et une meilleure employabilité. En outre, il est admis que de nouvelles compétences sont nécessaires pour que les entreprises restent compétitives et puissent retenir leurs travailleurs.

20. Conformément au paragraphe 30 de la Déclaration sur les entreprises multinationales, les entreprises multinationales «devraient veiller ... à ce que leurs travailleurs bénéficient à tous les niveaux, dans le pays d'accueil, d'une formation appropriée en vue de répondre aux besoins de l'entreprise ainsi qu'à la politique de développement du pays». Le développement des compétences *tout au long des chaînes*

de valeur au niveau mondial permet d'acquérir de nouvelles connaissances et de transférer des technologies étant donné que les grandes sociétés offrent des compétences aux fournisseurs en aval de la chaîne d'approvisionnement.

21. L'investissement étranger direct dans les zones franches d'exportation peut créer des emplois, mais il est nécessaire de renforcer l'élément central du travail décent. Un appui aux politiques ciblé, destiné à garantir de bonnes conditions de travail, le respect de la liberté d'association et le droit à la négociation collective et l'investissement dans la formation sont indispensables pour exploiter le potentiel de ce type d'investissement afin d'améliorer la productivité des travailleurs et le travail décent.

22. Des accords sur des pratiques novatrices au niveau organisationnel et dans le domaine des ressources humaines, ainsi que la mise en œuvre de politiques de motivation des travailleurs, sont importantes pour la productivité de la main-d'œuvre. Un investissement intégré dans les travailleurs, les technologies et la recherche-développement ainsi que la mise en œuvre de politiques des ressources humaines et de rémunération progressistes qui pourraient prévoir un partage équitable des avantages sont essentiels sur les *lieux de travail à haute performance*. La direction et les représentants des travailleurs devraient permettre et encourager les travailleurs à exploiter leur potentiel dans leur propre intérêt et dans celui de l'entreprise. Les gouvernements, les partenaires sociaux et la société en général devraient créer une culture de formation et faire face aux défis du changement.

23. Les *petites et moyennes entreprises (PME)* sont confrontées à des problèmes particuliers en ce qui concerne le perfectionnement des compétences. Il leur est notamment difficile de laisser du temps aux travailleurs pour leur permettre de suivre des études; elles hésitent à investir dans la formation des travailleurs de peur que ceux-ci ne quittent l'entreprise après avoir acquis de nouvelles compétences, ou elles n'ont pas les ressources nécessaires pour investir dans le perfectionnement des compétences. La création de réseaux de PME permettrait de partager les informations, d'échanger les bonnes pratiques et de mettre en commun les ressources pour faciliter le développement des compétences. Des politiques spécifiques et ciblées sont nécessaires pour aider les PME à recycler leurs travailleurs et à améliorer leurs compétences. Dans les PME, des programmes de formation à la gestion qui aident les chefs d'entreprise à comprendre les avantages commerciaux et sociaux du développement des compétences se sont avérés particulièrement efficaces dans de nombreux pays. La formation en cours d'emploi, aussi sous la forme de l'apprentissage, est particulièrement importante pour les PME. Les programmes de formation à la gestion destinés aux PME, qui aident les chefs d'entreprise à comprendre le fonctionnement de l'entreprise et les avantages que présente pour la société le perfectionnement des compétences se sont avérés particulièrement efficaces dans de nombreux pays.

24. L'externalisation est souvent organisée de façon à mieux intégrer les chaînes de valeur en tirant parti de la spécialisation, et à améliorer la productivité. Cela permet à des petites et moyennes entreprises (PME) d'utiliser les technologies et d'acquérir de nouvelles compétences. Cela peut être une source d'emploi dans des secteurs connexes. Les effets des licenciements dans les entreprises externalisatrices pourraient être corrigés par le recyclage, les services de placement et des mesures de protection sociale. Mais les conditions d'emploi de base au niveau de l'externalisation devraient être préservées. Les entreprises externalisatrices peuvent aussi encadrer les fournisseurs dans la professionnalisation des services et la mise en place de normes de qualité.

25. De mauvaises pratiques d'externalisation font que les travailleurs se retrouvent piégés dans des emplois peu qualifiés et à faible productivité, ce qui contribue à la

détérioration de leur bien-être et de leurs conditions de travail, contrairement à ce que demande l'Agenda du travail décent. Des pratiques d'externalisation responsables exigent que les entreprises collaborent avec leurs sous-traitants ou leurs prestataires de services pour offrir un travail décent et créer des possibilités de formation et d'amélioration des compétences.

26. Il faudrait permettre à tous les travailleurs de pouvoir bénéficier de l'*égalité des chances* en ce qui concerne l'accès à une éducation, un enseignement supérieur, une formation professionnelle et une formation en cours d'emploi de qualité, ainsi qu'à des groupes défavorisés, tels que les jeunes, les travailleurs âgés, les travailleurs handicapés, les travailleurs d'origine immigrée et les personnes ayant des relations d'emploi atypiques.

27. L'égalité des chances est aussi essentielle pour les travailleuses – en particulier les travailleuses rurales, les jeunes femmes, les femmes handicapées et les femmes chefs d'entreprise – notamment celles qui ont une famille, qui ont besoin de politiques adaptées et de considération pour faire en sorte qu'elles disposent de suffisamment de temps pour améliorer leurs compétences.

28. Il est prouvé que le partage des avantages découlant de l'amélioration de la productivité sur le lieu de travail renforce la volonté d'apprendre, crée un climat de confiance et montre la volonté de faire bouger les choses sur le lieu de travail, ce qui donne en outre aux entreprises les moyens d'innover et d'investir, contribuant ainsi davantage à la hausse de la productivité. Des études ont montré que le dialogue social peut contribuer, à cet égard, au partage des avantages, notamment dans le cadre des conventions collectives.

29. Le *rôle des gouvernements*, consistant à soutenir le développement des compétences sur le lieu de travail et le long des chaînes de valeur pour rendre les entreprises durables et favoriser la croissance de l'emploi, devrait être essentiellement de créer un climat favorable au développement des compétences. Ce rôle devrait être notamment, mais non exclusivement:

- a) de promouvoir une culture positive de formation tout au long de la vie, le renforcement des compétences et la productivité par le biais d'un cadre d'action solide et cohérent;
- b) de veiller à ce que la formation et la certification des compétences soient de qualité pour permettre le transfert des compétences, notamment celles qui sont acquises dans le cadre de l'apprentissage informel et de la formation en entreprise;
- c) de mettre en place toute une série de mécanismes et de mesures d'incitation qui peuvent être, entre autres, des mesures d'incitation financière, pour encourager les entreprises, les PME en particulier, à former leur personnel et à leur donner les moyens de les former, dans le cadre du développement de l'entreprise, et d'inciter les travailleurs, plus particulièrement les moins qualifiés, à participer à la formation;
- d) d'assurer l'application et le respect des politiques et normes internationales du travail, notamment la liberté d'association, le droit de négociation collective et l'égalité hommes-femmes;
- e) d'apporter un soutien institutionnel au dialogue social effectif en vue de mettre en valeur les compétences dans l'entreprise et aux niveaux sectoriel, régional et national;

- f) de recenser et d'utiliser les possibilités d'établissement de partenariats public-privé lorsque ceux-ci apportent une valeur ajoutée à la satisfaction des besoins de développement de compétences des entreprises et des travailleurs, et ce dans le cadre d'accords entre les partenaires sociaux;
- g) de recueillir, d'analyser et de diffuser les données collectées et de disséminer de manière efficace les informations sur le marché du travail, notamment les compétences requises, fournissant des informations en temps voulu et accessibles et un système de référence pratique sur les mécanismes de financement à disposition;
- h) les gouvernements pouvant aussi prendre l'initiative en mettant en valeur les compétences de leurs propres personnels;
- i) la cohérence entre les politiques gouvernementales servant de fondement important à la fourniture d'une bonne éducation de base à un stade précoce; et
- j) parallèlement aux entreprises, les gouvernements ayant aussi un rôle à jouer dans l'investissement pour la recherche.

30. Les *partenaires sociaux* peuvent promouvoir le développement des compétences et la croissance de l'emploi pour rendre les entreprises durables et favoriser la croissance de l'emploi de nombreuses façons déterminantes, notamment, mais non exclusivement en:

- a) engageant un véritable dialogue social qui peut porter sur des conventions collectives signées aux niveaux national, sectoriel et dans l'entreprise;
- b) incitant les opérateurs de l'économie informelle à investir dans le développement des compétences comme première étape de la transition vers l'économie formelle, notamment en améliorant les liens entre les organisations d'employeurs et les PME et en cherchant à promouvoir des politiques qui donnent des droits aux travailleurs de l'économie informelle;
- c) offrant, appuyant et encourageant la formation sur le lieu de travail – favorisant une culture de formation sur le lieu de travail, qui pourrait prévoir la rémunération du temps de travail consacré à la formation;
- d) cherchant à promouvoir la sensibilisation à l'esprit d'entreprise, aux syndicats et aux droits des travailleurs dans les écoles et les établissements de formation professionnelle;
- e) offrant des possibilités d'apprentissage et améliorant la qualité de l'enseignement et la reconnaissance des compétences acquises par les apprentis;
- f) assurant une formation sur le lieu de travail en fonction de la disponibilité des travailleurs et faisant en sorte que les femmes puissent bénéficier, comme les hommes, de possibilités de formation et d'apprentissage sur le lieu de travail;
- g) s'appuyant sur des formations développées aux niveaux territorial et local pour atteindre directement des groupes défavorisés ou marginalisés; et
- h) jouant un rôle dans le partage de l'information et de bonnes pratiques sur la responsabilité sociale des entreprises en ce qui concerne le développement des compétences.

31. L'*appui de l'OIT* à ces efforts est particulièrement important pour:

- a) effectuer des travaux de recherche, diffuser des modèles efficaces et offrir un appui technique pour l'application de bonnes pratiques en fonction de la situation

particulière d'un pays, concernant par exemple des mécanismes d'incitation efficaces à la formation et pour faire bénéficier les hommes et les femmes d'une formation en cours d'emploi sur la façon de faciliter la transition entre les activités de l'économie informelle et formelle;

- b)* promouvoir les bonnes pratiques sur les lieux de travail à haute performance, qui mettent l'accent sur la formation et les compétences, l'organisation du travail, le partage des avantages, la participation des travailleurs et le dialogue social comme étant des éléments essentiels;
- c)* aider les gouvernements et les partenaires sociaux à mettre en œuvre la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, qui est un outil utile pour promouvoir le développement des compétences le long des chaînes de valeur et diffuser des exemples de la façon dont le dialogue social sur le développement des compétences a contribué à accroître la productivité et à promouvoir le travail décent;
- d)* inclure la formation au développement des compétences dans les programmes de promotion du développement des petites entreprises;
- e)* promouvoir la recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004, de l'OIT; et
- f)* élaborer des accords types bilatéraux et multilatéraux sur la certification des compétences pour l'emploi dans le cadre de systèmes de validation des compétences entre pays.

Le développement des compétences contribue à conduire le changement à l'échelle mondiale

32. Le développement des compétences devrait s'inscrire dans le cadre d'une adaptation efficace à des situations nouvelles. Les technologies et le commerce ont d'importantes répercussions sur les pays, et ce quel que soit leur niveau de développement. Les changements climatiques pourraient avoir des répercussions similaires à l'avenir. Les changements technologiques permettent d'accroître la productivité et de créer de nouvelles entreprises; ils ont créé de nouveaux emplois exigeant de nouvelles compétences mais ont aussi entraîné des pertes d'emplois et une évolution des types de compétences demandées. La politique des échanges commerciaux offre de nouvelles possibilités et le potentiel de participer à des chaînes de valeur mondiales, mais pose aussi des problèmes de transition aux industries nationales. Il y a de fortes chances que les changements climatiques modifient les structures de l'utilisation de l'énergie, ce qui aura une incidence sur la façon dont les entreprises mènent leurs activités et augmentera la demande de nouvelles compétences dans un large éventail de secteurs: l'agriculture, les transports, le secteur manufacturier et le bâtiment.

33. D'autres agents du changement, comme les migrations, les tendances démographiques et la corporatisation grandissante des activités agricoles ainsi que les crises engendrent des tensions similaires entre la suppression des emplois existants et l'offre de nouvelles possibilités d'emploi. L'important est que les gouvernements, en consultation avec les partenaires sociaux, élaborent des politiques et des systèmes efficaces du marché du travail, notamment des politiques favorisant le développement des compétences, ainsi que des politiques de protection sociale durables qui tiennent compte effectivement de ces problèmes dans le cadre de vastes stratégies proactives et adaptées.

34. La gestion des acteurs mondiaux du changement implique, d'une part, de disposer des capacités nécessaires pour *tirer parti des opportunités* qui se présentent et, d'autre part, d'*atténuer les impacts négatifs* pour faciliter l'ajustement. La prévision et les stratégies de développement des compétences sont essentielles pour relever ces deux défis. Le dialogue social, qui peut porter notamment sur les conventions collectives, est un important moyen de s'assurer que ces stratégies, qui devraient bénéficier du changement et atténuer les répercussions négatives, sont exhaustives et efficaces.

35. *Tirer parti des possibilités offertes.* Les gouvernements et les partenaires sociaux ont besoin d'avoir accès aux informations et de les compiler, de disposer des capacités analytiques nécessaires pour adopter des stratégies permettant de tirer parti des possibilités offertes et des aptitudes à diriger et à développer un esprit d'entreprise pour piloter le changement. Le manque de travailleurs qualifiés est un facteur de limitation critique pour la capacité des pays à se développer, des entreprises à tirer parti des possibilités offertes et des travailleurs à trouver de meilleurs emplois et à gagner davantage. Inversement, des politiques de développement des compétences tournées vers l'avenir peuvent aider les entreprises, la société et les travailleurs à réagir positivement au changement et à en tirer parti, en recourant par exemple aux moyens suivants:

- a) le recensement précoce des *tendances sectorielles et des besoins de compétences*, notamment dans les secteurs qui risquent d'être les plus touchés par le changement et dans les secteurs qui ont le plus de chances d'offrir un potentiel de croissance important;
- b) le développement de nouveaux profils professionnels et de nouvelles compétences pour permettre de répondre aux besoins futurs de compétences dans les secteurs et industries émergents;
- c) la recherche d'un juste équilibre entre les compétences professionnelles et les compétences générales de haut niveau afin d'améliorer le climat des investissements, la productivité et les emplois décents; et
- d) l'orientation des jeunes vers l'étude de matières liées à la technologie, notamment les sciences et les mathématiques, pour stimuler l'innovation et le développement technologique, tout en aidant aussi les travailleurs à acquérir d'autres aptitudes créatives.

36. *Atténuer l'impact négatif* du changement comporte deux aspects: faire en sorte que la transition vers un nouvel emploi se fasse sans heurt pour tous les travailleurs et réduire les coûts sociaux et économiques qu'imposent les changements aux travailleurs, aux entreprises et aux pays. Concernant les travailleurs, une transition harmonieuse vers un nouvel emploi exige que les mécanismes suivants soient en place:

- a) des *systèmes de reconnaissance des compétences* pour certifier et valider les acquis et expériences professionnelles antérieures, de manière à ce qu'avec des compétences transférables, les travailleurs puissent plus facilement s'orienter vers un nouvel emploi, que ce soit à l'intérieur de l'entreprise, pour la prise de nouvelles fonctions ou l'entrée dans un nouveau secteur;
- b) les possibilités de recyclage et de mise à niveau des compétences offertes par les gouvernements ou les employeurs, et la volonté des travailleurs de suivre une formation tout au long de la vie en recourant à de telles mesures;
- c) des *services de l'emploi*, notamment l'accès à des informations actualisées sur le marché du travail, à des services d'orientation professionnelle et de placement; et

- d) des *mesures de protection sociale* associées à des politiques actives du marché du travail pour fournir un soutien temporaire aux travailleurs touchés par les fermetures et restructurations d'entreprises.

37. *Le rôle des gouvernements* devrait être avant tout:

- a) d'investir dans des systèmes solides et dynamiques d'éducation, de recherche et de formation qui fournissent les compétences clés et facilitent la formation tout au long de la vie;
- b) de créer des mécanismes permettant la reconnaissance et la certification des compétences pour faciliter, aux niveaux national, régional et international, la mobilité des travailleurs;
- c) d'investir dans des programmes de recyclage des travailleurs pour faire en sorte qu'ils soient capables d'améliorer leurs compétences et d'en acquérir de nouvelles;
- d) de fournir, dans le cadre d'une formation tout au long de la vie, des services de placement et d'orientation professionnelle, de mettre en place des mesures actives concernant le marché du travail telles que des programmes de formation visant les travailleurs âgés, et si possible appuyés par une législation sur la discrimination contre les personnes âgées, et de faciliter la participation de la main-d'œuvre;
- e) de favoriser le dialogue social tripartite sur l'incidence des acteurs du changement au niveau mondial qui affecte le développement des compétences et l'emploi; et
- f) d'adopter des mesures de protection sociale combinées avec des politiques actives du marché du travail.

38. *Les partenaires sociaux* devraient apporter une contribution:

- a) en participant activement à l'élaboration et à la mise en place de systèmes de formation pour faire en sorte que les compétences soient pertinentes, adaptables, et que la formation soit accessible à tous;
- b) en mettant en place des mécanismes pour motiver et aider les travailleurs à investir, tant aux plans des efforts que de l'engagement, et en développant des compétences, notamment en créant un environnement favorable et en gagnant la confiance des apprenants;
- c) en veillant à ce que les conditions de travail respectent les normes fondamentales du travail et les normes de santé et sécurité au travail et facilitent l'augmentation de la productivité et le développement durable;
- d) en lançant des initiatives consistant à faire connaître aux partenaires sociaux et à la société la valeur du travail et du vécu des travailleurs âgés tout en fournissant des ensembles coordonnés de mesures en faveur de l'emploi des personnes âgées, notamment l'actualisation permanente des compétences, en particulier dans le domaine des nouvelles technologies; et
- e) en développant des idées novatrices en matière de création d'entreprises, qui prévoient notamment l'utilisation d'énergies renouvelables ou le recyclage, et qui doivent apporter des solutions aux problèmes locaux et mondiaux, tels que la montée du niveau des eaux, les sécheresses et les ouragans.

39. *Le soutien apporté par l'OIT* à ces efforts est particulièrement important dans les domaines suivants:

- a) la recherche et la facilitation du dialogue aux niveaux national, régional et mondial sur l'incidence pour l'emploi des principaux agents du changement et les

incidences qui en résultent sur le développement des compétences et la croissance de l'emploi;

- b)* le renforcement des capacités pour aider les mandants à utiliser le développement des compétences de façon à tirer parti des possibilités offertes aux niveaux national, régional et international; le Centre de formation de l'OIT à Turin et le Centre interaméricain de recherche et de documentation sur la formation professionnelle (CINTERFOR) de l'OIT peuvent jouer un rôle important dans la fourniture d'une telle formation;
- c)* l'analyse et la diffusion de conclusions sur les arrangements de partage des coûts effectifs équitables permettant de recycler les travailleurs qui ont perdu leur emploi; et
- d)* la collaboration avec d'autres agences et institutions, notamment les organes des Nations Unies, pour assurer une plus grande conformité avec les objectifs de l'OIT pour traiter de l'incidence du changement sur l'emploi.

L'identification à un stade précoce des besoins de qualifications actuels et futurs permet d'enrichir les stratégies nationales et sectorielles de développement

40. L'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences a un coût économique et social élevé et contribue au chômage structurel, auquel elle est due. L'identification à un stade précoce des besoins actuels et futurs de compétences fait partie d'une stratégie prospective qui réduit les pénuries de main-d'œuvre qualifiée:

- a)* en adaptant les programmes d'enseignement initial aux besoins actuels et futurs de compétences;
- b)* en permettant aux fournisseurs de formation de prévoir quelles sont les demandes actuelles et à moyen et long termes de compétences, de manière à garantir une meilleure adéquation entre les emplois et les compétences;
- c)* en fournissant des informations pertinentes et à jour à tous les acteurs et en particulier aux travailleurs licenciés ainsi qu'aux personnes à la recherche de meilleures possibilités d'emploi afin, de leur permettre de passer de secteurs en perte de vitesse à des secteurs émergents;
- d)* en aidant les jeunes à choisir une formation en fonction de perspectives d'emploi réalistes;
- e)* en facilitant la prise de décisions mieux fondées en matière d'investissement dans la formation et la formation tout au long de la vie de la part des employeurs et des travailleurs; et
- f)* en aidant les entreprises à innover et à adopter des technologies nouvelles par la mise à disposition en temps voulu de travailleurs qualifiés, en améliorant les compétences des travailleurs pourvus d'un emploi et en aidant les travailleurs à rester employables.

41. Des systèmes efficaces de prévision et d'identification des compétences prévoient les tâches suivantes: collecter les données, analyser les besoins de compétences et définir les profils de compétences, diffuser largement et en temps voulu cette analyse et apporter les éléments indispensables pour la formulation de politiques de formation et leur

concrétisation en programmes de formation. L'analyse d'informations et de données pertinentes devraient être diffusée le plus largement possible, notamment aux chercheurs d'emploi, aux organisations d'employeurs et de travailleurs, aux formateurs dans les secteurs public et privé, ainsi qu'aux conseillers en orientation professionnelle et aux prestataires de services de placement, tant dans l'économie formelle que dans l'économie informelle.

42. La prévision quantitative et qualitative devrait être liée à des stratégies définies dans les grandes lignes au niveau national. Il est important de repérer les secteurs et les régions qui ont un fort potentiel de croissance pour identifier de nouvelles perspectives d'emploi et les compétences requises dans ces secteurs ainsi que les secteurs traditionnels en déclin et les profils de compétences, et ceux qui perdent leur emploi. Il est en outre important de recenser la qualité de l'offre de compétences. De même, l'analyse des besoins devrait recenser les compétences de base ainsi que les compétences professionnelles car elles évoluent avec la croissance économique.

43. En ce qui concerne l'identification des compétences, les *gouvernements* sont chargés de la coordination, de l'approvisionnement en ressources, de l'élaboration de politiques, des processus et des instituts qui:

- a) apportent un soutien aux systèmes d'information sur le marché du travail en concertation avec les partenaires sociaux;
- b) effectuent régulièrement des études du marché du travail et mettent en place des mécanismes permettant de prévoir les besoins de compétences;
- c) prévoient, au niveau quantitatif, les besoins de compétences en effectuant des études sur la main-d'œuvre et les établissements, et recueillent des données administratives, en particulier auprès d'établissements de formation et de services de l'emploi;
- d) recueillent des données qualitatives par le biais, par exemple, de comités d'entreprise locaux, de syndicats, d'organisations d'employeurs, de groupes de parties prenantes et de mécanismes de remontée de l'information entre les employeurs et les formateurs locaux;
- e) stimulent la coopération et la mise en réseau entre établissements d'enseignement et entreprises;
- f) tiennent compte des tendances macroéconomiques, technologiques et démographiques;
- g) vérifient et font en sorte, avec les partenaires sociaux, que les programmes sont actualisés pour répondre à la fois quantitativement et qualitativement aux besoins actuels et futurs de compétences, et utilisent les informations pour suivre les performances et déterminer les résultats que doivent obtenir les établissements de formation;
- h) mettent au point des profils d'emploi qui peuvent servir de base pour le programme et être rapidement adaptés pour répondre aux besoins des entreprises, qui ne cessent d'évoluer; et
- i) organisent la collecte et l'analyse concertées des données dans le cadre d'alliances d'intégration régionale.

44. Les contributions des *partenaires sociaux* à la prévision des besoins de compétences sont notamment, mais non exclusivement, les suivantes:

- a) utiliser des organes sectoriels, des institutions bipartites et tripartites et des réseaux locaux d'entreprise, des organisations de travailleurs, ainsi que des établissements de formation pour faciliter un processus continu d'actualisation de l'information sur les besoins de compétences;
 - b) analyser l'impact des futures compétences sur les technologies émergentes;
 - c) faire connaître les besoins de compétences et les profils d'emploi dans le cadre d'échanges entre entreprises et établissements de formation;
 - d) contribuer à évaluer de nouvelles possibilités qui s'offrent aux travailleurs dont l'ensemble des compétences pourraient être affectées par le changement; et
 - e) instaurer un dialogue social au niveau de l'entreprise et au niveau sectoriel pour échanger des informations sur les prévisions des entreprises et faire connaître les besoins et les aspirations des travailleurs et des employeurs en matière de formation.
- 45. L'OIT peut aider les États Membres:**
- a) en mettant en commun des modèles d'approches efficaces et rentables pour prévoir des besoins de compétences des différents pays;
 - b) en aidant les pays, en particulier les pays en développement, à établir et améliorer les systèmes d'information sur le marché du travail et les services de l'emploi; et
 - c) en renforçant les travaux de recherche sur la dynamique de l'offre et de la demande de compétences et encourageant la coopération internationale dans ce domaine.

Etablir un lien entre l'éducation, la mise en valeur des compétences, l'entrée sur le marché du travail et la formation tout au long de la vie

46. Les pays n'ont pas le même niveau d'éducation et de développement des compétences et sont confrontés à toutes sortes de problèmes différents pour créer des voies d'accès cohérentes à la formation qui établissent un lien entre éducation de base, enseignement secondaire et supérieur, formation professionnelle, entrée sur le marché du travail et formation tout au long de la vie. Garantir à tous une éducation de base de qualité (voir paragr. 6 b)) devrait être une priorité absolue des gouvernements. Les gouvernements et les partenaires sociaux devraient viser à élaborer un cadre national intégré de qualifications pour faciliter l'accès à la formation pour tous les travailleurs tout au long de leur vie professionnelle, qui devrait inclure une progression à la fois horizontale et verticale.

47. La transition entre les étapes de la formation et l'entrée sur le marché du travail est facilitée par des conseils et une orientation professionnels, la validation des acquis, l'intégration de l'esprit d'entreprise à la formation et la prévision efficace des besoins de compétences, ainsi qu'une large diffusion de l'analyse des données sur le marché du travail. Ces mesures sont particulièrement importantes pour améliorer l'employabilité des jeunes et d'autres groupes cibles. Dans de nombreux pays, les taux élevés de scolarisation dans l'enseignement secondaire et tertiaire ne se sont pas traduits par une hausse des emplois à forte productivité pour un nombre important de jeunes du simple fait qu'ils n'ont peut-être pas les compétences correspondant aux besoins du marché du travail. Ces mesures ne devraient pas être élaborées de façon isolée mais faire partie de l'agenda de développement national axé en particulier sur la mise en valeur des compétences et la croissance de l'emploi.

48. Des mécanismes d'appui spécifiques sont souvent nécessaires pour faciliter la participation des *femmes* à toutes les étapes du développement des compétences – de la fréquentation scolaire dans l'enseignement primaire et secondaire à l'offre de possibilités de formation professionnelle formelle et d'apprentissage fondé sur les compétences, en passant par la participation à des activités de formation sur le tas et de recyclage pour les personnes qui entrent une nouvelle fois sur le marché du travail. Du point de vue de la prise en compte de tous les stades de l'existence, l'égalité entre hommes et femmes et l'amélioration du travail décent et productif pour les femmes posent des problèmes à chaque étape du processus de formation. L'attention portée aux questions sexospécifiques, à savoir concilier vie professionnelle et responsabilités familiales, éviter la discrimination et reconnaître la valeur des compétences acquises dans le cadre des soins prodigués aux membres de la famille, est nécessaire à la fois pour promouvoir la formation intégrée et pour élaborer des programmes visant particulièrement les femmes.

49. Il faut *promouvoir l'amélioration* de la coordination à de multiples niveaux afin de créer un lien continu entre éducation, formation, formation tout au long de la vie et emploi. Cette coordination devrait également porter sur la consultation des partenaires sociaux.

- a) Au *niveau national*, des plates-formes interministérielles sont indispensables aux actions concertées et à la coordination des programmes d'éducation et de développement des compétences offerts par les différents ministères dans le pays. La coordination entre les ministères de l'éducation et du travail et les ministères chargés des sciences et de la technologie ainsi que d'autres ministères compétents est particulièrement essentielle pour faciliter une transition harmonieuse entre l'éducation et la formation initiales et la formation tout au long de la vie; elle est également essentielle avec les organismes économiques pour contribuer à la prévision et à l'identification des besoins de compétences.
- b) La coordination entre les différents échelons administratifs est tout aussi essentielle. Dans ce domaine, les difficultés consistent à établir un juste équilibre entre une autorité décentralisée pour pouvoir satisfaire les besoins du marché du travail local et une assurance et des normes de qualité, dont le but est de faire en sorte que les compétences soient reconnues au niveau national; cette difficulté consiste aussi à structurer des mécanismes efficaces visant à encourager la formation.
- c) Au *niveau local*, la coordination et la coopération entre les municipalités, les entreprises, les organisations d'employeurs et de travailleurs et les fournisseurs de services de formation peuvent contribuer de façon significative à l'adaptation de la formation aux besoins du marché du travail local. Cette coordination est également essentielle pour intégrer le développement des compétences dans de vastes stratégies locales de développement à long terme.
- d) Au *niveau régional*, il devrait y avoir une coordination entre les pays et les organisations professionnelles et d'autres organismes connexes compétents pour la reconnaissance des compétences afin de promouvoir la mobilité des travailleurs au sein de la région. La compatibilité régionale des cadres nationaux est une question qui mérite éventuellement attention.
- e) Au *niveau international*, la collaboration entre les institutions internationales est nécessaire pour que la fourniture de l'aide soit cohérente et pour que les pays en développement parviennent à réaliser les OMD, en particulier l'objectif 2 concernant l'éducation.

50. Les *mécanismes de coordination* qui se sont avérés efficaces dans un certain nombre de pays sont notamment les suivants:

- a) des organismes de coordination interministériels nationaux;
- b) des organismes axés sur les secteurs comprenant des représentants des employeurs et des travailleurs, des associations d'entreprises et des instituts spécialisés de formation et de recherche pour l'échange d'informations sur les besoins de compétences et la qualité de la formation pour améliorer la planification et la formation dispensée;
- c) la collaboration entre entreprises et instituts de formation et de recherche, en particulier pour répondre aux besoins de compétences et encourager l'innovation dans des secteurs émergents à forte valeur ajoutée;
- d) un cadre national de compétences servant de base de dialogue entre responsables de l'éducation et de la formation, gouvernements, employeurs et travailleurs, de façon à mieux adapter le développement des compétences à l'évolution des besoins, à établir un lien entre éducation initiale, continue et formation tout au long de la vie et à assurer une large reconnaissance et la transférabilité des compétences; et
- e) dans le cadre de l'intégration régionale, les mécanismes de coordination ministériels entre les pays pour promouvoir la reconnaissance des compétences et la mobilité des travailleurs.

51. Alors que les mécanismes et les processus sont importants, l'efficacité de tels mécanismes devrait être *évaluée en fonction des résultats*. Etablir des indicateurs de succès quantitatifs et qualitatifs pour atteindre les objectifs d'éducation et de formation conformes à l'Agenda du travail décent est utile pour parvenir à une compréhension commune des succès, des carences et des enseignements tirés.

52. Les *gouvernements* sont avant tout responsables:

- a) d'assurer à tous une éducation et des compétences de base de qualité;
- b) d'établir, aux niveaux national et interrégional, des cadres de compétences en consultation avec les partenaires sociaux;
- c) de parvenir à une compréhension commune avec les partenaires sociaux des moyens de renforcer l'investissement dans des compétences transférables qui facilite le passage de l'école au monde du travail et d'emplois et de secteurs en déclin à des secteurs d'activités en expansion;
- d) de permettre aux instituts de formation professionnelle et d'enseignement supérieur de reconnaître que les acquis et l'expérience facilitent l'accès à la formation professionnelle et à l'enseignement supérieur et donc à l'emploi; et
- e) de créer des comités tripartites nationaux, régionaux et sectoriels pour suivre la mise en place coordonnée des systèmes de formation visant à assurer une meilleure qualité des résultats.

53. Il incombe aux *partenaires sociaux* en particulier:

- a) de coordonner les mécanismes qui visent à garantir une transition harmonieuse de l'éducation à la formation et au monde du travail;
- b) d'offrir des possibilités de formation sur le lieu de travail et d'en tirer parti afin de faciliter une transition harmonieuse de l'école au monde du travail et de secteurs en déclin à des secteurs émergents;

- c) de favoriser et de faciliter la formation tout au long de la vie, notamment grâce à des conventions collectives;
- d) d'encourager les partenariats public-privé à investir dans la recherche-développement; et
- e) de trouver, en coopération avec les gouvernements, des sources de financement à long terme et durables pour la formation permanente.

54. L'OIT peut aider les Etats Membres:

- a) en étudiant des moyens novateurs pour stimuler l'investissement dans des compétences générales et transférables et en consultant les gouvernements et les partenaires sociaux sur leur adaptabilité aux situations de tous les pays;
- b) en facilitant la collaboration avec d'autres institutions du système des Nations Unies, à savoir mettre à profit sa force tripartite pour assurer une aide cohérente au développement au niveau des pays, en particulier dans le cadre «Unis dans l'action» pour la coordination interinstitutions;
- c) en facilitant la collaboration avec d'autres institutions internationales s'occupant du développement des compétences, de l'éducation et de la formation tout au long de la vie; et
- d) en renforçant les liens interinstitutions au niveau des sièges grâce à des recherches conjointes, une évaluation des incidences et la mise au point d'outils qui mettent à profit les atouts des différentes institutions du système des Nations Unies.

Le développement des compétences pour faciliter l'insertion sociale des groupes cibles

55. L'accès à l'éducation et à la formation revêt une importance primordiale pour les personnes défavorisées de la société car elle permet de les aider à sortir du cercle vicieux que constituent le manque de compétences, la faible productivité et les emplois mal rémunérés. Il est important de reconnaître que certaines d'entre elles sont confrontées à de multiples sources de handicaps qui posent des problèmes particuliers. Eliminer les obstacles qui les empêchent d'avoir accès à la formation et à l'éducation et répondre à leurs besoins spécifiques est donc indispensable pour parvenir à l'insertion et à l'égalité sociales. Les politiques visant à lutter contre la discrimination sur le marché du travail devraient faire partie intégrante d'une stratégie efficace de mise en valeur des compétences.

56. L'infrastructure pour l'éducation et la formation est particulièrement insuffisante dans les *zones rurales* et, par conséquent, le problème de l'accès à l'éducation et à la formation est encore plus critique dans les zones rurales. Dans ces zones, le triple objectif consiste à développer les infrastructures et mettre en valeur les compétences, à créer davantage d'emplois et à améliorer la qualité de l'éducation et de la formation. Il est également d'une importance fondamentale d'encourager des attitudes positives vis-à-vis du développement des compétences dans les zones rurales.

57. L'implantation d'instituts de formation nationaux devrait être généralisée dans les zones rurales et associée à des approches novatrices telles que:

- a) une formation basée sur la communauté dispensée compte tenu des possibilités économiques et d'emplois disponibles dans les zones rurales;

-
- b) l'enseignement à distance en recourant aux technologies de l'information et de la communication (TIC);
 - c) une formation mobile qui rapproche la formation de la population;
 - d) l'importance accordée aux coopératives en ce qui concerne la mise en valeur des compétences techniques et la sensibilisation à l'esprit d'entreprise; et
 - e) des méthodes fondées sur la main-d'œuvre pour améliorer l'infrastructure rurale, qui offrent une formation dans le domaine de la construction, de la maintenance et des contrats publics.

58. Un système de formation diversifié est important pour aider les travailleurs des zones rurales à acquérir et améliorer les technologies, à s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales et à desservir les marchés locaux, à renforcer l'esprit d'entreprise, à améliorer la productivité agricole et l'accès aux marchés et à développer des activités hors exploitation pouvant compléter les revenus.

59. Les efforts déployés pour renforcer la mise en valeur des compétences dans les économies rurales doivent être intégrés aux efforts globaux visant à améliorer l'accès des travailleurs ruraux aux régimes de sécurité sociale et à garantir le respect de leurs droits. Donner un nouvel élan au développement des compétences contribue à moderniser l'économie locale et les chaînes de valeur fondées sur des produits spécifiques, ce qui demande par ailleurs une amélioration des compétences.

60. Dans l'*économie informelle*, la mise en valeur des compétences peut contribuer à améliorer la productivité et les conditions de travail, tout en traitant dans le même temps les problèmes auxquels sont confrontés les travailleurs de l'économie informelle, comme il en a été décidé dans les Conclusions relatives à la formation et à la mise en valeur des ressources humaines (88^e session de la CIT, 2000). Un certain nombre de stratégies peuvent être utilisées pour mettre en valeur les compétences à cet effet:

- a) la *fourniture d'une formation et de compétences diversifiées*, allant de l'alphabétisme à l'éducation de base de rattrapage aux compétences techniques et professionnelles, en passant par des compétences en matière de gestion et d'entrepreneuriat;
- b) une *approche modulaire* de la formation, qui divise la formation à long terme en un ensemble de cours de courte durée, améliore l'accès à la formation pour ceux qui n'ont ni le temps ni les moyens de s'offrir une formation à long terme. Ce système aide les gens à acquérir des connaissances à leur propre rythme et en fonction de leurs propres besoins;
- c) la *reconnaissance des compétences* acquises dans l'économie informelle facilite l'intégration des travailleurs dans l'économie formelle; et
- d) le coût de participation à la formation ne peut être sous-estimé. Il faut trouver des mécanismes novateurs pour assumer ces coûts, étant donné que de nombreux travailleurs de l'économie informelle auraient des difficultés à prendre directement en charge une partie de ces coûts.

61. Le renforcement de la base de compétences de l'économie informelle fait partie de l'effort global de développement pour améliorer les conditions actuelles et faciliter la formalisation des activités informelles. La protection sociale et les soins de santé, le respect des droits des travailleurs, un cadre de réglementation efficace pour les entreprises et des liens interentreprises dans l'économie formelle et informelle contribuent en outre aux processus de formalisation.

62. Le développement des compétences est un moyen primordial de permettre aux *jeunes* de passer sans heurt de l'école à la vie professionnelle. Un grand nombre de jeunes éprouvent des difficultés à trouver un emploi productif du fait de la faiblesse de la demande ou du manque de reconnaissance de leurs compétences et de possibilités de formation.

63. Il est nécessaire d'adopter une approche globale pour intégrer les jeunes, femmes et hommes, sur le marché du travail, y compris la fourniture d'une formation professionnelle pertinente et de qualité, la disponibilité d'informations sur le marché du travail et des services d'orientation professionnelle et de placement. L'amélioration de l'éducation de base et des compétences de base est particulièrement importante pour permettre aux jeunes d'apprendre tout au long de leur vie et d'entrer dans la vie active. Il est également important que les adultes qui n'ont pas suivi d'enseignement de base ni acquis de compétences de base aient la possibilité de le faire.

64. L'apprentissage, à différents niveaux, est un moyen efficace pour les jeunes d'établir une passerelle entre l'école et le monde du travail en leur permettant d'acquérir une formation professionnelle et technique. Ils peuvent ainsi surmonter le problème du manque d'expérience quand ils tentent d'obtenir un premier emploi.

65. Des programmes spéciaux et novateurs doivent être en outre étudiés pour répondre aux besoins spécifiques de groupes défavorisés de jeunes; il faudrait notamment donner à ceux qui ont abandonné l'école une «deuxième chance» pour qu'ils puissent au moins apprendre à écrire et à compter, élaborer des programmes spéciaux visant à accroître le taux de scolarisation des filles et de posséder les compétences nécessaires pour suivre une formation professionnelle; il faudrait en outre mettre en place des mesures d'incitation à l'embauche de nouveaux arrivants sur le marché du travail pour leur permettre de surmonter leur faible productivité initiale.

66. La formation et le développement des compétences contribuent à une *plus grande intégration des personnes handicapées* sur le marché du travail. Des ateliers protégés pourraient renforcer les compétences et la confiance en soi et faciliter ainsi le passage au marché primaire du travail, mais il vaut mieux, chaque fois que cela est possible, intégrer les personnes handicapées sur les lieux de travail traditionnels. Des mesures d'incitation (réductions d'impôts, de cotisations sociales et aides à l'adaptation des postes de travail, etc.) peuvent inciter une entreprise à employer des personnes handicapées.

67. L'amélioration de la transférabilité des compétences, appuyée par des cadres nationaux et/ou régionaux ou internationaux de compétences, aide les *travailleurs migrants* à obtenir un emploi correspondant à leurs qualifications et leurs compétences. Des cadres régionaux de compétences et une coopération régionale pour la reconnaissance mutuelle des compétences créent des conditions propices à la mobilité des travailleurs et à la transférabilité des compétences.

68. Une attention supplémentaire devrait être accordée à la situation des travailleurs ayant des relations d'emploi atypiques qui souvent ne peuvent pas bénéficier d'une formation professionnelle ni d'une formation en cours d'emploi.

69. La responsabilité de l'insertion sociale incombe au premier chef, en consultation avec les partenaires sociaux, aux *gouvernements*. Ceux-ci doivent également veiller à ce que les groupes ayant des besoins particuliers aient un accès adéquat à une mise en valeur appropriée des compétences pour promouvoir le travail décent et productif. Les mesures appropriées sont notamment les suivantes:

- a) la fourniture de compétences de base, y compris l'apprentissage du calcul et de la lecture;

- b) l'intégration du développement des compétences dans l'investissement dans l'infrastructure rurale et d'autres moyens de moderniser le secteur agricole;
- c) la mise en place de mécanismes interministériels pour répondre à la question du développement des compétences des migrants et des travailleurs ayant des relations d'emploi atypiques;
- d) des mesures d'incitation accordées aux employeurs pour qu'ils embauchent des personnes handicapées et des personnes appartenant à des groupes défavorisés, qui pourraient être des incitations fiscales, une réduction des cotisations sociales ou une adaptation des postes de travail;
- e) l'identification et l'utilisation des possibilités de partenariats public-privé lorsque ceux-ci apportent une valeur ajoutée pour répondre aux besoins de mise en valeur des compétences nécessaires aux entreprises et aux travailleurs et dans le sens des accords conclus par les partenaires sociaux;
- f) en tant qu'incitation supplémentaire à intégrer à l'économie formelle, la possibilité pour les PME de l'économie formelle d'avoir accès à une formation subventionnée; et
- g) de même, la formation devrait être orientée vers les PME de l'économie informelle pour leur permettre de s'intégrer à l'économie formelle.

70. Les *partenaires sociaux* devraient promouvoir le développement des compétences de groupes ciblés:

- a) en intégrant les personnes ayant des besoins spéciaux sur le marché du travail;
- b) en offrant aux jeunes diverses possibilités d'acquérir une expérience sur le lieu de travail; et
- c) en envisageant des dispositifs de financement efficaces pour surmonter les inconvénients spécifiques liés à l'accès à une formation initiale et à une formation tout au long de la vie.

71. L'OIT peut aider les Etats Membres:

- a) en effectuant des travaux de recherche sur des approches efficaces du développement des compétences dans l'économie informelle, qui devraient être particulièrement axés sur les femmes;
- b) en examinant, dans le cadre multilatéral de l'OIT pour la migration de main-d'œuvre (2005), des stratégies visant à assurer une formation professionnelle aux travailleurs migrants, mettre en place des systèmes régionaux de reconnaissance des compétences et encourager les migrations circulaires et d'autres mesures pour éviter l'exode des cerveaux et en inverser la tendance;
- c) en proposant des stratégies visant à améliorer les compétences des travailleurs ayant des relations d'emploi atypiques et à intégrer les personnes handicapées dans des programmes stratégiques de formation et de promotion de l'emploi;
- d) en faisant connaître et diffusant des bonnes pratiques de promotion des compétences et du travail décent pour différents groupes ciblés, en tenant compte de l'expérience approfondie acquise par les Etats Membres;
- e) en évaluant l'incidence des stratégies nationales de promotion de l'emploi des jeunes et de la contribution que constitue l'acquisition de compétences; et

- f) en élaborant des stratégies visant à étendre la disponibilité et l'amélioration de la qualité de la formation professionnelle dispensée dans les zones rurales, conformément aux orientations stratégiques des conclusions de la discussion générale sur la promotion de l'emploi rural pour réduire la pauvreté (97^e session de la CIT, 2008).

Travail & CHANGEMENT



Gérer les compétences en PME

ENJEUX (P. 2 À 4)

Une démarche compétence spécifique pour les PME ?

ARGUMENTS (P. 5 À 7)

Interviews de Sylvain Breuzard,
dirigeant de Norsys
et ancien président du CJD,
de Fabienne Riera, DRH
de la Maroquinerie de Saulieu,
de Philippe Trouvé, professeur
à l'ESC Clermont-Ferrand
et de Laurent Pascail de l'École
des mines de Nantes.

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 8 À 13)

Librairie

Des salariés qualifiés et autonomes

Manufacture

Compétences et qualité : une combinaison originale

Industrie

Une démarche compétence pour une meilleure performance

Menuiserie

Identifier les métiers de l'entreprise

Haute technologie

La responsabilisation au centre du management

ALLER PLUS LOIN (P. 14 À 15)

Points de vigilance

Une dynamique globale,
la mobilisation des acteurs,
la cohérence du dispositif,
la reconnaissance.

Des livres et des sites

Sur la qualification, les démarches
compétence, la gestion des
ressources humaines en PME, etc.



Bimestriel du réseau Anact
pour l'amélioration des conditions de travail

Une démarche compétence spéci

S'il existe une littérature relativement abondante sur la gestion des compétences, elle concerne avant tout les grandes entreprises. Peu de choses ont en effet été écrites sur l'action des PME et les résultats qu'elles obtiennent. Au cours des années 2003 et 2004, le réseau Anact a donc mené une étude sur la gestion par les compétences dans ces entreprises.

Que ce soit sous la forme de la "gestion prévisionnelle des emplois et des compétences" ou celle de la "gestion par les compétences", les études dans les grandes entreprises ne manquent pas. L'Anact a donc décidé de s'intéresser à la gestion par les compétences dans les PME. De tailles différentes (de 18 à 250 salariés), relevant de divers secteurs d'activité, les entreprises qui figurent dans ce dossier ont été choisies comme lieu d'investigation parce qu'elles étaient connues de nos interlocuteurs qui y avaient conduit des actions en ce domaine (voir tableau, page 4). De fait, leur point commun réside essentiellement dans la volonté de leurs dirigeants d'agir sur les compétences de leurs collaborateurs. Autrement dit, la gestion des ressources humaines ne se résume pas pour eux, à la gestion du contrat de travail ou à celle des relations sociales. Elle vise aussi les compétences des salariés, même si le mot n'est pas toujours utilisé pour désigner leur démarche : c'est en effet clairement des compétences dont il est question lorsque l'on parle d'"entreprise apprenante", d'"innovation participative" ou, tout simplement, de "projet d'entreprise". Il s'agit bien de gestion puisqu'en la matière,

les dirigeants refusent de s'en remettre au hasard, mais jugent indispensable d'avoir une action dirigée et cohérente. Une fois énoncé ce principe commun, l'intérêt de l'étude réside précisément dans la diversité des approches et des moyens utilisés pour répondre à cette volonté initiale.

L'article qui suit, sans prétendre rendre compte de toute la richesse de cette étude, propose quelques éléments de réflexion à partir de trois points : les objectifs poursuivis, les instruments de gestion mis en place, les acteurs enrôlés dans le projet.

→ Vers de nouveaux espaces de management

Au-delà de la volonté commune d'agir sur les compétences, il est possible de distinguer chez les dirigeants deux grands types d'intentions non exclusifs l'un de l'autre.

Le premier se caractérise par la volonté de "mettre en cohérence" ou encore de "mettre en ordre" les ressources humaines. Il s'agit ici de rationaliser une gestion des ressources humaines qui a entraîné des dysfonctionnements, en particulier en matière de rémunération : une absence de politique cohé-

rente a pu conduire à des disparités difficilement justifiables et donc à un sentiment d'inéquité, largement partagé par les salariés et entraînant des risques de démobilité. Mettre en œuvre une gestion des ressources humaines, fondée sur l'attention portée aux compétences, apparaît au dirigeant comme une réponse possible à cette revendication. Elle justifie son investissement dans un tel projet, dont le préalable sera constitué par la nécessité d'"améliorer la visibilité sur les compétences".

Le deuxième type d'intention est caractérisé par les mots "manager", "développer les compétences", "animer", et "impliquer les salariés". Si les aspects de cohérence et de mise en ordre ne sont pas absents, ce genre d'intention insiste d'abord sur la mobilisation et le développement des compétences des salariés. Les raisons mises en avant par les dirigeants sont très liées aux impératifs économiques de l'entreprise : selon les cas, il s'agit d'accroître la productivité, la qualité de service ou plus généralement la qualité des produits.

En règle générale, le projet de gestion des compétences est étroitement corrélié à l'innovation que cherche à promouvoir l'entreprise. Innovation sur le produit (passage d'un produit banal à un produit technique ; conception d'un nouveau produit ; mise en œuvre de nouvelles technologies), innovation sur le service (promotion d'un nouveau type ou d'une nouvelle exigence de service), innovation sur le process (nouvelles machines, nouvelle organisation de production). L'une des entreprises étudiées caractérise d'ailleurs son projet par la formule, particulièrement éloquent, "d'innovation participative". C'est l'innovation, en effet, qui entraîne la compétence. Elle propose à chacun de nouveaux espaces et de nouvelles marges de progression. Elle demande à l'entreprise d'accompagner le mouvement par de nouvelles ressources.

La démarche compétence : la définition du réseau Anact

À son niveau d'expression le plus complet, mettre en œuvre une démarche compétence signifie travailler simultanément sur deux types de questions : comment mobiliser les compétences et quelle instrumentation de gestion créer ?

Plus précisément, ces deux registres de travail sont :

→ d'une part, celui de l'engagement effectif des compétences des salariés dans le cadre de leurs activités de travail (au sens où l'on engage des forces dans une bataille) ; c'est ici essentiellement une affaire d'organisation du travail et de management

→ d'autre part, celui de la formalisation des règles et des outils permettant cette mobilisation des compétences ; cette instrumentation correspond à trois besoins : nommer, développer et reconnaître les compétences.

A. Masson et M. Parlier, *Agir sur... les démarches compétence*, à paraître en septembre 2004

fique pour les PME ?



63 % de l'emploi du secteur privé



53 % de la valeur-ajoutée



36 % des investissements



23 % des exportations

Les chiffres clés des PME en France (secteur privé, entreprises de 0 à 250 salariés)

(Source : ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie - Édition 2004)

Il n'y a pas d'opposition a priori entre ces deux visées, entre la cohérence et le développement. L'une peut tout à fait inclure l'autre. Mais force est de constater que ce n'est pas toujours le cas. Or, là où prime l'idée de cohérence et de remise en ordre, on aboutit à une conception statique de la gestion des compétences, accompagnée d'une certaine déconnexion vis-à-vis des orientations stratégiques de l'entreprise et des perspectives professionnelles des individus. En revanche, là où prime l'idée de développement, on voit apparaître une conception dynamique très liée aux autres enjeux.

→ Investir dans des outils stratégiques

L'une des caractéristiques des PME, notée par tous les observateurs, c'est leur manque de ressources et dans ces conditions, leur réticence à procéder à des investissements de gestion. Or, c'est bien d'un tel investissement qu'il s'agit dans le cas de la gestion des compétences. Comment s'y prennent-elles ? Quel outillage mettent-elles en place ? À quel prix ? Sur ce point, on constate une grande hétérogénéité entre les entreprises. Certaines mettent en place une instrumentation très sophistiquée, chez d'autres celle-ci reste extrêmement sommaire. Du côté de l'instrumentation sophistiquée, figurent les outils suivants :

→ des référentiels d'activité et de compétences : dans une entreprise, par exemple, les onze filières métiers ont été décrites par autant de référentiels métiers ;

→ des supports d'entretien d'évaluation et de grilles de suivi des salariés ;

→ une cartographie des compétences ;

→ un tableau de polyvalence par atelier ou par service ;

→ une base de données informatisée ;

→ des grilles de conversion pour articuler évaluation des compétences et rémunérations.

De tels outils ne sont pas différents de ceux que l'on peut trouver dans une grande entreprise. Ils ont d'ailleurs souvent été importés par des consultants ou des DRH nouvellement recrutés, qui les ont vu fonctionner. Le temps consacré à les concevoir et à les mettre en place peut être considérable, que le projet fasse appel aux seules ressources internes ou nécessite l'aide d'un consultant. Ainsi, dans le premier cas de figure, la conception du dispositif est le fruit d'un investissement important, quasiment à mi-temps, du responsable des ressources humaines pendant une ou deux années. Dans le second, elle a nécessité cent quatre-vingt-dix jours d'intervention d'un conseil.

En regard de cette sophistication, il est frappant de constater l'extrême simplicité de l'instrumentation mise en œuvre par d'autres entreprises. Un cas est particulièrement embléma-

page 3

EDITORIAL

Une grande entreprise, une moyenne de 200 salariés, une petite de 25 salariés ne se gèrent pas de la même façon. Avec des modalités spécifiques, des dirigeants de PME aussi développent des démarches articulant la stratégie, l'organisation du travail et le développement des compétences. L'enjeu est selon les cas de repositionner l'entreprise, d'améliorer la qualité et le service aux clients, d'accroître la polyvalence, de responsabiliser les salariés, de renforcer leur initiative et leur créativité...
Projet économique et projet social, projet collectif et projets individuels, direction et représentants du personnel peuvent se rencontrer sur ce terrain dans une dynamique de changement, objet de la nouvelle aide au conseil GPEC*. Un outillage de gestion est aussi nécessaire en PME pour nommer et évaluer périodiquement les compétences mises en œuvre, expliciter les objectifs de progression, faire évoluer les organisations, adapter la formation, ouvrir les perspectives professionnelles et les possibilités d'évolution salariale. Les meilleurs outils ne sont pas ceux, souvent complexes, transposés des grandes entreprises, mais sont construits avec les différents acteurs en fonction de leurs besoins.

Henri Rouilleault
Directeur général de l'Anact

* GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

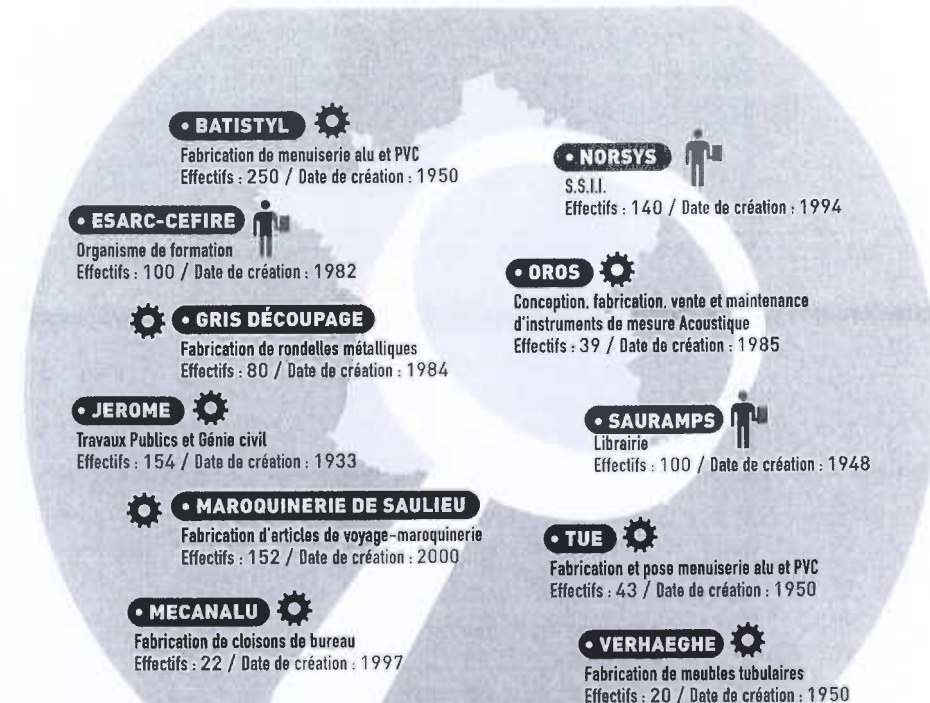
tique : dans l'une des entreprises de l'étude, l'instrumentation nécessaire à la gestion des compétences se réduit au support utilisé pour l'entretien d'évaluation, c'est-à-dire une feuille A4 où l'on trouve quelques questions très ouvertes dans une mise en page rudimentaire. On est loin ici de la batterie de référentiels et autre cartographie des compétences !

→ Des intentions à l'instrumentation

L'efficacité des outils n'est pas en rapport direct avec leur sophistication ni avec l'investissement qu'ils ont nécessité. Elle est en revanche en relation étroite avec les intentions initiales. Les projets orientés vers la clarification et la mise en cohérence ont tous nécessité une instrumentation lourde et sophistiquée. Lorsque leur visée s'est limitée à cet objectif, l'investissement apparaît au final sans commune mesure avec le résultat obtenu.

Ici, par exemple, des référentiels ont été élaborés et des entretiens d'évaluation ont été conduits mais l'encadrement de proximité ne peut les renouveler parce que les perspectives professionnelles auxquelles sont en droit de prétendre les salariés n'ont pas été explicitées. Le dispositif se trouve bloqué. Là, l'ensemble de la démarche de référencement des emplois est fondé sur une approche des compétences via le poste de travail et fait l'impasse sur la question de la polyvalence, essentielle à cette PME. Les opérationnels de terrain ne s'y reconnaissent pas. De fait, conçus pour résoudre des problèmes posés essentiellement à partir du point de vue des ressources humaines, de tels outils semblent disproportionnés, voire inutiles, aux autres acteurs de l'entreprise.

Dans les projets orientés vers la valorisation et le développement des compétences, l'instrumentation de gestion présente des degrés de sophistication extrêmement variés. Certaines entreprises possèdent la "panoplie" complète, d'autres ont des outils plus rudimentaires. Mais cette différence ne dit rien sur les résultats : à tout le moins, ce n'est pas là où l'outillage est le plus fruste que la gestion des compétences est la moins efficace. Les questions sont ailleurs. Il y a bien sûr des effets de



Les entreprises étudiées par le réseau Anact

taille : on ne gère pas une entreprise de 250 personnes avec les mêmes moyens qu'une entreprise de 18. L'efficacité du dispositif dépend de la cohérence entre l'intention initiale et l'instrumentation mise en place : or, dans certains cas, il existe une vraie contradiction entre les outils utilisés et les intentions affichées dans le projet. Ainsi, l'intention peut viser l'autonomie. Si les outils de gestion sont eux adaptés à une organisation taylorienne, cette incohérence met en péril tout le système.

→ La place cruciale du dirigeant

L'acteur clé d'un tel projet est évidemment le dirigeant. Dans plusieurs entreprises étudiées, c'est lui qui en est directement à l'origine, au point que la démarche compétence figure en bonne place dans le projet de création ou de reprise de l'entreprise : elle fait partie de ses valeurs fondatrices. Dans ce cas, l'instrumentation mise en place s'inscrit dans la durée et fait l'objet d'ajustements réguliers. L'exemple le plus emblématique de l'étude concerne une entreprise de travaux publics dans laquelle la question des compétences est une question ancienne dont l'exploration remonte à une quinzaine d'années : l'instrumentation de gestion s'y est régulièrement étoffée jusqu'à la mise en place d'une base de données informatisée. Ailleurs, c'est le développement de l'entreprise, un souci d'amélioration de la qualité, qui ont conduit le dirigeant à modifier son mode

de management, à entrer dans un processus de délégation et à se lancer dans cette démarche. Dans tous les cas, son inscription dans des réseaux d'entreprises, des cercles de réflexion ou des branches professionnelles semble avoir constitué un atout important dans le déploiement de la démarche.

Dans plusieurs situations, le dirigeant s'est appuyé sur un responsable des ressources humaines ; quelquefois, il y a eu intervention d'un conseil extérieur. La réussite de l'opération semble bien dépendre alors de l'implication constante du dirigeant dans le projet : là où il y a eu mise à distance et retrait du chef d'entreprise, la réussite a été moindre.

Et du côté des salariés ? Un constat s'impose : alors que ce type de projet comporte des enjeux forts relatifs aux perspectives professionnelles des salariés, enjeux rappelés dans les textes relatifs à la réforme de la formation professionnelle, les instances représentatives du personnel en sont absentes dans la grande majorité des entreprises étudiées. Des habitudes de métiers ou des particularités locales peuvent l'expliquer. Cela oblige à trouver des voies autres pour assurer la légitimité du dispositif en interne : qualités du management participatif, modalités de conduite du projet, par exemple.

Christian Jouvenot (chargé de mission, Anact Nord-Pas-de-Calais) et Michel Parlier (chargé de mission, département compétences, travail et emploi de l'Anact).

De la créativité pour une démarche compétence réussie

La démarche compétence en PME ? Une affaire d'analyse et de créativité expliquent les spécialistes. Au-delà d'une simple transposition des méthodes utilisées dans les grandes entreprises, les PME doivent en effet élaborer leur propres outils. Deux universitaires et deux professionnels répondent aux questions du réseau Anact.

Qu'est-ce qui vous a incité à mettre en place un programme de gestion par les compétences dans votre entreprise ?

Nous avons initialement tenté de bâtir une stratégie qui permette à la fois de réussir sur le plan économique et d'accentuer la dimension sociale de l'entreprise. Pour trouver une convergence d'intérêts entre ces deux domaines, nous avons tout d'abord décidé de faire évoluer de plus en plus nos offres vers des prestations à forte valeur ajoutée. Dans cette situation, les salariés se mobilisent pour acquérir d'autres compétences. Et si ces prestations sont bien commercialisées, des moyens supplémentaires émergent pour développer la dimension sociale de l'entreprise. À Norsys, nous avons expérimenté des méthodes de formation assez nouvelles qui regroupent les personnes qui font le même métier. Elles sont basées sur des démarches pédagogiques permettant le partage d'expériences et l'analyse collective de situations et sont éventuellement guidées par nos chercheurs en haute tech-

nologie. Nous associons à la fois des formations pratiquées dans des organismes externes et des formations conçues en interne, dont certaines visent à enrichir le patrimoine de connaissance de l'entreprise.

L'appartenance à un réseau tel que le CJD vous a-t-elle aidé ?

Le fait d'être au CJD m'a aidé à bâtir une vision de l'entreprise et à structurer ma démarche.

Grâce à cette association, j'ai pu soumettre et tester mes idées auprès d'autres chefs d'entreprise. En tant que président national, j'ai essayé de traduire ce concept d'organisation apprenante au CJD. Nous avons créé, depuis deux ans, le campus du CJD. Il réunit 300 membres qui échangent leurs bonnes pratiques, se forment à leur responsabilité, partagent leurs expériences et construisent leurs futurs projets. Par ce biais, le CJD s'est professionnalisé et les chefs d'entreprise peuvent trouver des clés pour monter des démarches similaires dans leur PME. À noter que de notre côté, dès le

lancement du projet, nous avons essayé d'être créatifs, à partir du concept d'organisation apprenante, qui s'appuie sur quatre piliers :
→ savoir identifier les bonnes pratiques et les démultiplier ;
→ diffuser les compétences (à partir de la formation que nous avons mise en place) ;
→ valoriser la communication, le partage d'expérience et les travaux collectifs ;
→ améliorer la prospective, c'est-à-dire enrichir son patrimoine de connaissance.

Quelle doit être l'implication du chef d'entreprise dans une démarche de gestion par les compétences ?

La gestion des compétences nécessite de bâtir une stratégie à moyen terme de l'entreprise. La responsabilité du chef d'entreprise consiste à intégrer les représentants des ressources humaines dans l'élaboration de la stratégie ; mais aussi à les associer aux arbitrages que cette stratégie nécessite en termes d'objectifs à atteindre. Second point, pour qu'une démarche de gestion des compétences soit innovante, il faut absolument que le chef d'entreprise soit porteur des changements qu'elle induit. Si on ne sent pas le chef d'entreprise convaincu, ce sera beaucoup plus difficile de mettre en œuvre une telle démarche et de surmonter les résistances organisationnelles et humaines.

SYLVAIN BREUZARD,
dirigeant de Norsys, société de service
et de conseil informatique orientée sur les
nouvelles technologies et ancien président
du Centre des jeunes dirigeants
d'entreprise (CJD)

Propos recueillis par Chrystelle Alour
(journaliste).

PHILIPPE TROUVÉ,
professeur à l'ESC Clermont-Ferrand
et professeur associé
à l'université d'Auvergne

Quelles sont les spécificités des outils des PME dans leurs démarches de gestion par les compétences ?

Toutes les tentatives qui ont consisté à transférer purement et simplement dans les PME les dispositifs de gestion des compétences expérimentés dans les grandes entreprises ont lamentablement échoué. De toute part, on entend dire qu'il conviendrait d'inventer de nouveaux outils mieux adaptés aux petites structures. Sur ce point, l'opération "Diagnostic RH" dans les PME, menée actuellement sur l'ensemble du territoire par les chambres de commerce et d'industrie, devrait permettre de constituer une base de données gigantesque sur leurs besoins spécifiques. Très souvent, il suffirait d'outiller les dirigeants avec des instruments très simples à mettre en œuvre pour le pilotage de la gestion du personnel. Il faudrait inciter par exemple à mettre en place des tableaux de bord sur la structure de la main-d'œuvre ou sur l'évolution de ses compétences.

Comment articuler l'individuel et le collectif dans le cadre d'une démarche compétence ?

Il y a, selon moi, deux façons de concevoir la fameuse "logique compétences". Première méthode : on l'utilise comme un nouvel outil pour renforcer notamment l'individualisation actuelle du rapport salarial. La pratique des entretiens d'évaluation accentue cette individualisation en laissant croire que la performance d'ensemble de l'entreprise serait la simple somme des contributions individuelles et non le résultat de processus collectifs de coordination. Dans ce cas, on s'efforce de mesurer la productivité individuelle du salarié, en la détachant des normes collectives d'évaluation de la qualification du travail. Deuxième méthode : on essaie d'articuler la compétence

des individus à la compétence centrale (distinctive) de l'entreprise, c'est-à-dire celle qui permet à une structure de conquérir et de maintenir une position concurrentielle sur le marché. Dans cette hypothèse, on essaie d'accroître la contribution du travailleur au capital social et organisationnel de l'entreprise. On sait effectivement que ce capital peut constituer un avantage concurrentiel durable et difficilement imitable, en favorisant en permanence la capacité d'action de l'entreprise et ses apprentissages.

L'identité du client (particulier ou entreprise) joue-t-elle un rôle dans le développement des compétences ?

Dans de nombreux travaux, notamment dans un rapport

du Commissariat général au Plan à paraître prochainement, nous avons pu démontrer que le fait d'avoir pour client final des entreprises ou des administrations est favorable à des dynamiques de gestion des ressources humaines. Encore faut-il que les PME ne soient pas en position de sous-traitance de capacité, exclusivement dédiées à un ou deux donneurs d'ordres dans un secteur de la production de masse. Dans ce cas en effet, les petites entreprises sont complètement dominées par leurs donneurs d'ordres et elles sont amenées à comprimer leurs coûts en négligeant le niveau de qualification de leur main-d'œuvre. À l'inverse, lorsqu'elles se situent dans une stratégie de compétitivité hors coût, elles sont entraînées à privilégier leurs ressources humaines qui sont la principale source de leur avantage compétitif.

Propos recueillis par Chrystelle Alour.

FABIENNE RIERA,
DRH de la Maroquinerie de Saulieu

Qu'est-ce qui vous a poussé, en tant que DRH de PME, à mettre en place un projet de gestion des compétences ?

Il faut tout d'abord préciser que la Maroquinerie de Saulieu, nouvellement créée, est dirigée par un PDG qui a développé et fait évoluer six entreprises de maroquinerie, soit 983 salariés dont 85 % occupent des emplois de main-d'œuvre. Notre objectif était d'optimiser l'organisation pour tendre vers une efficacité du type industriel tout en maintenant les activités artisanales que constitue le métier de la maroquinerie. Par cette démarche, nous avons souhaité accroître la polyvalence et identifier les familles d'emplois existants au sein l'entreprise. Notre besoin en flexibilité grandissant face aux exigences accrues des clients,

il devenait nécessaire d'être réactif et de créer une dynamique par le repérage des savoir-faire et leur évaluation. Cela se concrétise par un plan de formation interne, pour augmenter notre capacité à produire, et externe, pour organiser une formation préqualifiante avant intégration au poste de travail.

Comment avez-vous mené votre démarche ?

Après un audit RH et organisationnel sur nos points forts et faibles, nous avons construit un référentiel "emplois-métiers", qui permet une double évaluation à partir de répertoires d'activités : le salarié estime lui-même et avec son chef d'équipe s'il maîtrise ces activités, s'il les a déjà approchées, ou s'il voudrait les

Dans l'étude PME du réseau Anact à laquelle vous avez participé, la gestion des compétences apparaît-elle comme un véritable projet stratégique ou une simple mise en ordre des ressources humaines ?

Une vraie démarche de gestion des compétences passe, de mon point de vue, par l'articulation de trois phases essentielles : un travail descriptif souvent réalisé par un consultant externe ou par les ressources humaines, un travail prescriptif dans lequel l'entreprise définit ses attentes et ses besoins en matière de compétences et un travail délibératif où l'on met en discussion la démarche et ses résultats avec les salariés. On a pu observer des processus axés uniquement sur la prescription, avec un travail descriptif très faible et aucune conception délibérative : ce type de démarche n'est qu'une simple rationalisation des ressources humaines. De ce point

LAURENT PASCAIL,
enseignant chercheur à l'École des Mines
de Nantes

de vue, les PME ont un avantage par rapport aux grands groupes : elles connaissent mieux leurs salariés et la réalité de leur travail et ont plus de facilités à réaliser la partie descriptive de la démarche.

Quel intérêt une PME peut-elle trouver à s'engager dans une démarche de gestion des compétences ?

Cela peut lui permettre tout d'abord de valoriser des compétences particulières, créatrices de valeur ajoutée, qui lui confèrent une spécificité sur son marché. Cette valorisation est particulièrement intéressante lorsque l'entreprise est sur des métiers qui connaissent

des difficultés de recrutement. En montrant qu'elle pense parcours et développement, une entreprise attire et fidélise. Ensuite, le lancement d'une démarche compétence peut accompagner un changement d'organisation. C'est l'occasion d'amorcer un travail plus global sur les processus organisationnels, sur l'autonomie des salariés, leurs responsabilités et, d'une manière générale, sur les contributions et les rétributions de l'entreprise et des salariés dans une logique mutuellement profitable.

Enfin, les PME sont fréquemment des entreprises familiales dans lesquelles la vision patrimoniale joue un rôle important et l'implication du chef d'entreprise est essentielle. Les démarches compétence, parce qu'elles renforcent le lien entre le salarié et l'entreprise sur la durée, entrent en adéquation avec cette vision patrimoniale de l'entreprise.

Quelles sont, au contraire, les difficultés auxquelles ces PME ont à faire face ?

La mise en œuvre concrète ainsi que l'articulation entre démarche et stratégie ne se conçoivent pas facilement. Par ailleurs, et ce n'est pas spécifique aux PME, l'essoufflement de la démarche pose question. Cela peut venir d'une focalisation trop forte sur des compétences trop concrètes ou trop précises, qui sont plus rapidement obsolètes. Enfin, l'appropriation de la démarche par l'entreprise est souvent un point sensible : quelles suites lui donner après le départ du consultant externe ? Ce sont des difficultés qu'il faut intégrer en amont des projets de développement des compétences.

pratiquer. Il a été ainsi possible de dresser un tableau de polyvalence et de favoriser son déploiement. Cependant, nous butons sur la partie consacrée à la validation des acquis puisqu'il n'y a pas d'accord de branche, la fédération de la maroquinerie ayant dénoncé l'intégralité de la convention collective. Malgré ce manque, nous avons rendu perfectible notre système de rémunération. Un accord vient d'être signé avec les partenaires sociaux en matière de taux horaire sur les cinq premiers échelons de la grille de classification conventionnelle et la mise en place d'une prime d'intéressement est envisagée.

Que diriez-vous des points importants à ne pas négliger lors du lancement d'un tel projet dans une PME ?

Le plus important à mes yeux : prendre le temps de la démarche et ne rien précipiter. Il faut que la direction ait le temps de mûrir le projet, de se l'approprier pour le porter. Enfin,

il me semble que le terme même de "compétences" est assez mal perçu tant par les dirigeants que par les salariés : il leur paraît très abstrait, avec toujours une connotation "éducation nationale" et directement lié à la rémunération. Parler d'activités-métiers de l'industrie semblerait plus concret et permettrait une meilleure définition de l'ensemble des besoins des PME, pour éventuellement déterminer des qualifications par branche. Aujourd'hui, les PME ont un réel besoin de "repérage" des métiers et emplois qu'elles exercent. S'il n'est pas cohérent de dissocier "compétences et rémunération", en revanche, le repérage métiers/emploi doit s'inscrire dans un accord de branche et/ou d'entreprise ne générant pas systématiquement ou immédiatement l'accès à un nouveau salaire ou nouvel échelon.

Propos recueillis par Béatrice Sarazin (département information-communication de l'Anact).

Propos recueillis par Béatrice Sarazin.

En favorisant l'autonomie et le développement des compétences de ses salariés, l'entreprise Sauramps parvient, depuis plus de cinquante ans, à mobiliser son personnel... Une pratique de gestion des ressources humaines qui lui a permis de faire face à la concurrence et de s'implanter durablement.

Des salariés qualifiés et auto

→→→ SAURAMPS

Secteur : commerce

Activité : librairie

Effectifs : 100 salariés

Région : Languedoc-Roussillon

La librairie Sauramps représente une catégorie de librairie peu répandue en France (trois établissements) : la grosse librairie généraliste indépendante. Créée en 1948, sa croissance est régulière et elle a su faire face tant à l'implantation des gros opérateurs du secteur qu'à celle de véritables librairies au sein des hypermarchés.

L'équipe de direction actuelle en place depuis 1992 est constituée de trois anciens salariés.

Même si une formation métier est un atout, l'entreprise n'hésite pas à embaucher du personnel sans expérience ni diplôme professionnel et à les former. Si le risque existe que ces salariés soient, à terme, débauchés

par d'autres structures, le turnover est faible. Les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise peuvent-elles, au moins en partie, expliquer ce constat ?

Des salariés entrepreneurs

Dès l'origine, Sauramps s'est positionnée sur un créneau bien particulier : une offre pluridisciplinaire et multispécialisée, permettant à chacun de trouver le livre qui lui convient. Sa politique se fonde sur une forte logique de service, exigeant un stock large et approfondi, une organisation favorisant l'initiative et l'autonomie, ainsi qu'un personnel formé aux exigences du métier : "Les décisions doivent être prises au plus près possible du terrain. Chacun est entrepreneur à son niveau, par l'esprit d'initiative et par le souci d'adapter en permanence ses connaissances à l'évolution du marché et des produits, soucieux, en conséquence, d'assurer sa formation permanente dans les techniques de l'entreprise

et du métier"... ces principes ont été repris dans un accord d'entreprise signé en 2002.

L'avantage concurrentiel de Sauramps repose donc sur la qualification des salariés et le service, la dimension "conseil" que seuls des libraires qualifiés sont capables d'apporter. Les pratiques de gestion des compétences de l'entreprise en découlent.

"Ici, on peut oser !"

Les moyens de la mobilisation et du développement de la compétence des salariés sont multiples. Le premier est la formalisation et la diffusion large auprès de ces derniers des intentions des dirigeants et des enjeux stratégiques de l'entreprise, à travers l'accord d'entreprise notamment.

La volonté d'innover en permanence au niveau du service offert aux clients donne aux salariés l'occasion d'exprimer leurs compétences et leurs capacités d'initiative. Pour les libraires, cela se traduit très concrètement au niveau des situations de travail. Ils ont ainsi le choix des nouveautés et de leur volume, ou encore la gestion du fonds des rayons ; ils décident eux-mêmes de travailler avec un éditeur non référencé, de mettre en avant tel ou tel ouvrage ou de réaliser une animation commerciale sur un thème particulier d'actualité. Cette prise d'initiative ne serait pas possible sans la confiance accordée par l'encadrement et le droit à l'erreur reconnu aux salariés. Eux-mêmes le disent : "ici, on peut oser !".

Le développement des compétences s'appuie essentiellement sur l'expérience professionnelle et les apprentissages qui s'opèrent dans les dif-

Le libraire, pivot de la stratégie des librairies indépendantes

Le marché du livre s'inscrit dans un cadre réglementaire bien spécifique. Le système du prix unique instaure une concurrence essentiellement basée sur la qualité de service. Cette dimension est également mise en avant dans les conditions d'achat et les remises commerciales accordées par les éditeurs aux détaillants.

Les critères qualitatifs à prendre en compte dans la négociation sont notamment : le suivi et la mise en vente des nouveautés, la présentation d'un vaste assortiment, la formation spécialisée reçue par un bon tiers du personnel de la librairie employé à la vente, l'organisation de séances d'animation pour le public, la commande d'un ouvrage à la demande du client.

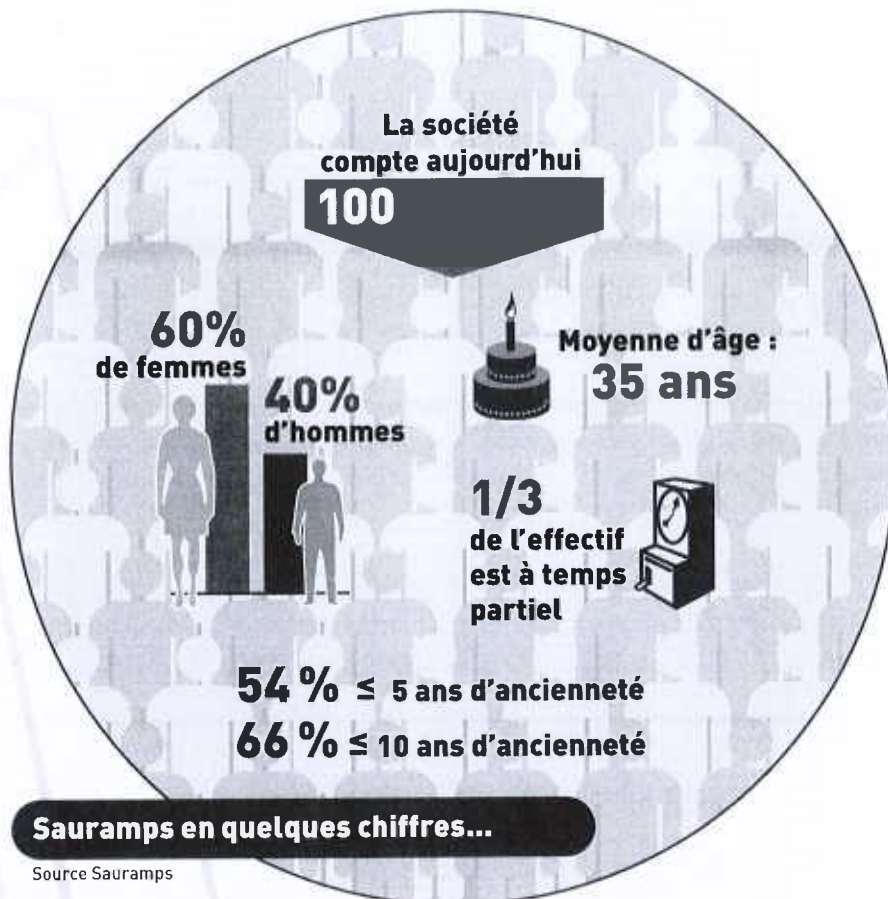
Le défi des librairies consiste donc bien à se distinguer en mettant en avant la compétence de leurs salariés et en valorisant la richesse d'un assortiment qui se doit d'aller bien au-delà des ouvrages à rotation rapide.

nomes

férentes situations rencontrées. Le libraire débutant bénéficie d'un "tutorat" avec un ou plusieurs professionnels. En interrogeant le salarié en apprentissage, en échangeant à partir des erreurs commises pour en tirer des enseignements, il va lui permettre de gagner en autonomie. Cet accompagnement sur le terrain est depuis peu renforcé par une formation en salle assurée pour partie par l'encadrement et pour l'autre, par le centre de formation de la profession.

Aller vers de véritables référentiels métiers

L'entreprise s'est dotée d'outils de gestion relativement sophistiqués, construits en interne avec la participation d'un certain nombre de salariés et des partenaires sociaux : des profils de poste, des entretiens individuels, un plan de formation, un accord d'intéressement, etc. Ces outils, s'ils présentent de nombreux points positifs, apparaissent finalement plutôt en deçà des principes et des réalités d'organisation de l'entreprise. Ainsi les profils de poste sont avant tout la référence pour déterminer le salaire. Ils ont l'avantage non négligeable d'offrir de la lisibilité en termes de progression professionnelle et d'évolution au sein d'un métier : un libraire peut progresser de "libraire débutant" à "libraire hautement qualifié" en quatre étapes. Mais ils ne sont pas véritablement considérés comme des outils au service du développement professionnel. Leur contenu juxtapose activités, tâches, connaissances et qualités requises, en mettant exclusivement l'accent sur le salarié. Ils ne donnent pas à comprendre, par exemple, comment les qualités exi-



gées peuvent être acquises et ne prennent en compte ni la contribution de l'organisation (collègues, management, back-office), ni la relation avec le client, pourtant décisive. Ils font par ailleurs abstraction des coopérations nécessaires entre métiers.

Forte de ces constats, la direction voudrait aujourd'hui "passer un cran au-dessus" pour aller vers de véritables référentiels métiers.

Perspectives d'évolution

Le cas de la librairie Sauramps illustre bien les différentes formes que peut revêtir la reconnaissance au sein d'une PME. D'un point de vue salarial, elle existe à travers l'accord d'intéressement et la progression individuelle possible d'un niveau d'emploi à l'autre. Un élément très important de la reconnaissance et de l'intérêt au travail réside, sans aucun doute, dans la confiance accordée aux salariés par les cadres et les dirigeants. Enfin, l'existence de perspectives d'évolution, symbolisées par quelques parcours emblématiques, est souvent citée comme un élément particulièrement motivant, même si ces perspectives ont des limites qui méritent

d'être anticipées. En effet, l'avant-dernier niveau du métier de libraire semble pouvoir être atteint au bout d'une dizaine d'années d'expérience : à 30 ans, on peut donc être libraire qualifié... Quelles perspectives se présentent ensuite, en sachant que les postes de cadre et d'animateur de ventes sont limités en nombre et que le contour du profil de libraire hautement qualifié reste assez imprécis ?

La démarche de la librairie Sauramps, si elle ne revendique pas l'appellation de gestion par les compétences, a su intégrer un travail sur différentes dimensions : enjeux stratégiques, organisation du travail, relations professionnelles et sociales, outils et pratiques de gestion des ressources humaines. Aujourd'hui, les attentes de la direction comme des représentants du personnel relèvent essentiellement d'une adaptation des outils de gestion existants (profils de poste, entretiens d'évaluation, etc.), en veillant à mieux les articuler avec les principes de fonctionnement de l'organisation.

Fabienne Caser (chargée de mission, département compétences, travail et emploi de l'Anact) et Philippe Contassot (chargé de mission, Aract Languedoc-Roussillon).

En 1996, une PME de fabrication et de vente de mobilier scolaire associait démarche de certification et formation de ses opérateurs. Retour sur l'expérience de l'entreprise Verhaeghe huit ans après et juste avant l'initiation d'un projet de certification NF.

Compétences et qualité : une combinaison originale

→→→ VERHAEGHE

Secteur : manufacture

Activité : fabrication et vente de mobilier scolaire

Effectifs : 20 salariés

Région : Nord - Pas-de-Calais

Sans la rencontre des méthodes d'un formateur et de "l'intuition" d'un dirigeant, il n'y aurait pas de "cas Verhaeghe" ! Cette PME du Nord, fabricant de mobilier scolaire (tables, bureaux, buffets, rayonnages, bancs de vestiaire, porte-cartables, chariots, chaises, etc.) symbolise en effet l'alliance de la gestion des compétences et de la recherche d'une qualité de production. Le tout orchestré par un formateur, Dominique Hecquet du CFPH (Centre de formation et de perfectionnement du Hainaut, pôle industriel) qui a accompagné la démarche.

En 1996, l'entreprise Verhaeghe se lançait dans une première démarche de certification qualité et obtenait une norme Iso attendue par son principal client, la Camif*. Rapidement, une formation avait été étroitement associée à la préparation de la certifica-

tion et le PDG de l'époque soulignait : "Les gens mettaient en évidence leurs compétences techniques et masquaient leurs ignorances de fond. Les problèmes se sont dégagés au moment de l'écriture des procédures". Huit années après, qu'en est-il ? Quels sont les acquis pérennisés par la démarche ?

Valoriser l'initiative

Les opérateurs ont acquis des outils et des méthodes qui leur permettent de prendre des initiatives (*voir encadré*).

Par ailleurs, la formalisation des erreurs et le suivi des non-conformités sont autant de rappels sur l'exigence de qualité et sur ce que l'entreprise sait bien faire. Pour les opérateurs, répartis principalement sur deux ateliers, "fer" (coupe, soudure, etc.) et montage, les non-conformités ser-

vent à la fois de mesure objective sur la qualité du travail fourni et d'outils pour s'améliorer. En effet, les tâches se ressemblent et une erreur amène ensuite à être plus vigilant sur un point précis.

Autonomie et responsabilisation

Cette façon d'agir et de penser le travail individuel et collectif permet au salarié de changer son regard sur sa propre contribution, de gagner en autonomie et d'être davantage responsabilisé. Il prend des décisions sur son poste de travail ou rassemble les informations nécessaires pour que l'agent de maîtrise fasse les régulations. L'apprentissage individuel et collectif ainsi engagé a impulsé une dynamique qui s'auto-alimente par la nouvelle conscience que chacun a de son travail et de sa contribution : "on en apprend tout le temps avec la qualité".

Autres sources d'apprentissage : les nouveaux outils mis à disposition, qui facilitent les remplacements aux postes, en donnant les repères nécessaires à chacun pour réaliser le travail en autonomie.

Aujourd'hui, le formateur qui a toujours maintenu une présence espacée dans l'entreprise commence une nouvelle action, car Verhaeghe souhaite obtenir un agrément NF pour ses produits. Cette nouvelle démarche a commencé à la fin 2003 et se poursuivra jusqu'en 2005.

Marie-Christine Lenain (chargée de mission, Aract Nord - Pas-de-Calais) et Florence Loislil (chargée de mission, département compétences, travail et emploi de l'Anact).

* Travail et Changement n°220

Un outillage construit avec les opérateurs

Pour mener à bien son projet, l'entreprise s'est outillée et a donné carte blanche au formateur pour construire une démarche de reconnaissance des compétences qui s'articule principalement autour :

- d'outils de pilotage de l'action : des tableaux de suivi des actions ouvertes et soldées par secteur responsable et par thème, suivi avec les opérateurs et la direction.
- des "modes opératoires" de conduite de machine comportant les étapes et pour chacune les points de vigilance qualité, sécurité et environnement. Ces modes opératoires sont articulés à des tableaux d'évaluation, pouvant être utilisés pour apprécier notamment la polyvalence ou polycompétence.
- de fiches de non-conformité remplies en accord avec l'agent de maîtrise.

Une démarche compétence pour une meilleure performance

La PME Gris Découpage est soumise aux fortes contraintes imposées par ses donneurs d'ordre. En 2001, son dirigeant a misé sur une démarche compétence pour asseoir la position de son entreprise sur le marché.

Pour une PME, initier une démarche compétence peut être l'occasion de revisiter ses processus productifs et d'améliorer ses performances de façon spectaculaire. L'entreprise Gris Découpage, fabricante de rondelles métalliques en Lorraine, en est un exemple. Une réussite qui a suscité beaucoup d'intérêt dans la région et qui a été honorée en 2002, par les trophées du management Enjeux Les Échos.

Dotée d'un contrôle qualité, organisée selon des procédures strictes et une typologie de produits "haut de gamme", l'entreprise Gris Découpage grandit rapidement. En 1999, elle connaît sa première crise de croissance. Alors que ses clients lui imposent une baisse constante des coûts de production, elle doit faire face à des difficultés de recrutement et à un turnover important. Avec l'appui d'un consultant, son dirigeant décide en 2001 d'une stratégie volontariste pour répondre à la pression de ses donneurs d'ordre et repositionner son entreprise sur le marché. Pour cela, il mise sur le développement des compétences.

Émulation du collectif et initiative des opérateurs

L'instauration d'équipes autonomes va changer la donne. Cette nouvelle organisation confère davantage de place à la prise d'initiative des opérateurs et surtout à la mise en place de solidarités au sein du collectif. Pour réaliser les objectifs fixés à chaque équipe, l'entraide, l'anticipation des changements d'outils, les préparatifs de matières premières, bref, tous les dispositifs permettant d'optimiser les résultats sont plébiscités par

→→→ GRIS DÉCOUPAGE

Secteur : industrie

Activité : fabrication de rondelles métalliques

Effectifs : 80 salariés

Région : Lorraine

les salariés. Cette nouvelle organisation, qui fait émerger les niveaux de performance des équipes en s'appuyant sur l'émulation des collectifs de travail, transforme le rôle du chef d'équipe. Sa fonction hier plus technique évolue vers du management. Pour parfaire le système, une fonction intermédiaire de coordination est installée dans l'entreprise, fin 2001. Le coordinateur conseille le personnel en cas d'aléas, s'assure de la fluidité de la production, résout rapidement les problèmes.

Cette recherche de performance incite chacun à s'approprier des méthodes

de travail et d'analyse afin de mieux connaître les machines et l'outillage à disposition. Grâce à l'acquisition de nouveaux savoir-faire, les salariés sont à même de mieux cerner les besoins lors de nouveaux investissements.

Service qualité et développement des compétences

Un des points forts de la démarche initiée par Gris Découpage est aussi l'accent mis sur la qualité. Comme l'explique Gérard Guérin, chargé de mission de l'Aract Lorraine intervenu dans l'entreprise : "Le développement de la qualité suivi de la mise en place du service qualité ont été structurants pour l'entreprise et son personnel. Cela a permis à chacun de mieux maîtriser les processus, de faire évoluer les mentalités, d'inciter les ouvriers à développer leur créativité mais aussi de les contraindre à rentrer dans un système organisé. Ces processus exigeants sont devenus normaux... et profitables à chacun, puisque la démarche a finalement permis de répondre aux exigences des clients. Un progrès certain alliant développement des compétences et amélioration de la performance a ainsi été garanti aux salariés et à l'entreprise.

Encourager la créativité du personnel

L'entreprise a adopté la méthode Kaizen d'aide à l'initiative et à l'expression de la créativité du personnel : le salarié porteur de l'idée la plus pertinente ou la plus créative est à l'honneur. Une fois par an sont désignés trois lauréats, dont les noms sont communiqués à la presse locale et auxquels l'entreprise remet une récompense symbolique. Une idée intéressante qui permet de faire évoluer les outillages, d'améliorer les conditions de travail et de limiter les accidents. Ce dispositif issu de la démarche de développement des compétences a permis de recenser cent soixante bonnes idées présentant chacune un intérêt, tant pour les salariés que pour l'entreprise.

Béatrice Sarazin (département information-communication de l'Anact).

En 2002, Batistyl a envisagé de remettre en ordre les rémunérations. Le projet porté par le nouveau responsable RH, pendant près de deux ans, a pris la forme d'une réflexion d'envergure sur les métiers de l'entreprise.

Identifier les métiers de l'entreprise

Chez Batistyl, la présence de deux conventions collectives ainsi que l'absence d'une véritable rationalisation des augmentations provoquaient des décalages importants dans les situations individuelles. Dans la perspective d'objectiver les salaires, François Rotureau, responsable ressources humaines, a décidé de mettre en place une véritable démarche RH. Le projet, mené d'abord sans aucune intervention extérieure, s'est progressivement orienté vers une démarche compétence, suite aux propositions de l'Aract des Pays de la Loire et de l'École des mines de Nantes.

Une description minutieuse de chaque poste

Une cartographie des métiers de l'entreprise a été élaborée. Le chef de projet a ainsi effectué une description minutieuse et particulièrement riche des postes de tous les opérateurs. Pour chacun d'entre eux, les activités et les compétences requises ont été identifiées. Il a ensuite créé un référentiel regroupant toutes les compétences (une centaine) repérées sur les différents postes. Un coefficient de valorisation a été attribué à chacune des compétences, en fonction de leur importance (valeur ajoutée, rareté, etc.). Ce système a donc permis d'appliquer une cote à tous les postes d'opérateurs des quatre ateliers de l'entreprise et de convertir cette cote en un coefficient de la convention collective. En pratique, de nombreuses réunions se sont déroulées avec l'encadrement de proximité pour définir les postes, les compétences, etc. De leur côté, les ouvriers ont validé la fiche

d'un poste, alors même qu'ils en occupent plusieurs dans certains ateliers. Or, au cours du point d'étape mené par l'Aract des Pays de la Loire et l'École des mines de Nantes, la polyvalence s'est manifestée comme une question clé tant pour les salariés que pour les agents de maîtrise. Certains ont donc craint que la démarche initiée par le RRH ne revienne à faire en sorte que "les gens collent à leur poste". "La maîtrise elle-même redoutait que le maillage ainsi obtenu ne cloisonne les salariés dans des fonctions limitées" note Antoine Masson (Aract).

Se concentrer sur les compétences des personnes

Quelques recommandations simples ont été dégagées : mieux prendre en compte la polyvalence réelle des ateliers, se concentrer sur les compé-

tences des personnes et moins sur celles des postes et définir des parcours professionnels... Une façon par là de faire de la démarche compétence un véritable outil de mobilisation des salariés.

Laurent Pascail (École des mines de Nantes) remarque par ailleurs qu'"il est difficile de développer des outils relatifs à la compétence s'ils ne portent pas en eux des inscriptions d'orientations stratégiques fortes de l'entreprise". Une question importante s'est posée au sujet de la perspective donnée aux métiers : y a-t-il désormais de la place dans l'entreprise pour les menuisiers qui l'ont fondée, après le développement très fort des métiers d'opérateurs de ligne automatisée de fabrication en PVC ? Lors de la restitution devant les salariés et leurs représentants, cette place a été jugée fondamentale par la direction car elle permet de maintenir la capacité de l'entreprise à fournir à la fois du PVC standard et de l'Alu spécifique.

La direction a donc décidé d'intégrer cette question de la polyvalence dans son projet afin de prendre en compte toutes les spécificités des différents ateliers. Le responsable RH a ainsi choisi d'élargir la maille de la description des compétences. Cette adaptation du projet s'est révélée pertinente pour faire vivre la démarche compétence dans une PME à la fois industrielle et artisanale.

Chrysette Alour (journaliste).

→→→ BATISTYL

Secteur : fabrication de menuiseries et fermetures en Alu et PVC

Chiffre d'affaire : 30 millions d'euros

Effectifs : 250 salariés

Région : Pays de la Loire

Une entreprise familiale

Entreprise familiale, Batistyl a profité du boom du marché du PVC et connaît depuis dix ans un véritable essor. De 25 salariés en 1991, elle en compte aujourd'hui 250. Une évolution importante qui fait cohabiter des métiers traditionnels, tels que la menuiserie avec des métiers de l'industrie plastique.

La responsabilisation au centre du management

La responsabilisation et la motivation peuvent former le socle d'un dispositif de gestion des ressources humaines adapté à une PME. C'est ce que montre Oros, une entreprise qui mise sur polyvalence et travail du collectif.

→→→ OROS

Secteur : Haute technologie
Activité : fabrique d'analyseurs
acoustiques et de vibration
Effectifs : 39 salariés
Région : Rhône-Alpes

Oros, PME grenobloise qui allie dans son activité innovation et haute technologie revêt une particularité : c'est un exemple de management qui ne s'appuie pas sur une gestion des compétences lourdes mais sur une culture managériale jouant pleinement la carte de la responsabilisation individuelle et collective.

Discussion des objectifs, attribution de moyens, autonomie dans la réalisation des missions et contrôle des résultats : autant de principes qui structurent l'organisation. La responsabilisation est reconnue à tous les niveaux de l'entreprise et les salariés la considèrent comme une dimension déter-

minante de leur travail. Chacun dispose d'une vision de l'évolution du marché, des attentes des clients, des résultats et des conditions de réussite et est ainsi en situation d'identifier "ce qui dépend spécifiquement de lui". L'entreprise considère explicitement que sa culture et ses pratiques managériales constituent des leviers de sa performance.

Discussion, autonomie et contrôle

La satisfaction des salariés sur ce système est tangible : "nous constituons un collectif humain", "nous représentons une force collective". La convergence entre les opinions des collaborateurs et les intentions des responsables paraît totale. Selon certains, l'esprit PMI associé le plus souvent à des valeurs de réactivité, de solidarité et de proximité avec les

résultats de l'action, explique cette satisfaction. Certains responsables, dirigeants et cadres intermédiaires disent avoir fait "le choix de la PMI" car "elle permet plus de polyvalence dans les activités et un meilleur contrôle sur ce que l'on fait". Ici, la philosophie managériale se résume en trois mots : une vision, des principes et des pratiques.

Les principes sont basés sur les relations de confiance mais sous-tendent surtout une appartenance libre des individus à l'entreprise. Autrement dit, l'entreprise et les activités de travail sont considérées comme des opportunités de développement professionnel et personnel. C'est dans cet esprit qu'Oros se dit soucieuse de l'employabilité : un individu faiblement employable, en effet, ne serait plus entièrement libre dans ses actes et resterait dans l'entreprise plus par nécessité que par choix.

Enfin l'élément central des pratiques est l'entretien individuel annuel (*voir encadré*).

Un entretien individuel dissocié de la rémunération

Chaque salarié bénéficie d'un entretien annuel le plus souvent avec le PDG, plus rarement avec le responsable hiérarchique direct.

Le collaborateur remplit un document portant sur ses missions et le bilan de ses réalisations et répond à cinq questions : « En dehors de vos objectifs fixés, quelles sont vos réussites cette année et pourquoi en sont-elles ? Quelles sont les difficultés majeures que vous rencontrez et les solutions que vous proposez ? Êtes-vous satisfait des missions qui vous sont confiées et pourquoi ? Quelles sont vos attentes pour l'année à venir ? Quelles sont vos attentes pour les trois années à venir ? »

L'entretien annuel n'est pas connecté à la rémunération, laquelle est traitée, au cas par cas, à un autre moment de l'année. L'échange est essentiellement qualitatif et ne donne pas lieu à une notation.

L'expérience d'Oros montre que la gestion des ressources humaines dans les PME n'a pas besoin de prendre appui sur une instrumentation lourde. Une réflexion est en cours pour permettre de faire sensiblement évoluer le système. D'une part, il reste fortement personnalisé, porté essentiellement par le président-directeur général. D'autre part, l'entreprise connaît désormais une taille qui rend difficile de perpétuer des relations directes suivies entre le principal responsable et chaque collaborateur.

Michel Parlier (chargé de mission, département compétences, travail et emploi de l'Anact).

POINTS DE VIGILANCE

1

S'inscrire dans une dynamique globale

Une démarche compétence ne se résume pas à la mise en place de nouveaux instruments de gestion des ressources humaines, dans un objectif de rationalisation. Elle s'inscrit dans une stratégie d'optimisation des ressources qui parie sur les compétences des salariés et cherche, en conséquence, à les mobiliser et à les valoriser. Il convient donc, au préalable,

d'en prendre toute la mesure. D'une part, en effet, elle dépasse le cadre de la gestion des ressources humaines et se trouve étroitement imbriquée à l'évolution de l'organisation du travail et du management. D'autre part, son objectif ne se résume pas à positionner les salariés à un instant "t". Elle vise à faire en sorte qu'ils mobilisent au mieux leurs com-

pétences et les développent. Avant de se lancer dans un tel projet, il ne faut pas se précipiter sur la création d'instruments de gestion. Il faut plutôt prendre le temps de préciser ses intentions et d'envisager les implications d'une telle démarche en matière d'organisation et de management.

2

Mobiliser les différentes catégories d'acteurs

Le DRH n'a jamais la légitimité suffisante pour engager un projet qui traverse à ce point le fonctionnement de l'entreprise. Seule la direction en est dotée. Mais, au-delà de celle-ci, le responsable du projet a besoin des autres acteurs internes pour élaborer le dispositif

et le mettre en œuvre. Ceux-ci ne s'engageront pas si ce n'est pas "leur" projet. Il s'agit donc pour lui, de les intéresser et de leur montrer en quoi la démarche compétence va servir leurs propres objectifs et répondre à leurs enjeux. Toutes les catégories d'acteurs sont

ici concernées : direction, encadrement intermédiaire et de proximité, salariés et représentants du personnel.

Autre point crucial : faire de l'encadrement un concepteur associé des outils qu'il lui appartiendra d'utiliser.

3

Veiller à la cohérence du dispositif

Une démarche compétence recherche une cohérence entre le fonctionnement de l'entreprise et les outils de gestion. Les compétences des salariés ne peuvent se développer dans une organisation du travail spécialisée, fortement hiérarchisée. Une démarche compétence suppose donc de vérifier que l'organisation laisse de la place à la communication, à l'initiative et à la respon-

sabilité. Mais elle peut aussi "ouvrir les organisations" c'est-à-dire développer les occasions d'apprentissage, d'initiatives et d'exercices de responsabilités nouvelles pour les salariés, ou encore développer des compétences précises.

Les outils de gestion doivent intégrer ce mode de fonctionnement pour permettre d'identifier, de développer et de reconnaître les compé-

tences visées. Il convient d'éviter, par exemple, de les concevoir dans une logique de postes, lorsque c'est la polyvalence et un métier d'équipe qui sont en jeu ; ou d'insister sur des notions un peu creuses de savoir-être, lorsqu'il s'agit de valoriser d'authentiques compétences professionnelles.

4

Intégrer la reconnaissance

Inclure la reconnaissance dans une démarche compétence conduit à faire avancer une démarche compétence "sur ses deux jambes". Comment espérer développer l'engagement des salariés et l'accroissement des compétences, en estimant que la reconnaissance est un sujet trop délicat pour être pleinement pris en compte ? Les démarches compétence

visent à créer un nouvel équilibre entre contribution et rétribution : il est indispensable alors de commencer par l'état des modalités de reconnaissance financière et non financière de l'entreprise et de réfléchir aux perspectives professionnelles qui peuvent s'ouvrir pour les salariés. Or, à la différence des grandes entreprises, beaucoup de PME offrent des

perspectives professionnelles relativement faibles. Ne pas prendre en compte avec lucidité, dès le début, les pratiques habituelles de l'entreprise, les attentes des salariés (en matière de rémunération certes, mais pas exclusivement) et les possibilités réelles, conduit inmanquablement à installer un système qui se grippe très rapidement.

ARTICLES

Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation, coordonné par Michel Parlier et Marc-André Vilette, revue *Personnel* n° 450, juin 2004, p. 21-55.

Rémunérer les compétences : comment marier le "dire" et le "faire" ? (à partir de l'étude de cas d'une PME) Claude Fluck, Jean-Paul Pellerin, Anne Dietrich, revue *Management et conjuncture sociale* n° 617, 2003, p. 80-88.

FORMATIONS SUR LES COMPÉTENCES À L'ANACT

"Gérer les compétences dans les organisations d'aujourd'hui" et "Construire une dynamique entre évolution des organisations et formation"

Deux formations proposées par l'Anact autour de la thématique des compétences.

→ La première se tiendra les 28 et 29 septembre. Objectifs : donner des points de repère, des méthodes et des outils de gestion pertinents et aider l'accompagnement des entreprises dans le cadre du nouveau dispositif d'appui conseil GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

→ La seconde formation aura lieu du 16 au 18 novembre. Elle apportera des outils opérationnels pour les démarches d'intervention autour des organisations apprenantes et du rapprochement entre formation et organisation.

Renseignements au 04 72 56 13 80 ou m.bled@anact.fr

OUVRAGES

PME et innovations, Philippe Trouvé et Christine Divry, la Documentation Française, 2004, 214 pages (Cahier travail et emploi).

Classification, qualification, compétences, pour des actions sur l'organisation et le dialogue social, Philippe Denimal, Liaisons, 2004, 254 pages.

Gérer les compétences : des instruments aux processus, coordonné par Alain Klarsfeld et Ewan Oiry, Vuibert, 2003, 300 pages.

Compétence, qualification et travail : où en est le débat ? Actes du séminaire entre les cinq confédérations CGT, CFDT, FO, CFTC, CFE-CGC et le réseau Anact, Anact, 2003, 60 pages (collection Études et Documents).

La gestion par les compétences, expériences d'entreprises et enseignements, Olivier du Roy, Jean Lemay, Christophe Paulino, Anact, 2003, 168 pages (collection outils et méthodes).

La gestion des compétences, acteurs et pratiques, Damien Brochier, Economica, 2002, 179 pages.

Compétences et performances : une alliance réussie, Claude Flück, Démos, 2001, 186 pages.

Guide de conduite du diagnostic court compétences, coordonné par Michel Anger, Anact, 2001, 31 pages (collection Études et Documents).

Les cahiers du Medef sur les démarches compétence sont téléchargeables sur <http://objectif-competences.medef.fr>

Le groupe de travail "politique RH", de la CFDT cadres, a réalisé un document sur les démarches compétence téléchargeable sur <http://www.cadres-plus.net>

Le rapport "Reconnaître l'importance des PME pour mieux stimuler leur développement" du Centre des jeunes dirigeants est téléchargeable sur <http://www.cjd.net>

Un dossier pratique sur la gestion des ressources humaines est sur <http://www.portailpme.fr>

Un dossier sur la construction des démarches compétence, des guides, des études et des cas d'entreprises abordant la question des compétences téléchargeables sur www.anact.fr

Gestion stratégique des compétences en PME : les enseignements d'une recherche-action

Jean-Philippe BOOTZ

Université de Franche-Comté et HuManiS, EM Strasbourg
61 avenue de la Forêt Noire - 67000 Strasbourg, France

Eric SCHENK¹

LGECO, INSA de Strasbourg et BETA
24 boulevard de la Victoire - 67000 Strasbourg, France

Michel SONNTAG

LGECO, INSA de Strasbourg
24 boulevard de la Victoire - 67000 Strasbourg, France

Introduction

Si pendant longtemps, le besoin des entreprises n'allait pas au-delà d'une gestion opérationnelle des RH, les évolutions économiques et technologiques entraînent depuis quelques années une préoccupation croissante autour de la gestion des compétences (Défelix, 2003 ; Le Boterf, 2000), de sorte que cette dernière fait désormais partie intégrante de la fonction RH (Gilbert, 2003). En effet depuis les travaux de Penrose (1959), Prahalad et Hamel (1990) et Barney (1991), il est acquis que les compétences constituent une source possible d'avantage concurrentiel durable et qu'à ce titre, elles peuvent contribuer à l'élaboration de la stratégie des entreprises.

Plus généralement, Le Boulaire et Retour (2008) remarquent qu'il existe trois modes d'interactions entre stratégie et gestion des compétences :

- L'approche « top-down » qui relie stratégie et compétence requises selon un modèle classique d'alignement vertical (Besseyere des Horts, 2007). Le principal défi pour la GRH est alors d'identifier, développer et mobiliser au bon moment les compétences requises pour accompagner les options stratégiques retenues (Réale et Dufour, 2006).
- L'approche « bottom-up » ou *Ressource Based View* (RBV) selon laquelle les compétences clés, issues le plus souvent d'un processus d'apprentissage

¹ Correspondance : eric.schenk@insa-strasbourg.fr

organisationnel, contribuent à la construction d'avantages concurrentiels (Barney 1991 ; Penrose, 1959 ; Prahalad et Hamel, 1990).

- L'approche en « double processus » proposée par Guérin et Wils (2002, 2006) qui implique d'une part, une déclinaison de la stratégie en termes de compétences requises et d'autre part, un processus d'investissement où les capacités RH influencent les choix stratégiques. Cette approche place les décisions en termes de stratégie et de RH dans une perspective temporelle : *« dans les faits, la véritable stratégie RH est donc composée simultanément de décisions à court terme visant l'alignement sur les grandes orientations stratégiques et de décisions à long terme relatives à l'investissement dans les capacités des ressources humaines de l'organisation. »* (Guérin et Wils, 2002, p. 16).

Cependant, comme le soulignent notamment Besseyre des Horts (2003) ou Le Boulaire et Retour (2008,) il existe un retard dans la prise en compte stratégique de la fonction RH, notamment dans sa dimension gestion des compétences. Ceci peut s'expliquer par le fait que dans de très nombreux cas, la fonction RH n'est pas en mesure de qualifier sa contribution à la stratégie (Wright, 1998) et préfère se focaliser sur la mise en place de systèmes et outils (Réale et Dufour, 2006). Il faut noter par ailleurs que ces modèles se centrent sur les entreprises d'une certaine taille dans la mesure où ils posent comme pré-requis l'existence de processus RH formalisés et l'élaboration d'actions stratégiques explicites. Dès lors que l'on s'intéresse à la PME, les grilles de lectures développées pour appréhender ces processus au sein de grandes entreprises doivent être repensées (Torrès, 1997). En effet de manière très générale, les PME sont caractérisées par le rôle clé du dirigeant et sa relative solitude face aux décisions stratégiques (Torrès et Plane, 2003), et par un faible degré d'explication des processus RH et de la stratégie (Pichault et Nizet, 2000 ; Torrès 1997, 1998). L'autonomie du dirigeant de PME implique que ses valeurs personnelles et son profil constituent des facteurs déterminants quant aux décisions adoptées de manière générale (Bayad *et al.*, 1995) et en particulier en matière de GRH. La notion de *gestion stratégique des Ressources humaines* (Gérin et Wils, 2002 ; Le Boulaire et Retour, 2008) est donc totalement indissociable du concept de vision stratégique.

Si l'on peut considérer que la prédominance des relations tacites constitue l'une des forces des PME (Bayad *et al.*, 1995 ; Torrès, 2003), elle n'est sans doute pas sans incidence sur la manière dont s'opère l'articulation entre stratégie et gestion des compétences en PME. La

question reste cependant ouverte étant donné qu'elle n'a jusque ici pas été explicitement abordée par la littérature.

Notre travail à caractère exploratoire vise ainsi à éclairer la relation entre stratégie et gestion des compétences en PME, en portant une attention particulière à la place de la vision stratégique et des processus de formalisation dans cette relation. Notre objectif n'est pas tant de tester la validité de tel ou tel modèle que de comprendre comment peut s'opérer concrètement cette relation entre stratégie et compétences dans un contexte particulier, à savoir celui d'une recherche-action au sein d'une PME industrielle. Étant donnée notre posture, cet article ne reflète pas un travail d'observation passive, mais s'inscrit dans une recherche à visée transformative qui caractérise la recherche-action (Liu, 1992). Il ne s'agit donc pas ici de décrire la manière dont les acteurs gèrent en interne cette relation compétence-stratégie dans le cadre d'une activité normale, mais bien de mener une réflexion sur ce lien à partir d'un projet de transformation centré sur ces processus.

Notre intervention s'est inscrite dans le cadre d'un projet centré sur le développement des compétences en PME, labellisé par le pôle de compétitivité « Véhicule du Futur Alsace-Franche Comté ». L'entreprise, accompagnée sur une durée de plusieurs mois, est une PME industrielle créée en 1971 par son dirigeant actuel, et qui possède une forte culture technique. En tant que fournisseur de rang deux de la filière automobile, l'entreprise évolue dans un environnement à intensité concurrentielle et incertitude forte. En particulier, elle fait face à une concurrence provenant de pays à « bas coûts » et semble devoir sa survie au niveau de compétences de ses personnels.

Nous ferons tout d'abord le point sur la manière dont la littérature aborde le lien entre gestion des compétences et stratégie en PME. Ensuite, nous présenterons notre démarche de recherche-action. Enfin, nous présenterons les résultats de notre analyse concernant l'articulation entre gestion des compétences et stratégie pour l'entreprise suivie.

1. Eclairages théoriques

Étant donné que le lien spécifique entre gestion des compétences et stratégie en PME n'est pas directement abordé par la littérature, nous allons éclairer notre problématique à travers la relation plus « large » entre GRH et stratégie en PME, qui a fait l'objet de travaux théoriques. Ces derniers font notamment apparaître la prédominance du dirigeant et l'importance de la vision stratégique.

1.1. GRH en PME : Le rôle clé du dirigeant

La plupart des auteurs qui étudient les PME constate l'impossibilité d'évoquer la gestion de celles-ci en éludant la question du poids des dirigeants (Bayad et Nebenhaus, 1998). Les décisions stratégiques sont considérées comme corrélées au profil du dirigeant (Julien, 1993, Marchesnay, 1991) et induisent la fécondité des méthodes de compréhension fondées sur les cartes cognitives (Cossette, 2008, 1996).

A l'image des autres fonctions de l'entreprise, la GRH est ainsi fortement liée au dirigeant et à son omniprésence. Des caractéristiques personnelles du dirigeants vont résulter une conception générale de la GRH (nature des pratiques, ouverture aux méthodologies novatrices) en fonction notamment de sa plus ou moins grande confiance à l'égard du personnel et de sa volonté ou non de partager les pouvoirs et les revenus (Mahé de Boislandelle, 1998). A la différence des grandes entreprises (GE) où les rôles entre dirigeant et personnel sont clairement différenciés, dans les PME le « *dirigeant est à la fois sujet et objet de la décision* » (Ibid., p.15). Il doit ainsi être capable de gérer un double mouvement complexe impliquant à la fois la conception et la mise en œuvre des politiques RH.

1.2. GRH et stratégie en PME : entre confusion et rapport dialogique

De nombreuses études soulignent le rôle clé que joue la GRH sur la compétitivité des PME (D'Amboise et Garant, 1995 ; Bayad et Nebenhaus, 1993; Bachelard, 2003).

En particulier, Abraham *et al.* (2010) soulignent, sur la base d'une étude empirique, la nécessité pour les PME de mettre en place des dispositifs de GPEC afin de pouvoir faire face à la rareté des compétences dont elles souffrent et à leur déficit d'attractivité en termes de rémunération et de perspectives de carrière. Leurs résultats entre en cohérence avec les éléments à l'origine des besoins de compétences dans les PME identifiés par Dainty *et al.* (2005), parmi lesquels on retrouve notamment l'impact des nouvelles technologies et nouvelles méthodes de travail, la mobilité géographique réduite des salariés, la rareté de compétences spécifiques ou le besoin de travailleurs multi-compétents.

Si les dirigeants de PME semblent saisir l'importance de la variable GRH et des démarches compétences, cette prise de conscience ne se prolonge pas toujours dans les actes quotidiens.

En outre, l'omniprésence du dirigeant, renforcée par l'absence fréquente de syndicat ou de représentants du personnel, le nombre restreint d'employés et de ressources disponibles laissent peu de marge de manœuvre à l'implantation de GRH élaborée et formalisée² (Bayad

² Bayad *et al.* (1995) révèle un paradoxe en la matière dans la mesure où l'absence d'outils de gestion ou de formalisation des pratiques ne semble pas pénaliser leurs performances et leur flexibilité qui bien souvent sont

et Hermann, 1991 ; Fabi *et al.* ; 1995, Pichault et Nizet, 2000) ou d'un modèle global de GRH de référence. En réalité cette omniprésence du dirigeant implique souvent une confusion entre les trois niveaux de la GRH (Mahé de Boislandelle, 1994). Le premier niveau concerne l'administration du personnel. Il s'agit essentiellement d'appliquer la législation, la réglementation ou les directives de la direction sous forme de procédures standardisées. Le second niveau (politiques du personnel) renvoie, quant à lui, aux orientations touchant à l'emploi, aux rémunérations, à la valorisation et à la participation. Le dernier niveau enfin, (stratégie de la GRH) concerne les choix d'organisation et de management résultant de décisions portant sur les modifications des technologies des produits et des marchés. Dans l'esprit de l'entrepreneur, ces trois niveaux sont souvent entremêlés. De nombreux dirigeants considèrent ainsi que la GRH concerne uniquement le premier niveau et font des deux autres niveaux leurs prérogatives. Il résulte de ce manque de différenciation une forme de confusion évidente entre GRH et stratégie.³

Cependant, cette confusion des rôles et l'absence d'une fonction RH autonome ne sont pas uniquement synonyme de contraintes et de difficultés. Les problématiques des GE concernant la présence ou non du DRH dans le comité de direction, la prise en compte du capital humain dans les décisions ou les modèles stratégiques ne se posent pas (Bayad *et al.*, 1995). Dans les PME, les processus RH et stratégiques sont généralement portés par le dirigeant. Ce lien entre GRH et stratégie au sein des PME est renforcé par l'existence d'un effet multiplicateur des actions RH. La taille réduite des PME confère, en effet, aux actions RH des impacts bien plus importants qu'au sein des GE. Ces actions revêtent dès lors une dimension stratégique.⁴ Certaines études se centrent ainsi sur l'analyse du lien entre stratégie et GRH dans les PME (Messenghem et Pierson, 2002, Défelix *et al.*, 2007).

1.3. Lien vision stratégique-RH en PME

Comme nous l'avons souligné, les décisions stratégiques et organisationnelles courantes (en particulier la GRH) sont très imbriquées du fait du rôle central du dirigeant. L'autonomie de ce dernier en matière de décisions met au premier plan ses valeurs personnelles et son profil.

enviées par les GE. Certaines qualités contingentes à la petite taille (absence d'anonymat, convivialité, multiplicité des échanges etc.) compensent ainsi certaines insuffisances de gestion des PME (Sarnin, 1994).

³ Les PME ne sont évidemment pas homogènes face à cette problématique de différenciation. Mahé de Boislandelle relève ainsi suite à de nombreuses observations, que lorsque cette différenciation existe, elle est un signe de maturité en matière de GRH.

⁴ Par exemple le recrutement d'une personne dans une entreprise de 4 représente une augmentation des effectifs de 20% ou la mutation d'un salarié d'un service à un autre aura un impact significatif dans une structure de petite taille alors qu'elle sera insignifiante dans une GE (Mahé de Boislandelle, 1994 ; Bayad *et al.*, 1995).

Ces éléments viennent alimenter sa vision dont l'influence est déterminante sur les décisions et les comportements adoptés (Bayad *et al.*, 1995).

Dans la mesure où l'efficacité des PME réside souvent dans sa flexibilité et sa rapidité de réponse aux modifications de l'environnement, une formalisation trop poussée des stratégies de l'entreprise (planification stratégique standard) pourrait entraîner une rigidité préjudiciable (Bayad *et al.*, 1995 ; Torrès et Plane, 2003 ; Torrès, 1997) ou aller à l'encontre des logiques cognitives du dirigeant (Saporta, 1989). Ces dernières renvoient moins à la réalité objective dans laquelle se trouve le dirigeant qu'à la représentation subjective qu'il se construit de cette réalité en fonction de son propre système de valeurs. Le concept de vision entrepreneuriale (D'Amboise et Bouchard, 1990 ; Cossette, 2008, 1996) apparaît ainsi particulièrement fécond pour éclairer les décisions et les choix effectués en matière de GRH dans les PME (Bayad et Nebenhaus, 1994). D'Amboise et Bouchard (1990) distinguent quatre thématiques liées à la vision (le leadership, la culture organisationnelle, la stratégie et le contexte entrepreneurial) et soulignent l'existence de liens entre vision, stratégie et performance que ce soit dans les GE ou les PME. Les travaux de Filion (2004, 1991) ou de Cossette (2008, 1996) vont lier les deux dimensions à travers la notion de vision stratégique. Cette dernière est définie comme un produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise. Elle met en évidence un système d'explications et de conséquences qui guide l'interprétation et les actions des individus concernés (Cossette, 2008, 1996).

Peu d'études se sont centrées sur les liens entre pratiques de GRH et vision stratégique, les travaux d'Ederlé et Perrot (2002) font ainsi figure d'exception. Ces derniers distinguent trois approches : la vision vue par l'école entrepreneuriale, la vision partagée et celle des organisations visionnaires (Collins et Porras, 1996), avec pour chaque profil des modes de GRH correspondants. A l'appui d'études de cas, ils montrent que contrairement à ce que prétend la théorie, les modèles de vision et les compétences sont rarement associés dans les entreprises. Dans les cas où ce lien semble exister on va retrouver pour la vision entrepreneuriale des pratiques de GRH centralisées et orientées vers une diffusion top-down de la culture, des valeurs et de la vision du dirigeant. Dans les entreprises dont la vision est partagée, les pratiques de GRH favorisent l'interaction et la vision sert de cadre pour une décentralisation de l'initiative vers la base. Enfin, en ce qui concerne les entreprises visionnaires « *la GRH évolue vers un rôle organisationnel, dont le rôle est de contribuer activement à la gestion de la culture, à l'internalisation des orientations stratégiques, et à l'expression de tous les potentiels internes qui sont en mesure de contribuer à l'atteinte de la vision* » (Ibid. p.14).

Si les travaux d'Ederlé et Perrot (2002) constituent un éclairage intéressant, en s'appuyant sur des cas d'entreprises de tailles importantes, ils nous laissent sans réponse sur la manière dont s'opère concrètement le rapport entre stratégie et gestion des compétences au sein des PME ni sur la place de la formalisation dans ce processus. Afin d'éclairer ce lien nous nous appuyons sur un travail exploratoire de recherche-action menée au sein d'une PME industrielle dans le cadre du pôle de compétitivité Véhicule du futur Alsace-Franche Comté.⁵

2. Présentation du terrain

2.1. Cadrage méthodologique

Le phénomène que nous souhaitons éclairer (lien gestion des compétence-stratégie) n'est pas aisément observable au sein des PME, compte tenu du manque de formalisation qui le caractérise et de son caractère relativement marginal. Les PME n'ont pas, en effet, l'occasion d'éprouver ce lien dans l'exercice quotidien de leur activité. Nous avons ainsi opté pour une posture de recherche-action nous permettant d'explorer ce lien en introduisant, au sein de l'entreprise dans laquelle nous intervenons, une réflexion autour de ce questionnement. Notre mission visait en effet essentiellement à accompagner l'entreprise dans sa démarche de développement des compétences. La méthodologie de recherche-action nous paraît pertinente dans ce contexte étant donné qu'elle admet que le chercheur contribue à modifier la situation qu'il étudie et lie la production de savoirs à la transformation des situations sociales dans lesquelles le chercheur est impliqué par sa recherche.

Compte tenu de sa nature exploratoire, l'objectif de notre recherche n'est pas de tester un modèle existant, ni de construire un modèle généralisable du rapport entre gestion des compétences et vision stratégique dans les PME, mais d'utiliser la recherche-action afin d'éclairer la manière dont peut concrètement s'opérer ce lien et d'en tirer des conclusions théoriques. La recherche-action n'est en effet ni une observation, ni une optimisation des pratiques, ni une recherche appliquée mais elle « *situe le chercheur au sein du système qu'il transforme. Elle élabore des démarches et non des lois* » (Liu, 1992).

Le faible degré d'explicitation des processus RH et de la stratégie qui caractérise les PME implique que les pratiques se construisent au fil des circonstances et à partir de conceptions

⁵ Pour des raisons de confidentialité, nous ne mentionnerons pas le nom de l'entreprise.

managériales sous-jacentes non explicitées (Mahé de Boislandelle, 1994). C'est donc en partie à travers ce que le dirigeant et les acteurs en disent que nous pouvons comprendre le sens des pratiques et saisir le lien entre la gestion des compétences et la vision stratégique (Louart et Beaucourt, 1995). Dans notre travail nous avons ainsi porté une attention particulière à ce que le dirigeant disait de sa vision de l'entreprise, de sa stratégie, de sa conception de l'organisation, de la production, des compétences clés pour chercher à expliciter les conceptions sous-jacentes aux décisions. Pour cela nous avons mobilisé deux outils :

- La reformulation figurative à partir de schémas de la représentation du dirigeant concernant les processus. Le schéma commenté est alors utilisé comme médiation dans le travail d'explicitation des représentations.
- L'analyse du discours visant à aller au delà du simple énoncé des propos. Nous pensons en effet que dans le travail d'explicitation, le discours tenu lors des réunions de travail et des entretiens n'est pas à considérer comme totalement limpide qu'« *il suffit de lire pour comprendre* » (Demazière et Dubar, 2004, p.92). Dans notre analyse nous avons certes été attentifs à ce qui a été dit explicitement mais nous avons aussi croisé ces discours avec des documents écrits et avec les propos tenus par les salariés de l'entreprise.

Ce travail d'explicitation et d'analyse du discours du dirigeant a permis de préciser l'articulation entre vision stratégique et gestion des compétences en favorisant la prise de conscience des liens qui les unissent.

2.2. Présentation de l'entreprise

Notre intervention s'est déroulée au sein d'une PME familiale alsacienne spécialisée dans la conception et la fabrication d'outils de presse.

Historique de l'entreprise

L'entreprise fût créée en 1971 par l'actuel dirigeant (que nous nommerons Monsieur W.) et deux associés. Monsieur W. occupait alors la fonction de dessinateur-concepteur d'outils de presse. Durant une première décennie de croissance régulière l'entreprise s'est progressivement dotée d'un appareil de production performant : machines d'usinage par électroérosion (« découpe à fil », 1979 et 1981) à commande numérique, mise en place de la CAO et de la conception 3D (1983, 1986). Durant la deuxième décennie, l'entreprise s'est diversifiée vers l'aval de sa filière, dans le secteur de la frappe de pièces. Suite à un défaut de

paiement de la part d'un grand client, l'entreprise s'est trouvée en dépôt de bilan (1997), devant sa survie à la mise en place d'un plan d'apurement du passif arrivant à échéance en mai 2008. Pendant ces années, l'entreprise a mis en veille la question des investissements productifs directs, pour se concentrer sur la mise en place d'une gestion informatisée de la production (GPAO). A l'aube du terme du plan d'apurement du passif, Monsieur W. perçoit une possibilité de « renaissance » de l'entreprise. Il songe aussi à prendre sa retraite et se préoccupe de sa succession.

Structure des RH

Au moment de notre intervention l'entreprise employait 19 personnes d'une moyenne d'âge d'environ 40 ans. Il n'y avait pas d'organigramme officiel, les relations reposant à la fois sur la supervision directe du dirigeant et sur des ajustements mutuels. En pratique le dirigeant était secondé par un directeur industriel et partageait aussi avec lui la fonction de commercial et de chargé d'affaires. Pour le reste, le pôle administratif (deux personnes) était directement rattaché au dirigeant. Sous la responsabilité du directeur industriel se trouvait un responsable de production qui supervisait la FAO (2 personnes), le centre d'usinage (4 personnes et un apprenti), le service de mise au point (3 personnes). Le directeur industriel avait aussi sous sa responsabilité le bureau d'étude (3 personnes). A cet ensemble s'ajoutait un coursier. Le personnel technique est globalement reconnu pour sa compétence métier.

Diagnostic stratégique

Au moment de notre première rencontre, l'entreprise était engagée depuis quelques mois dans une action collective destinée aux PME et ayant pour but d'accompagner leurs dirigeants dans leurs démarches stratégiques. L'analyse stratégique, menée par un consultant, comprenait un diagnostic sur la base de l'approche « SWOT ». Ce diagnostic a notamment fait apparaître une relative obsolescence de l'appareil de production, une difficulté de faire face à la concurrence des pays « *low costs* », et une faiblesse de la composante commerciale.

Le scénario de développement stratégique qui fut soumis par le consultant impliquait un développement de l'activité commerciale de l'entreprise par le recrutement d'un cadre dirigeant à compétences commerciales. En outre un désengagement progressif de l'entreprise de ses activités de production était envisagé : plutôt que d'investir dans un équipement de production coûteux, il est suggéré de recourir le plus souvent possible à des capacités d'usinage disponibles dans des pays *low costs*. Monsieur W. envisage alors un désengagement

des activités de production pour concentrer l'activité de l'entreprise sur les activités de conception, d'assemblage et de maintenance.

2.3. Description de la démarche mise en œuvre

Notre mission initiale était d'évaluer l'adéquation entre compétences existantes et compétences requises eu égard à l'orientation stratégique envisagée et de définir d'éventuels ajustements nécessaires en termes de compétences. Notre démarche s'est cristallisée autour de deux axes : l'analyse de la structure organisationnelle, puis la description des processus et compétences clés. Les interventions ont commencé en fin décembre 2006 et se sont étalées sur deux ans et demi jusqu'en été 2009. Elles ont consisté en seize rencontres dont :

- 14 rencontres consacrées à des entretiens. A chacune de ces réunions ont participé deux membres de notre équipe de recherche ainsi qu'un ou deux employés de l'entreprise. L'ensemble du personnel a ainsi été interrogé.
- 2 réunions en sous-groupes de neuf personnes visant à la restitution et à la validation des résultats auprès des personnels. La décomposition en deux sous-groupes visait notamment à obtenir une validation croisée des résultats obtenus.

L'ensemble a représenté 50 heures de présence en entreprise. En raison de la structure de l'entreprise et du rôle du dirigeant nous avons privilégié les rencontres avec ce dernier. Les reformulations systématiques des entretiens, notamment à travers les schémas, permettaient de synthétiser et de valider les propos recueillis, et de rendre visible les logiques des représentations que se faisaient le dirigeant et ses collaborateurs des processus de l'entreprise.

2.4. Les processus et les compétences clés de l'entreprise

Afin d'évaluer et d'identifier les incidences de l'orientation stratégique envisagée sur l'organisation (et *in fine* sur les compétences requises), un travail d'explicitation des processus⁶ de l'entreprise a été mené. Deux processus ayant trait à l'outillage de presse ont été identifiés:

- La conception et réalisation d'outils neufs. Pour cette activité qui génère environ 60% du chiffre d'affaires de l'entreprise, certaines tâches sont externalisées : mise en plan vers un dessinateur-projeteur externe (activité intensive en compétence), usinages de certaines pièces vers des pays à bas coûts.

⁶ Selon la norme ISO 9000:2000, un processus est défini comme un « Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

- La modification d'outils existants. Il s'agit d'une activité de maintenance, qui compte pour environ 20% du chiffre d'affaires et qui n'implique en général pas d'externalisation.

A titre d'exemple, le schéma concernant la réalisation d'outils neufs est représenté par la figure 1. Tout projet d'outil neuf comprend trois étapes (avant-projet, conception et réalisation) auxquels sont rattachés des compétences particulières qui ont fait l'objet de notre attention, ainsi que deux moments charnières (négociation et choix de méthode).

Notre démarche se voulait initialement descriptive, mais en réalité notre travail a mis en évidence un entrelacement entre compétences relatives aux activités de calcul des coûts, de conception, d'usinage et de mise au point. Il s'est avéré que la compétence d'usinage constituait finalement la compétence clé (Pralahad, 1993 ; Pralahad et Hamel, 1990) dans la mesure où elle constitue une ressource pour les autres compétences du processus (figure 1).

En effet, la compétence d'usinage est incontournable au niveau de l'amont et de l'aval :

- Calcul des coûts : les projets de l'entreprise étant très spécifiques, il n'existe pas de coûts de référence (ou coûts standards) lié à la production des pièces. Ainsi ce coût doit-il être évalué au cas par cas en fonction des contraintes relatives aux matériaux (consommation, nécessité d'un traitement de surface post-usinage,...) et au temps de fabrication nécessaires.
- Conception : pour cette entreprise, l'activité de conception peut être vue comme un processus de résolution de problèmes. Pour cela, il convient de mener une exploration dans un espace de solutions selon une rationalité en partie expansive (Le Masson *et al.*, 2006) et de réaliser des arbitrages techniques judicieux. Outre des compétences élevées en matière de dessin et de projection industriels, ces éléments requièrent une connaissance extrêmement fine des possibilités et des contraintes liées à l'activité d'usinage.
- Mise au point : l'activité de mise au point implique elle-même une part d'usinage et à ce titre, elle requiert une importante maîtrise de cette compétence.

Bien plus que le fruit du hasard, cet entrelacement s'explique par la nature de la production de l'entreprise. Du fait du caractère singulier et complexe de chaque projet, la réalisation des activités mentionnées requiert à la fois une vision globale du processus et une forte capacité d'adaptation. La construction de procédures standardisées est exclue a priori et la réalisation

des projets repose ainsi en grande partie sur la capacité des individus à mobiliser leur expertise technique.

FIGURE 1

3. Eléments d'analyse et enseignements

Au-delà de son intérêt en tant que tel pour l'entreprise, la démarche d'explicitation des activités et des compétences rattachées nous a permis de dégager des enseignements concernant la manière dont s'opère le lien entre stratégie et gestion des compétences. Une attention particulière est portée sur la nature des processus d'explicitation et sur l'importance de l'accompagnement du dirigeant de PME.

3.1. Retour sur le lien compétences-stratégie

La demande initiale qui nous était adressée par Monsieur W. portait sur une analyse de l'adéquation entre compétences requises et compétences existantes. Le dirigeant percevait l'avenir de l'entreprise à travers l'adoption de techniques de pointe et la parfaite maîtrise des techniques et savoirs faire mis en œuvre. Deux éléments confortaient cette vision : le niveau de compétences élevé du personnel dans le « cœur de métier » d'outilleur, et une satisfaction et estime de la part des clients de l'entreprise. La représentation du dirigeant intégrait donc, de manière implicite mais néanmoins très nette, la notion de compétence. Le travail de réflexion stratégique mené dans un tout premier temps s'était quant à lui focalisé sur des objectifs de développement de l'activité commerciale et de diminution des coûts de fabrication via un allègement de la partie haute du bilan financier. Bien que relevant d'une certaine « orthodoxie financière », ces préconisations n'ont pas reçu un accueil positif auprès de Monsieur W.

Le travail de formalisation des processus effectué durant notre intervention nous a rapidement conduit à aborder la question de la stratégie a proprement parler. D'une part, il est apparu que l'abandon de l'activité d'usinage-fabrication aurait des conséquences négatives sur les capacités de l'entreprise dans les phases de conception et de mise au point qui devaient être les nouveaux axes centraux de développement de l'entreprise. D'autre part, la nécessité de prendre en compte les compétences clés détenues pour la définition de l'orientation stratégique de l'entreprise est devenue évidente. Ainsi en plaçant les compétences au centre de la démarche, nous avons fait écho à la vision de Monsieur W.

Les éléments présentés illustrent la difficulté de réaliser un alignement entre une logique économique et financière et la représentation du dirigeant de PME, qui est dans ce cas tacite et marquée par un ancrage métier. En outre, ils mettent en évidence le lien entre des démarches compétences mises en œuvre et la vision stratégique du dirigeant. Le lien stratégie-compétences prend en effet la forme d'un double-processus à la Guérin et Wils (2002, 2006) : des ajustements à court terme (mobilité, requalification des fonctions) sont envisagés dans une logique d'alignement avec les orientations stratégiques, et le dirigeant adopte une posture de valorisation à long terme des compétences clés qui alimente sa réflexion stratégique. La recherche-action effectuée nous permet par ailleurs de tirer des enseignements plus spécifiques à la PME.

3.2. L'importance des démarches d'explicitation

Le fonctionnement de l'entreprise est marqué par une prédominance du tacite. Les compétences individuelles associées à une forte stabilité du personnel (les évolutions se font par mobilité interne et chacun semble avoir « de bonnes raisons de rester dans l'entreprise ») ont conduit à l'émergence de routines organisationnelles (Cyert et March, 1963 ; Feldman, 2000). Dès nos premiers contacts, Monsieur W. reconnaît que l'absence de procédures formelles pose quelques problèmes, notamment en ce qui concerne la capitalisation des connaissances dans l'entreprise.

Comme nous l'avons souligné, la démarche d'explicitation des processus a permis de mettre en évidence une contradiction entre l'orientation stratégique initialement envisagée et les compétences clés présentes au sein de l'entreprise.

Nous pouvons ainsi dire que la démarche compétence s'est inscrite dans une logique de clarification réciproque de la vision stratégique et de compétences clés. Cette clarification s'est opérée par une « représentation miroir » de la vision du dirigeant, celle-ci étant de plus en plus claire à mesure que la description de la situation était formalisée. Ce constat justifie a posteriori l'utilisation d'une recherche-action. En effet le lien entre stratégie et gestion des compétences n'était pas observable *a priori* par une analyse du dire des acteurs, mais il s'est construit progressivement au fil de notre intervention. Notre travail de recherche-action nous conduit donc à proposer le modèle suivant d'interaction entre stratégie et gestion des compétences (figure 2).

FIGURE 2

Si la description formelle des activités et de certains postes s'est révélée pertinente pour l'évaluation de l'option stratégique et des enjeux de compétences associés, la spécificité d'une PME industrielle se situe bien dans les expertises individuelles et les routines organisationnelles ancrées dans l'entreprise. Ainsi il ne faut pas oublier l'importance des relations tacites dans le processus d'apprentissage organisationnel (Nonaka et Takeuchi, 1995). L'enjeu est alors de trouver le bon niveau d'explicitation : elle ne s'inscrit pas dans une démarche de maîtrise-traçabilité des activités et compétences, mais bien dans une logique de construction de la vision du dirigeant par effet miroir.

3.3. L'importance de l'accompagnement du dirigeant de PME

Cet élément nous amène naturellement à analyser notre démarche sous l'angle de l'accompagnement du dirigeant de PME. Selon Torrès et Plane (2003), le recours à l'intervenant-conseil en PME conduit souvent à une formalisation de certains actes de gestion qui étaient auparavant tacites et peut avoir pour conséquence de « dénaturer » la PME.⁷ Nous souscrivons à cette mise en garde dans la mesure où l'ajustement mutuel constitue un incontestable facteur de flexibilité des PME, mais dans la perspective d'un renforcement du lien compétence-vision stratégique, cette formalisation nous apparaît légitime et incontournable. La question qui se pose dès lors semble davantage être celle de son dosage pour concilier l'articulation compétence-stratégie avec la nécessité de maintenir des « zones de liberté ». Des recherches futures pourraient permettre de préciser la nature de ce dosage.

Dans le cas traité, la notion de compétence est une composante de la vision entrepreneuriale (« il faut valoriser les compétences qui existent en interne »), et la recherche-action menée à trouvée un écho favorable auprès du dirigeant.

Notre intervention est ainsi révélatrice d'un « rapport de prescription » (Hatchuel, 2001) entre dirigeant de PME et l'intervenant-conseil. Selon Gallais et Bayad (2011) l'accompagnement de PME peut en effet aider le dirigeant à « projeter ses savoirs pour produire ses propres repères » par un mécanisme d'apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1978). Ces éléments constituent selon nous un argument en faveur de l'intervention d'un « praticien

⁷ Selon Torrès et Plane (2003), cette dénaturation peut être un élément positif qui permet à la PME de transgresser certaines de ses limites.

chercheur » ou d'un « chercheur praticien » au sens de Savall et Zardet (2004) pour accompagner ce type de démarche.

Conclusion

Dans le cadre de recherches portant sur les grandes entreprises, le processus de détermination conjointe entre compétence et stratégie fait l'objet d'éclairages intéressants. Cependant, le postulat qu'il existe des structures adaptées pour l'organisation systématique et formalisées de ces deux fonctions implique que ces travaux restent largement inopérants dès lors qu'on s'intéresse à l'univers de la PME. Cette dernière se caractérise en effet par le rôle clé de la vision stratégique du dirigeant et une faible explicitation des processus RH.

Ce texte rend ainsi compte d'un travail de recherche-action à visée exploratoire, qui s'est étendu sur une durée d'un an et demi, au sein d'une PME industrielle familiale. Notre intervention nous a permis de mettre en évidence des éléments singuliers dans l'interaction entre vision stratégique et la démarche compétence. Notre analyse souligne que la démarche compétence s'inscrit non seulement dans une logique d'alignement avec la vision stratégique, mais qu'au-delà elle contribue à une explicitation de cette dernière et à son évolution. Une clarification réciproque entre compétence clés et vision stratégique est ainsi apparue dans le cadre de notre intervention. Nous avons enfin mis en exergue le rôle clé de la démarche d'explicitation des processus types afin d'accompagner le dirigeant dans ce processus.

Ce résultat appelle un certain nombre de commentaires. Notre travail relate une recherche contextualisée et à ce titre, il ne peut pas prétendre faire l'objet d'une généralisation. En particulier, la contingence de nos résultats à certaines caractéristiques de l'entreprise (forte intensité en compétences et en expertise, faible degré de formalisation des processus RH et de la vision stratégique, dirigeant sensible aux questions RH) mérite d'être explorée. En particulier, la logique de clarification réciproque mise en évidence nous semble potentiellement liée à la forte intensité en compétences qui caractérise la PME dans laquelle nous sommes intervenus. Cette contingence mériterait des investigations complémentaires. Dans cette perspective, nous menons actuellement des travaux similaires dans d'autres PME caractérisées par une activité industrielle moins intensive en compétences et des processus RH davantage formalisés et élaborés.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABRAHAM J., BRILLET F., COUTELLE P., HULIN A. (2010), De la prospective des métiers à la prospective du management : enjeux des dispositifs d'anticipation des ressources humaines dans les PME, *21^e congrès de l'AGRH*, Rennes/Saint-Malo.
- ARGYRIS C., SCHÖN D. (1978), *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, New York, Mc Graw-Hill.
- BACHELARD O. (2003), GRH et innovation en PMI, *14^e Congrès de l'AGRH*, Grenoble.
- BARNEY J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, 17, 99-120
- BAYAD M., HERMANN J.L. (1991), Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles : vers quelles relations ?, *Revue Internationale PME*, 4, 5-41.
- BAYAD M., MAHE DE BOISLANDELLE H., NEBENHAUS D., SARNIN P. (1995), Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises, *Gestion 2000*, 1.
- BAYAD M., NEBENHAUS D. (1993), Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil, *4^e congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas.
- BAYAD M., NEBENHAUS D. (1994), Recherches sur la GRH en PME : propositions en vue d'un modèle théorique, *5^e Congrès de l'AGRH*, Montpellier.
- BAYAD M., NEBENHAUS D. (1998), Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME, *Revue Internationale PME*, 11, 162-178.
- BESSEYRE DES HORTS C.H. (2003), Pourquoi 15 ans après, les RH ne sont toujours pas stratégiques ?, *Ressources Humaines et Management*, 11.
- COLLINS J., PORRAS J. (1996), Building your company's vision, *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.
- COSSETTE P. (2008), La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche, *M@n@gement*, 11 (3), 259-281.
- COSSETTE P. (1996), La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive, *Revue internationale PME*, 9, 123-142.
- CYERT, R.M., MARCH J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- DAINTY A.R.J., ISON S.G., BRISCOE G.H. (2005), The construction labour market skills crisis: the perspective of small-medium-sized firms, *Construction management and economics*, 23, 287-398.
- D'AMBOISE G., BOUCHARD (1990), De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations, *Document de travail 90-02*, Université de Laval.
- D'AMBOISE G., GARAND D.J. (1995), Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines, *Gestion 2000*, 1, 109-132.
- DAVID A. (2002), Décision, conception et recherche en sciences de gestion, *Revue Française de Gestion*, 139, 173-184.
- DEFELIX C. (2003), Ce que gérer les compétences veut dire, in A.M. Guenette, M. Rossi et J.C. Sardas (éds.), *Compétences et connaissances dans les organisations*, SEES et Revue Economique et Sociale, 121-128.
- DEFELIX C., DIETRICH A., RETOUR D. (2007), Outils et modèles de la gestion des compétences en France : Bilan et défis pour les années 2000, *18^e congrès de l'AGRH*, Fribourg.
- DEMAZIERE D., DUBAR C. (2004), *Analyser les entretiens biographiques : l'exemple de récits d'insertion*. Paris : Nathan.

- DYER L., HOLDER G.W. (1988) A strategic perspective of human resources management, *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*.
- EDERLE N., PERROT S. (2002), GRH et vision stratégique : un éclairage croisé, *13^e congrès de l'AGRH*, Nantes.
- FABI B., GARAND D.J., PETTERSEN N. (1995), La gestion des ressources humaines en PME : proposition d'un modèle de contingence, *Revue internationale PME*, 8.
- FELDMAN M.S. (2000), Organisational routines as a source of continuous change, *Organization Science*, 11, 611-629.
- FILION L.J. (2004), Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of Two Types of Entrepreneurs, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1, 35-55.
- FILION L.J. (1991), *Vision et relations : clés du succès de l'entrepreneur*, Editions de l'entrepreneur, Montréal.
- GALLAIS M., BAYAD D. (2011), Accompagner autrement le dirigeant de PME vers l'innovation : une exploration du rapport de prescription, *10^e congrès CIFPME*, Bordeaux.
- GILBERT P. (2003), Jalons pour une histoire de la gestion des compétences, in A. Klasfert et E. Oiry (éds.), *Gérer les compétences - des instruments aux processus*, Vuibert.
- GUERIN G. (1995), La planification stratégique des R.H. : les processus d'alignement et d'influence, in R. Bourque et G. Trudeau (éds.), *Le travail et son milieu*, Presses de l'Université de Montréal.
- GUERIN G., WILS T. (2002), La gestion stratégique des ressources humaines, *Gestion*, 14-23.
- GUERIN G., WILS T. (2006), La gestion stratégique des ressources humaines : la perspective nord-américaine, *Encyclopédie des ressources humaines*, 2^e édition, 41-52.
- HATCHUEL A. (2001), Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective, in A. David et al. (éds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert.
- JULIEN P.A. (1993), *Les PME : technologies et compétitivité*, OCDE.
- LE BOTERF G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation.
- LE BOULAIRE M., RETOUR D. (2008), Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 70, 51-68.
- LE LOUARN J.-Y., WILS T. (2001), *L'évaluation de la gestion des ressources humaines. Du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain*, Paris, Liaisons.
- LE MASSON P., WEIL B., HATCHUEL A. (2006). *Les processus d'innovation*, Lavoisier.
- LIU M (1992), Présentation de la recherche action, *Revue Internationale de Systémique*, 6, 293-311.
- LOUART P., BEAUCOURT C. (1995), Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants, *Gestion 2000*, 1, 133-157.
- MAHE de BOISLANDELLE H. (1994), Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME, *5^e Congrès de l'AGRH*, Montpellier.
- MAHE de BOISLANDELLE H. (1998), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica.
- MARCHESNAY M. (1991), La PME : une gestion spécifique ?, *Economie rurale*, 206.
- MESSENGHEM K., PIERSON F. (2002), Stratégie, structure et GRH dans les moyennes entreprises : pour une approche paradoxale, *13^e Congrès de l'AGRH*, Nantes.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How the Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, New York : Oxford University Press.

- PICHAULT F., NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions du Seuil, Paris.
- PENROSE E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- PRAHALAD C.K. (1993), The role of core competencies in the corporation, *Research Technology Management*, 36(6), 40-47.
- PRAHALAD C K., HAMEL G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 3, 79-91.
- REALE Y., DUFOUR B. (2006), *Le DRH stratège*, Paris, Editions d'Organisation.
- SAPORTA B. (1989), Stratégies des petites et moyennes entreprises, in JOFFRE P. et KOENIG P., *Encyclopédie de gestion*, Vuibert, Paris.
- SAVALL H., ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique – Observer l'objet complexe*, Economica.
- TORRES O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, 119-138.
- TORRES O. (1998), La spécificité de gestion de la PME en question, in O. Torres, *PME, de nouvelles approches*, Economica, 9-13.
- TORRES O. (1997), Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue Internationale PME*, 10, 2, 9-43.
- TORRES. O, PLANE J.M. (2003), Le recours au conseil est-il dénaturant pour les PME ?, *Revue du financier*, 140, 38-46.
- WRIGHT P.M (1998), Strategy–HR Fit: Does It Really Matter?, *Human Resource Planning*, 21(4), 56-57.

COLLECTIFS DE TRAVAIL ET COMPÉTENCE COLLECTIVE LE CAS D'UNE PME

*KROHMER CATHY**

Résumé. Actuellement, la dimension collective du travail représente un véritable enjeu pour les organisations. Les entreprises recherchent l'efficacité collective. La notion de compétence collective serait utile pour appréhender cette réalité. Pourtant, celle-ci n'est pas encore stabilisée en Sciences de Gestion ; peu d'outils sont à la disposition des responsables des ressources humaines et des chercheurs pour l'identifier concrètement. Dans ce cas, comment la définir et comment la repérer au sein des organisations ? Nous définirons la compétence collective de la façon suivante : ensemble des savoirs et savoir-faire d'un collectif de travail issu de l'interaction entre ses membres mis en œuvre pour faire face à une situation de travail. Certaines dimensions et indicateurs seront mis en exergue et nous permettrons d'analyser le fonctionnement de trois équipes distinctes au sein d'une PME. Notre démarche s'appuie sur une revue de la littérature et sur une observation participante que nous menons depuis octobre 2001.

INTRODUCTION

Actuellement, la dimension collective du travail représente un véritable enjeu pour les organisations. Le travail en équipe qui peut être source de valeur et peut constituer dans certains cas un avantage concurrentiel, est désormais un défi pour les organisations. La recrudescence des équipes autonomes dont l'origine remonte aux années 70 et l'instauration d'équipes projet, témoignent notamment de cet engouement. Cependant, peu d'outils sont à la disposition des responsables des ressources humaines pour gérer concrètement le travail collectif.

* ATER, ESA-CERAG, Université Pierre-Mendès France, Grenoble 2
e-mail : cathykromer@yahoo.fr

La notion de compétence collective pourrait être ici d'une grande utilité. Cette dernière traduit le niveau collectif de la compétence qui peut être appréhendée de la façon suivante :

- au niveau individuel. La compétence individuelle est au centre des préoccupations de la gestion des ressources humaines et tend à devenir un concept pivot ;
- au niveau de l'entreprise. Il s'agit de la compétence organisationnelle qui est essentiellement étudiée en stratégie par l'approche par les ressources où s'inscrivent le courant de la « Resource-based view » (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991), la théorie des compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1990) et la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997) ;
- et au niveau du groupe, il s'agit de la compétence collective. Cette notion apparaît être au croisement du champ de la stratégie et du champ des ressources humaines.

Ces dernières années, il y a eu un développement des travaux sur le thème de la compétence collective ou du moins la référence à cette notion. La plupart de auteurs soulignent le fait qu'elle représente un enjeu pour les organisations. De plus, certains travaux (Dubois et Retour, 1998) indiquent qu'elle serait déjà présente au sein des organisations. Cependant, la définition de la compétence collective ne semble pas encore stabilisée. De plus, peu d'outils sont à la disposition des chercheurs, mais aussi des praticiens pour l'identifier. À partir de ce constat, deux questions nous semblent importantes :

- tout d'abord, comment peut-on définir clairement la notion de compétence collective ?
- Et enfin, comment peut-on la repérer dans les organisations ? Il s'agit d'essayer de donner des indicateurs de la compétence collective.

Dans un premier temps, nous proposerons une définition de la compétence collective ainsi que des indicateurs pour la repérer au sein des organisations. Dans un second temps, grâce à ces indicateurs, nous tenterons d'identifier concrètement une compétence collective. Pour ce faire, nous nous appuierons sur des observations portant sur trois équipes de travail que nous avons conduites au sein de l'entreprise Acat¹.

I. – LA COMPÉTENCE COLLECTIVE : DÉFINITION ET INDICATEURS

Une définition non stabilisée

Peu d'auteurs définissent clairement la notion de compétence collective (cf. annexe 1 : les définitions de la compétence collective). Nous pouvons, dans un premier temps l'assimiler à la compétence d'un *groupe d'individus* en situation de travail. Cette première

1. Il s'agit ici d'un nom fictif.

définition la distingue du niveau individuel et organisationnel de la compétence. Toutefois, elle n'est pas satisfaisante : comment peut-on alors définir précisément la compétence collective ?

Compétence collective et compétence individuelle

La plupart des auteurs s'accordent sur la définition suivante : « *la compétence collective est différente de la somme des compétences individuelles qui la composent* »². Ce consensus permet d'indiquer que :

- la compétence collective n'est pas uniquement la somme des compétences individuelles qui la composent ;
- la compétence collective est composée des compétences individuelles.

Ce constat rejoint la définition proposée par Dejoux (1998), pour qui cette notion représente « *l'ensemble des compétences individuelles des participants d'un groupe plus une composante indéfinissable, propre au groupe, issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci* ». Il s'agit alors de savoir qu'elle est cette composante indéfinissable. Nordhaug³ parle de « code génétique » de l'équipe qui serait « *les opportunités et limites intrinsèques à l'équipe dès sa conception et qui restent indépendantes des connaissances et des compétences de l'équipe* ». Si ces définitions soulignent que les compétences collectives ne sont pas uniquement l'agrégation des compétences individuelles, la limite réside essentiellement dans le fait que comme le remarque Dejoux, la composante supplémentaire propre au groupe est « indéfinissable ».

Afin de comprendre comment émerge la compétence collective à partir des compétences individuelles, il nous semble ici utile de distinguer deux approches de la compétence collective⁴ :

- l'approche en termes d'articulation harmonieuse. Ainsi, pour Le Boterf (2000), la compétence collective est une résultante, « *Elle émerge à partir de la coopération et de la synergie existant entre les compétences individuelles* ». Cette approche relevant du management stratégique, analyse la mise en synergie des compétences individuelles pour développer un avantage concurrentiel ;

2. A titre d'exemple, nous pouvons citer Le Boterf G., « Construire la compétence collective de l'entreprise », *Gestion*, 1997, vol. 22, n° 3, automne, pp. 82-85.

3. Nordhaug, 1996, cité par Dejoux C., *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 2001, 348 p.

4. Cette distinction s'appuie sur les travaux de Bataille qui distingue trois approches de la compétence collective : l'approche en termes de *régulation*, l'approche en termes *constructiviste* et l'approche en termes de *synergie*. Bataille F., « Compétence collective et management des équipes opérationnelles. Une étude longitudinale de Philips Consumer Communications », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Caen, 1999.

- et l'approche en termes d'interaction. Dans ce cas, la compétence collective est perçue comme « *le résultat de la rencontre entre l'organisation et l'environnement au travers de l'interprétation qui crée et définit un langage et un mode de coordination entre les personnes* » ; (Guilhon et Trépo G., 2000). La compétence collective n'émerge pas de façon harmonieuse et instantanée : il faut du temps (les membres vont apprendre à se connaître et à agir ou penser ensemble) et il peut y avoir des conflits (les membres vont devoir confronter leurs représentations de la situation et leurs intérêts). « *Les compétences individuelles se combattent autant qu'elles s'ajoutent* » ; (Reynaud, 2001).

Dans le cadre de cette communication, nous privilégierons l'approche interactionniste de la compétence collective

Issue de l'interaction entre les membres du collectif, la compétence collective repose ainsi sur les compétences individuelles. Il existe à ce titre un lien complexe entre les compétences individuelles et la compétence collective : « *La compétence collective est faite de compétences individuelles, mais elle n'en est pas la simple combinaison, encore moins l'addition : on ne peut la déduire simplement de celles-ci, même si elle peut changer quand celles-ci se modifient* » ; (Leplat, 2000).

La compétence d'un collectif en situation de travail

La compétence collective est propre à un collectif de travail. Au-delà des problèmes de transférabilité (Dupuich-Rabasse et Trépo, 2002) qui peuvent alors se poser, il nous semble nécessaire de s'attarder sur les frontières du collectif (Bataille, 2000). Le Boterf (1997) propose la distinction suivante :

- des collectifs stables, c'est le cas par exemple des équipes de travail mises en place dans les entreprises comme les « *unités élémentaires de travail* » dans l'industrie de l'automobile ou les « *équipes à responsabilité élargie* » dans l'industrie papetière ;
- des collectifs non stables, à géométrie variable (réseaux d'acteurs). Dans ce cas, le choix des acteurs se fera en fonction de la nature des enjeux, des besoins d'expertise, des opportunités de mise en relation, de la diversité des réseaux dans lesquels chaque individu est inséré (Zarifian, 1999).

La distinction entre ces deux types de collectifs n'est cependant pas aussi claire. L'équipe de travail, comme le précise Bataille (2001), ne doit pas être jugée comme stable, permanente et clairement identifiée.

Le collectif de travail sera constitué pour faire face à une situation de travail. Nous retrouvons ici une des caractéristiques de la compétence individuelle mise en exergue par Leplat (1991) qui indique qu'« *elles [les compétences individuelles] caractérisent la mise en jeu de connaissances en vue de la réalisation d'un but, de l'exécution d'une tâche. Le concept de compétence doit toujours être spécifié : on est « compétent pour » une tâche ou une classe de tâches* ». La définition proposée par Bataille (1999) insiste sur cette caractéristique de la compétence collective qui sera « *la capa* »

cité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls ».

La compétence collective : savoir collectif et résolution collective de problème

Dubois et Retour, comme Bataille, parlent de « *capacité* ». Pour Nordhaug, les compétences collectives sont « *composées des connaissances, de capacités et du code génétique d'une équipe* ». Dupuich-Rabasse indique qu'il s'agit « *d'une combinatoire de savoirs différenciés* ». Enfin, pour Guilhon et Trépo, il s'agit « *d'un ensemble de connaissances (appries et formalisées) et de savoirs (tacites et explicites)* ». Wittorsky (2000) complète ces définitions en indiquant qu'il s'agit de : « *Démarche collective et coopérative de résolution de problèmes par l'analyse critique du travail* ». Nous considérerons, dans le cadre de cette communication, que la compétence collective est constituée des savoirs et savoir-faire d'un collectif de travail.

Au terme de cette présentation, nous proposons la définition suivante de la compétence collective : ensemble des savoirs et savoir-faire d'un collectif de travail issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation de travail.

Voyons à présent comment repérer la compétence collective d'un collectif de travail. Il s'agira, à partir de la littérature mais aussi des observations terrains que nous avons pu faire, de dégager des indicateurs afin de rendre ce concept opératoire (Quivy et Van Campenhout, 1995).

Des indicateurs pour repérer la compétence collective

Les activités collectives impliquent à la fois des référents communs, des modalités d'exécution coordonnées et aussi des coûts relatifs (qui dépendent des conséquences affectant les opérateurs) (Navarro, 1990). Cet auteur, qui ne traite pas directement des compétences collectives, étudie les interactions dans les activités de travail. Ainsi, le collectif ne prendra son véritable sens qu'à partir du moment où il y aura : « *émergence de nouvelles connaissances favorisant des modes de fonctionnement coopératifs, apparition d'un langage commun marquant l'appartenance au groupe, élaboration de procédures d'action équilibrant les contraintes pesant sur les différents opérateurs* » (Navarro, 1990). Ces éléments peuvent être complétés par Troussier (1990), pour qui, « *Quatre notions peuvent contribuer à cerner le contenu de la qualification collective : synergie, solidarité, image opérative collective et apprentissage* ».

Reprenons chacune des dimensions proposées.

« *L'activité collective qui exige la coordination des activités individuelles nécessite, elle aussi, l'élaboration d'une représentation de référence dite souvent référentiel commun. Quoique ces notions ne coïncident pas tout à fait, on parle aussi de référentiel opératif com-*

mun, de vue partagée, d'environnement cognitif mutuel, d'espace d'information commun, de modèle mental partagé. », (Leplat, 2000).

L'image opérative, développée par Ochinine⁵, revêt deux caractéristiques :

- le laconisme et l'adéquation à la tâche : seules certaines caractéristiques de la situation, celles qui sont utiles à l'activité, sont prises en compte ;
- les déformations fonctionnelles : l'image opérative n'est pas seulement une image simplifiée de la réalité, mais une caricature qui accentue, déforme, les traits sélectionnés de la situation, de manière à faciliter les traitements d'informations à mettre en œuvre.

Lorsqu'on étend cette notion au collectif, il s'agit alors d'une image orientée vers l'action qui s'élabore en fonction des informations détenues par le collectif (Troussier, 1990). Le référentiel opératif commun peut être caractérisé de la façon suivante (Leplat, 1988) :

- il est *opératif* au sens où il est construit pour servir la préparation et la réalisation de l'action projetée : il permet à la fois une communauté des buts visés et une adéquation des actions⁶. Il est donc éphémère et transitoire (De Terssac et Chabaud, 1990) ;
- il est ensuite *élaboré en commun* par ceux qui sont impliqués dans la préparation et la réalisation de l'action. Il résulte d'une confrontation (De Terssac et Chabaud, 1990) des représentations des membres du collectif. Il s'agit donc d'un compromis (Troussier, 1990) ;
- il est élaboré par une *mise en commun des compétences de chacun*.

Les situations d'interaction dans le travail constituent des occasions privilégiées d'élaboration et d'évolution d'un référentiel opératif commun (De Terssac et Chabaud, 1990). Néanmoins, si au début les communications verbales jouent un rôle majeur, avec la pratique, des transformations s'opèrent (Leplat, 2000) : le langage se simplifie et devient opératif (Falzon, 1991).

Le référentiel commun constitue la base de la coopération : « *Elle [la coopération] se construit avant tout au travers de l'élaboration d'un référentiel opératif commun qui en est en quelque sorte la condition* » (De Terssac et Chabaud, 1990).

Nous pouvons définir la coopération comme un : « *acte par lequel des personnes échangent volontairement des ressources et agissent ensemble, au même moment et pour une certaine durée, en vue de la réalisation d'un travail.* » (Picq et Retour, 2001). Dubois et Retour (1998) indiquent que « *la coopération, clé de la compétence collective, se caractérise (alors) par*

5. Ochinine (1978) cité par Falzon Pierre, « Les activités verbales dans le travail », in *Modèle en analyse du travail*, Amalberti de Montmollin et Theureau (Dir.), Paris, Pierre Margada, 1991, pp. 229-247.

6. Savoyant (1984) cité par Navarro C., « Une analyse cognitive de l'interaction dans les activités de travail », *Le Travail Humain*, 1990, tome 54, n° 2, pp. 114-128.

de l'interdépendance, de l'interaction et de la co-activité ». Everaere (1999) définit plus précisément ces trois caractéristiques de la coopération :

- **l'interdépendance** : désigne le fait que nous ne pouvons pas réaliser une activité donnée individuellement dans des conditions données ;
- **l'interaction** : traduit cette interdépendance en actes délibérément orientés vers l'action collective ;
- et enfin, **la co-activité** : désigne la réalisation simultanée (unité de temps) et/ou contiguë (unité de lieu) d'une action commune, qui nécessite une coordination orale, visuelle, sonore voire tactile intense entre au moins deux individus.

L'apprentissage semble aussi essentiel à la création d'une compétence collective. Pour Guilhon et Trépo (2000), la compétence collective représente « **le contexte, le produit et le moteur de l'apprentissage organisationnel, puisqu'elle favorise ou limite le changement organisationnel** ». De l'apprentissage peut ainsi résulter une mémoire collective. Girod (1995) propose de décomposer de la façon suivante le niveau collectif de la mémoire :

- **la mémoire déclarative collective non centralisée** qui repose sur l'acquisition de savoir auprès d'un autre individu ou sur la création d'un nouveau savoir par l'interaction. Dans ce cas, les affinités entre les personnes sont essentielles à son établissement ;
- **la mémoire procédurale collective non centralisée** qui provient d'une confrontation de savoir-faire de deux ou plusieurs individus au cours d'un travail accompli en commun. Le savoir-faire commun, très implicite et différent de la simple somme des savoir-faire individuels, est utile à la réalisation de la tâche et reste maîtrisé par les individus ayant participé au travail. Comme l'indique Nonaka (1994) un individu peut aussi acquérir un savoir tacite par l'observation, l'imitation et la pratique. L'auteur nomme « socialisation », le processus de création de savoir tacite à travers l'expérience partagée ;
- **la mémoire collective de jugement** est l'ensemble des connaissances issues de la confrontation des mémoires de jugements individuelles. Face à un problème complexe qu'ils n'arrivent pas à résoudre seuls, les individus confronteront leurs interprétations du problème, pour arriver, par le biais de discussions, à une interprétation commune, généralement différente de l'interprétation initiale de chacun des individus.

Nous avons pu remarquer, suite à un questionnaire distribué aux Techniciens Conduite de Process par la PME, qu'une autre sorte de mémoire collective pouvait apparaître. Dans certaines équipes, les nouveaux rôles de correspondants Qualité⁷ sont connus des

7. Suite à une volonté d'élargir les compétences des opérateurs, le rôle de correspondant qualité a été mis en place dans les équipes. Il s'agit d'un opérateur qui en plus de son rôle au sein de la production, a aussi des responsabilités au niveau de la qualité. Concrètement il assure le relais des communications entre le service qualité et les membres de son équipe. Il apporte un soutien et une aide aux membres de son équipe pour toutes les questions qui ont trait à la qualité.

membres de l'équipe. Ce type de savoir qu'on peut nommer « savoir qui sait/fait quoi » semble se rapprocher de la notion de « Group Mind » étudié par Wegner (1987) et peut-être même à celle de « Collective Mind » (Weick et Roberts, 1993). Wegner suggère que les individus en rapport étroit promulguent un unique système de mémoire transactionnelle, complété avec des responsabilités différenciées pour se rappeler des différentes parties de l'expérience commune. Weick et Roberts développent la notion de « collective mind » pour expliquer les performances organisationnelles dans des situations qui exigent une fiabilité opérationnelle presque continue. Le « collective mind », comme le souligne les auteurs se situe à un niveau supérieur de « Group Mind ». Les acteurs, dans un système, construisent leurs actions (contributions), comprennent que le système consiste à connecter les actions entre elles et les autres (représentations), et relient leurs actions avec le système (subordination).

Il nous semble aussi utile de prendre en compte une autre dimension de la compétence collective : la performance collective. Un certain nombre d'auteurs considèrent que la compétence collective est synonyme d'une performance collective : « *Dans les faits, cette expression (la compétence collective) désigne une performance collective qui est autre que l'addition des performances des membres du collectif de travail.* » (Aubret, Gilbert et Pigeyre, 1993). Cependant, plusieurs éléments conduisent à remettre en cause cette relation.

Tout d'abord, la compétence collective n'est pas l'unique composante de la performance collective : « *La compétence est par nature distincte de la performance économique, tout en lui étant associée. Il n'existe pas de lien direct entre compétence et performance : entre l'intelligence individuelle et collective des situations productives et leur niveau de résultats (en qualité, coût, délai...) il y a toute l'épaisseur de l'organisation.* »⁸

Ensuite, le travail en groupe introduit des biais collectifs (Leplat, 2000) :

- les biais de conformité désignant la tendance du groupe à adopter la position majoritaire dans le groupe ;
- et la « pensée groupale », qui désigne un mode de pensée que les gens adoptent quand ils sont profondément impliqués dans un groupe cohésif, quand l'effort des membres pour l'unanimité l'emporte sur leur motivation à évaluer les cours alternatifs de manière réaliste.

Et enfin, le collectif de travail (Bataille, 2001) aura tendance à éviter un effort trop pénible ou rapide et de rester ni au-dessus ni au-dessous des autres groupes.

Ainsi, nous utiliserons la performance collective d'un collectif de travail comme un « indicateur possible » pour repérer une compétence collective.

8. Zarifian (1995), cité par M. Dubois et D. Retour, 1998, *op. cit.*, p. 328.

Compétence collective		
Définition	Savoir et savoir-faire d'un collectif de travail issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation de travail.	
Dimensions	Composantes	Indicateurs
référentiels communs	Opératif	Le référentiel guide l'action du collectif. Les individus élaborent un référentiel commun pour faire face à une situation de travail donnée.
	Elaboration en commun	Les individus confrontent leur représentation de la situation. Les individus peuvent entrer en conflit. Les individus se mettent d'accord sur la marche à suivre et les buts à atteindre.
	Langage opératif commun	Personne extérieure ou nouvelle au collectif ne les comprend pas ou difficilement.
Coopération	Interdépendance	La personne mentionne le fait qu'elle a besoin des autres pour faire face à une situation de travail.
	Interaction	La personne mentionne l'influence de ce qui est fait à un poste sur les autres. (Bataille, 2001)
	Co-activité	La personne mentionne le besoin d'une coordination avec les autres.
Mémoire collective	Savoir	Existence de savoirs communs au collectif.
	Savoir-faire	Existence de savoir-faire communs au collectif.
	Savoir de jugement	L'interprétation individuelle est différente de l'interprétation commune après interaction des membres du collectif.
Performance collective	Savoir qui sait/fait quoi	La personne connaît les compétences des autres membres du collectif. La personne s'adresse à la personne compétente pour résoudre un problème.
		Indicateurs de performance collective.

A partir de ces dimensions et de leurs composantes, nous pouvons faire émerger des indicateurs nous permettant d'identifier la compétence collective.

II. – LE CAS D'UNE PME

Nous proposons d'appliquer ces indicateurs de la compétence collective au cas Acat⁹. L'analyse de trois groupes distincts au sein de cette entreprise nous fournit ici un matériau de travail.

Après avoir présenté l'entreprise et notre méthodologie de recherche, nous décrirons le fonctionnement des différents groupes de travail que nous avons étudiés plus particulièrement. Enfin, à l'aide des indicateurs de la compétence collective proposés en première partie, nous verrons quel collectif de travail détient une compétence collective.

Présentation de l'entreprise et méthodologie

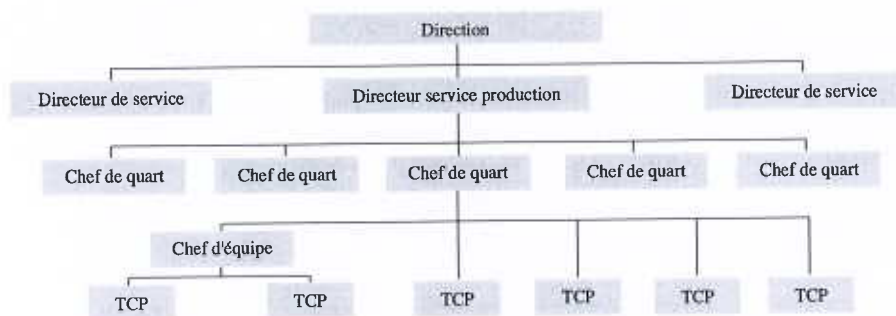
Acat est une PME française de 104 personnes, établie dans le sud-est de la France. Il s'agit d'une entreprise prestataire de service qui propose différents traitements sur des

9. La performance collective ne sera ici pas utilisée comme un indicateur. En effet, il n'existe encore d'indicateurs de performance collective dans cette entreprise.

catalyseurs¹⁰ du raffinage, de la pétrochimie et de la chimie. L'entreprise propose trois prestations principales : « activer »¹¹, « régénérer »¹² et « détruire » le catalyseur. L'entreprise dépend de la convention collective de la chimie.

Le schéma 1 présente l'organigramme simplifié d'Acat. L'entreprise compte sept services : commercial, financier, industriel, ressources humaines, recherche et développement, environnement et production. En termes d'effectif, le pôle production constitue le service le plus important de l'entreprise (56 salariés). Il est aussi le plus hiérarchisé. La ligne hiérarchique est constituée du directeur de service, du chef de quart, du chef d'équipe¹³ et des Techniciens Conduite de Process (TCP).

Schéma 1
ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ D'ACAT



Acat se situe sur une niche et n'a que deux concurrents directs. Cette concurrence n'est d'ailleurs pas très forte : Acat a une capacité de production plus importante et contrairement à ses concurrents, elle est certifiée ISO 9000 et ISO 14001. Cependant, l'entreprise doit relever actuellement certains défis. La perte d'un contrat important rend problématique l'activité d'une unité de production. De plus, la construction d'une usine en Sicile, filiale d'Acat, risque de concurrencer le site français. Ses enjeux sont donc de trouver de nouveaux marchés et de proposer des services toujours plus adaptés à ses clients.

Nous avons pu observer chez Acat le fonctionnement d'un certain nombre

10. Les catalyseurs sont des éléments qui interviennent sur la cynique ou l'orientation d'une réaction chimique sans être consommés.
11. Pour être actifs, les catalyseurs neufs doivent faire l'objet d'un traitement préalable (par exemple, un ajout de soufre).
12. Après une période d'utilisation, les catalyseurs doivent, pour retrouver leurs propriétés intrinsèques, être régénérés.
13. Le chef d'équipe ne supervise qu'une partie de l'équipe soit deux Techniciens Conduite de Process sur une équipe de sept.

d'équipes. Cette étude repose sur une observation participante (Atkinson et Hammersley, 1998) que nous menons depuis octobre 2001. Occupant un poste à mi-temps au service Qualité, nous sommes partie prenante de l'entreprise. Nous sommes aussi observatrice non dissimulée : le personnel de l'entreprise Acat connaît la nature de notre recherche doctorale.

La majeure partie de notre collecte de données s'appuie sur la tenue d'un journal de bord¹⁴. Nous avons aussi pu avoir accès à des documents internes à l'entreprise. Les présentations à notre directeur de thèse ainsi que les retranscriptions dans notre journal devraient nous permettre de prendre de la distance vis-à-vis de notre terrain.

Description et mode de fonctionnement des équipes de travail.

Nous avons eu la possibilité, au cours de notre recherche, d'observer et de prendre part à plusieurs collectifs de travail. Nous présentons ici, trois équipes différentes. Tout d'abord, des collectifs stables : les « équipes horaires » et les « équipes de production ». Et enfin, des collectifs non stables : « les groupes d'analyse des réclamations clients ».

Voyons à présent le mode de fonctionnement des collectifs stables dont les membres sont des Techniciens Conduites de Process (TCP)¹⁵.

L'équipe horaire est constituée de sept TPC autonomes dans la conduite de leur unité et indépendants les uns par rapport aux autres. Outre des compétences techniques de « conduite d'unité », trois TCP détiennent en plus des compétences particulières en « qualité », « hygiène sécurité environnement » et en « laboratoire » (cf. annexe 2 : tableau des compétences d'une équipe horaire).

Afin de bien comprendre le fonctionnement d'une équipe horaire, il nous semble utile de décrire brièvement la position géographique des sept unités. Sur le site de production, on compte quatre bâtiments, les unités y sont réparties de la façon suivante :

- le bâtiment 1 abrite l'unité 1 ;
- le bâtiment 2, nommé aussi historiquement « *les anciens ateliers* », regroupe l'unité 2, 3 et 4 ;
- le bâtiment 3, l'unité 5 et 6 ;
- et enfin le bâtiment 4, l'unité 7.

L'équipe horaire possède plusieurs caractéristiques. Tout d'abord, la nature du travail des TCP n'implique pas nécessairement un travail collectif. D'après certains TCP, la notion d'équipe n'a pas réellement de sens : « *on travaille chacun de notre côté. On n'a pas besoin des autres pour conduire notre unité* ». « *Ici c'est essentiellement du travail individuel !* ». Ensuite, du fait de l'éloignement géographique, certains TCP d'une même équipe ont peu de contact. Ainsi, un TCP travaillant sur l'unité 7 nous indique qu'« *il arri-*

14. Dans ce journal, nous inscrivons les faits marquants et les discussions auxquels nous avons participé dans la journée, mais aussi nos impressions.

15. Les TCP travaillent selon la roulette suivante : 6 jours de travail (2 matins, 2 après-midi et 2 nuits) et 6 jours de repos. En moyenne, ils travaillent 33 heures par semaines.

ve souvent que pendant six jours, je ne voie pas le gars qui travaille sur l'unité 1. Si on ne s'appelle pas, je ne sais même pas qui conduit cette unité ! ». Enfin, les pratiques diffèrent suivant les équipes et les bâtiments. Dans certaines équipes, il existe, en fonction de la charge de travail, une entraide entre les TCP. Nous remarquons aussi que les TCP des « anciens ateliers » assurent souvent de manière collective la conduite de leurs unités.

Le travail en production se fait en continu. Les TCP, pour assurer la réalisation d'une campagne, se relèvent sur leur unité de production. Nous désignons ici par « équipe de production », l'ensemble des TCP qui conduisent de manière séquentielle la même unité de production. Pour faire face à cette situation, certains éléments ont été mis en place. Nous pouvons signaler, tout d'abord, la présence d'un « cahier de quart » dans la salle de contrôle. Il s'agit d'un cahier sur lequel les TCP indiquent tous les changements de paramètres de marche de la campagne en cours mais aussi tous les événements marquants concernant l'unité au sens large. Ensuite, il existe une « relève ». Ce terme désigne le moment (cinq minutes environ) durant lequel le TCP en poste et celui qui vient le relever sont présents tous les deux sur l'unité. C'est notamment à cet instant qu'ils se passent les consignes et que celui qui vient relever prend connaissance du contenu du « cahier de quart ».

Présentons à présent le troisième collectif de travail. L'entreprise Acat étant certifiée ISO 9000, elle doit se donner les moyens de prendre en compte et d'analyser les insatisfactions de ses clients afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent. Dans ce contexte, le service qualité a décidé de mettre en place, pour chaque « réclamation client », des groupes de travail constitués des personnes jugées compétentes. Ces groupes d'analyse ne constituent pas, contrairement aux équipes présentées ci-dessus, des équipes stables.

Le but de ces réunions est d'identifier les « causes origines » de la réclamation afin de déterminer qu'elles sont les actions préventives et correctives à mettre en œuvre. Afin d'analyser ces « causes origines », le groupe de travail utilise la méthode de « l'arbre des causes »¹⁶. Un document final retranscrit les résultats de cette méthode, ainsi que les actions qui ont été décidées.

Nous pouvons repérer trois équipes de travail distinctes dans cette entreprise. Mais ces collectifs détiennent-ils une compétence collective ? C'est à cette question que nous allons tenter de répondre.

Une compétence collective chez Acat ?

Des résultats différents suivant les collectifs de travail

Les équipes horaire : un collectif de travail ?

Nous n'avons pas repéré de compétence collective sur l'ensemble de l'équipe. De ce fait, il nous semble inutile de considérer « l'équipe horaire » dans son ensemble comme un collectif de travail. Nous avons alors défini le collectif en fonction :

16. L'arbre des causes consiste en la réalisation d'un schéma qui partant des faits, doit déboucher sur les causes origines de ces mêmes faits.

- soit des affinités ;
- soit par rapport au lieu géographique. Les membres des « anciens ateliers » constituent ici notre terrain d'étude.

Dans une équipe plus particulièrement, nous avons pu remarquer que bien que le travail soit individuel, les TCP peuvent réaliser une tâche à plusieurs. Il arrive ainsi que, comme l'ont montré Martine et Navarro¹⁷ dans le cas d'incidents, lorsque la charge de travail d'un membre de l'équipe est supérieure à celles des autres, certains opérateurs viennent l'aider. Généralement, cela se fait en fonction des affinités : « *Dans l'équipe, on est trois ou quatre à travailler ensemble suivant les affinités extraprofessionnelles. Si on n'est pas débordé, on va aider le mec sur son unité qui a plus de boulot. On ferme ses fûts pendant qu'il en charge dans le four. Le temps passe plus vite et on n'est pas tout seul.* » Nous pouvons aussi noter que ce collectif se distingue du reste de l'équipe de par les savoirs qu'il possède. Cette pratique reste, toutefois, relativement isolée.

Voyons à présent, si les membres des « anciens ateliers » détiennent une compétence collective. A chaque prise de poste, le chef d'équipe et les deux autres TCP se réunissent. C'est à ce moment que le chef d'équipe indique les campagnes à mener et que les TCP discutent des consignes particulières et de la répartition des rôles. Les membres de ce collectif sont conscients de la complémentarité de leurs actes :

- au niveau de l'organisation du travail. Ainsi un « TCP correspondant qualité », lors d'une réunion, nous indique : « *Bon, il faut que j'y aille car Florent surveille mon unité et je lui ai dit que je revenais dans une heure.* » ;
- et au niveau du traitement du produit : le produit passant dans une unité pourra être traité par la suite dans une unité contiguë.

Ceci se traduit par une coordination orale importante, en situation de travail en cas de problème urgent, à la pause en cas de réajustements. Concernant la mémoire collective, outre des savoirs et savoir-faire communs repérés, ce collectif semble aussi détenir un savoir de jugement.

Une coopération nécessaire : les « équipes de production »

Le caractère continu de la campagne rend nécessaire la coopération entre les membres de ce collectif. Ils sont en situation d'interdépendance : il est impossible, physiquement et légalement, pour un opérateur d'assurer seul la production¹⁸. Cette interdépendance se traduit en actes délibérément orientés vers l'action (interaction). Néanmoins, si tous les TCP sont conscients qu'ils mènent de manière collective l'unité, certains ne font que le minimum : remplir le cahier de quart et passer les consignes, d'autres en font plus. C'est le cas par exemple de ce TCP qui indique qu'« *en fin de poste, je prépare l'unité pour le prochain. Je la laisse propre, prépare les fûts et les étiquettes.*

17. Martine et Navarro (1980) cités par De Terssac G. et Chabaud C., 1990, *op. cit.*

18. Une campagne peut durer quelques heures à plusieurs semaines.

Les autres suivent derrière ! ». Enfin, il est utile que les opérateurs se coordonnent (co-activité). Le « cahier de quart » et « la relève » sont ici très importants.

On peut observer que face à une situation de travail précise à savoir « mener une campagne en production », les TCP ont des comportements différents. Pourtant, cette situation est résolue par un travail collectif. Les éléments issus de nos observations ne nous permettent pas pour l'instant d'approfondir notre analyse. Cependant, il nous semble utile de voir par la suite si des situations de travail qui nécessitent un travail collectif impliquent nécessairement une compétence collective.

***Un référentiel et une interprétation commune :
les groupes d'analyse des « réclamations clients »***

Le but de ces groupes est de trouver la(es) cause(s) à l'origine de l'insatisfaction du client. Ceci se traduit souvent par une « mise en accusation » d'un salarié ou d'un service. Le rôle de l'animateur, à savoir le responsable Qualité, consiste alors à « *calmer le jeu* ».

Prenons par exemple le cas de cette réclamation où le client indique qu'Acat n'a pas respecté ses exigences en matière de traitement du produit. Le collectif est constitué du responsable Qualité (RQ), d'un commercial (C) et du directeur de production (DP). Le responsable Qualité a comme souci premier de répondre aux exigences de la Norme ISO 9000. Le commercial, lui protège son travail : « *le client je lui ai indiqué qu'on ne pouvait pas faire autrement. Mais sur ce paramètre, il ne m'a jamais répondu par écrit.* » Le directeur de production, quant à lui, soutient qu'on ne peut pas traiter le produit du client selon ses exigences. Il s'agit alors pour le collectif de se mettre d'accord sur la marche à suivre :

DP : « *Attends, tu es dans quelle optique ?* »

RQ : « *Pour moi il faut qu'on la résolve pour qu'elle réponde aux exigences de la Norme* »

DP : « *Il ne s'agit donc pas de chercher à la résoudre techniquement ?* »

RQ : « *Non* »

C : « *d'ailleurs c'est pas possible* »

DP : « *Bon alors commençons l'analyse !* »

Après s'être mis d'accord sur le but à atteindre « résoudre pour répondre aux exigences de la Norme » et sur la marche à suivre : l'utilisation de « l'arbre des causes », les membres du collectif commencent leur analyse. Chacun des membres s'expriment, indiquent leur analyse de la réclamation et se mettent d'accord sur une interprétation finale. Le responsable qualité s'assure systématiquement que tous les membres sont d'accord, dans le cas contraire, il y a compromis. Le document final de « l'arbre des causes » traduit l'interprétation du collectif des « causes origines » de la réclamation. Outre l'interprétation commune, le document final traduit aussi l'existence d'un langage opératif commun au collectif. Ainsi, ce document qui est distribué aux services concernés, fait régulièrement l'objet d'incompréhension ou de remarques : « *Vous pourriez éviter le style trop télégraphique* ».

Les membres de collectif sont en situation d'interdépendance et d'interaction. Reprenons ici les propos du responsable qualité : « *Si j'avais fait cette analyse tout seul, je ne serais pas arrivé aux mêmes conclusions. J'ai besoin de vous pour connaître tous les éléments du dossier.* » Lors de la réunion « d'analyse des causes », les membres se coordonnent oralement.

Au terme de cette analyse, nous pouvons indiquer que ce collectif détient une compétence collective que nous nommerons « capacité à identifier les causes origines des réclamations clients ». Toutefois, nous pouvons aussi noter le fait que bien que ce collectif détienne une telle compétence collective, cela ne se traduit pas nécessairement en terme de performance. Ainsi, certaines réclamations clients sont récurrentes. Dans ce cas, soit le collectif n'a pas su identifier les causes origines réelles, soit les actions mises en œuvre n'étaient pas appropriées.

CONCLUSION

La compétence collective que nous avons définie comme l'ensemble des savoirs et savoir-faire d'un collectif de travail issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation de travail, semble être présente dans certaines équipes de travail. Dans ce cas, les membres du collectif se mettent d'accord sur la marche à suivre et le but à atteindre (référentiel commun). Ceci peut se traduire par l'élaboration d'un langage opératif commun. Ensuite, les membres coopèrent. Ils sont alors en situation d'interdépendance et d'interaction ce qui nécessite une coordination importante. Enfin, les membres de ce collectif détiennent une mémoire collective. Cette mémoire peut se décomposer en « savoir », « savoir-faire », « savoir de jugement » et « savoir qui sait/faît quoi ».

L'étude de trois équipes de travail au sein de l'entreprise Acat, nous a permis de mettre en évidence les points suivants :

- tout d'abord, et comme l'a montré Bataille (2001), il ne suffit pas de créer une équipe de travail pour qu'une compétence collective se crée ;
- de même, la détention d'une compétence collective n'implique pas nécessairement une performance collective (Bataille, 2001) ;
- ensuite, une situation de travail nécessitant un travail collectif n'est pas suffisante pour qu'il y ait création d'une compétence collective. Certains éléments permettant une coordination entre les différents membres de l'équipe semblent ici nécessaires. Ce constat mériterait d'être approfondi par une analyse des interactions en situation de travail ;
- et enfin, comme nous l'avons vu dans le cas des équipes d'Acat, les différentes dimensions de la compétence collective peuvent être présentes à des degrés divers. Il sera ainsi utile de préciser ces différents degrés et de voir quelles sont les implications au niveau de la compétence collective.

Notre recherche comporte un certain nombre de limites. Tout d'abord, des limites propres à notre méthodologie de recherche (Baumard *et al.*, 1999) : en tant qu'observatrice participante non dissimulée nous sommes exposées à la réactivité des sujets et nous ne sommes pas neutre vis-à-vis des membres des collectifs étudiés. Ensuite, le fonctionnement de certains collectifs (les collectifs stables) n'a pas pu être analysé durant une période assez longue en situation de travail, ce qui tend à nuancer les résultats exposés. Enfin, concernant les indicateurs de la compétence collective, il est nécessaire, dans le cas de l'entreprise étudiée, de déterminer des indicateurs de la performance collective.

Dans le cadre de recherches futures, il nous semble aussi utile de mieux comprendre comment une compétence collective se crée et se développe afin de proposer aux praticiens des préconisations en matière de gestion des compétences collectives.

BIBLIOGRAPHIE

- Atkinson P. et Hammersley M. (1994), « Ethnography and Participant Observation », in Denzin N.K. et Lincoln Y.S., *Handbook of Qualitative Research*, Sage, London.
- Aubret J., Gilbert P. et Pigeyre F. (1993), *Savoir et pouvoir. Les compétences en questions*, Paris, PUF. « Collection gestion ».
- Bataille F. (1999), « Compétence collective et management des équipes opérationnelles. Une étude longitudinale de Philips Consumer Communications », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Caen.
- Bataille F. (2000), « La relève entre équipes opérationnelles, éléments de management d'une compétence collective », *Gestion*, 2000, septembre-octobre, pp. 117-132.
- Bataille F. (2001), « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, avril-mai-juin, pp. 66-81.
- Dejoux C. (1998), « Pour une approche transversale de la gestion des compétences », *Gestion*, 2000, novembre-décembre, pp. 15-31.
- Dejoux C. (2001), *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 348 p.
- De Montmollin M. (1984), *L'intelligence de la tâche. Éléments d'ergonomie cognitive*, Peter Lang, New York, pp. 121-139.
- De Terssac G., Chabaud C. (1990), « Référentiel opératif commun et fiabilité », in *Les Facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, dir. Leplat J. et De Terssac G., Éditions Octarès, pp. 111-139.
- Dubois M., Retour D. (1998), « Compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche », *Journées des IAE*, pp. 323-341.
- Dupuich-Rabasse F., Trépo G. (2002), « Compétences collectives, NTIC et Knowledge Management : la place de la GRH dans la mise en œuvre des outils stratégiques de gestion

- l'entreprise », *Actes du 13ème congrès de annuel de l'AGRH Nantes*, tome 2, pp. 9-21.
- Everaere C. (1999), *Autonomie et collectifs de travail*, ANACT, Paris, Point, collection « repère ».
- Falzon P. (1991), « Les activités verbales dans le travail », in *Modèle en analyse du travail*, (dir) Amalberti, de Montmollin et Theureau, Paris, Margada éditeur, pp. 229-247.
- Girod M. (1995), « La mémoire organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 30 - 42.
- Guilhon A., Trépo G. (2000), « La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines », *Actes de la 9ème conférence de l'AIMS*.
- Le Boterf G. (1997), « Construire la compétence collective de l'entreprise », *Gestion*, automne, pp. 82-85.
- Le Boterf G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Leplat J. (2000), « Compétences individuelles, compétences collectives », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 6, n° 3-4, pp. 47-73.
- Leplat J. (1991), « Compétence et ergonomie », in *Modèle en analyse du travail*, dir. Amalberti, de Montmollin et Theureau Paris, Pierre Margada éditeur, pp. 263-278.
- Navarro C. (1990), « Une analyse cognitive de l'interaction dans les activités de travail », *Le Travail Humain*, tome 54, n° 2, pp. 114-128.
- Nonaka I. (1994), « A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, vol. 5, n°1, February, pp. 14-36.
- Picq T., Retour D. (2001), « La coopération dans les organisations par projets. Les politiques de gestion des ressources humaines », *Personnel*, n°417, pp. 29-39.
- Quivy R., Van Campenhout L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 287 p.
- Reynaud J.-D. (2001), « Le management des compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du Travail*, n°43, pp. 7-31.
- Troussier J.-F. (1990), « Evolution des collectifs du travail et qualification collective », in *les Analyses du travail*, CEREQ, pp. 115-124.
- Wegner D. (1987), « Transactive memory : a contemporary analysis of group mind », in Mullen B. and Goethals G., *Theory of Group Behavior*, New York : Springer-Verlag, pp. 185-208.
- Weick K., Roberts K. (1993), « Collective Mind in Organizations : Heedful Interrelating on Flight Decks », *Administrative Science Quarterly*, vol 38, pp. 357-381.
- Wittorski R. (2000), « La production de compétences collectives par et dans l'analyse des pratiques professionnelles », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 6, n° 3-4, pp. 75-102.
- Zarifian P. (1999), *Objectif compétence*, Les Editions Liaisons.

Innovation chez les PME : nécessité, diversité et facteurs de succès

Par : Josée St-Pierre¹, Ph.D., professeure titulaire
Directrice du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises
Présidente de l'AIREPME
Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières, QC, CANADA

Introduction

Le besoin des entreprises d'innover n'est plus un phénomène contestable en soit, étant donné la réduction de la durée de vie des produits et la présence d'une concurrence de plus en plus vive et de moins en moins prévisible. Ne pas innover, que ce soit à la marge ou de façon radicale, c'est refuser de se conformer aux exigences accrues des clients et de se soumettre aux normes qu'impose le nouvel environnement économique mondial. Un certain nombre de PME acceptent de se soustraire à ces nouvelles réalités en produisant des produits particuliers pour une clientèle fidèle dont les exigences évoluent peu. Mais ces entreprises constitueront de plus en plus l'exception et demeureront vulnérables aux décisions de leur clientèle.

L'innovation n'est pas exclusivement liée aux produits de l'entreprise, mais également à ses procédés et équipements, à son organisation et à ses activités marketing et commerciales². Chacune de ces formes d'innovation répond à des besoins spécifiques.

- L'innovation de produits permet aux entreprises de satisfaire les besoins changeants des clients et de maintenir leur position sur le marché, mais également de développer de nouveaux marchés pour prendre de l'expansion.
- L'innovation dans les procédés et équipements vise à réduire les délais de production et les coûts associés, et à augmenter la flexibilité et la capacité de production de l'entreprise afin de maintenir ou d'accroître sa compétitivité. Les innovations dans les procédés ou équipements peuvent engager de nouveaux investissements dans la structure de production tout autant que des modifications aux équipements en place ou aux procédés de production et de livraison, l'implantation d'une nouvelle technologie ou d'un logiciel ou des changements sur le plan matériel afin de «mieux faire les choses». Ces activités innovantes peuvent entraîner des perturbations dans l'entreprise, ce qui pourra exiger certaines innovations organisationnelles pour favoriser leur succès.
- L'innovation organisationnelle devrait contribuer au maintien d'un climat propice aux différentes formes d'innovation, à la créativité et à la flexibilité de l'entreprise. Cette forme d'innovation concerne particulièrement les pratiques d'affaires à implanter liées à la gestion de la qualité et de la production, celles qui touchent à la flexibilité de l'entreprise et, finalement celles qui concernent la participation des employés aux décisions et au développement de l'organisation.
- L'innovation marketing ou commerciale est nécessaire pour se distinguer de la concurrence, accroître l'attrait du produit et répondre aux besoins des clients. Une nouvelle méthode de vente, des modifications apportées à la conception d'un produit ou à son emballage et à sa promotion, sont autant d'innovations commerciales dont le but est de mieux satisfaire les besoins des clients actuels, de contribuer à développer de nouveaux marchés ou de répondre aux demandes de clients nouveaux.

Par ailleurs, les différentes formes d'innovation se retrouvent fréquemment simultanément dans les entreprises, puisque l'innovation répond le plus généralement à un processus tourbillonnaire où, par exemple, l'innovation de produits entraîne une innovation dans les procédés qui elle-même

¹ Ce texte est inspiré de plusieurs travaux de l'auteure, dont ST-PIERRE, J. (2009). *Innover et entreprendre*. Dans *Entreprendre, Manuel d'introduction*, sous la direction de Frank Janssen, De Boeck, Bruxelles (à paraître).

² Le lecteur intéressé trouvera une description plus détaillée des formes d'innovation dans le Manuel d'Oslo de l'OCDE, qui est considéré comme le manuel de référence en la matière (OCDE, 2005).

nécessitera des ajustements à l'entreprise pouvant mener à l'innovation organisationnelle. Isoler l'innovation dans la PME pour tenter de comprendre quels sont les facteurs clés qui la stimulent est donc hasardeux et mène forcément à une vision incomplète de la réalité de ces entreprises.

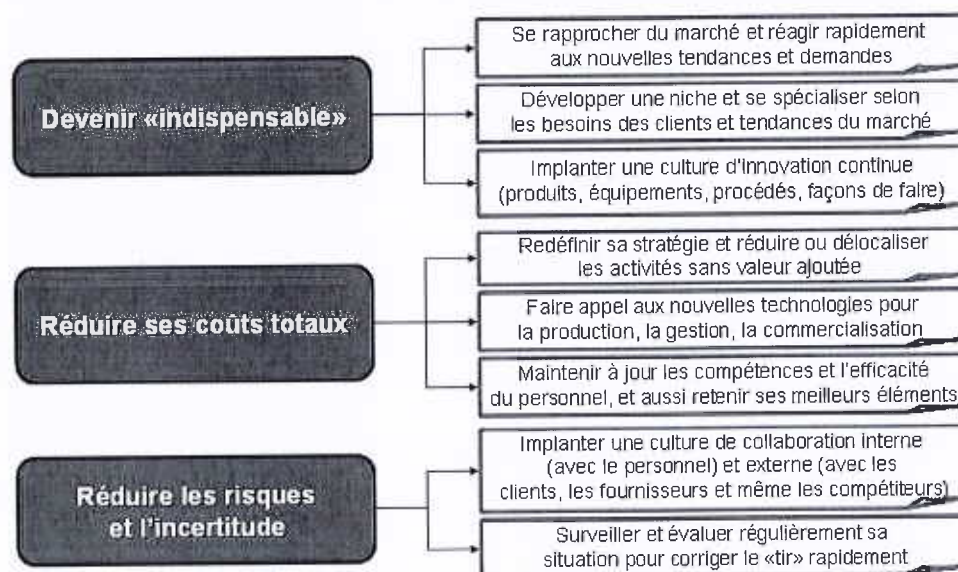
Mais innover n'est pas synonyme de facilité, l'innovation étant un processus dynamique et évolutif selon les besoins, et où l'incertitude et les défis se modifient continuellement. Il faut se remettre en question, gérer l'incertitude, être créatif et accepter que des erreurs coûteuses n'entraînent pas l'abandon des activités mais plutôt une révision des façons de faire. Compte tenu de ces risques et des probabilités d'échec des efforts d'innovation, pourquoi les PME innover-elles ?

Les principales motivations à l'innovation

La diversité des contextes dans lesquels oeuvrent les PME ainsi que l'hétérogénéité de leur comportement nous empêchent de cerner avec exactitude toutes les motivations à l'innovation. Elle peut servir à prendre de l'expansion en développant des marchés, à être plus compétitive en réduisant ses coûts ou en favorisant la créativité du personnel ou même à demeurer en vie parce que les concurrents arrivent sur le marché avec des produits qui intéressent davantage nos clients. Mais peu importent les motivations qui déclenchent les efforts déployés par les PME, l'innovation lorsqu'elle est globale et bien menée donne de la flexibilité aux entreprises les rendant mieux aptes à s'ajuster rapidement aux modifications de leur environnement habituel.

Plusieurs enquêtes réalisées auprès d'entreprises de secteurs d'affaires différents aux prises avec des pressions importantes exercées par l'environnement externe, ainsi qu'avec des clients de plus en plus exigeants, ont permis de regrouper les raisons d'innover sous trois grands objectifs. De façon schématique, ces motivations à l'innovation peuvent être présentées ainsi (St-Pierre et Trépanier, 2006).

Figure 1. Solutions d'affaires stratégiques dans un environnement d'affaires turbulent

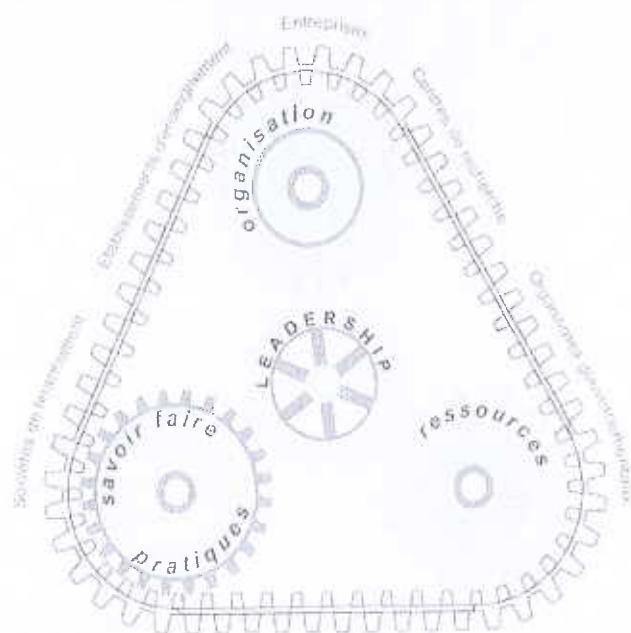


On notera que l'innovation répond autant à des besoins stratégiques de positionnement sur le marché qu'à des besoins courants de survie. Par ailleurs, par définition, l'innovation est une activité risquée étant donné qu'elle amène des changements et de la nouveauté dans les entreprises. Dans ces conditions, pour réussir à innover de façon continue, il est important pour l'entreprise de maîtriser un certain nombre de compétences et de posséder différentes ressources.

Les facteurs clés de l'innovation

L'innovation est un processus tourbillonnaire qui prend forme dans les PME de multiples façons. Après plusieurs années de recherche, nous avons pu mieux comprendre pourquoi des PME innoveraient avec d'importantes ressources dédiées à la R-D alors que d'autres innoveraient également en l'absence de ces ressources et dans des contextes qui semblent à priori moins favorables. Les facteurs clés de l'innovation sont donc, dans les PME, divers et c'est leur fonctionnement en synergie qui sera gage du succès. Une petite entreprise ayant peu de ressources peut innover de façon appréciable grâce à l'utilisation des ressources de son environnement externe, notamment par des collaborations avec différents partenaires. En revanche, aucune PME ne pourra innover de façon globale et continue si on n'y trouve pas en son sein un leadership assuré par la direction ou souvent le propriétaire dirigeant, qui considère essentielles les activités d'innovation. L'importance d'affirmer cette nécessité d'innover est liée aux taux d'échec élevés et qui ne doivent pas freiner l'ardeur des PME. Malheureusement, on attribue trop souvent les échecs à l'absence d'une technologie de pointe et de personnel compétent, ou à des efforts insuffisants dans les activités de R&D. Or, les échecs sont plus souvent attribuables à un comportement « frileux » dans les situations d'incertitude, à l'absence de circulation fluide de l'information, à une gestion participative déficiente et qui freine l'ardeur du personnel à émettre leurs idées et à s'engager pleinement dans la dynamique de l'innovation, à un climat de travail lourd et chargé de tensions, à un leadership absent et plus souvent à une direction autocratique.

Figure 2 : Facteurs clés de l'innovation dans les PME



La figure 2 présente un modèle de la PME innovante que nous avons pu élaborer après plusieurs années de recherche et d'observation. Ce modèle est dynamique et met l'accent davantage sur le fonctionnement en harmonie des différentes composantes, plutôt que sur la domination d'une seule composante qui pourrait être insuffisante si les autres n'oeuvrent pas en synergie. En revanche, on notera qu'une entreprise ne peut innover si une des composantes du modèle est totalement déficiente, provoquant ainsi le blocage de tout le système. Autrement dit, on ne peut innover sans aucune ressource, sans collaboration avec l'environnement externe, sans leadership, sans un savoir faire minimal et sans une organisation dynamique.

Au centre du modèle, on trouve un entrepreneur leader, motivant, mobilisateur et dédié, ouvert aux idées nouvelles, créatif, expérimenté et orienté vers l'avenir, et reconnu pour stimuler le

développement de l'innovation. Un personnel compétent ne peut contrebalancer le pouvoir du dirigeant autoritaire et centralisateur. Cet entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale pour les entreprises de taille moyenne, sait donner l'exemple en encourageant le personnel à prendre des risques et à exprimer leurs idées.

Des ressources diverses en quantité suffisante et au bon moment. On parle de ressources humaines compétentes et dédiées, de ressources technologiques disponibles et maîtrisées, de ressources financières patientes et de ressources informationnelles riches et variées. Par ailleurs, un déficit de ressources pourra être compensé par des collaborations et du réseautage. Des collaborations avec des centres de recherche ou d'autres entreprises permettent d'éviter de lourds investissements qui entraînent des frais fixes dans l'entreprise et qui réduisent ainsi ses liquidités aux phases critiques de l'innovation. La synergie entre les ressources et l'environnement externe montre la complémentarité de l'ensemble des composantes du modèle.

Des savoir faire adéquats, maîtrisés par les membres du personnel et qui sont en cohérence avec les objectifs de la direction. Les collaborations internes favorisent le partage d'idées entre les membres du personnel et le plus souvent entre des gens n'ayant pas les mêmes compétences et les mêmes spécialités ; la collecte d'information commerciale et stratégique de même que leur diffusion dans l'entreprise afin de provoquer des idées nouvelles et aussi de pouvoir favoriser la réactivité de l'organisation à des changements de l'environnement ; le maintien des compétences du personnel par des activités de formation continue ; des pratiques d'embauche sélective, de rétention du personnel et de valorisation du personnel clé dont les individus particulièrement créatifs.

Une organisation flexible, ouverte, apprenante où on exprime une attitude positive face au changement, où le personnel travaille en commun pour atteindre les buts de l'entreprise, où le climat de travail n'exprime aucune tension.

Finalement, une utilisation de l'environnement externe au profit de l'entreprise. De telles collaborations visent à réduire les besoins en investissements internes en partageant avec d'autres les activités; répartir les coûts, principalement les coûts irrécupérables qui sont spécifiques à un projet d'innovation et qui ne peuvent être absorbés par d'autres projets en cas d'échec; partager les risques des résultats entre un plus grand nombre de projets ou de promoteurs; compléter la gamme d'expertise nécessaire et être informé de tout ce qui se passe à l'extérieur, brisant ainsi l'isolement du propriétaire dirigeant de la PME.

Évidemment, en contrepartie des facteurs de succès, on retiendra les principaux facteurs d'échec. On retrouve une relative unanimité concernant les deux principaux obstacles à l'innovation, endogènes à l'entreprise, soit le manque de ressources financières au moment opportun et l'absence des compétences clés dans l'entreprise. Une récente étude réalisée par OSEO (2006) rapportait que les dépenses engagées par les PME spécifiquement pour les activités d'innovation, pouvaient représenter plus de 5% de leur chiffre d'affaires (2,5% pour les PME industrielles c. 3,9% pour les PME de service dont 5,4% pour les plus petites entreprises de service). Ces dépenses concernent les activités de R&D (en interne et en externe), la formation du personnel et les coûts liés à la préparation, à la production et à la mise en marché de l'innovation. Comme ces activités peuvent mettre un certain temps avant de produire les retombées attendues, il devient essentiel pour les entreprises innovantes de disposer d'un coussin de sécurité financière bien garni ou d'avoir accès à du nouveau capital au besoin.

Les compétences limitées du personnel pour certaines étapes de l'innovation sont le deuxième facteur d'échec qui fait l'unanimité. On pense notamment au personnel technique et scientifique pour les innovations technologiques, dans les procédés ou dans les équipements, ou encore pour les étapes de recherche et développement pour l'innovation de produits. Le manque de connaissances dans les domaines commercial et de mise en marché est aussi un facteur d'échec significatif, entraînant d'importantes difficultés pour les entreprises à évaluer correctement les besoins du marché et à définir les activités commerciales et de mise en marché les plus pertinentes. Par ailleurs, une façon pour les petites entreprises de réduire les impacts de leurs compétences limitées est soit de solliciter des organismes gouvernementaux et des pouvoirs publics, soit de collaborer avec des entreprises plus expérimentées disposant des connaissances spécifiques qui leur font défaut.

En résumé ...

L'environnement actuel impose des défis que les entreprises ne seront pas toutes capables de relever, si elles refusent de mettre en place un modèle d'affaires basé sur l'innovation. Une entreprise «apprenante» qui est à l'écoute de son environnement, qui valorise son personnel, qui adopte des décisions stratégiques en collégialité, sera plus alerte et réussira à mieux anticiper les besoins de sa clientèle afin de lui répondre rapidement. L'étude d'un échantillon d'une centaine de PME de fabrication montre que les dirigeants mettent souvent l'accent sur la technologie et les produits, en négligeant l'implication du personnel et sa valorisation, mais aussi en limitant la circulation de l'information aux personnes de la direction. Le personnel, ses compétences, sa créativité, son engagement, demeure l'actif le plus stratégique des entreprises. L'innovation continue demande donc un renouvellement du modèle d'affaires de bon nombre de PME où la réponse aux clients passe par un personnel expérimenté, compétent et engagé.

Finalement, étant empreinte d'incertitude et donc de risque, l'innovation donne souvent lieu à des échecs dont l'ampleur et les conséquences dépendent du degré de nouveauté pour l'entreprise. Ces échecs ne doivent toutefois pas remettre en question les décisions d'innover, puisqu'ils contribuent à accroître les connaissances et les compétences de l'entreprise et sa capacité à mieux réussir la prochaine fois. Il faut toutefois apprendre de ces échecs, ce qui suppose qu'on puisse les analyser afin d'en comprendre les éléments déclencheurs. D'ailleurs, comme le mentionne OSÉO (2006, p. 39) :

«Concrètement, la capitalisation sur les expériences passées se traduit par une réactivité plus grande : gain de temps par exemple sur les tâches récurrentes en matière de gestion de projets innovants (fondée sur la connaissance des faits), de réduction des erreurs de parcours (reposant sur la connaissance des règles de fonctionnement et un savoir-faire), de recherche de partenaires (liée à une meilleure connaissance des acteurs détenant la bonne compétence ou des règles de détection de ces ressources qualifiées) (...)».

Principales références

- OCDE (2005). Manuel d'Oslo. Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation.
- OSÉO (2006). PME et innovation technologique : http://www.oseo.fr/notre_mission/publications/etudes_rapports/academiques/pme_et_innovation_technologique
- St-Pierre, J. et Trépanier, M. (2006, Octobre). Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques : réactions de PME québécoises, 8e Congrès international francophone de la PME, Fribourg (Suisse). Disponible sur : http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/2006/063_Mondialisationdeleconomie.pdf