

**Jeudi 20 octobre 2016**

**18h - 20h**

**AgroParisTech**



**Dominique Massoni**

Directrice du développement des ressources humaines  
et de la communication interne du groupe Arkema

**2030 : les métiers au cœur de l'organisation**

**A quoi serviront les ressources humaines ?**

**Dossier Documentaire**

**- 109 pages -**

## Le Dossier Documentaire de l'UODC

### 2030 : les métiers au cœur de l'organisation

#### A quoi serviront les ressources humaines ?

## Sommaire

- **Autour de Dominique Massoni**..... pp. 03-30
  - Interview de Dominique Massoni : en 2050, le DRH devra définir un nouveau « contrat social »  
Léa Surugue, *Les Echos Business* (<http://business.lesechos.fr>), 2015
  - Les métiers et les hommes  
Dominique Massoni et Jean-Hubert de Roux, *Editea Éditions* ([www.editea.com](http://www.editea.com)), 2012, 109 p.  
*Résumé, table des matières, introduction, conclusion*
  - Quand le métier articule l'emploi et la formation. S'appuyer sur l'expérience professionnelle  
Dominique Massoni, *Cfdt Cadres* ([www.larevuecadres.fr](http://www.larevuecadres.fr)), 2015
  - Dominique Massoni, une DRH en formation continue  
*Université Paris 1 Panthéon Sorbonne* ([www.univ-paris1.fr](http://www.univ-paris1.fr)), 2016
  - Parcours de Dominique Massoni  
*LinkedIn* (<https://fr.linkedin.com>)
  
- **Ressources humaines, organisation et métier**..... pp. 31-104
  - De l'analyse des pratiques au développement des métiers  
Yves Clot, *Education & Didactique* (<https://educationdidactique.revues.org>), 2007
  - Dispositif de gestion des compétences et logique métier  
Alexandre Largier, *Revue Socio-Logos* (<https://socio-logos.revues.org>), 2008
  - Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective  
Franck Brillet et Annabelle Hulin, *Cairn Info* (<https://www.cairn.info>), 2010
  - La place des managers dans les processus ressources humaines  
Sarah Alves, *Cairn Info* (<https://www.cairn.info>), 2009
  - Capital humain et Capital émotionnel. Pourquoi ils importent dans les ressources humaines : des notions aux pratiques  
Bénédicte Gendron, *Academia* ([www.academia.edu](http://www.academia.edu)), 2011
  - Travailler... ou mesurer le travail ?  
M-A. Cotteret, A-M. Breuil et D. Bretelle-Desmazières, *Cairn Info* (<https://www.cairn.info>), 2011
  
- **Quatre vidéos de l'Uodc en lien avec la thématique des métiers dans l'organisation**..... pp. 105-109
  - Comment développer un collectif métier dans un collège ? L'alliance de la principale, du chercheur et des enseignants  
Luc Ria et Magdalena Solabarrieta, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°192, février 2016
  - Le métier, moteur du développement de l'entreprise. Compagnon et dirigeant, du Bocage normand à Dubaï  
Rémi James, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°188, novembre 2015
  - Le développement des talents chez Canal+. Cultiver le métier, l'exigence et l'inattendu  
Sophie Guieysse, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°184, août 2015
  - La gestion des ressources humaines chez Spie Batignolles. Comment les RH peuvent contribuer à la performance globale ?  
Nicolas Flamant, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°154, juillet 2013

**Le Dossier Documentaire de l'UODC**

**2030 : les métiers au cœur de l'organisation**

A quoi serviront les ressources humaines ?

**- Partie I -**

- **Autour de Dominique Massoni**..... pp. 03-30
  - Interview de Dominique Massoni : en 2050, le DRH devra définir un nouveau « contrat social »  
Léa Surugue, *Les Echos Business* (<http://business.lesechos.fr>), 2015
  - Les métiers et les hommes  
Dominique Massoni et Jean-Hubert de Roux, *Editea Éditions* ([www.editea.com](http://www.editea.com)), 2012, 109 p.  
*Résumé, table des matières, introduction, conclusion*
  - Quand le métier articule l'emploi et la formation. S'appuyer sur l'expérience professionnelle  
Dominique Massoni, *Cfdt Cadres* ([www.larevuecadres.fr](http://www.larevuecadres.fr)), 2015
  - Dominique Massoni, une DRH en formation continue  
*Université Paris 1 Panthéon Sorbonne* ([www.univ-paris1.fr](http://www.univ-paris1.fr)), 2016
  - Parcours de Dominique Massoni  
*LinkedIn* (<https://fr.linkedin.com>)

## En 2050, le DRH devra définir un nouveau « contrat social »

Lea Surigue Le 29/07/2015



Dominique Massoni, DRH Arkema - Arkema

**SERIE D'ETE QUEL DRH EN 2050 ? 8/13. Confronté à un exercice de prospective, Dominique Massoni, DRH d'Arkema, estime qu'être un DRH de demain se prépare dès aujourd'hui. Il imagine une profession dont le rôle sera formidablement modifié en 2050, et qui doit donc, dès maintenant, faire preuve d'agilité et d'inventivité pour accompagner les transformations rapides d'un monde qu'il reste à inventer.**

### Comment imaginez-vous le métier de DRH en 2050 ?

Imaginer le DRH en 2050, c'est imaginer une personne de 35-45 ans arrivant dans cette fonction en ayant commencé sa carrière professionnelle en 2025 et étant né en 2005... **autant dire qu'il est en train de grandir en ce moment... et surtout de grandir dans un environnement qui ne ressemble pas à celui de notre enfance.** C'est une banalité de le dire, mais encore faut-il l'avoir en tête. Ce DRH 2050 vit depuis son plus jeune âge avec le numérique omniprésent dans l'ensemble de ses activités, il se connecte avec ses amis dans le monde entier et il est bien rare qu'il les ait vus récemment, il interagit en ligne etc...

Les plus juniors qui auront 25-30 ans dans les entreprises de demain ne sont pas encore nés. Le rôle de DRH sera donc formidablement modifié par rapport à celui que nous connaissons aujourd'hui, **simplement du fait que les hommes et les femmes qui travailleront à cette période, ne nous ressemblent pas totalement et ne nous ressembleront vraisemblablement pas.** Le nouveau DRH devra s'adapter à leurs attentes vis-à-vis du travail, à leur mode de coopération et d'échange.

### Quel sera selon vous son périmètre ?

Indépendamment de ces transformations certainement radicales, le rôle de la DRH sera toujours d'assurer à l'entreprise les compétences dont elle a besoin pour permettre son développement.

Dans une économie mondialisée, **le DRH ira chercher les meilleures compétences où elles se trouvent et donc potentiellement aux quatre coins de la planète.** Une même équipe de travail sera ainsi constituée d'hommes et de femmes dispersés sur l'ensemble du globe, reliés entre eux pour agir et travailler à partir d'outils numériques permettant travail et connexion à distance. L'économie sera certes

mondialisée mais il se déplacera moins, soucieux de son empreinte environnementale. Il recrutera dans le monde entier en utilisant la visioconférence. Bref, la préservation de la planète sera pour lui encore davantage un enjeu.

**Son rôle local, au plus près des équipes de terrain ne va pas disparaître.** Si l'on prend le cas d'une entreprise industrielle, la production se fera toujours à un endroit précis, avec des équipes au plus près des installations à faire fonctionner. Même en faisant preuve de beaucoup d'imagination, la production d'acier, de voitures ou de yaourts ne se fera pas sur le cloud car tout ne va pas se dématérialiser. Le DRH nouvelle génération, s'il doit être capable de naviguer et d'accompagner des organisations à distance à partir de nouveaux modèles de connexion, aura aussi à appréhender le travail au plus près du terrain, c'est à dire tel qu'il s'opère concrètement.

**Le DRH aura donc un champ d'action mondial et ses modes d'intervention seront à la fois sur le plan local et global.** Compte tenu de la rapidité des changements qui vont sans cesse s'opérer dans les domaines techniques ou numériques, le RH en 2050 aura une mission essentielle, qui est celle d'anticiper l'évolution des métiers. C'est une raison de plus pour qu'il ne s'éloigne pas du travail réel, le prenne en compte et le comprenne finement.

Dans ce contexte d'évolution du numérique, son rôle sera d'accompagner ceux qui agissent et travaillent, car certaines compétences nécessaires aujourd'hui ne le seront plus demain et d'autres nouvelles vont se développer, sur lesquelles il faudra engager des actions massives de formation.

Dans un contexte mondialisé, il lui faudra comprendre et intégrer les dimensions culturelles de nombreux pays et contribuer à définir une nouvelle forme de contrat social, sorte de « contrat social international ».

Enfin, dans un environnement économique de plus en plus exigeant, avec une compétition internationale accrue, **la performance et la croissance passeront par une attitude d'écoute plus forte des salariés pour faire émerger les idées du terrain et accélérer l'innovation.** Les organisations avec des fonctionnements top/down ne pourront plus se concevoir ou du moins perdront en efficacité et en compétitivité.

#### **Exercera-t-il encore le rôle de support au service des opérationnels ?**

Le rôle du DRH en tant que support aux opérationnels mais aussi aux salariés est indispensable et va sûrement perdurer. Le DRH joue en effet un rôle de médiation entre la hiérarchie et les hommes et les femmes et cette triangulation est une condition d'équilibre et de bon fonctionnement des organisations.

**L'évolution que l'on peut imaginer concernera en revanche le mode de relation et de coopération dans la mesure où les outils connectés permettront un réel partage des données.** Nous n'aurons plus une DRH maîtrisant seule ses data.

On peut aussi imaginer que compte-tenu de la diversité des situations de travail, le DRH apportera des réponses « à la carte » aux opérationnels. Verra-t-on la fin des processus rigides ? C'est probable ... et certainement souhaitable. Le DRH aura un rôle de coordination plutôt qu'un rôle opérationnel avec une décentralisation forte par zone géographique/pays. Dans un monde où les décisions doivent être prises de plus en plus rapidement en fonction de contextes locaux notre DRH devra s'appuyer sur des RH locaux autonomes et très opérationnels

Le DRH de demain aura aussi un rôle de développement et de gestion des espaces collaboratifs. En 2050 il y aura sans doute moins de flux de produits dans le cadre d'une économie mondialisée mais raisonnée. Il y aura surtout des flux "d'idées" qu'il faudra capter et qui seront sources d'innovation et de différenciation pour les entreprises.

#### **Le « HR analytics » va-t-il devenir un levier de performance pour l'entreprise ?**

Cette approche est indispensable et relève dès aujourd'hui de la compétence du DRH. Celui-ci doit en effet savoir interpréter, « faire parler les données » pour comprendre le terrain et être en mesure d'anticiper.

Dans une économie mondialisée, et numérisée, il devra faire face à une quantité et une nature nouvelle de données et surtout être en mesure de les interpréter en les restituant dans le contexte de chaque pays.

### **Le recrutement aux mains de robots capables de repérer les failles d'un parcours ou d'un CV, est-ce crédible ?**

Le recrutement par des robots ... en voilà une drôle d'idée ! Si l'on recrute par des robots ne risque-t-on pas de recruter des robots ? **Le recrutement est et restera un art difficile et le face à face est indispensable pour se comprendre et s'évaluer mutuellement.** Si les robots sont des têtes chercheuses, dans ce cas c'est une autre histoire et pourquoi pas. Je reste persuadée que même si les machines deviennent toutes puissantes, elles ne doivent pas devenir surpuissantes et se substituer à l'intuition et à la richesse d'informations que le contact permet.

### **Les fiches de poste auront-elles encore un sens ?**

Bien sûr si la notion de fiche de poste renvoie à une idée de description d'un rôle rigide et figé, la fiche de poste sous cette forme devra disparaître. Mais les missions attendues dans un rôle seront toujours à préciser. Les missions seront plus ouvertes, et la flexibilité nécessaire tant dans la manière d'exercer sa fonction que dans les périmètres possibles. La fiche de mission pourra en effet recouvrir une relation salariée, mais aussi une relation de consultant, de free-lance et d'intervention ponctuelle.

### **La rémunération fera-t-elle toujours partie de ses prérogatives ?**

Oui, le DRH doit et devra jouer un rôle en matière de rémunération. C'est à lui que peut revenir la capacité de vision panoramique du marché des rémunérations au plan mondial. **Il doit et devra toujours jouer un rôle d'arbitre sur ces questions.** La structure de rémunération aura en revanche considérablement changé compte-tenu du mode de relation contractuelle entre l'entreprise et la personne qui travaille. Ira-t-on vers des rémunérations liées à des prestations de service plus ponctuelles ?

### **L'employabilité sera-t-elle toujours sa responsabilité ? Ou sera-t-elle aux mains du salarié ?**

La préservation de l'employabilité est une des responsabilités de la DRH vis-à-vis de ceux qui travaillent. Cet enjeu va s'accroître avec l'évolution rapide des métiers que l'on peut anticiper et les investissements formation dans ce sens vont s'accroître.

### **Anticiper l'avenir à travers les plans de succession aurait-il encore un sens à l'heure de la mondialisation du recrutement ?**

Ce n'est plus un plan de succession poste à poste qui peut se concevoir compte-tenu de la variété des conditions de coopération/contribution au sein de l'entreprise. Mais ce rôle d'anticipation reste essentiel. Plutôt que de plan de succession, je parlerais de solution de succession et de réflexion sur la pérennisation des savoir-faire.

### **La notion de temps de travail peut-elle perdurer face aux nouvelles formes de collaboration (télétravail, portage, intérim, management de transition etc.) ?**

Double réponse. Avec une mondialisation des rôles et des fonctions, pourra-t-on maintenir une disparité entre les temps de travail en France, en Inde, au Japon, en Chine ? C'est peut-être une question d'équité.

Si le travail à distance se développe, le DRH a pour responsabilité de veiller à ne pas atteindre les excès de l'hyper-connexion. Le DRH dès aujourd'hui est investi dans les politiques de prévention du stress. Ce rôle ne peut que se renforcer.

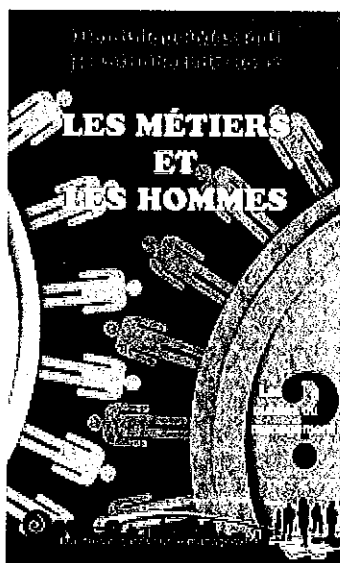
### **En conclusion...**

Le DRH en 2050 jouera un rôle passionnant devenant **un acteur agile et inventif partenaire du business, pour accompagner un monde qui bougera certainement encore plus vite et qui reste à inventer.** Je ne suis pas certain qu'en 2050 un DRH s'appellera toujours un DRH, mais peut être un DHEC (Directeur en charge des Hommes et des Espaces Collaboratifs).

## Les métiers et les hommes.

Dominique Massoni & Jean-Hubert de Roux (fin septembre 2012)

Les oubliés du management ?



Auteurs : Dominique Massoni & Jean-Hubert de Roux

Date de parution : septembre 2012

ISBN : 978-2-3520-2031-8

Nb de pages : 112

Format : 14x22,5 cm

Prix : 15 € TTC

LES METIERS ET LES HOMMES replace enfin les métiers au cœur de l'entreprise et de l'organisation alors qu'ils ont été les grands oubliés pendant plus de 150 ans de théories du management..

Commander

Dominique Massoni & Jean-Hubert de Roux à travers une rétrospective lumineuse éclairent ce que nous ne savons plus voir : les métiers ont disparu dans la prise en compte de l'homme au travail.

Les managers et les politiques RH ne reconnaissent plus ou trop peu les savoir-faire acquis par l'expérience. L'expertise et l'apprentissage sont les grands oubliés des parcours de carrière. La tyrannie des savoir- être, l'obligation de la mobilité pour la mobilité, les transformations dans l'urgence, ont remplacé ce qui constituait l'identité du salarié dans l'entreprise : le métier !

A l'heure où la compétitivité et l'internationalisation deviennent un enjeu économique et politique majeur, les dirigeants qui gèrent les hommes au travail doivent retrouver cette vérité première : les métiers sont la première richesse de l'entreprise et des hommes qui la composent.

Par delà ce constat, les auteurs nous proposent les instruments d'un nouveau modèle de management fondé sur une politique RH qui retrouve ses « fondamentaux ». Ils s'appuient sur leur expérience de DRH, nous font partager leurs convictions et détaillent, à partir de méthodes et d'exemples concrets leurs pratiques innovantes dans ce domaine.

Le vrai projet de l'entreprise de demain sera celui des métiers;

### Les auteurs en quelques mots

**Dominique Massoni**, spécialiste de l'innovation sociale, a mené une carrière de DRH dans des groupes internationaux.

Elle est actuellement Directeur du Développement des Ressources Humaines et de la Communication Interne dans un Groupe de chimie français.

**Jean-Hubert de Roux**, consultant, intervient dans les domaines de stratégie, définition des politiques et organisation RH.

Ancien DRH de branches de Total, il a consacré plus de 30 ans à l'organisation industrielle et à la définition de politiques Métier et RH en contexte de mutation

Source :

<http://www.editea.com>

## **TABLE DES MATIERES**

### **Introduction : Les métiers, nostalgie ou nécessité ?**

Les métiers, nostalgie ou nécessité ?

Métier et profession, deux notions complémentaires

Si certaines professions demeurent, que reste-t-il des métiers ?

Les métiers ont disparu comme paramètres de gestion des entreprises ou des organisations... il est temps de réagir

Le retour des métiers, gage de modernité

Construire un nouveau mode de raisonnement

### **Partie I - Dépasser l'héritage de 150 ans d'histoire des organisations, marquée par la disparition des métiers.**

1 - Au temps des métiers.

2 - L'organisation du travail de Taylor et l'éclatement des métiers.

3 - L'Ecole des Relations Humaines, l'émergence de l'individu universel au travail, sans référence à son métier.

4 - La gestion des Ressources Humaines ; des outils pour une gestion globale sans différenciation entre les métiers.

### **Partie II - Les métiers, une réponse aux nouveaux enjeux de l'entreprise.**

1 - Les évolutions technologiques et le nécessaire retour des métiers.

2 - L'entreprise de demain, compétitive et durable : une entreprise de professionnels.

3 - Le métier, noyau dur de l'identité professionnelle.

### **Partie III - Refonder l'entreprise sur les métiers.**

1 - Définir les métiers.

2 - Définir les caractéristiques et les composantes de chaque métier.

3 - Concevoir l'entreprise et la gestion des Ressources Humaines autour des métiers.

4 - Gérer et piloter les communautés de métier.

### **Conclusion : Orienter le projecteur sur les métiers, nouveau projet de management pour l'entreprise.**

## Introduction

### Les métiers, nostalgie ou nécessité ?

#### Les métiers, nostalgie ou nécessité ?

La crainte de l'avenir, la perte de repères, l'accroissement du nombre de chômeurs, peuvent conduire certains à regretter un passé mythique où le plein emploi semblait assuré, non seulement par la croissance ou la reconstruction, mais aussi par une répartition harmonieuse du travail entre les dépositaires de métiers bien identifiés.

Que l'on se rassure, notre propos n'est pas de sombrer dans l'illusion d'un passé perdu et meilleur, ni de remettre au goût du jour l'organisation sociale du temps des corporations, pas davantage de prôner le retour vertueux à une économie d'artisanat.

Il ne s'agit pas de nier les progrès apportés par les évolutions de l'organisation du travail au cours des deux derniers siècles, mais il est indispensable de se réinterroger sur le rôle que les métiers tiennent dans la société et dans l'entreprise, sur leur importance pour l'identité professionnelle des salariés et sur la place qu'ils doivent tenir dans la Gestion des Ressources Humaines, pour apporter une réponse résolument moderne aux défis de l'entreprise actuelle.

### **Métier et profession, deux notions complémentaires.**

La profession définit un ensemble de personnes exerçant certes le même métier, mais relevant surtout d'une communauté professionnelle avec ses rites, son langage, ses modes de reconnaissance, ses modes d'accès et ses statuts. Par conséquent, la profession décrit un mode d'organisation sociale.

Le métier recouvre l'ensemble des savoir-faire nécessaires pour la réalisation de tâches, dans la mesure où celles-ci sont non répétitives et non réduites à des opérations élémentaires.

### **Si certaines professions demeurent, que reste-t-il des métiers ?**

À partir du début du 20<sup>ème</sup> siècle, le taylorisme, en fragmentant le travail, a dénaturé la notion même de métier en réduisant au minimum les compétences à acquérir pour la réalisation de tâches devenues strictement unitaires et parcellisées. Certains pourront donc penser que la notion de métier a réellement disparu et qu'il est incongru de vouloir la réhabiliter surtout si l'on considère la nature des postes dans les premiers niveaux de la hiérarchie. Les conceptions en matière de management ou de Gestion des Ressources Humaines sont souvent les héritières non seulement de la conception taylorienne du travail mais aussi des mouvements qui ont suivi. Elles se sont appuyées sur des approches abstraites du travail sans jamais prendre en compte la notion de métier.

Or aujourd'hui les évolutions technologiques ont rendu les tâches à réaliser de plus en plus intégrées et, par voie de conséquence, de plus en plus complexes, ceci à tous les niveaux de l'organisation. La notion de métier s'impose à nouveau et il redevient logique et efficace de considérer le métier dans lequel s'intègre chaque poste : comme au temps où le travail était fondé sur les métiers, il est à nouveau pertinent de savoir reconnaître le « bon ouvrier », c'est-à-dire celui qui se distingue par sa maîtrise et ses « tours de main ». Cette approche s'applique bien sûr aux métiers opérationnels, mais aussi à l'ensemble des secteurs d'activité et à tous les niveaux.

Réintroduire la notion de métier passe par la prise en compte des compétences techniques (par rapport aux compétences que l'on a appelées « comportementales ») pour analyser la manière dont elles s'acquièrent. Il s'agit de reconnaître que les compétences s'appuient non seulement sur des apprentissages théoriques, mais aussi et surtout sur des apprentissages par l'expérience. Dans le travail au quotidien, c'est en effet l'expérience accumulée qui permet d'ajuster les interventions, les gestes et les actions. Valoriser l'ensemble des connaissances, des techniques et des modes opératoires appris avec le temps devient, dans ce cas, un acte majeur de management.

Parce qu'à l'instar d'un capital le métier se bonifie avec le temps, la notion d'apprentissage est une notion clé, souvent marquée dans le vocabulaire des professionnels, par des termes qui traduisent des étapes distinctes auxquelles sont associés des statuts comme par exemple celui d'apprenti, de compagnon et de maître.

Ces notions font référence aux compagnons du Tour de France – ou compagnons du devoir – où le titre de compagnon correspond au degré le plus élevé de la maîtrise d'un savoir-faire. Il est donné à un ouvrier qui a passé différentes étapes d'apprentissage à l'occasion de son « Tour de France ». Selon cette organisation, l'apprenti ouvrier découvre « sur le terrain » les bases de son métier. Il est placé sous la responsabilité d'un compagnon (c'est-à-dire d'un professionnel expérimenté), car les apprentissages sont encadrés par les plus anciens qui guident, transmettent et orientent. Une fois le degré de maîtrise atteint, le rôle de transmetteur – et donc de maître – peut intervenir.

Ce modèle n'existe plus aujourd'hui que dans quelques professions qui ont échappé au taylorisme et, bien sûr encore, chez les compagnons.

**Les métiers ont disparu comme paramètres de gestion des entreprises ou des organisations... il est temps de réagir.**

Lorsqu'on aborde la question de la compétitivité des entreprises, des réformes de l'État ou de l'efficacité des administrations, c'est le plus souvent sous l'angle financier ou sous l'angle des coûts que sont traités ces sujets.

Les entreprises poussées par cette logique strictement économique ont tendance à mettre de côté l'analyse du travail réel. Elles ne définissent pas assez leurs politiques de Gestion des Ressources Humaines en se fondant sur une construction de parcours professionnels adaptés à la spécificité de chaque métier, ce qui permettrait d'assurer un réel développement des compétences tant individuelles que

collectives. De plus, en se centrant sur des approches trop globales et trop quantitatives, elles courent aujourd'hui le risque de perte des compétences clés.

Certes, pour se pencher sur l'avenir des salariés ou des fonctionnaires, les théoriciens ou consultants en management ont récemment conçu le néologisme d'« employabilité ». Cette notion peut paraître proche de la notion de métier puisqu'elle désigne des savoir-faire qui garantissent au salarié une capacité à se positionner sur un marché de l'emploi interne ou externe. L'« employabilité » désigne cependant le plus souvent des capacités à maîtriser des comportements professionnels supposés transverses, ce qui n'a rien à voir avec les savoir-faire techniques propres à chaque métier. Définir l'« employabilité » se borne le plus souvent à décrire des comportements abstraits sans une vraie mesure de la réalité du travail réalisé. De plus, si le développement de l'« employabilité » des salariés devait permettre une assurance de reclassement en cas de nécessaire reconversion professionnelle, dans les faits, les Directions des Ressources Humaines n'ont développé que peu d'outils dans ce sens. Elles se sont davantage penchées sur les modalités de réduction des effectifs selon une approche globale et homogène, actions dictées par des politiques de réduction des coûts.

*Fait caractéristique, les métiers sont les grands absents des manuels de management ou de Gestion des Ressources Humaines.*

Le contenu des ouvrages de Gestion des Ressources Humaines ou de management est soit centré sur la description de rôles strictement techniques comme le recrutement, la gestion des carrières, la gestion des rémunérations, la

formation professionnelle ou les relations sociales, soit développé autour des outils de motivation des équipes avec ce que cela suppose d'attitude d'écoute et de dosage entre sanction et récompense. En aucun cas ne sont mentionnés des sujets comme la description des activités et encore moins les modes de transmission des savoir-faire fondamentaux. De nouveaux thèmes comme « la gestion des talents » ou « la gestion des compétences » ont fait leur apparition dans les récentes éditions, mais si ces thèmes nous rapprochent du concept de métier, nous n'en restons cependant qu'à la frontière.

Le thème des métiers en tant que tel ne fait jamais l'objet d'un chapitre en soi. Il reste la plupart du temps absent, même dans les index, oublié entre « Marché de l'emploi » et « Mobilité ».

*Les outils de management ou de Gestion des Ressources Humaines actuels ne sont plus totalement adaptés.*

Les outils de management ou de Gestion des Ressources Humaines encore actuellement utilisés sont les héritiers des modèles qui se sont déployés en trois grandes étapes depuis le début du 20<sup>ème</sup> siècle. On distingue en effet l'époque du taylorisme et de l'Organisation Scientifique du Travail, suivie par l'École des Relations Humaines, pour arriver au début des années 80 à la Gestion des Ressources Humaines. En occultant la notion de métier, les outils de gestion des hommes et des organisations, associés à ces différents courants, ont certes été utiles, mais ils ont aussi contribué à introduire des rigidités. Les utiliser sur un mode exclusif présente aujourd'hui des risques pour l'organisation.

*and go* », ou encore du fait d'actions de mobilité excessive. Certaines entreprises ont même dû, dans certains cas, faire appel à des anciens pour assurer les rôles supposant un haut niveau d'expertise ou pour permettre la transmission de savoirs essentiels à leur bon fonctionnement.

### **Le retour des métiers, gage de modernité.**

*Les évolutions technologiques remettent inévitablement la maîtrise des savoir-faire au centre.*

Avec les évolutions techniques et technologiques apportées par l'informatisation et l'automatisation des processus de production, le salarié, qu'il soit ouvrier, employé, ingénieur ou cadre, a vu son poste de travail s'élargir et s'enrichir avec des tâches plus globales intégrant l'amont et l'aval des opérations unitaires qu'il exécutait naguère. Un employé peut par exemple avec son micro-ordinateur, non seulement faire de la saisie de données comme le supposait son poste et son « coefficient » précédent, mais les ordonner, les calculer avec des logiciels, puis les interpréter.

En revenant à une organisation du travail fondée sur des tâches plus complexes, la nécessité d'apprentissages multiples, longs et variés à partir d'expériences successives redevient nécessaire. Le rôle des plus anciens pour assurer la transmission des savoir-faire retrouve toute sa place.

*Les métiers, une assurance de compétitivité.*

Bien sûr, la compétitivité de l'entreprise passe par une maîtrise des coûts (dont les coûts salariaux), mais elle doit être

aussi durablement assurée par une plus forte professionnalisation des salariés.

L'avantage compétitif d'une entreprise se fait, et se fera de plus en plus, sur des critères de qualité qui supposent une parfaite maîtrise de ses savoir-faire clés. Ainsi, l'entreprise compétitive est, et sera dans l'avenir, celle qui disposera des meilleurs professionnels, celle qui sait, et saura les construire, les développer et bien sûr les fidéliser.

Ce constat s'applique à une échelle désormais internationale car, dans un monde de plus en plus globalisé, l'entreprise doit aussi suivre le mouvement en s'implantant à l'étranger. Elle doit savoir y recruter mais surtout développer les talents dans tous les pays où elle exerce ses activités en faisant évoluer les salariés d'un pays à l'autre pour diversifier leurs expériences et leur apprendre à travailler dans d'autres contextes culturels. Or, ces mobilités entre les pays et ces montées en compétences des salariés « globaux » ne peuvent se réaliser s'il n'y a pas de base métier, c'est-à-dire une approche partagée sur ce point par les DRH des différents pays d'implantation.

*Le métier, noyau dur de l'identité professionnelle.*

Le besoin de reconnaissance des salariés s'est exacerbé dans une période où les contours des entreprises ont eu tendance à changer dans le cadre de fusions ou de cessions. Les « bannières », slogans, valeurs et identité de marques que les entreprises proposaient à leurs salariés ont considérablement évolué et fluctué. Si par exemple les salariés de La Poste relevaient des PTT, aujourd'hui ils appartiennent à La Banque Postale avec d'autres mots d'ordre et d'autres

principes de gestion. Les exemples de cette nature sont légion, que l'on pense aux salariés de Pechiney devenus Alcan, aux salariés de BSN devenus Danone, à ceux d'Elf devenus Total, à ceux de France Telecom devenus Orange, etc.

Comment s'y retrouver dans de telles évolutions ? Comment retrouver ses repères et ancrer un sentiment d'appartenance ? Comment construire son identité ?

Dans un tel contexte, la reconnaissance des métiers devient un élément constitutif et puissant de l'identité professionnelle. En s'inspirant de travaux sur l'identité menés par les psychologues, les sociologues du travail ont développé le concept d'identité professionnelle ou d'identité au travail. Dans cette veine, un pan entier de la sociologie du travail s'est intéressé à la notion de métier, sans pour autant que cela se traduise dans des méthodes ou pratiques concrètes de management ou de Gestion des Ressources Humaines.

### **Construire un nouveau mode de raisonnement.**

*Distinguer par exemple les métiers à cycle court des métiers à cycle long.*

Il est indispensable que les politiques de Gestion des Ressources Humaines soient plus précises en se fondant sur une catégorisation des métiers. Un travail sur la catégorisation des métiers en fonction de leurs caractéristiques propres devient une condition pour définir des plans d'action adaptés, sans plus courir le risque de perte de compétences.

Comme piste de réflexion pour établir ces catégorisations, il est important de différencier les métiers à cycle d'appren-

tissage court des métiers à cycle long, ou encore les métiers de passage par opposition à des métiers d'expertise. Cette différenciation s'établit en fonction du temps d'apprentissage nécessaire à l'acquisition des savoir-faire et à leur possible transposition vers d'autres métiers.

La nature du métier ainsi analysé déterminera les politiques de recrutement, de mobilité, voire les équilibres démographiques en général. Une mobilité trop rapide dans un métier à cycle d'apprentissage long peut s'avérer une vraie catastrophe pour les personnes comme pour l'organisation.

C'est en acceptant les spécificités de chaque métier que les approches prévisionnelles et les parcours professionnels seront construits pour assurer un enrichissement des savoir-faire, aussi bien pour l'organisation que pour la personne. Par voie de conséquence, l'ensemble des politiques RH sera enrichi par une articulation effective entre les actions de recrutement, de gestion de carrière, d'administration du personnel, de rémunération et de formation.

#### *Vers un nouveau mode de management.*

Sur le plan général de l'entreprise, une politique de Gestion des Ressources Humaines par les métiers va dans le sens d'une meilleure prise en compte du travail réel et d'une meilleure reconnaissance des salariés. Elle valorise en effet leurs savoir-faire et acte leur identité professionnelle. C'est une force tant individuelle que collective face aux risques de turbulence dans l'écosystème des entreprises.

Une telle politique présente aussi l'avantage de s'appliquer à tous les statuts, qu'il s'agisse des dirigeants, des cadres, des agents de maîtrise, des ouvriers ou des employés. Ces

derniers ont pu se sentir dévalorisés (voire relégués dans des fonctions unitaires et subalternes) et se considérer comme les grands oubliés à l'époque où la survalorisation des compétences transverses et des compétences comportementales ne concernait en fait que les cadres ou les managers.

La réelle prise en compte des métiers est une condition plus générale qui permettra d'assurer le bien-être des salariés et le développement durable des missions et activités de l'organisation.

## Conclusion

### **Orienter le projecteur sur les métiers, nouveau projet de management pour l'entreprise**

Les évolutions les plus récentes et les enjeux actuels du management se concentrent (ou, tout au moins, se verbalisent) autour de quelques sujets : l'internationalisation du management, la gestion des talents souvent réduite à celle des hauts potentiels, l'externalisation, puis, plus récemment, la ré-internalisation de certaines compétences face au risque de perte de contrôle de certains métiers, le bien-être au travail, la gestion des compétences, la gestion des générations.

Face à ces enjeux, la « science RH » a peu évolué. Les sciences humaines centrées sur la sociologie des organisations et sur l'analyse des comportements ont moins apporté dans ces dernières années qu'elles ne l'avaient fait dans les dernières décennies du siècle précédent.

La vraie nouveauté, le nouveau concept autour duquel vont pouvoir s'intégrer les organisations, les politiques et les outils RH, les attentes des salariés en termes d'identité professionnelle et de respect de leur œuvre, le développement de la compétitivité des entreprises, est bien aujourd'hui le concept de métier qui transcende les organisations et les niveaux hiérarchiques.

C'est à cette condition que les managers – à qui l'on reproche souvent de ne pas s'approprier les politiques RH – se sentiront impliqués dans toutes les facettes, individuelles et collectives de la Gestion des Ressources Humaines.

C'est bien un nouveau rôle des DRH que de s'assurer de la mise en œuvre d'une Gestion des Ressources Humaines autour des métiers, d'en définir la méthodologie, les contours et l'implication des différents acteurs : eux seuls sont en mesure d'assurer les cohérences et les transversalités nécessaires dans une gestion résolument modernisée des Ressources Humaines, et ceci au-delà de l'affirmation de seules valeurs puisées dans le catalogue des bonnes pratiques managériales, initiative, respect, audace, transparence, écoute, etc.

C'est aussi et surtout à la mission des Directions Générales de s'assurer que leur gouvernance, leurs principes de management et leur organisation s'articulent autour de la reconnaissance, de la gestion et surtout de la valorisation des salariés et de leurs métiers.

Le vrai projet d'entreprise de demain sera celui des métiers.

**Dominique Massoni**

**Quand le métier articule l'emploi et la formation**  
S'appuyer sur l'expérience professionnelle

**Le statut d'emploi, du poste et la classification ne suffisent pas à refléter l'activité réelle. Pour Dominique Massoni, la reconnaissance de l'expérience et la transmission des savoir-faire permettent à l'entreprise comme au salarié de maintenir et développer les compétences et la compétitivité.**

**Dominique Massoni est directrice du développement RH et communication Interne du groupe Arkema et auteure, avec Jean-Hubert de Roux, de *Les Métiers et les hommes, les oubliés du management* ?, Editea, 2012.**

Comment vous appuyez-vous sur le métier pour faire évoluer les salariés dans leur emploi ?

**Dominique Massoni** La profession définit un ensemble de personnes exerçant un même métier. Elle décrit un mode d'organisation sociale. Le métier recouvre l'ensemble des savoir-faire nécessaires pour la réalisation de tâches, au sens où celles-ci ne sont ni élémentaires ni répétitives. Les organisations de travail traditionnelles ont dénaturé la notion même de métier en réduisant les compétences nécessaires pour accomplir les tâches, elles-mêmes standardisées et parcellisées. Travailler la question du métier, c'est s'opposer à une conception taylorienne du travail et à une approche prédéterminée de l'activité. Mon travail de responsable en ressources humaines (RH) consiste ainsi à veiller à ne pas enfermer les salariés dans un

poste, un emploi ou un statut. Réintroduire la notion de métier passe par la prise en compte des compétences techniques (différentes des compétences comportementales) pour analyser la manière dont elles s'acquièrent. Dans un secteur comme celui de l'industrie chimique où j'interviens, le savoir-faire technique est fondamental pour la majorité des salariés. De plus, le métier se bonifie avec le temps. La notion d'apprentissage est une notion-clé qui se traduit par des étapes qui, par analogie ou compagnonnage, s'apparente à celle de l'apprenti, du compagnon, du maître... Prenons le passage cadres par exemple. Il a longtemps perduré dans l'entreprise un

*C'est à partir de l'expérience que nous proposons une évolution des fonctions.*

processus de « cadrage » très traditionnel. Un comité de sages se réunissait pour valider les salariés non-cadres qui pouvaient accéder chaque année à ce statut.

La décision se prenait trop à distance de l'activité réelle et « produisait » des cadres en ne verrouillant pas totalement l'accès à ce niveau. Aujourd'hui, nous favorisons la promotion interne à partir de l'expérience professionnelle, en lien avec les équipes et sous la responsabilité des ressources humaines. C'est à partir de l'expérience que nous proposons une évolution des fonctions. Cette approche est importante car les cadres sont chez nous des ingénieurs et la légitimité dans notre secteur vient de l'expertise technique et aussi des capacités à manager.

Quelle est votre approche de gestion des carrières et la place de la formation professionnelle ?

**D. M.** Nous avons des grilles de classification, issues de la méthode Hay et respectant les conventions collectives mais c'est une approche parfois trop rigide et insuffisante pour la RH. Les grilles ne suffisent pas à distinguer et à prendre en compte la reconnaissance des savoir-faire et des métiers acquis par l'expérience. Les entreprises, poussées par des logiques à court terme, ont tendance à mettre de côté l'analyse du travail réel.

Elles ne définissent pas suffisamment leurs politiques de gestion RH en se fondant sur une construction de parcours professionnels adaptés à la spécificité de chaque métier, ce qui permettrait d'assurer un réel développement des compétences

tant individuelles que collectives. Les grilles enferment les salariés et passent souvent à côté de compétences clés. Dans cette optique, il est nécessaire d'identifier tous les métiers présents dans chaque

entreprise. Et pour chaque métier, déterminer les qualifications exigibles lors du recrutement, les tronc communs de formation de base qui permettront l'adaptation à la pratique spécifique des métiers dans l'entreprise et les parcours de formation qui doivent accompagner la progression des salariés. Relevons également que les campagnes de formation doivent accompagner l'émergence des nouvelles compétences et des technologies. Les entreprises matures dans ce domaine ont mis en place pour chaque métier un responsable formation métier en charge de ces missions.

*L'avenir de l'organisation et la compétitivité de l'entreprise dépendent de la maîtrise de ces métiers voire de l'excellence dans son métier.*

L'intégration de la formation métier dans les pratiques de gestion suppose en outre, lors de l'entretien d'évaluation et de l'entretien professionnel, la prise en compte pour chaque salarié de ses besoins de perfectionnement dans son poste, en management ou en relations humaines, mais surtout des éléments de parcours de formation métier qui accompagne sa progression dans le métier. L'idéal est que les managers de proximité disposent de fiches métier et que ces repères soient étayés par le cadencement nécessaire des formations qui correspondent. Il faut veiller à ce qu'il y ait un équilibre entre les formations dédiées au développement personnel et les formations métier qui ont parfois tendance à devenir les oubliées de l'effort global de formation. L'individu, même motivé et heureux au travail, ne suffit pas pour garantir l'efficacité de l'organisation. L'avenir de l'organisation et la compétitivité de l'entreprise dépendent de la maîtrise de ces métiers voire de l'excellence dans son métier.

Comment définir les caractéristiques d'un métier et la progression professionnelle ?

**D. M.** La gestion par les métiers prend en compte la durée d'apprentissage, le ratio à respecter entre ceux qui exercent le métier temporairement et les professionnels pérennes, le caractère spécifique à l'entreprise, la nécessité d'y associer des expertises internes ou non, le degré de sous-traitance acceptable et bien sûr la pérennité du métier. La durée d'apprentissage est un paramètre essentiel : j'en reviens toujours à la progression professionnelle. A partir du repérage des métiers, les politiques de gestion RH doivent prendre en compte

*Ce n'est qu'entre gens du même métier qu'on sait transmettre des savoir-faire. Reconnaître à chacun un métier, c'est lui donner une identité professionnelle.*

les temps d'acquisition et d'apprentissage des savoir-faire professionnels dans chaque métier considéré. Entre un vendeur, un géologue, un expert juridique ou un agent d'assurance, le temps et le parcours professionnel à suivre pour atteindre l'optimum de la maîtrise du métier ne sont pas identiques. Un métier à cycle d'apprentissage court suppose de la mobilité interne alors qu'un métier à cycle long nécessite une politique de recrutement régulière pour ne pas compromettre l'élaboration sur la durée d'une compétence collective.

Pour les salariés, les perspectives d'évolution ou de progression sont liées à l'atteinte de leur maturité professionnelle dans leur secteur d'activité. Chez Arkema, nous avons beaucoup de métiers techniques nécessitant des formations en haute technologie et en sécurité. Chefs de quart, opérateurs, contremaîtres, ingénieurs... Derrière la classification, nous favorisons l'apprentissage pour progresser dans le métier. Durant trois à six mois, les salariés en période d'apprentissage sont formés en interne sur tel procédé chimique avec également des modes de tutorat ou de compagnonnage. La transmission fait partie de l'activité professionnelle. Elle est essentielle dans notre secteur pour la maîtrise

des modes et des procédés de fabrication. Une industrie à haut niveau d'exigence de sécurité (le milieu chimique est par nature très complexe), de technologie et de production continue (on n'arrête pas une usine chimique !), l'apprentissage et le relais professionnel est stratégique. L'approche métier affine l'approche par poste, par classification ou par compétences. Ce n'est qu'entre gens du même métier qu'on sait transmettre des savoir-faire complexes. Reconnaître à chacun un métier, c'est lui donner une identité professionnelle au-delà de son statut et de son emploi.

# Le Sorbonn@ute

LE MÉDIA ÉTUDIANT DE PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE

PORTR@IT

## **Dominique Massoni, une DRH en formation continue**

**Dominique Massoni, directrice du développement des ressources humaines et de la communication interne du groupe Arkema, a décidé de suivre un cursus à Formation continue Panthéon-Sorbonne.**



On peut être passé par des grands groupes français et avoir toujours envie d'étudier, d'évoluer, d'avancer et d'apprendre. Dominique Massoni fait partie de cette catégorie. Directrice du développement des ressources humaines et de la communication interne du groupe Arkema, leader tricolore et acteur majeur de la chimie mondiale, elle a débuté au sein du géant Total, il y a 30 ans, s'occupant notamment du recrutement. Cette diplômée de Sciences Po, de psychologie sociale et en sociologie des organisations a ensuite décidé de totalement changer de secteur d'activité en se dirigeant vers Viel, une société de courtage financier, dans une fonction de DRH. Et ce, avant de revenir chez le pétrolier français, pour cette fois s'occuper de la formation et du développement social, puis en tant que directrice de la communication de la branche chimie du groupe. En 2004, une filiale de Total est créée, baptisée Arkema, dans le cadre de la mise en

place d'une nouvelle organisation de la branche chimie. "Cette filiale est devenue un groupe mondial, indépendant en 2006, coté en Bourse, et comptant près de 15 000 salariés aujourd'hui !", annonce-t-elle.

### **La nécessité d'apprendre malgré les responsabilités**

Dominique Massoni cumule les activités et les responsabilités au sein du groupe Arkema. A la tête d'une équipe de trente personnes, elle s'occupe non seulement du développement des personnes et des compétences (recrutement, formation, rémunération...), mais également de tout ce qui concerne le "développement social" (condition de vie au travail, diversité, politique de prévention...) en plus de la communication interne. Malgré cette diversité de missions, elle a décidé de suivre une formation professionnelle à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. "Quand on a un parcours professionnel confirmé, il est quand même indispensable de continuer d'apprendre et d'enrichir ses connaissances au prisme de ses expériences. Passer du temps à apprendre tout au long de sa vie professionnelle me paraît important. C'est très intéressant également, avec la multiplicité et la diversité des profils qui suivent cette formation, venant aussi bien des ressources humaines, de la santé, de l'architecture... Il en ressort une grande variété de points de vue ! De plus, ce mode d'apprentissage adapté me permet de continuer mon activité professionnelle", souligne-t-elle.

### **Le choix affirmé et réfléchi de l'ergonomie**

Après avoir suivi une formation à l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN) il y a quelques années, Dominique Massoni s'est lancée, cette fois-ci, dans le master 2 Ergonomie, organisation, et espace du travail, avec un étalement de la formation sur deux années proposé par FCPS. "J'avais envie d'étudier ce domaine de l'ergonomie parce que la question me paraît importante dans les ressources humaines pour comprendre le travail tel qu'il s'opère, ce que les ergonomes appellent le travail réel par rapport au travail prescrit. De plus, ce domaine intervient dans tous les secteurs de l'activité économique, nationale et internationale, et à tous les niveaux des entreprises", explique-t-elle. Et d'ajouter : "Je ne peux qu'encourager les DRH à aller vers le travail réel : on apprend des milliers de choses car tout ne se prescrit pas. C'est ce qui fait le métier de chacun !"

### **Être bien organisé pour surmonter les difficultés**

Dans le cadre de son cursus, Dominique Massoni est amenée à passer 12 semaines pleines à l'université, sur deux années. "Le maître mot, c'est l'organisation ! La formation est largement surmontable, mais ça demande du travail et nécessite d'être bien organisé. Je ne suis ainsi jamais vraiment absente du travail : les cours se terminent vers 17h-17h30, me permettant de reprendre mes responsabilités professionnelles en fin de journée, et il m'arrive de me reconnecter en cas d'urgence. En parallèle, j'ai la chance d'avoir une équipe très solide, une totale confiance en ma structure et une famille qui me soutient pleinement. La charge de travail est absorbable et ça en vaut vraiment la peine, même si le rythme est soutenu !", conclut celle qui devrait être diplômée de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne d'ici à la fin de l'année.

**Plus d'infos :** [www.univ-paris1.fr/fcps/](http://www.univ-paris1.fr/fcps/)

**Julien Pompey**

Posté le Jeudi 24 mars 2016

# Dominique Massoni

DRH/Développement des ressources humaines chez Arkema  
France Chimie

Entreprise actuelle: Arkema  
Précédent: Arkema, Total, Viel Tradition  
Enseignement: Sciences Po

405  
total.com

## Voir le profil complet de Dominique C'est gratuit.

Vos collègues, vos amis et plus de 433 millions de professionnels sont sur LinkedIn.

[Voir le profil complet de Dominique](#)

### Expérience

#### DRH/ Direction Développement Rh et communication interne

Arkema

février 2006 – Aujourd'hui (10 ans 9 mois)

ARKEMA

#### Directeur de la communication

Arkema

2003 – décembre 2006 (3 ans)

ARKEMA

#### Directeur Formation et Développement social/ Groupe

Total

2000 – 2003 (3 ans)



#### Directeur corporate formation

Total

1996 – 2000 (4 ans)



#### DRH

Viel Tradition

1992 – 1996 (4 ans)

#### responsable fusion des statuts du personnel/ filiale peinture

Total

1990 – 1992 (2 ans)



#### Responsable recrutement cadres

TOTAL

décembre 1985 – 1990 (5 ans)



### Langues

#### espagnol

Compétence professionnelle

#### anglais

Capacité professionnelle complète

**italien**

Compétence professionnelle

Compétences

Change Management   Business Strategy   Management Consulting   Coaching  
Strategy   Training   Marketing Strategy   RH

Formation

**Sciences Po**

ECO FI  
1980 – 1983

SciencesPo

**IHEDN 48° session nationale**

**Sciences Po**

master 2 sociologie du travail

SciencesPo

**Université Paris-Sorbonne**

master 2 ergonomie



**Université Vincennes-Saint-Denis (Paris VIII)**

Maîtrise de Psychologie sociale



...

**Le Dossier Documentaire de l'UODC**

**2030 : les métiers au cœur de l'organisation**

A quoi serviront les ressources humaines ?

**- Partie II -**

- **Ressources humaines, organisation et métier**..... pp. 31-104
  - De l'analyse des pratiques au développement des métiers  
Yves Clot, *Education & Didactique* (<https://educationdidactique.revues.org>), 2007
  - Dispositif de gestion des compétences et logique métier  
Alexandre Largier, *Revue Socio-Logos* (<https://socio-logos.revues.org>), 2008
  - Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective  
Franck Brillet et Annabelle Hulin, *Cairn Info* (<https://www.cairn.info>), 2010
  - La place des managers dans les processus ressources humaines  
Sarah Alves, *Cairn Info* (<https://www.cairn.info>), 2009
  - Capital humain et Capital émotionnel. Pourquoi ils importent dans les ressources humaines : des notions aux pratiques  
Bénédicte Gendron, *Academia* ([www.academia.edu](http://www.academia.edu)), 2011
  - Travailler... ou mesurer le travail ?  
M-A. Cotteret, A-M. Breuil et D. Bretelle-Desmazières, *Cairn Info* (<https://www.cairn.info>), 2011



# Éducation et didactique

vol 1 - n°1 | avril 2007

Varia

## De l'analyse des pratiques au développement des métiers

YVES CLOT

p. 83-93

### *Résumé*

L'article présente une perspective en analyse du travail centré sur le développement du métier plutôt que sur l'analyse des pratiques. C'est moins l'individu dans l'activité qui est concerné que l'activité dans l'individu. On recherche la contribution que chaque sujet peut apporter à une histoire professionnelle qui n'est pas que la sienne. Cette « dépersonnalisation » est au principe du développement de la santé au travail. Dans la perspective développementale proposée, le métier est conceptualisé selon une architecture en quatre instances. Pour finir, l'article propose quelques commentaires sur l'épistémologie de la formation professionnelle.

### *Entrées d'index*

**Mots-clés** : santé, développement, métier, dispute, concepts

### *Texte intégral*

- <sup>1</sup> Ce qui suit doit être lu avec indulgence. Il s'agit seulement des remarques d'un psychologue du travail sur les évolutions actuelles du monde du travail et de quelques réflexions sur l'impact de ces évolutions dans le champ de l'analyse du travail. Il s'agit aussi de s'interroger, en retour, sur le rôle des méthodes

d'analyse du travail dans les évolutions du travail et de la formation professionnelle.

- 2 Ces remarques s'inscrivent dans une tradition qui n'est pas spontanément celle de l'analyse des pratiques, aujourd'hui si généralisée qu'elle est devenue en tant que telle objet d'étude (Marcel, Olry, Rothier-Bautzer & Sonntag, 2002 ; Bru, Altet & Blanchard-Laville, 2004 ; Altet, 2004). Cette tradition est plutôt celle de l'ergonomie francophone et de la psychopathologie du travail qui forment ce qu'on pourrait désigner comme les deux racines de la clinique du travail qui sert d'arrière-plan aux analyses qui suivent. L'indulgence du lecteur est donc sollicitée deux fois ici : une première fois pour l'éloignement trop grand de l'auteur du champ direct des activités pédagogiques<sup>1</sup>, une deuxième fois pour ce que pourrait conserver d'implicite un texte dont les présupposés sont ceux de l'analyse du travail francophone.

## Les désordres du travail ?

- 3 Dans un petit livre à succès, justement intitulé *Les désordres du travail* (Azkenazy, 2004), un économiste critique l'impasse française en matière d'organisation du travail. La santé en milieu professionnel se dégrade sous l'effet conjugué de la crise chronique de l'emploi et d'une forte intensification du travail. Même regardée en termes de coût financier, la situation est préoccupante : 3 % du PIB, soit une dizaine de jours fériés sur le calendrier, voilà à combien se chiffre environ chaque année les dégâts du travail sur la santé. La situation est telle, selon lui, qu'elle ne peut plus durer et ce, d'autant que d'autres solutions existent qui pourraient permettre de mettre un terme à l'aveuglement français. Ces solutions, dès lors qu'on a compris que le système économique actuel n'est pas à prendre ou à laisser, supposent de s'ouvrir à l'intelligence du « miracle américain » en la matière. Aux États-Unis, selon P. Azkenazy, les désordres du travail ont reculé « sans remettre en cause l'organisation de la production autour des objectifs globaux du productivisme » (2004, p. 63). Le système américain a réagi au développement des maladies professionnelles et des accidents atteignant 3 % de la richesse nationale en promouvant une nouvelle réglementation des standards ergonomiques (p. 66). Citant de grands Groupes industriels, il écrit que face aux atteintes à la santé des travailleurs, « on voit ainsi le retour des bureaux des méthodes comme à l'apogée du fordisme qui fixent les normes mondiales strictes de rythme de travail et de port d'équipement individuel de sécurité » (p. 71). Notre auteur cite en exergue de son ouvrage la convention collective 2003-2007 signée à l'Aluminerie Alcoa au Québec : « La vitesse normale du travail équivaut à trois milles à l'heure ou à la distribution de cinquante-deux cartes à jouer en quatre piles en trente secondes. Les quatre piles de cartes sont rangées au coin d'un carré d'un pied de côté » (p. 5).
- 4 Il s'agit là d'une véritable re-fordisation. Cette « refordisation partielle », pour reprendre le vocabulaire de P. Azkenazy (p. 88, 91), met de l'ordre dans le travail par la promotion de guides de « bonnes pratiques » produits par des spécialistes du « facteur humain » qui développent, entre autres, l'éventail des formations aux « gestes et postures » (p. 63). Certes, note au passage Azkenazy, « la prescription du travail s'en trouve fortement renforcée, ce qui peut être vécu comme de nouvelles contraintes pour certains salariés » (p. 71). Quoi qu'il en soit, selon lui, il serait devenu possible « sans remettre en cause la dynamique productiviste d'améliorer substantiellement le sort des salariés » (p. 75). L'avenir

le dira. Il reste que, face à l'épidémie des Troubles Musculo-Squelettique, par exemple, la « remise en ordre » des postures, la correction des gestes et le réétalonnage des comportements a commencé à l'initiative des experts en « bonnes pratiques ».

5 En fait, l'originalité du « miracle américain » pourrait bien s'avérer toute relative. Et, en France, l'inflation du vocabulaire de la « bonne pratique » accompagne le retour de la prescription dans l'industrie et surtout dans les services. Dans les hôpitaux, par exemple, le processus est bien avancé. Le rapport Debout affronte ainsi la montée de la « maltraitance » en gériatrie (Litim *et al.*, 2005). Et la loi, dans le secteur social, prévoit la mise au point de « référentiel de bonnes pratiques ». La médecine, elle-même – psychiatrie comprise – est affectée par des protocoles de diagnostic mémorisé sur bases de données. La cancérologie est particulièrement concernée (Mollo, 2004). De manière générale, au nom du « bien, être » et du contrôle de l'efficacité et surtout devant les limites bien réelles rencontrées dans l'exercice d'un nombre croissant de métiers, entre labellisation et accréditations, un « laborieusement correct » cherche ses marques.

6 Mais cette tendance n'est pas la seule à l'œuvre. Car, par ailleurs, on estime maintenant à environ 4 000 le nombre des psychologues et psychanalystes qui officieraient au service des entreprises ou dans des sociétés de service pour « soutenir » les efforts des salariés face aux épreuves subies et décrites dans le vocabulaire du stress. La parole, l'écoute sont entrées dans l'entreprise aux risques que ce soit l'entreprise qui fasse son entrée dans l'écoute. Les « numéros verts » de la souffrance au travail multiplient les canaux de la « bonne écoute » et il est maintenant courant de voir évoquer une nouvelle « fonction sociale de l'écoute ». Même la controverse persistante dans le milieu psychanalytique français sur la place de la psychothérapie dans la société s'en est fait l'écho. « Il faut savoir, écrit l'un des protagonistes de ces débats, que les pratiques de l'écoute sont vouées à se répandre dans toute la société. Elles sont désormais présentes dans l'entreprise comme à l'école, et chacun peut constater qu'elles inspirent le style même du discours politique contemporain. L'écoute est devenue un facteur de la politique et un enjeu de civilisation. S'il faut donc en venir maintenant à encadrer ce secteur en croissance accélérée, ce doit être fait en toute connaissance de cause, avec l'accord des acteurs sérieux<sup>2</sup>. » Il y aurait donc une utilité sociale de l'écoute.

7 Du coup, on peut risquer un diagnostic. Le monde du travail qui vient ne serait pas si loin d'un hybride social : une sorte de néo-fordisme monté sur coussin compassionnel. La pression productiviste cherche à se doter d'amortisseurs psychologiques et des organisations du travail « intouchables » acceptent assez volontiers le placement de salariés de plus en plus nombreux sous « perfusion psychique ». Le coaching de la performance démesurée se marie à celui de l'échec mal vécu comme s'il fallait, pour supporter l'insupportable, trouver en chacun des réserves personnelles encore sous-exploitées. Une certaine psychologie est investie et s'investit dans le retraitement des déchets subjectifs du travail (Clot, 2006 b). Et ce, aux risques que dans la nouvelle orthopédie sociale qui s'organise, l'écoute clinique ou l'accompagnement comportemental acquièrent une fonction sociale nouvelle et trouvent, enfin, leur place dans l'organigramme.

## Contre la tentation hygiéniste : la

## santé

- 8 Allons plus loin vers ce qui concerne directement nos métiers. Dans la confrérie des spécialistes, les experts en « bonnes pratiques » croisent en descendant, à l'étage, les experts de la compassion professionnelle, spécialistes en « passions tristes », pour parler comme Spinoza. Dans une telle perspective, l'expérience professionnelle ordinaire serait prise en étau. Rien ne sert de « diaboliser » et il n'existe sûrement pas, caché en coulisse et tirant les ficelles, de chef d'orchestre dirigeant de main de Maître le drame – au sens scénique d'abord – qui se noue. Beaucoup de raisons profondes et anciennes soutiennent ce double mouvement. Trop de problèmes très sérieux ne peuvent plus rester en jachère. Ils concernent aussi bien des questions d'efficacité sociale des métiers que celles de santé au travail. Et il ne faut pas sous-estimer que ces initiatives se présentent d'abord comme une réponse à l'appel à l'aide qui vient de milieux professionnels toujours plus nombreux ; milieux au prise avec un réel qui prend en défaut les anciennes « protections » de l'expérience professionnelle.
- 9 Mais cette réponse se veut prophylactique et uniquement prophylactique. Et il est vrai – P. Azkenazy semble l'ignorer – que dans l'histoire industrielle le productivisme et l'intensification du travail ont plusieurs fois convoqué l'hygiénisme pour « pousser » la machine en l'affranchissant du « frottement » des maladies du travail à la fois coûteuses et choquantes (Huteau, 2002). La compassion et l'orthopédie des pratiques sont donc moins ennemies que jumelles.
- 10 Si l'on veut donc s'affranchir de cet hygiénisme rampant, identifier d'autres possibilités que celle-là, il faut être le plus précis possible. Car jusqu'ici, pour lutter contre les maladies du travail, on n'a guère trouvé mieux que la santé. Or l'hygiénisme a, en réalité, comme horizon, l'éradication de la maladie et non pas la promotion de santé. Précisons ce point. La santé n'est nullement synonyme d'absence de maladie. Mieux, c'est le plus souvent lorsqu'une situation de travail n'est pas « bonne » pour la santé qu'on finit par « en faire une maladie », comme le dit si joliment le langage populaire. En effet, qu'est-ce que la santé ? On en proposera une définition largement empruntée à l'œuvre de G. Canguilhem (1984). Citons-le, en remarquant à quel point il sait rejoindre l'expérience ordinaire de la vie : « Je me porte bien, écrit-il malicieusement, dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence, et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi » (2002, p. 68). On voudrait ajouter que le même Canguilhem se plaisait lui-même à citer A. Artaud pour mieux faire comprendre le concept « vulgaire » de santé qu'il distinguait soigneusement – et pour cause – de l'absence de maladie : « On ne peut accepter la vie qu'à condition d'être grand, de se sentir à l'origine des phénomènes, tout au moins d'un certain nombre d'entre eux. Sans puissance d'expansion, sans une certaine domination sur les choses, la vie est indéfendable » (1984, p. 130).
- 11 Et il est vrai, comme de nombreux résultats d'enquêtes le montrent (Clot, 1998, 2004 ; Fernandez *et al.*, 2003, Le Guillant, 2006) que lorsque les choses se mettent à avoir des rapports entre elles tout à fait indépendamment de nous, nous sommes alors contraints à la survie dans des milieux professionnels où l'activité devient vite, à nos propres yeux, littéralement indéfendable. Car nous ne sommes guère adaptés, contrairement aux apparences, à seulement vivre dans un contexte. Nous sommes plutôt faits pour fabriquer du contexte pour vivre. Lorsque cette possibilité se dérobe et surtout lorsqu'elle s'évanouit durablement, nous survivons dans des contextes professionnels subis sans plus

vraiment pouvoir nous reconnaître dans ce que nous faisons. Et il n'est alors pas rare qu'on y perde la santé *avant même* d'en faire une maladie. À ce point, on dira donc que la lutte contre les « maladies du travail » consiste moins à supprimer les maladies qu'à entretenir la santé c'est-à-dire à développer entre les choses des liens qui ne leur viendraient pas sans nous.

- 12 Or, on peut avancer que c'est précisément là ce qu'on peut entendre par l'expression *faire son métier*. Surtout si l'on insiste sur l'heureuse équivoque de la formule, « faire » pouvant désigner ici à la fois l'activité réalisée et le développement du métier lui-même. Autrement dit le métier comme moyen d'une exécution et le métier comme but d'une construction (Clot, 2006 a ; Rabardel & Pastré, 2005).

## Qu'est-ce qu'un métier ?

- 13 Du coup, on est alors conduit à la question suivante : qu'est-ce qu'un métier ? En s'efforçant de répondre à cette question, on voudrait surtout souligner qu'il s'agit de rechercher une troisième voie entre les « bonnes pratiques » étalonnées et l'imaginaire compassionnel : celle qui vise à faire des gens de métiers, ces « connaisseurs », les protagonistes d'une action discrète mais tenace. Non pas grâce à l'expression d'une subjectivité confessant ses limites à l'expert, mais en entretenant la passion de s'emparer de l'objectivité du réel pour faire reculer les limites du métier lui-même. La santé se perd en milieu professionnel quand le métier ne fait plus l'objet des soins nécessaires. À défaut d'être « soigné » par l'organisation du travail et par ceux qui l'exercent, il peut, de ressource pour la santé qu'il était, se transformer en source de maladie.

- 14 C'est pourquoi un métier n'est sûrement pas seulement une « pratique ». Ce n'est pas non plus seulement une activité. Et pas non plus, selon nous, une profession. On le définirait volontiers comme une discordance créatrice – ou destructrice – entre les quatre instances en conflit d'une architecture foncièrement sociale. Le métier au sens où nous l'entendons est finalement à la fois irréductiblement *personnel*, *interpersonnel*, *transpersonnel* et *impersonnel*. Personnel et interpersonnel, il l'est dans chaque situation singulière, d'abord comme activité réelle toujours exposée à l'inattendu. Sans destinataire, l'activité perd son sens. C'est pourquoi le métier dans l'activité est à la fois très personnel et toujours interpersonnel, action située, adressée et, en un sens, non réitérable (Béguin & Clot, 2004 ; Sensevy, 2001).

- 15 Il est ensuite transpersonnel puisque traversé par une histoire collective qui a franchi nombre de situations et disposé des sujets de générations différentes à répondre plus ou moins d'elle, d'une situation à l'autre, d'une époque à une autre. Ce sont les attendus génériques de l'activité – réitérables eux – genre professionnel et sur-destinataire de l'effort consenti par chacun (Clot & Faïta, 2000). Le travail collectif de réorganisation de la tâche en assure ou non la « maintenance ». L'histoire transpersonnelle du métier que chacun porte en soi est l'objet du « métier au carré », ce « second métier » qui ne vit que grâce au collectif de travail qui prend ou ne prend pas soin de lui. S'il s'en sent comptable se développe alors le sentiment de vivre la même histoire qui donne à chacun le répondant indispensable pour travailler.

- 16 Enfin le métier est impersonnel, cette fois sous l'angle de la tâche ou de la fonction définie. Cette dernière est, dans l'architecture de l'activité d'un travailleur, ce qui est nécessairement le plus décontextualisé. Mais, du coup, elle est justement ce qui tient le métier au-delà de chaque situation particulière,

cristallisé dans l'organisation ou l'institution. Prescription indispensable elle peut – elle devrait toujours – se nourrir du « métier au carré » que les travailleurs cherchent à faire sur leur activité pour la réaliser malgré tout, parfois malgré l'organisation officielle du travail. Le métier passe donc aussi par la tâche prescrite. C'est elle qui le retient en le codifiant, loin de l'activité effective, comme un modèle refroidi à décongeler par chacun et par tous, face au réel, à l'aide des attendus de l'histoire commune.

17 Cette histoire, qui forme le périmètre des actions encouragées ou inhibées dans un milieu professionnel donné, conserve, bien sûr, l'intégrale de ses équivoques, grandeurs et misères de ce métier. Cette histoire collective qui dessine la palette des gestes possibles ou impossibles fixe les frontières mouvantes du métier dans une sorte de clavier de sous entendus sur lequel chacun peut jouer ; non seulement en choisissant tel geste mais aussi en élégant tel autre. Elle a comme horizon le développement du pouvoir d'agir des sujets sur l'organisation du travail, au-delà de l'organisation du travail, sur l'institution, au-delà de l'institution. En tout cas, elle est – plus ou moins – une ressource décisive pour que cette institution conserve un devenir et eux, leur santé. La défaillance de cet exercice générique qui peut seul « remettre l'ouvrage sur le métier » laisse chacun seul face au réel. Ce « métier au carré », nourri de controverses professionnelles, est indispensable pour garder vivant un répondant générique toujours potentiellement défunt. C'est pourtant d'abord lui qui, au travail, peut rendre la vie défendable.

18 On le voit, dans cette conception, le métier n'est pas sédentaire. Il vit grâce aux migrations fonctionnelles qui forment autant de liaisons possibles ou impossibles et de déliaison entre ces quatre instances. Un métier s'éteint lorsque, pour des raisons toujours singulières, le transfert entre les activités réelles personnelles et interpersonnelles, l'histoire collective transpersonnelle et les tâches prescrites impersonnelles se trouve interdit. Autrement dit lorsque le développement du métier reste prisonnier d'une des enveloppes où il se nécrose ; quand l'une ou l'autre des instances du métier échoue à devenir moyen pour le développement des autres. Face aux épreuves du réel, ce type de cercle vicieux professionnel l'emporte souvent sur le cercle vertueux du renouvellement professionnel possible.

19 Au fond, on voudrait soutenir l'hypothèse, confirmée par une série de résultats de recherche, qu'un métier vivant est nécessairement nomade et que, pour reprendre l'expression de Vygotski, c'est uniquement en mouvement qu'il montre ce qu'il est. On peut même se demander si l'analyse d'un métier ne tombe pas sous le même paradoxe que l'analyse de la signification du mot chez le même Vygotski. En effet, selon lui, la loi fondamentale de la dynamique des significations est la suivante : « le mot absorbe les contenus intellectuels et affectifs tirés du contexte dans lequel il est inséré, il s'en nourrit et se met à signifier plus ou moins que ce qui est contenu dans sa signification lorsque nous le considérons isolément, en dehors du contexte : plus parce que le cercle de ses significations s'élargit, acquérant encore toute une série de zones chargées d'un nouveau contenu ; moins, parce que la signification abstraite du mot est rétrécie et limitée à ce que le mot signifie dans le seul contexte donné » (1997, p. 481).

20 C'est peut-être aussi ainsi qu'on peut comprendre la dynamique d'un métier et ses empêchements. Mais à une condition : comme le sens du mot n'est pas contenu en puissance dans sa signification abstraite mais dans la vie du contexte, le sens d'un métier ne saurait non plus se trouver prédéfini dans sa prescription impersonnelle, par ailleurs indispensable. Ce n'est pas elle qui explique l'activité des professionnels et leur histoire collective. Ce sont ces

dernières qui *s'expliquent* avec la prescription, en entendant ici « *s'expliquent* » aux deux sens du terme. Cette précision interdit, selon nous, toute approche naïvement systémique du métier et confie les ressorts de son dynamisme à la « dispute » des professionnels. C'est cette donnée-là qui fonde, pour l'essentiel, une clinique du travail.

## Une clinique du travail

- 21 Mais une telle clinique ne saurait pour autant faire l'impasse sur la définition des tâches et des fonctions. Au contraire, elle tire les conséquences de ce fait : on s'affranchit des normes, non pas en les niant mais par la voie de leur transformation. On s'émancipe de la tâche, non pas en lui tournant le dos mais par la voie de son renouvellement. Et ce renouvellement réclame que les professionnels se sentent comptables d'une histoire à faire vivre. Dans leur travail, il leur faut aussi *faire du métier* pour prévenir l'entropie des prescriptions dans l'organisation du travail. Le métier est aussi une tâche dans la tâche, contre la tâche, au-delà de la tâche. En le faisant vivre ceux qui travaillent se servent de la prescription pour vivre une autre histoire et, ce faisant, conservent à cette prescription un devenir possible. On se permettra ici une comparaison : Proust aimait dire que la littérature trace une sorte de langue étrangère dans la langue. Ce n'est pas une autre langue ni un patois retrouvé, mais un devenir autre de la langue qui échappe à la langue par la langue : « la seule manière de défendre la langue, c'est de l'attaquer » écrivait-il (1972, p. 110-115). La seule manière de défendre son métier c'est aussi de l'attaquer ensemble pour repousser ses limites face au réel de l'activité. Car c'est ainsi que peut se trouver préservé un « devenir autre » du métier.
- 22 On peut comprendre alors qu'une clinique de l'activité soit tout entière focalisée sur la restauration de la fonction psychologique et sociale du métier comme histoire collective. De ce point de vue, une remarque de Schön m'a toujours intrigué : « Comment apprend-on, écrit-il, à se servir en virtuose des instruments qui structurent la réflexion en cours d'action ? Le mystère est presque total. Ce serait là un passionnant sujet de recherche » (1994, p. 324). Mais au bout de compte, seul, selon lui, le « praticien », devenu « réflexif », possède les clés de ce mystère.
- 23 Les résultats de nos recherches nous mènent pourtant ailleurs. En milieu ordinaire, sans aucun programme de réflexion spécifique, ce mystère se trouve heureusement encore assez souvent résolu autrement que dans la perspective logo-centrée retenue par Schön. Assez souvent, en tout cas, pour qu'on y prête attention. Quand existe encore un collectif de travail, la « réflexion » relève alors très rarement d'un travail solitaire de pensée. C'est le plus souvent, dans l'action elle-même, en se mêlant aux *différentes manières de faire la même chose* dans un milieu professionnel donné que, par le jeu des contrastes, des distinctions et des rapprochements entre professionnels, l'activité propre de chacun se décante. On se défait alors de l'activité d'autrui en passant de l'activité de l'un à l'activité de l'autre, en opposant et en rapprochant ces activités entre elles. Dans cette percolation à laquelle, par exemple, le novice soumet, même à leur insu, l'activité de ceux qui l'entourent, par contraste, le geste se détache de chacun et, finalement, n'appartient plus à personne en particulier. Sans propriétaire exclusif, il devient disponible. On peut alors en disposer, se l'approprier, s'en saisir. Au sens fort, on peut le *réfléchir* en s'y mesurant.
- 24 Au bout du compte, c'est en apprenant à distinguer les autres *entre eux* que je

parviens à *me distinguer d'eux*. en parvenant à détacher le travail du travailleur, à les séparer pour faire passer le travail d'un travailleur à l'autre en organisant la variation du même. C'est ainsi que se fait l'incorporation du répertoire de leurs actions dans le cours de ma propre histoire professionnelle, comme ressources « dépersonnalisées » pour mon activité propre. Paradoxalement c'est là un processus de personnalisation des attendus et des sous-entendus génériques qui permet « d'y mettre du sien ». Il signale l'existence, ici aussi, de la double naissance des fonctions psychiques repérée par Vygotski (1997) : la réflexion, pour parler comme Schön, naît une première fois entre les sujets. Son origine est inter-psychologique. Et elle renaît, une deuxième fois, dans le sujet en changeant de statut. Son développement est intra-psychologique. Cette double naissance de la réflexion dans le collectif professionnel est sans doute le ressort principal du développement des instruments de l'expérience, même la plus personnelle. C'est pourquoi une clinique de l'activité se porte d'abord à la rencontre du travail que peuvent accomplir les professionnels *entre eux*, quitte à restaurer, dans des cadres dialogiques appropriés, les fonctions de l'échange décrites ci-dessus quand le collectif se trouve « entamé ».

25 Sur cette question, notre action en milieu enseignant (Roger, à paraître ; Roger, Ruelland & Clot à paraître) nous a beaucoup appris. On aurait pu croire que cette approche était surtout appropriée aux activités où le geste professionnel est une technique d'action sur le monde physique. Or l'expérience faite avec les enseignants nous pousse à considérer que c'est peut-être l'inverse. Là, l'objet de l'activité est l'activité d'autrui, l'activité d'appropriation des connaissances, des normes et des valeurs par les élèves. Le travail impose une responsabilité renouvelée quant à l'« objet » et du coup la définition des tâches est percutée plus qu'ailleurs par des évaluations conflictuelles. L'« objet » travaillé devenu activité d'un autre sujet, et même de plusieurs simultanément, laisse moins encore qu'auparavant les professionnels en paix. Surtout lorsque l'activité sollicitée chez les élèves par les enseignants est « désaffectée » par ces mêmes élèves. Selon la jolie formule de E. C. Hugues utilisée pour un autre domaine, dans cet exercice-là, on peut travailler *pour* l'élève ou *sur* lui, ce qui n'est pas tout à fait la même chose (Hugues, 1996). Ajoutons que cela peut se faire aussi *avec* lui – ce qui est heureusement souvent le cas – mais aussi *contre* lui ou, pire encore, *sans* lui. Et encore faudrait-il faire la différence capitale entre travailler sur l'élève ou sur son activité d'appropriation. Qu'on le veuille ou non, cet « objet » singulier de travail qu'est l'activité d'un sujet humain intensifie les questions sur le travail lui-même et ses fins. Les « problèmes de conscience » grandissent, la responsabilité endossée en première ligne est celle d'une activité où « bien faire » et « faire le bien » peuvent devenir antagonistes dans le moindre geste, où la discordance créatrice entre affects et concepts court toujours le risque de se renverser en discordance destructrice. Et cela fait vite entrer ceux qui enseignent dans l'univers morbide de la faute : « Peut-être faut-il rappeler que *servir* s'oppose à *desservir* et que la frontière qui les sépare est mince, indistincte et mouvante », écrit Hugues (1996, p. 62). Les vécus d'impuissance ne tardent guère en ces matières à nourrir le ressentiment. Car la disponibilité psychologique investie pour se sentir « comptable » du travail fait rivaliser souvent avec la culpabilité de ne pouvoir agir sur rien. Surtout face au « mélange des genres » que cette activité encourage, non sans risque, entre vie professionnelle et vie personnelle. Car, à tous les sens du terme, elle « remet » au travail les transports affectifs de personnes à personnes que chacun porte en soi.

26 C'est pourquoi, alors que l'évaluation de la qualité de son propre travail par chaque enseignant est plus difficile que dans les métiers où les propriétés du

monde physique tranchent, le travail collectif devient littéralement vital. Pour pouvoir se reconnaître dans ce qu'on fait comme professionnels autrement qu'en se reconnaissant dans ce qu'on est entre sujets, on peut penser que le travail collectif prend, pour les enseignants, le statut d'un instrument professionnel. Dans notre recherche, il a impliqué une œuvre d'élaboration et d'organisation conjointe de l'activité afin de régénérer les buts du travail devenus, au cœur des dilemmes du juste et de l'injuste, du vrai et du faux et même du bien et du mal, des points de collision et des nœuds d'antinomies professionnelles (Flageul-Caroly 2001, Yvon & Clot, 2003 ; Roger *et al*, à paraître). Cette activité commune de réorganisation, quand on la restaure, n'est pas exempte de conflits génériques sur le réel du travail. Elle revitalise les conflits de critères. Mais c'est justement là que peut trouver sa source le sentiment de vivre la même histoire si utile en général en milieu professionnel mais surtout dans le travail enseignant. Ce travail sur le travail regorge de l'énergie psychique potentielle susceptible de rendre à nouveau le travail défendable aux yeux de ceux qui le font.

27 On constate alors, là comme ailleurs, que l'expérience professionnelle n'est pas un état, un produit achevé ou encore une « bonne pratique » à réitérer. Elle se définit moins parce que les professionnels savent faire que par leur façon originale de changer leurs façons de faire face au réel en se mesurant les uns aux autres. Autrement dit, elle se définit moins comme un fonctionnement que comme un développement. Ce n'est pas dans la conservation de leurs pratiques ou de leurs pensées héritées que les hommes manifestent la pérennité de leur expérience mais dans leur manière propre et originale de faire d'une expérience le moyen d'en vivre une autre. L'expérience ne recouvre pas seulement ce qu'on sait faire mais les possibilités qu'on a ou pas de se défaire d'une situation, de s'en affranchir, de s'en détacher en expérimentant plusieurs manières de faire la même chose. Cette stylisation repose d'ailleurs, insistons-y, sur le fait que le travail ne coïncide plus exactement avec le travailleur.

28 Une clinique du travail se concentre sur la tâche de restaurer – quand c'est nécessaire – la capacité d'un collectif de professionnels à soutenir cet effort jamais exonéré des déplaisirs qu'il suppose. La seule bonne pratique envisageable serait peut-être alors cet effort lui-même dans un cadre réglé qui pourrait bien être la source de la santé au travail. Une telle clinique du travail ne dit rien de ce que devra faire un professionnel pour agir efficacement dans telle ou telle situation. Tout au plus peut-elle enrichir la palette des gestes possibles dans le métier en explorant l'arc des possibilités que cette situation contient. Après avoir exploré plusieurs possibilités pour la même action, on peut, au mieux, disposer d'un répertoire enrichi de gestes envisageables. Autrement dit, d'un clavier générique réorganisé.

29 La variation sur le même thème en systématisant l'inventaire est ce qui prépare le mieux à l'invention. Pour reprendre la formulation de Schön, on pourrait dire que la virtuosité ne s'improvise pas. Elle implique la patience de la répétition au-delà de la répétition (Clot, 2002 a). L'expérience de la controverse dialogique (Clot, 2005) qu'une clinique de l'activité peut proposer lorsque cette répétition ordinaire vient à faire défaut est de nature à réhabiliter dans l'action la fonction réflexive intrinsèque du travail collectif.

30 En effet, la fonction psychologique du collectif peut en effet se trouver en jachère dans le quotidien du travail. Les processus de développement et de transformation de l'activité professionnelle s'en trouvent alors entravés et la réflexion en pâtit. L'action conjointe autour du réel de l'activité grâce au cadre dialogique que nous mobilisons en clinique de l'activité montre aussi que les

professionnels disposent, beaucoup plus qu'on ne le croit souvent, d'étonnantes ressources pour renouveler leur métier. Ils sont clairement les mieux placés pour contribuer à la vie du métier. Ensemble, en assumant et en éprouvant le plaisir et le déplaisir des controverses indispensables, ils peuvent parvenir alors à re-liaison ce qui est délié dans leur activité propre.

31 Résumons-nous. Nous proposons ici une troisième voie qui reste fidèle à l'analyse du travail et de l'activité. Le vocabulaire n'est pas innocent. Au moment où se met en place la double injonction d'un alignement néo-taylorien sur de supposées « bonnes pratiques » d'un côté, et, de l'autre une « victimologie » destinée à placer la solitude sous perfusion psychologique, on préférera encore parler d'activité plutôt que de pratique pour désigner le travail ordinaire qui se fait souvent « malgré tout ». Entre la « bonne pratique » officielle et standard d'un côté et, de l'autre, l'errance de la solitude individuelle assistée – lesquelles s'engendrent d'ailleurs mutuellement –, il y a une autre voie. Ni coussin compassionnel pour professionnel en déroute ni standardisation fictive : la seule bonne pratique c'est la pratique de la controverse professionnelle ordinaire, celle de la « dispute » de métier entre « connaisseurs ». Les professionnels avec qui nous travaillons sont justement de ces « connaisseurs ». Leur activité est gorgée de pensées à développer. Elle n'est pas une pratique en attente de théories, de standards ou encore de compassion. L'intervention et la recherche doivent servir au développement de la pensée sur le travail réalisé, contre le travail réalisé pour d'autres réalisations. En cultivant les « débats d'école » *entre* connaisseurs, une clinique du travail est tout au plus une ressource pour retrouver des capacités insoupçonnées par les professionnels eux-mêmes.

## Quelle activité scientifique ?

32 Il reste un problème auquel on ne peut se soustraire. Celui de l'activité proprement scientifique en la matière. De ce point de vue, on peut penser que la production aujourd'hui dans nos disciplines – et d'abord en psychologie du travail – est sans doute trop faible. Mais elle est surtout mal conçue et mal orientée. Elle cherche encore trop à décrire l'activité réalisée au lieu de susciter les nouvelles réalisations possibles en plaçant les professionnels à l'intérieur de zones de développement potentiel (Vygotski, 1997 ; Clot, 2004, 2005). Lorsqu'ils se trouvent « une tête au-dessus d'eux-mêmes » (Vygotski, 1978 ; 2003 ; 2005) on peut étudier au-delà des invariants du fonctionnement, les mécanismes du développement du métier et ses empêchements : ce qu'on peut désigner comme des invariants ou des régularités du développement de l'expérience professionnelle. On est peu coutumier de ce paradoxe : il existe des invariants du développement. C'est là un objet d'étude fondamental échappant à l'antinomie épistémologique devant laquelle Schön nous laisse sans moyen : soit une recherche-action ouvrant sur un savoir fonctionnel mais localisé ; soit une recherche experte où la généralisation bute sur les impasses de « l'application ». Or, on peut échapper à ce dilemme inhibiteur en provoquant un développement de l'expérience et en étudiant ensuite les mécanismes généraux d'un tel développement. Ce dernier devient alors objet et méthode de recherche. L'analyse des mécanismes migratoires grâce auxquels un fonctionnement vécu change de place dans l'activité pour accéder à d'autres fonctions en s'y développant peut alors devenir l'objet d'une psychologie fondamentale de terrain. Ni science appliquée, ni recherche-action, cette activité scientifique se focalise sur la recherche du général *dans* le singulier. Certes, elle suppose une

théorie du développement de l'activité et de ses empêchements comme champ de généralisation (Clot & Leplat, 2005). Mais quand c'est le cas, on peut alors suivre Saussure : « c'est le détail ultime des phénomènes qui est aussi leur raison ultime, et ainsi l'extrême spécialisation peut seule servir efficacement l'extrême généralisation » (1972, p. 135).

33 En suivant cette voie à partir d'une théorie du développement à mettre à l'épreuve, la généralisation n'a rien à craindre de la spécialisation de l'action. Mieux, elle a tout à y gagner. Quand l'intervention en clinique du travail permet à des collectifs de métiers de transformer leur expérience vécue en moyen d'en vivre une autre, lorsqu'elle permet à des professionnels d'expérimenter ce dont ils sont capables pour repousser les frontières de leur métier, elle s'oppose aussi bien à la compassion qu'à l'étalonnage des « pratiques ». Elle est l'expérience faite de la responsabilité indélégable du collectif de travail dans la re-création du métier. C'est peut-être cet exercice de la responsabilité qui peut encore rendre le travail défendable pour les générations qui arrivent. C'est peut-être là aussi que réside le mystère de la transmission où l'activité scientifique peut trouver de nouvelles sources de curiosité.

## **Pour conclure : trois remarques sur la formation**

34 Comme on vient de le voir, la transmission du métier ne s'opère nullement en ligne droite. À la manière de Volochinov (1977, p. 117 ; Clot, Fernandez et Scheller, 2007), on peut dire qu'il ne s'agit pas de penser la transmission de l'expérience comme le dégagement d'un ballon qui rebondirait de génération en génération. En fait l'expérience collective ne se transmet pas, elle dure et perdure sous la forme d'une évolution ininterrompue. Elle peut se perdre aussi. Mais quoi qu'il en soit, chacun ne reçoit pas en partage une expérience prête à l'usage. Il prend plutôt place – plus ou moins facilement – dans un courant d'activités, dans un flux professionnel. Plus exactement, l'activité personnelle ne se construit que dans et contre ce courant en s'appropriant le genre professionnel qui se présente d'abord comme un rébus au sein d'un parcours d'obstacle. Mais ce genre transpersonnel d'activités, loin d'être un système abstrait de normes, toujours égal à lui-même, est englouti dans l'action du collectif quand il existe, déchiré par les contradictions vivantes du milieu de travail, pour revenir enfin, éventuellement, saturé de variantes et chargé de nuances, avec une stabilité toujours aussi provisoire. Ce répondant générique est finalement l'intégrale des équivoques que son histoire y a laissé persister. Pour le faire sien, il faut y mettre du sien. L'expérience de l'activité, contrairement aux apparences, n'est pas « acquise » par le nouveau professionnel. Elle ne l'attend pas. C'est en elle et par elle, en lui appartenant et, simultanément, en s'en détachant, qu'il devient professionnel. Mais pour ce faire, les plus anciens ont une responsabilité particulière dans la formation initiale. Comme le remarque Vygotski, « c'est seulement dans la dispute, dans la discussion qu'émergent les éléments fonctionnels qui déclenchent le développement de la réflexion » (1997, p. 105). La controverse entre anciens autour des gestes professionnels est une trappe d'accès au métier. C'est grâce à elle que le novice peut le voir. On peut donc formuler cette première remarque : toute formation professionnelle initiale afin d'organiser la transmission du métier, devrait mettre les novices au contact de « disputes » *entre* anciens, quitte à les provoquer.

35 Mais ce n'est pas là un encouragement à délaïsser la formation théorique des nouveaux arrivants. Au contraire. Dans la lignée de ce qui précède sur le renouveau nécessaire de l'activité scientifique, on peut penser que rien n'est plus important que de ré-organiser l'apprentissage formel des nouveaux arrivants autour des conceptualisations du développement. La clé de l'efficacité et de la santé au travail ne se trouve ni dans le magasin des « bonnes pratiques » standards ni dans l'enrichissement d'une collection d'invariants accrédités. Elle est du côté de l'intelligence des mécanismes qui transforment un fonctionnement en moyen d'en produire un autre, conçue comme « répétition sans répétition », un peu sur le modèle de l'*ostinato* musical. En formation initiale, plus de formation théorique est indispensable et non pas moins. La deuxième remarque pourrait donc être la suivante : un apprentissage réglé et systématique dans le champ des approches développementales est une anticipation primordiale pour l'engagement dans le flux réel des activités conjointes. Plusieurs disciplines peuvent jouer là un rôle central (Bru, Altet, Blanchard-Laville, 2004 ; Bautier & Goigoux, 2004 ; Rochex, 2004 ; Sensevy & Quilio, 2002). Mais on peut penser aussi que la contribution d'une psychologie culturelle, toutes variantes confondues (Baubion-Broye, 1998 ; Brossard, 2004, Bruner, 2000 ; Clot, 2002 b ; Grossen, 1999 ; Tomasello, 1999 ; Vergnaud, 2000), est de plus en plus vitale.

36 Enfin, la formation professionnelle implique sans doute d'assumer la discordance créatrice ou, pour parler comme Bakhtine (1984), l'exotopie entre l'expérience et les concepts. L'ajustement des dispositifs de formation continue des professionnels devient alors décisif pour conserver la vitalité du métier et, au second degré, comme instrument de la formation initiale.

37 Vygotski aimait utiliser la remarque de Goethe : « Qui ne connaît aucune langue étrangère ne connaît pas à fond la sienne propre » (1997, p. 377). Il le faisait pour montrer l'impact des concepts scientifiques sur les concepts quotidiens gorgés d'expérience. Mais il notait que les concepts scientifiques s'avèrent dans une situation ordinaire d'action « tout aussi inconsistants que les concepts quotidiens dans une situation scientifique », comme « une langue étrangère est faible dans les situations où se manifeste la force de la langue maternelle et forte où la langue maternelle fait preuve de faiblesse » (p. 378). Les voies du savoir et de l'expérience vont, pour lui, en sens opposé. Ils ne sont pas menacés par le même danger. Le risque que court le premier est celui du verbalisme et le second est exposé au « localisme ». Mais c'est justement ce conflit qui est moteur : l'influence que les concepts scientifiques et les concepts quotidiens peuvent exercer l'un sur l'autre est possible « précisément parce que les uns et les autres concepts suivent dans leur développement des voies différentes » (p. 374). Mais cette possibilité ne se réalise que si, dans une zone de proche développement organisée, les concepts scientifiques « germent vers le bas » par l'intermédiaire des concepts quotidiens et ceux-ci « germent vers le haut » par l'intermédiaire des concepts scientifiques (p. 372). La formation continue des professionnels peut donc constituer cette zone de migration fonctionnelle du savoir académique dans l'expérience et de l'expérience dans le savoir académique, le lieu même du *développement* du savoir académique et de l'expérience grâce à l'organisation réglée du nomadisme des concepts. Cela fait de la formation continue des professionnels la courroie de transmission entre la formation théorique et l'exercice du métier. C'est là que le métier peut aller au-delà du métier et que les savoirs académiques peuvent aussi vivre « une tête au-dessus d'eux-mêmes ».

38 La bonne pratique c'est peut-être la transformation collective –

institutionnellement secondée – de l'activité en instrument d'une autre activité. Au-delà de la standardisation et de la compassion, il est encore possible de *faire son métier*.

## **Bibliographie**

- Altet, M. (2004). L'analyse de pratiques en formation initiale des enseignants : développer une pratique réflexive sur et pour l'action. *Éducation permanente*, 160, 101-111.
- Artaud, A. (1984). *Œuvres Complètes*. Tome I. Paris : Gallimard.
- Azkenazy, P. (2004). *Les désordres du travail*. Paris : PU.
- Bakhtine, M. (1984). *Esthétique de la création verbale*. Paris : Gallimard.
- Baubion-Broye, A. (1998). *Événements de vie, transitions et construction de la personne*. Toulouse : Ères.
- Bautier, E. & Goigoux, R. (2004). Difficultés d'apprentissage, processus de secondarisation et pratiques enseignantes : une hypothèse relationnelle. *Revue française de pédagogie*, 148, 87-102.
- Béguin, P. & Clot, Y. (2004). L'action située dans le développement de l'activité. *@ctivités*, 2.
- Brossard, M. (2004). *Vygotski. Lectures et perspectives en éducation*. Villeneuve d'Ascq : Septentrion.
- Bru, M., Altet, M., Blanchard-Laville, C. (2004). À la recherche des processus caractéristiques des pratiques enseignantes dans leurs rapports aux apprentissages. *Revue française de pédagogie*, 148, 75-87.
- Bruner, J. (2000). *Culture et mode de pensée*. Paris : Retz.
- Canguilhem, G. (1984). *Le normal et le pathologique*. Paris : PUF.
- Canguilhem, G. (2002). *Écrits sur la médecine*. Paris : Seuil.
- Clot, Y. (1998). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie de milieux de travail et de vie*. Deuxième édition. Paris : La Découverte.
- Clot, Y. & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyses du travail : concepts et méthodes. *Travailler*, 4, 7-43.
- Clot, Y. (2002 a). *Clinique de l'activité et répétition*. *Cliniques méditerranéennes*, 66, 31-55.
- Clot, Y. (Dir). (2002 b). *Avec Vygotski*. Deuxième édition augmentée. Paris : la Dispute.
- Clot, Y. (2004). *La fonction psychologique du travail*. 4<sup>e</sup> édition augmentée. Paris : PU.
- Clot, Y. (2005). L'auto-confrontation croisée en analyse du travail : l'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue. In, sous la Direction de L. Filliettaz et J. P. Bronckart, *L'analyse des actions et des discours en situation de travail*. Louvain La Neuve : Peeters.
- Clot, Y. & Leplat, J. (2005). La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail. *Le Travail Humain*, 68/4, 289-316.
- Clot, Y. (2006 a). L'activité entre l'individuel et le collectif : approche développementale. In G. Valléry & R. Amalberti, *L'analyse du travail en perspectives. Influences et évolutions*. Toulouse : Octarès.
- Clot, Y. (2006 b). Après Le Guillant, quelle clinique du travail ? Présentation à L. Le Guillant, *Le drame humain du travail*. Toulouse : Ères.
- Clot, Y., Fernandez, G. & Scheller, L. (2007). Le geste de métier : la transmission comme reconception. *Psychologie de l'interaction*, 8, 111-126.
- Fernandez, G ; Gatounes, F., Herbain, P. & Vallejo, P. (2003). *Nous conducteurs de trains*. Paris : La Dispute.
- Flageul-Caroly, S. (2001). *Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service : le guichet de la Poste*. Paris : Thèse EPHE
- Grossen, M. (1999). Approche dialogique des processus de transmission-acquisition de savoirs : une brève introduction. *Actualités psychologiques*, 7, 1-32, Institut de psychologie, Université de Lausanne.

- Hugues, E. C. (1996). *Le regard sociologique*. Paris : Éditions de l'EHESS.
- Huteau, M. (2002). *Psychologie, psychiatrie et société sous la troisième république*. Paris : l'Harmattan.
- Le Guillant, L. (2006). *Le drame humain du travail. Essais de psychopathologie du travail*. Toulouse : Éres.
- Litim, M., Prot, B., Roger, J.-L. & Ruelland, D., Yvon, F. & Clot, Y. (2005). *Enjeux du travail et « genres professionnels » dans la recomposition en cours des métiers de la fonction publique. Le cas des professeurs de l'enseignement secondaire et du personnel soignant de gérontologie*. Rapport pour le Ministère de la Recherche, ACI « Travail ».
- Marcel, J. F., Olry, P., Rother-Bautzer, E. & Sonntag, M. (2002). Les pratiques comme objet d'analyse. *Revue française de pédagogie*, 138, 135-170.
- Mollo, V. (2004). *Usage des ressources, adaptation des savoirs et gestion de l'autonomie dans la décision thérapeutique*. Thèse pour le doctorat d'ergonomie. Paris. CNAM.
- Proust (1972). *Correspondance avec madame Strauss*. Paris : Livre de Poche.
- Rabardel, P. et Pastré, P. (2005). *Modèles du sujet pour la conception*. Toulouse : Octarès.
- Rochex, J. Y. (2004). La notion de rapport au savoir : convergences et débats théoriques. *Pratiques psychologiques*, 10, 93-106.
- Roger, J. L. (à paraître). *Refaire son métier : soignants et enseignants. Essais de clinique de l'activité*. Toulouse : Éres.
- Roger, J.-L., Ruelland, D. & Clot, Y. De l'action à la transformation du métier : l'activité enseignante au quotidien (à paraître) *Education & Société*, 19.  
DOI : 10.3917/es.019.0133
- Saussure de (1972). *Cours de linguistique générale*. Paris : Payot.
- Sensevy, G. (2001). Théories de l'action et action du professeur. In J.-M. Baudouin, J. Friedrich, (Eds.). *Théories de l'action et éducation*. Bruxelles : De Boeck.
- Sensevy, G., Quilio, S. (2002). Les discours du professeur. Vers une pragmatique didactique. *Revue Française de Pédagogie*. 141.
- Schön, A. D. (1994). *Le praticien réflexif*. Montréal : Les Éditions Logiques.
- Tomasello, M. (2004). *Aux origines de la cognition humaine*. Paris : Retz.
- Vergnaud, G. (2000). L. *Vygotski*. Paris : Hachette.
- Volochinov, V. N. (1977). *Le marxisme et la philosophie du langage*. Paris : Éditions de Minuit.
- Vygotski, L. (1997). *Pensée et langage*. Paris : La Dispute.
- Vygotski, L. (2003). *Conscience, inconscient, émotions*. Paris : La Dispute.
- Vygotski, L. (2005). *La psychologie de l'art*. Paris : La Dispute.
- Yvon, F., & Clot, Y. (2003). Apprentissage et développement dans l'analyse du travail enseignant. *Pratiques psychologiques*, 76, 43-52.

## Notes

1 Même si une recherche collective récente réalisée par l'équipe de clinique de l'activité du CNAM a débouché sur l'organisation durable d'un travail collectif entre plusieurs dizaines d'enseignants de plusieurs disciplines. Cette action, sur laquelle nous reviendrons très succinctement plus bas, se réalise sous la responsabilité de J.-L. Roger et D. Ruelland (Litim *et al.*, 2005; Roger, à paraître; Roger, Ruelland & Clot, à paraître).

2 J.A. Miller, « De l'utilité sociale de l'écoute », *Le Monde* du 30 octobre 2003.

## Pour citer cet article

### Référence papier

Yves Clot, « De l'analyse des pratiques au développement des métiers », *Éducation et didactique*, vol 1 - n°1 | 2007, 83-93.

# Socio-logos

Revue de l'association française de sociologie

3 | 2008

Varia

Articles

## Dispositif de gestion des compétences et logique métier

ALEXANDRE LARGIER

### *Résumé*

Sur la base d'une enquête empirique approfondie dans une industrie à risques, cet article montre la tension entre une « logique compétence » et une « logique métier » dans la mise en œuvre d'un dispositif de gestion des compétences. L'analyse des données recueillies met en évidence la faible prise en compte des compétences liées à la surveillance des prestataires qui interviennent dans la maintenance de matériels. Conformément aux attentes de la direction les acteurs des services opérationnels déploient le dispositif car il leur permet de mettre en avant les compétences d'exécution, liées à l'habileté technique, cruciale dans leur logique métier, qu'ils estiment menacées par les activités de surveillance. Cette logique, qui sous-tend l'organisation, limite la portée du dispositif en occultant les compétences qui ne relèvent pas strictement de la réalisation des activités.

### *Texte intégral*

- <sup>1</sup> Si les dispositifs de gestion traduisent une logique de rationalisation et de maîtrise de l'organisation (Boussard, 2001 ; Boussard et Maugeri, 2003 ; Coninck, 2003), ils sont souvent porteurs « d'irrationalités, d'incohérences » (Boussard et Maugeri, 2003, p. 51). Entendus comme un concept plus large que celui d'outils de gestion, les dispositifs de gestion spécifient « quels types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un instant donné » (Moison, 1997, p. 10). Point de rencontre de jeux d'acteurs, ils sont des ressources mobilisables dans le cadre de stratégies et peuvent contribuer à créer ou à renforcer des zones d'ombre de l'organisation. Leur analyse permet d'éclairer certains aspects du fonctionnement des

organisations (Kletz et al., 1997 ; Boussard, 2001)<sup>1</sup>.

- 2 Nous analyserons la manière dont une activité particulière (la surveillance des prestataires qui interviennent dans la maintenance de matériels dans une industrie à risques), est prise en compte par un dispositif de gestion des compétences. Nous montrerons qu'une logique d'acteur<sup>2</sup> particulière, que nous appellerons « logique métier », vient limiter la portée de la mise en œuvre du dispositif. En effet, l'analyse de la place qu'occupent les compétences relatives à la surveillance des prestataires dans ce dispositif met en évidence une tension entre une « logique compétence » et une « logique métier » préexistante qui sous-tend toute l'organisation.

## **1. Les dispositifs de gestion de compétences : points de rencontre de multiples enjeux**

- 3 La question des compétences fait l'objet d'une abondante littérature (Paradeise, 1987 ; Stroobans, 1993) qui va de pair avec le développement, dans les entreprises et les administrations, d'outils de gestion des compétences. Pour certains, cette « logique compétence » (Zarifian, 1999) met en avant l'initiative, la prise de responsabilité, et permet à l'acteur de se libérer de l'aliénation au travail, d'en finir avec la taylorisation des activités (Zarifian, 2001). Pour d'autres, elle contribue à l'individualisation des acteurs (Paradeise et Lichtenberger, 2001), à l'accroissement de la responsabilité des salariés à l'égard du résultat (Reynaud, 2001) et de la flexibilité de la main d'œuvre (Eustache, 2001 ; Monchatre, 2003). La logique compétence modifie, voire accroît la subordination du salarié vis-à-vis de l'entreprise (Durand, 2000), elle limite les solidarités du métier ou de l'atelier, favorise la mobilité professionnelle (Monchatre, 2004).
- 4 Un des points centraux de cette logique compétence est la nécessité, pour l'organisation, de s'assurer de la mobilisation des acteurs en mettant en place un système d'incitations et de reconnaissance (Monchatre, 2004). Ceci ne peut se faire qu'en déployant un dispositif de gestion des compétences capable d'évaluer la participation de chacun et de rétribuer l'investissement personnel. Les dispositifs de gestion sont ici considérés comme des assemblages « d'éléments matériels, humains et symboliques, en interaction systémique les uns avec les autres en vue d'organiser les activités humaines, en particulier les activités de travail » (Boussard et Maugeri, 2003, p. 36). Les dispositifs articulent donc des règles, des outils, des techniques, des acteurs, des représentations et des discours.
- 5 La plupart des dispositifs de gestion ont pour origine une volonté managériale et peuvent être perçus comme des instruments du renforcement de la domination hiérarchique. Selon S. Le Corre, les dispositifs de gestion des compétences s'inscrivent dans le cadre plus général d'une politique de mobilisation de la main d'œuvre qui repose sur une individualisation de la rétribution du travail, multiplie les interdépendances et accroît la subordination des salariés (Le Corre, 2003).
- 6 Néanmoins, « au-delà des visées officielles du dispositif, celui-ci organise avant tout le monde social, participe à l'allocation des positions d'acteurs et des ressources de l'action. » (Boussard et Maugeri, 2003, p. 36). L'analyse de la mise en œuvre et de l'utilisation des dispositifs de gestion, montre qu'ils sont aussi des

ressources pour les acteurs. Dans une perspective diachronique, la mise en œuvre successive des dispositifs, cause de lassitude (Alter, 1993), permet aux acteurs d'acquérir des connaissances mobilisables lors du déploiement de nouveaux dispositifs, pour limiter la déperdition d'énergie provoquée par la valse des outils de gestion (Coninck, 2003). De plus, les acteurs de la mise en œuvre des dispositifs de gestion opèrent une succession de « traductions » qui contribuent à faire évoluer les contours des dispositifs en fonction de représentations et d'objectifs propres : « les analyses constatent régulièrement que les politiques conçues par les DRH ne s'appliquent pas comme ils l'avaient prévu » (Oiry, 2003, p. 220).

7 D'un côté, le dispositif de gestion des compétences permet à l'organisation d'accroître son emprise sur les salariés et les activités et, de l'autre, le dispositif est une ressource pour les acteurs qui sont impliqués dans sa mise en œuvre. Ceux-ci s'en emparent et le transforment de telle manière que le résultat diffère de ce qui était initialement prévu.

8 Cependant, nous allons montrer que, dans certains cas, les acteurs peuvent utiliser le dispositif de gestion des compétences conformément à leurs intérêts tout en le déployant selon les attentes de la direction. En effet, au sein des services de l'entreprise étudiée, les acteurs vont utiliser le dispositif de gestion des compétences pour faire valoir un métier qu'ils estiment menacé aux dépens de compétences qu'ils exercent en dehors de leur service dans le cadre de projets. Ceci tout en respectant l'injonction de la direction à mettre en œuvre le dispositif de gestion et sans aller dans le sens d'un réel accroissement du contrôle managérial puisque le dispositif renforce la légitimité du contrôle par les pairs.

9 Nous allons tout d'abord présenter l'organisation et les acteurs du dispositif de gestion des compétences. Nous décrirons ensuite trois principales composantes de ce dispositif de gestion. Enfin, nous analyserons le cas particulier des compétences relatives à l'activité de surveillance des prestataires et la manière dont elles sont traitées par le dispositif de gestion.

## **2. Une brève présentation de l'organisation et des acteurs de la gestion des compétences**

10 Pour illustrer notre propos, nous nous appuyons sur une étude réalisée au sein d'une grande entreprise industrielle et commerciale d'un secteur à risques. Celle-ci met en place une gestion des compétences pour affiner l'adéquation de ses ressources humaines disponibles à ses besoins et anticiper les nombreux départs en inactivité prévus ces prochaines années. Cette étude a porté sur le dispositif de gestion des compétences et, plus particulièrement, sur la mise en œuvre de divers outils de management des compétences au sein des services en charge de l'exploitation et de la maintenance de l'outil de production<sup>3</sup>.

11 Nous allons tout d'abord brièvement décrire l'organisation de cette entreprise et des usines et présenter les acteurs concernés par le dispositif de gestion des compétences, puis nous présenterons les acteurs en charge de sa mise en œuvre.

### **2.1 L'organisation et les acteurs concernés par**

## la gestion des compétences

- 12 L'entreprise comprend des services centraux situés en région parisienne et des usines en province. Des services fonctionnels, des centres d'appui technique, d'ingénierie et de recherche et développement se trouvent dans les grandes agglomérations françaises. On trouve dans les usines des services fonctionnels (ressources humaines, communication, accueil et protection du site, etc.) et des services opérationnels de pilotage et de maintenance. Dans la plupart des cas, un service ou les sections qui le composent correspondent à un métier (« section essais » ou « service conduite », par exemple). Chaque usine dispose d'une certaine autonomie dans la mise en œuvre de son organisation. En outre, l'organisation de ces usines est traversée par deux projets dans lesquels tous les services opérationnels ont des représentants : le projet « ligne de production en fonctionnement » (LPF) et le projet « ligne de production à l'arrêt » (LPA). Pour l'entreprise, ces deux projets permettent une planification et un ordonnancement fins des activités et contribuent à limiter les effets de cloisonnement entre services.
- 13 Les acteurs concernés par le dispositif de gestion des compétences sont principalement les acteurs de terrain : techniciens, contremaitres, rondiers, opérateurs. La population des usines, majoritairement masculine, est d'une moyenne d'âge relativement élevée. La moitié de la population partira à la retraite d'ici 2014. Environ les deux-tiers de ces agents ont un diplôme de niveau bac ou inférieur.

## 2.2 Les acteurs de la gestion des compétences

- 14 Les principaux acteurs de l'élaboration et de la mise en œuvre du dispositif de gestion des compétences sont les « Pilotes Métiers » des services centraux et, dans les usines, les « managers de proximité » qui déploient les outils de gestion des compétences.
- 15 Les « Pilotes Métiers » sont issus des services opérationnels des usines. Ils ont en charge, pour le métier dont ils sont responsables (mécanicien, automaticien, etc.), le suivi et le soutien de la mise en place du dispositif de gestion des compétences au sein des usines. Ils rédigent ou contribuent à l'élaboration du référentiel de compétences, des cahiers des charges des formations, des parcours de professionnalisation et des « prospectives métiers ». Celles-ci font un état des lieux pour la population d'un métier donné et émettent des hypothèses quant aux évolutions à 5 ans. La plupart des documents réalisés par les « Pilotes Métiers » n'ont pas de valeur prescriptive : ce sont des guides ou des supports pour le déploiement local des outils de gestion des compétences.
- 16 De manière à assurer un certain degré d'homogénéité dans le déploiement du dispositif de gestion, les « Pilotes Métiers » animent des réseaux inter-usines avec des correspondants locaux, le plus souvent des managers ou leurs appuis en charge de la gestion des compétences dans les services. Ces réseaux permettent aux différents acteurs concernés d'échanger des informations et de profiter des expériences et des innovations des autres usines. Pour les « Pilotes Métiers », ces réseaux sont aussi le moyen de contrôler le bon déroulement de la mise en œuvre du dispositif de gestion des compétences.
- 17 Les managers de proximité des usines sont présentés comme les principaux acteurs de la gestion des compétences. Un chef de service interrogé nous a dit attendre d'un manager qu'il « *décline au niveau de l'équipe les objectifs du*

*service et de l'usine, qu'il organise son équipe en trouvant l'équilibre entre pas de temps perdu et pas de pression démesurée, qu'il identifie les agents qui ont tel ou tel type de compétences [...] qu'il suive le parcours professionnel en termes de développement de compétences, qu'il s'organise pour maintenir les compétences, après identification du point de départ et énoncé d'un objectif à atteindre (« dans deux ans il faut que tu sois à tel niveau pour faire l'astreinte »), qu'il définisse un dispositif de développement ou de maintien des compétences (formation, compagnonnage, etc.) et réfléchisse au quotidien dans la distribution du travail pour s'assurer que l'activité de travail permet effectivement aux agents de se confronter à des situations qui leur permettent de maintenir ou développer des compétences, qu'il évalue les compétences ».* Leur rôle en la matière est donc important (Kalck et al., 2002, Zarifian, 2005). Ces managers de proximité s'appuient principalement sur les documents rédigés par les « Pilotes Métiers » pour mettre en place les différents outils de la gestion des compétences.

### **3. Description de trois composantes du dispositif de gestion des compétences**

<sup>18</sup> Nous allons présenter trois outils de gestion des compétences : Les référentiels de compétences nationaux, les cartographies de compétences et les grilles d'évaluation. Ces deux derniers outils, qui sont en grande partie élaborés à partir des référentiels nationaux, ont des focales différentes. La cartographie est centrée sur les compétences clés du service, alors que la grille d'évaluation recense les compétences requises par agent. Nous verrons plus particulièrement ensuite comment sont traitées les compétences relatives à l'activité de surveillance.

#### **3.1 Les référentiels de compétences : à la base du dispositif**

<sup>19</sup> E. Oiry et E. Sulzer présentent les référentiels de compétences comme le « point de passage obligé » des démarches compétences en ce qu'ils sont censés permettre « le repérage, la définition et la mise en forme des compétences » (Oiry et Sulzer, 2002, p. 29). Si les référentiels se veulent des présentations normatives et objectives des contributions des salariés, leur élaboration des référentiels se heurte à l'impossibilité d'être objectifs, exhaustifs et dynamiques, ce qui contribue à leur hétérogénéité (Oiry et Sulzer, 2002).

<sup>20</sup> Les services centraux ont élaboré des référentiels d'activités/compétences en constituant des groupes de travail comprenant des acteurs des services centraux, des membres des services concernés et des spécialistes des RH et de la formation. Ces référentiels listent les compétences nécessaires pour chaque domaine d'activités. Il existe un référentiel national par « métier ». Chaque métier regroupe des familles d'emplois qui existent dans toutes les usines. Par exemple, au sein du métier de la « conduite », on trouve différents emplois : agent de terrain, opérateur, cadre technique, etc. Les missions de chacun de ces emplois sont différentes et nécessitent des compétences particulières.

- 21 À titre d'illustration, pour tous les emplois, un des domaines d'activité s'intitule « Connaître l'état de l'installation ». Cependant, ce domaine ne se décline pas de la même manière pour un agent de terrain et pour un opérateur. Ce domaine comprend huit parties dont la formulation diffère quelque peu selon les acteurs concernés.
- 22 Pour chaque composante de ce domaine d'activité, l'acteur concerné doit posséder un ensemble de connaissances particulières et être capable de réaliser certaines activités (par exemple, en ce qui concerne la « ronde », c'est-à-dire la visite des installations, l'agent de terrain doit être capable de « prendre connaissance de l'instrumentation locale », de « relever les paramètres », d'« apprécier la signification des valeurs relevées » et d'« appréhender l'importance d'une anomalie ou d'un écart », etc.).
- 23 Pour chaque acteur de ce métier, il existe 4 domaines d'activités, 23 sous-domaines d'activités, 5 domaines de connaissances et plus d'une soixantaine de sous-domaines de connaissances (« Principes fondamentaux relatifs à la gestion des effluents », « Connaissance de l'organisation en cas d'incendie », « Connaissance des phénomènes chimiques », « Organisation de l'équipe », etc.).
- 24 Si les référentiels ne visent pas à être exhaustifs, force est de constater que le niveau de détails est important, ce qui en fait selon les agents des « dictionnaires » parfois difficiles à utiliser.

### 3.2 Les cartographies de compétences

- 25 Pour maintenir un niveau de compétences suffisant dans leur entité, les managers utilisent un système de cartographie de compétences qui permettent d'avoir une vision générale de l'atteinte du niveau de compétence requis pour l'entité par métier et par individu. Pour élaborer cette cartographie des compétences, les managers retiennent entre 15 et 20 compétences clés (en fait, des domaines d'activités) issues du référentiel national. Pour chaque type d'emploi représenté dans le service, les acteurs concernés sont positionnés en fonction de leur niveau de performance (1, 2, 3, 4) dans les compétences que nécessite l'emploi. Le tableau I représente de manière simplifiée une cartographie de compétence.

Niveaux de performance dans la compétence	Compétence 1				...				Compétence Z			
	1= Prend en charge	2= Maîtrise	3= Opti-mise	4= Fait référence	1	2	3	4	1	2	3	4
Agent 1		X				X					X	
Agent 2	X					X				X		
...		X			X					X		
Agent Y			X					X		X		
TOTAUX												

Tableau I : Exemple de cartographie de compétences

26 La cartographie positionne les compétences nécessaires dans chaque domaine et les compétences disponibles au sein du collectif considéré. Les managers déterminent une cible pour chaque domaine et les écarts constatés permettent de déterminer les compétences à développer.

27 Selon le guide d'élaboration de ces cartographies, elles permettent de voir : « 1) Les compétences individuelles détaillées par activités (ou domaine technique) ; 2) Les compétences globales du collectif, les points forts et les fragilités, en les comparant à une valeur cible prédéterminée ; 3) l'évolution sur plusieurs années des compétences du collectif, en se projetant dans le futur, et en faisant des hypothèses sur les arrivées et les départs. En la couplant avec la gestion prévisionnelle des emplois (GPE), la cartographie permet de visualiser les besoins de compétences en fonction du turn-over et de garantir dans la durée les compétences optimales d'exploitation ». Selon un chef de service, « une cartographie se justifie auprès des techniciens parce qu'un technicien ne peut pas être compétent sur tout, mais qu'en revanche, le domaine global des compétences [du métier] doit être couvert au niveau du service ».

28 Les cartographies de compétences, parfois affichées dans le bureau du manager de proximité, offrent une vision des compétences au niveau d'un collectif dans son ensemble. Il est alors possible d'associer les agents de manière à ce que les compétences nécessaires pour la réalisation d'une activité donnée soient globalement représentées au sein du binôme ou de l'équipe constituée. Pratiquement, les cartographies sont utilisées lors de la répartition des dossiers d'intervention. Selon un chef de service « lorsqu'un manager distribue les dossiers d'intervention, il ne les distribue pas à n'importe qui parce qu'il doit avoir en tête le développement des compétences de chaque technicien ». Ces cartographies sont aussi utilisées pour organiser le compagnonnage, modalité essentielle de la professionnalisation des agents de terrain.

### 3.3 Les grilles d'évaluation

29 L'évaluation est une question majeure de la logique compétence (Paradeise et Lichtenberger, 2001), en ce qu'elle est à la base de la différenciation. L'évaluation des agents permet de les positionner dans les cartographies. Cependant, le domaine couvert par les évaluations dépasse largement la quinzaine de domaines d'activités qui figure dans les cartographies. Pour réaliser les évaluations, les managers utilisent des grilles élaborées à partir des référentiels de compétences nationaux qui présentent, par activité clé, le contexte et les exigences. La grille d'évaluation est une base pour légitimer les décisions managériales relatives aux actions de professionnalisation et aux carrières. L'évaluation est clairement présentée dans les documents de l'entreprise comme un outil visant à « différencier les situations individuelles ».

30 L'évaluation concerne les compétences techniques nécessaires à la bonne exécution des opérations de pilotage et de maintenance de l'installation, mais également les compétences « non-techniciennes » qui renvoient à l'organisation des activités et aux comportements (« motivation, autonomie, esprit d'équipe, capacité d'initiative, appropriation des enjeux et des valeurs de l'entreprise »...). L'appréciation se fait tant sur les résultats que sur les comportements adoptés pour les atteindre qui doivent faire l'objet d'observations sur le terrain.

31 En définitive, selon les managers rencontrés, la grille d'évaluation sert à faire remonter un état des lieux des compétences des agents d'un service (les résultats de l'évaluation alimentant les cartographies de compétences), et permet d'apprécier le potentiel de l'agent et d'anticiper sa possible évolution de carrière.

De plus, selon les promoteurs du dispositif de gestion des compétences, la grille sert aussi à impliquer la ligne managériale locale dans la gestion des compétences en fournissant un outil d'évaluation qui se veut relativement complet, transparent et facile à mettre en œuvre.

## 4. Le cas de la surveillance des prestataires

32 L'entreprise a fait le choix de sous-traiter un certain nombre d'opérations<sup>4</sup>. Ceci est particulièrement important lorsqu'une des lignes de production est arrêtée pour réaliser des opérations de maintenance qui ne peuvent avoir lieu en fonctionnement. Ces arrêts, qui durent de vingt jours à trois mois, sont coûteux pour l'entreprise qui doit limiter leur durée en planifiant strictement le déroulement des différentes activités, et réduire les coûts en faisant appel à des entreprises prestataires. Certains contremaîtres et techniciens sont temporairement détachés de leur service au sein du projet LPA et deviennent des « surveillants » de prestataires. Le projet LPA organise et assure la réalisation de l'ensemble des opérations de maintenance. Les interventions sur certains matériels pouvant avoir des conséquences sur la sûreté de l'usine, les aspects relatifs à la surveillance des prestataires qui réalisent ces interventions sont importants.

### 4.1 Une activité hors services

33 Dans certains cas, la sous-traitance concerne plus de 70% des activités de maintenance, et les techniciens passent d'un statut de réalisateur à celui de surveillant, l'expertise technico-commerciale prenant alors le pas sur les savoir-faire techniques. L'exécution, le « faire » cède la place à la nécessité de faire respecter les procédures dans le « faire-faire » (Jubert, 2005).

34 Les missions relatives à l'activité de surveillance visent à s'assurer que le prestataire maîtrise bien ses coûts, que les délais seront tenus et que les moyens mis en œuvre sont suffisants. En outre, l'activité de surveillance renvoie au respect de la réglementation en matière de protection incendie, de radioprotection, de sécurité et de droit du travail ; à l'application des procédures en vigueur et à la tenue des engagements contractuels en termes de qualité. Le surveillant, après avoir pris connaissance des spécificités techniques de l'intervention, doit élaborer un programme de surveillance en collaboration avec les autres surveillants et avec le chargé d'affaires dont il est le relai sur les chantiers. Diverses bases de données recueillent les informations concernant les prestataires qui interviennent dans l'ensemble des usines. Ceci permet d'adapter le programme de surveillance en fonction des chantiers et des prestataires.

35 Le surveillant vérifie l'avancement des chantiers de manière ponctuelle, en ciblant certaines étapes jugées sensibles. Il est théoriquement en mesure d'interrompre l'intervention dans le cas de manquements constatés relatifs à la qualité, la sécurité ou certaines exigences contractuelles particulières. Cependant, la contrainte de respect des délais rend parfois difficile l'interruption du chantier : « *arrêter le chantier en théorie oui, mais en pratique il faut que l'affaire avance* ».

36 Pour certains techniciens, être détaché de l'atelier pour assurer momentanément cette mission de surveillance présente quelques difficultés :

d'une part le sentiment d'être en position de « juge » vis-à-vis de ses pairs n'est pas toujours facilement accepté, d'autre part les conséquences de ce changement d'activité sont parfois mal vécues, et ce d'autant plus que la population est relativement âgée. Certains acteurs craignent, à terme, de perdre leurs compétences techniques et éprouvent des difficultés vis-à-vis du caractère administratif de la surveillance : « *Mon métier c'est taper du clou, pas de la paperasse* ». La surveillance est parfois perçue comme une remise en cause du métier, les praticiens professionnels devenant progressivement des contrôleurs bureaucrates (Jubert, 2005).

## 4.2 L'absence des compétences relatives à la surveillance dans les outils de gestion

37 Le projet LPA et la surveillance prennent une place de plus en plus importante dans la vie des usines : « *on a enfin compris que la performance d'une [usine] se joue pendant l'arrêt* » (membre de l'équipe de direction). Cependant, les compétences relatives à cette activité ne figurent qu'à la marge dans les outils de gestion des compétences. Nous avons pu constater, de manière surprenante, que les acteurs de terrains et les managers de proximité s'en accommodaient, voire utilisaient cette absence pour mettre en valeur le « faire » aux dépens du « faire-faire ».

38 Les grilles d'évaluation accordent peu de place, voire aucune, aux activités de surveillance. Seule l'une des trois usines étudiées fait apparaître les activités relatives à la surveillance dans une déclinaison locale des référentiels : il s'agit de trois sous-activités du contremaître parmi trente-huit, et de deux sous-activités du technicien parmi dix-sept.

39 Selon les services centraux, la création d'outils locaux spécifiques à la surveillance, comme une grille d'évaluation relative à la surveillance, n'est pas nécessaire : il existe des documents nationaux (un cahier des charges de demande de formation, une proposition technique de prestation de formation et un guide national des pré-requis techniques) qui décrivent les activités de surveillance et dont les managers peuvent inférer les compétences nécessaires à la réalisation de ces activités. Cependant, ces documents nationaux n'ont pas été conçus comme des supports à l'évaluation et ne sont pas des référentiels de compétences de surveillance.

40 Ne disposant pas de support dédié à partir desquels élaborer les grilles d'évaluation et n'étant pas incités à prendre en compte plus précisément les compétences spécifiques à la surveillance, les managers ne cherchent pas à les intégrer dans leurs grilles. De plus, les compétences sont gérées sur un mode binaire du « tout ou rien » : un technicien est (ou n'est pas) globalement compétent pour surveiller des prestataires. Aux yeux des managers, les traces d'activités (comptes-rendus d'activités, de réunions et de chantiers, fiches d'évaluation des prestataires) et les informations qu'ils ont pu collecter auprès d'autres acteurs du projet (mais sans observations de terrain) sont suffisantes pour évaluer les techniciens dans leur mission de surveillants.

41 Concernant les cartographies de compétences, qui permettent d'assurer un suivi des besoins en compétences et facilitent l'attribution des dossiers dans les services, elles ne recensent que les domaines techniques pour lesquels le technicien se doit d'être compétent lors d'interventions. Par exemple, au sein de la section « essais » d'une des usines, la cartographie présente un domaine de compétences appelé « surveillance ». L'ensemble des compétences relatives à la

surveillance se retrouve représenté par un seul domaine (une colonne sur un total de vingt). Dans une autre usine étudiée, ce domaine de compétence n'existe pas. Pour chaque domaine technique, il est attendu de l'agent qu'il soit en mesure d'exécuter le geste ou de surveiller son exécution. La surveillance s'entend alors comme « contrôle technique ». Rien n'est dit des compétences spécifiques nécessaires à cette surveillance (relatives aux aspects contractuels, à l'organisation des chantiers, au processus qualité en vigueur, à la réglementation en matière de sécurité, de protection incendie, de droit du travail, etc.) qui dépassent largement le contrôle technique.

42 Ce traitement des compétences de surveillance dans les cartographies est justifié dans les services par le fait qu'il est difficile d'ajouter de nouveaux domaines de compétences (les colonnes des cartographies) sans que l'outil devienne illisible. La cartographie est tournée vers les activités réalisées au sein du service et ne retient que les compétences d'exécution. Or, les compétences relatives à la surveillance ne sont pas propres aux services, la mission étant réalisée au sein du projet LPA.

43 Parce que les dispositifs et leurs déclinaisons vivent « à travers l'action conjointe des individus qui les imaginent, les appliquent et les font fonctionner » (Boussard et Maugeri, 2003, p. 29), ils s'adaptent aux besoins des managers. Il s'agit principalement d'assurer une bonne distribution des dossiers d'intervention et de planifier les actions de professionnalisation (stages, compagnonnage, séances de simulateur, etc.) pour les activités qui relèvent de leur service. Cependant, si ce traitement des compétences de surveillance peut être légitimé dans les services ce n'est pas le cas au niveau des usines.

### 4.3 Une activité tenue à distance

44 Il ressort des études que nous avons réalisées que l'évaluation (*a posteriori* et sur le terrain) des compétences relatives à l'activité de surveillance est importante puisqu'elle permet d'identifier d'éventuels besoins de professionnalisation. En particulier dans les cas où les techniciens assurent cette mission temporaire quelques semaines tous les douze ou vingt-quatre mois. En effet, selon certains techniciens, passer de l'atelier à la surveillance est parfois difficile : « c'est dur de s'y remettre ». En outre, la gestion fine des compétences doit venir limiter la perte de connaissances et de savoir-faire inhérente aux départs en inactivité de techniciens assurant la surveillance. Cependant, les compétences relatives à l'activité de surveillance, réalisée en dehors des services, sont peu ou ne sont pas prises en compte : la surveillance se trouve doublement maintenue à distance.

45 Premièrement, le déploiement du dispositif de gestion des compétences est porté, entre autre, par les « Pilotes Métiers », rédacteurs des référentiels. Or il n'existe pas à proprement parler de « Pilote » pour les activités liées à la surveillance, puisque celle-ci n'est pas un métier mais une mission assurée temporairement en dehors du service par des acteurs détachés au sein du projet LPA<sup>5</sup>. Il n'existe donc pas de référentiels spécifiques à la surveillance, même si divers documents listent des domaines d'activités et des « attendus » de la part des agents. La prise en compte, par les services ou les sections, des compétences relatives à la surveillance dans les cartographies et les grilles d'évaluation ne fait pas l'objet d'incitation de la part des services centraux. Les managers des services déploient des outils de gestion en suivant une logique métier contenue dans le dispositif qui induit le découpage en domaines d'activités et oriente le choix des compétences retenues. Selon nous, s'ajoutent donc aux difficultés

inhérentes à l'élaboration des référentiels (Oiry et Sulzer, 2002) des effets d'organisation qui orientent leur utilisation et leurs diverses déclinaisons et viennent limiter la portée du dispositif de gestion des compétences.

46 Deuxièmement, à l'instar de F. Jubert, nous constatons que pour certains agents des services techniques, la surveillance est vécue comme une remise en cause de leur métier, voire de « leur identité de praticien » (Jubert, 2005). Celle-ci peut être assimilée à une identité de métier (Francfort et al., 1995, pp. 248-252) : fierté du travail bien fait, satisfaction liée à la détention d'une qualification, importance des échanges et de la transmission des savoirs, socialisation centrée sur l'apprentissage dans la durée via du compagnonnage ou des stages, position dans le système relationnel basée sur l'expertise technique, etc. Pour ces techniciens qui valorisent le « faire », l'expérience acquise sur le terrain auprès des anciens, pour qui la maîtrise du geste technique est source de prestige, « *c'est dur de regarder et ne plus faire* ». La surveillance va de pair avec l'externalisation de la réalisation des activités qui permettent aux techniciens de mettre en avant leur professionnalisme<sup>6</sup>. Le dispositif de gestion des compétences apparaît alors comme un moyen de renforcer la visibilité des compétences d'exécution de chaque agent, les cartographies faisant apparaître nominativement les niveaux de chacun dans les différents domaines d'activités au vu et au su de tous. Certains techniciens sont présentés dans les cartographies comme des « référents » (le niveau 4) et voient ainsi leur professionnalisme reconnu et affiché.

47 Les managers de proximité, qui sont souvent d'anciens techniciens ou contremaîtres, en prenant en compte les seules compétences d'exécution mises en œuvre au sein de leur entité, répondent à un besoin de reconnaissance de la capacité à « faire » des agents de terrain. Cette entente, plus ou moins explicite, entre managers de proximité et techniciens se fait avec l'aval des services centraux et des directions. En effet, les outils de gestion des compétences déployés permettent de différencier et d'établir des parcours de professionnalisation spécifiques à chacun. Cependant, ces outils mettent en avant les compétences d'exécution valorisées par la logique métier aux dépens des compétences de surveillance. La différenciation est acceptée dès lors qu'elle porte sur les compétences de réalisation des activités propres au métier. De même, les cartographies identifiant des acteurs « référents », elles légitiment le contrôle par les pairs (lors des interventions en binômes ou dans le cadre du compagnonnage) réalisé par un agent en position d'expert technique dans le domaine d'activité. Enfin, la mise en œuvre des outils de gestion ne s'accompagne pas d'un accroissement de la subordination des acteurs à l'entreprise. Ces outils ne font que transcrire une situation déjà existante et ils ne traitent qu'à la marge des activités de surveillance. Alors que l'activité des techniciens évolue du « faire » vers le « faire-faire », les outils ne permettent pas de différencier et de reconnaître la contribution de chacun à l'activité de surveillance.

## **5. Quand le dispositif de gestion des compétences renforce des « œillères organisationnelles »**

48 Dans le cas présent, les objectifs de la direction centrale des ressources humaines en matière de gestion des compétences ne visent pas une prise en

compte fine des compétences relatives aux activités de surveillance. Dans les usines, le traitement de ces compétences sur le mode du « tout ou rien » réalisé dans les services convient parfaitement à la direction majoritairement composée d'acteurs issus des métiers. Au sein des services, les compétences qui ne sont pas propres au métier, relatives à la surveillance mais aussi à la lutte contre l'incendie, la sécurité, la qualité, etc., sont gérées plus succinctement dans le cadre de la relation managériale, principalement lors de l'entretien annuel. Les acteurs dans les services ont une représentation de leur activité centrée sur le professionnalisme, c'est-à-dire sur l'habileté du geste technique qui s'acquiert avec l'expérience. Pour les membres des services (les techniciens et, dans une moindre mesure, les managers de proximité), la représentation de leur activité s'inscrit dans un modèle du « métier » dans lequel les collègues sont des pairs, où la formation laisse une place importante au compagnonnage et où « la reconnaissance de la qualification est une affaire de pairs seuls aptes à juger de l'expertise acquise dans la connaissance et l'art du métier » (Piotet, 2003, p. 31). Alors que la diminution des occasions qu'ont « les techniciens pour pratiquer le geste technique [...] contribue à une certaine perte de l'identité métier » (Le Roux, 2006, p. 32), la mise en avant des activités réalisées au sein du service permet ici de valoriser le « faire ».

49 Le dispositif est saisi « par les acteurs qui y accrochent du sens et des usages pour résoudre les situations auxquelles ils attachent de l'importance » (Boussard et Maugéri, 2003). Puisque les managers des services ont la responsabilité de la mise en œuvre de ce dispositif, ils doivent faire en sorte que les différents outils soient acceptés par les acteurs concernés, c'est-à-dire les membres du service et les « Pilotes Métiers » nationaux. Pour ce faire, les managers vont chercher à ce que les outils présentent une image des activités conforme à l'idée de métier qui est présente dans leurs services. Les managers de proximité n'ont aucun intérêt à faire figurer dans leurs outils les connaissances de la réglementation en vigueur dans le domaine de la protection incendie ; la capacité des acteurs à faire respecter les obligations contractuelles en matière de moyens, de coûts, de qualité ; la faculté des acteurs à élaborer un plan de surveillance pertinent ; etc. Ainsi, les acteurs qui mettent en place les outils de gestion des compétences dans les services construisent la pertinence du dispositif en renforçant la mise à l'écart de tout un pan de compétences qui concernent les membres des services, mais pas directement les services.

50 Une « logique métier » sous-tend l'organisation, depuis les acteurs du déploiement du dispositif de gestion (les « Pilotes Métiers » et les managers de proximité dans les services/sections) jusqu'à la structuration horizontale des usines par services/sections centrés sur des métiers (électriciens, chaudronniers, automaticiens, etc.). Cette logique définit les contours du dispositif et contraint, voire limite sa portée. Les outils de gestion des compétences mis en œuvre selon la « logique métier » placent dans une zone d'ombre les compétences de surveillance qui remettent en cause une caractéristique spécifique de cette logique : l'importance de l'exécution dans la construction du professionnalisme. Tout comme les « indicateurs prégnants donnent plus de consistance et de résistance à des représentations de l'organisation » (Boussard, 2001, p. 546), la volonté d'accroître les capacités d'ajustement de l'organisation<sup>7</sup>, met en évidence les cloisonnements organisationnels et l'ancrage des représentations relatives au métier.

51 Le déploiement du dispositif de gestion renforce donc une « logique métier » en mettant en avant les compétences du technicien « praticien » et en faisant apparaître une différenciation des acteurs interne aux services (ici les niveaux 1,

2, 3, 4). De plus, ce dispositif écarte largement les compétences de surveillance mises en œuvre dans le cadre du projet LPA. Les dispositifs de gestion, présentés par leurs promoteurs comme créateurs de transparence et de maîtrise organisationnelle, participent de la production ou du renforcement d'une opacité propre à l'organisation. En effet, puisqu'ils dépendent des acteurs de l'organisation pour leur élaboration et leur utilisation, les dispositifs de gestion ne peuvent prendre en compte les dimensions, les éléments qui échappent à ces acteurs. Or ils ont une vision circonscrite au « segment organisationnel » (Alter, 2000) dans lequel ils se trouvent et peuvent poursuivre des objectifs propres. Les dispositifs de gestion reproduisent, confortent, certaines représentations de l'organisation nécessairement incomplètes (Boussard, 2003). Les outils de gestion des compétences étant mis en place dans des services, par des managers qui portent souvent eux-mêmes cette logique métier et qui s'appuient sur des supports « métiers », ils se préoccupent peu des compétences de surveillance.

52 Les dispositifs de gestion peuvent générer « un effet d'aveuglement en produisant un artefact de rationalité. Ils participent à mettre en scène une définition unique de la situation organisationnelle, alors même que d'autres définitions sont toujours présentes, mais restent en coulisses » (Boussard, 2003, p. 174). Cependant, concernant le traitement des compétences relatives à la surveillance, il ne s'agit pas à proprement parler d'un aveuglement organisationnel dû à des incompréhensions entre niveaux de définitions et de représentations des situations (Boussard et al., 2004). En effet, les acteurs de l'organisation, à tous les niveaux, semblent avoir une représentation partagée de l'activité de surveillance et des compétences associées. Plus qu'un aveuglement, les dispositifs de gestion des compétences contribuent à une mise à l'écart d'un champ de compétences. Ce qui est légitime au regard des modalités de mise en œuvre : déploiement des outils dans les services donc focalisé sur les compétences utiles dans le cadre d'activités de ces services. Les régulations à l'œuvre lors du déploiement du dispositif de gestion des compétences participent d'un renforcement « d'œillères organisationnelles », plaçant dans l'ombre certains aspects de l'organisation.

## **6. Conclusion : compétences et métiers, des logiques parallèles**

53 La « logique compétence », point de départ du système de gestion des ressources humaines, consiste à « instituer un nouveau type de travail, exigeant une implication du salarié que l'entreprise, pour sa part, s'obligerait à reconnaître et à entretenir » (Monchatre et Rolle, 2003, p. 18). Elle se trouve ici confrontée à une logique métier qui sous-tend la structuration de l'organisation par métiers/services et oriente le déploiement du dispositif de gestion des compétences. Le choix de faire des managers de proximité, donc des représentants des métiers, les principaux acteurs de la gestion des compétences, s'inscrit dans cette logique métier. C'est au sein des services et des sections qui les composent, donc des unités homogènes en termes de domaines de compétences, qu'est réalisée la gestion des compétences.

54 Si le dispositif de gestion des compétences est bien ici une ressource pour les acteurs, nous constatons, à l'instar de S. Monchatre (Monchatre, 2004), que sa mise en œuvre ne permet pas une réappropriation du travail par l'individu (Zarifian, 2001) : le déploiement et l'utilisation des différents outils de gestion

échappent en grande partie aux techniciens qui ne perçoivent réellement que la grille d'évaluation utilisée lors de l'entretien annuel. Cependant, le déploiement de ce dispositif ne constitue pas non plus « le moyen pour l'entreprise de définir ses propres "métiers", en ajustant ses emplois au gré des fluctuations de l'activité, du marché et de ses stratégies productives » (Monchatre, 2004, p. 71). L'ajustement des emplois aux activités se heurte à une logique métier incarnée dans les déclinaisons du dispositif de gestion des compétences. En effet, les compétences relatives à la surveillance figurent dans certains documents nationaux mais elles ne sont jamais traitées localement comme le sont les compétences « de praticiens ». Au contraire, les outils locaux de gestion des compétences, parce qu'ils sont mis en œuvre dans les services (au sein desquels la surveillance ne s'exerce pas) tendent à renforcer le poids des compétences d'exécution en leur donnant une plus grande visibilité. Le dispositif de gestion des compétences est mis en œuvre conformément à la volonté de la direction, par les services, tout en étant une ressource pour les acteurs. Ils valorisent le « faire », central dans leur logique métier et limitent la subordination à l'entreprise en restreignant le champ de la différenciation aux dimensions relatives à la réalisation des activités.

55 Cette logique métier limite la portée du dispositif de gestion des compétences en créant des « œillères organisationnelles », les promoteurs et les acteurs du dispositif laissant dans l'ombre du dispositif ce qui ne relève pas des métiers. La logique métier, qui oriente le déploiement du dispositif de gestion et l'identification des compétences, s'avère inopérante dès lors que l'activité à laquelle on s'intéresse s'exerce en dehors des services ou des sections et porte en elle une possible remise en cause des métiers existants fondés sur les domaines techniques. On peut y voir un cas de résistance du métier à la modernisation gestionnaire (Osty, 2003, Uhalde, 2005), mais où le métier utiliserait les outils de gestion pour résister.

56 Cette tension entre logique métiers et logique compétences restreint la vision que l'organisation peut avoir de certaines compétences, ce qui vient limiter leur prise en compte avec toute la profondeur qu'elles mériteraient. Contrairement à ce qu'écrit P. Zarifian (Zarifian, 2005) la mise en place du dispositif de gestion des compétences ne permet pas ici d'opérer un lien explicite entre stratégie globale de l'entreprise et actions professionnelles concrètes. Ceci conduit à ce que les orientations que se donne l'organisation (recours à la sous-traitance et accroissement de la surveillance d'une part et mise en place d'une gestion fine et individualisée des compétences d'autre part), ne se rencontrent pas.

## ***Bibliographie***

Alter, N., 1993, La lassitude de l'acteur de l'innovation, *Sociologie du travail* 35 (4), 447-468.

Alter, N., 2000, *L'innovation ordinaire*, Puf, Paris.

Bourrier, M., 1999, *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Puf, Paris.

Boussard, V., 2001, Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants, *Sociologie du Travail*, 43 533-551.

DOI : 10.1016/S0038-0296(01)01179-7

Boussard V., 2003, Dispositifs de gestion et simulacres de contrôle, In : Boussard, V., Maugeri, S. (Ed.), *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, l'Harmattan, Paris, pp. 173-191.

Boussard, V., Maugeri, S. (dir.), 2003, *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, l'Harmattan, Paris.

- Boussard, V., Mercier, D., Tripier, P., 2004, *L'aveuglement organisationnel*, Editions du CNRS, Paris.
- Coninck de, F., 2003, Les dispositifs de gestion au fil du temps. Une succession d'outils contradictoires, In : Boussard, V., Maugeri, S. (Ed.), *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, l'Harmattan, Paris, pp. 159-172.
- Dodier, N., 1993, Les arènes des habilités techniques, *Raisons Pratiques*, 4, Les objets dans l'action, pp. 115-139.
- Durand, J.P., 2000, Les enjeux de la logique compétence, *Annales des mines. Gérer et comprendre*, 62, 16-24.
- Eustache, D., 2001, Politique salariale, régulation et échange social, *Revue Française de Sociologie* 42-2, 295-326.  
DOI : 10.2307/3322968
- Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R., Uhalde, M., 1995, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Jubert, F., 2005, Le professionnalisme aux limites d'un dispositif de gestion des risques, In : Boussard, V. (Ed.), *Au nom de la norme. Les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*, l'Harmattan, Paris, pp. 41-62.
- Kalck, P., Marquette, C., Monchatre, S., 2002, L'histoire longue de la mise en œuvre d'un accord sur les compétences : quelques pistes d'analyse, in Brochier D. (Ed.), *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Economica, Paris, pp. 137-161.
- Kletz, F., Moisdon, J.C., Pallez, F., 1997, Zoom sur l'organisation. Les grilles de classification : un dispositif photographique problématique, In : Moisdon, J.C. (Ed.), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Editions Seli Arslan, Paris, pp. 91-112.
- Le Corre, S., 2003, Gestion des compétences et qualification du travail : une analyse des politiques de firme, In : Dupray, A., Guitton, C., Monchatre, S. (Ed.), *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Octarès, Toulouse, pp. 53-75.
- Le Roux, D., 2006, Les processus sociaux de la transmission intergénérationnelle des compétences : le cas d'une centrale nucléaire, *Sociologies Pratiques*, n°12, 23-36.
- Moisdon, J.C. (dir.), 1997, *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Editions Seli Arslan, Paris.
- Monchatre, S., 2003, *Logique compétence et professionnalisation ouvrière dans l'entreprise*, IXèmes journées de sociologie du travail, Paris.
- Monchatre, S., 2004, De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion, *Revue Française de Sociologie*, 45-1, 69-102.  
DOI : 10.2307/3323182
- Monchatre, S., Rolle, P., 2003, La compétence : une construction sociale en questions..., In : Dupray, A., Guitton, C., Monchatre, S. (Ed.), *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Octarès, Toulouse, pp. 17-27.
- Oiry, E., 2003, La construction des dispositifs de gestion : une analyse par le concept de traduction, In : Boussard, V., Maugeri, S. (Ed.), *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, l'Harmattan, Paris, pp. 215-245.
- Oiry, E., Sulzer, E., 2002, Les référentiels de compétences : enjeux et formes, In : Brochier, D., (Ed.), *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Economica, Paris, pp. 29-47.
- Osty, F., 2003, *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, PUR, Rennes.
- Paradeise, C., 1987, Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail, *Sociologie du Travail*, 1 : 35-46.
- Paradeise, C., Lichtenberger, Y., 2001, Compétences, compétence, *Sociologie du travail* 43 (1), 33-48.
- Piotet, F., 2003, Compétence et ordre social, In : Dupray, A., Guitton, C., Monchatre, S. (Ed.), *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Octarès, Toulouse, pp. 29-42.
- Reynaud, J.D., 2001, Le management par les compétences : un essai d'analyse, *Sociologie du travail* 43 (1), 7-31.

Stroobans, M., 1993, *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Editions de l'université de Bruxelles, Bruxelles.

Uhalde, M., 2005, *Le travail contre l'organisation. Ou la résistance paradoxale des identités de métier aux crises de modernisation gestionnaire*, journées de sociologie du travail, Rouen.

Zarifian, P., 1999, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, Paris.

Zarifian, P., 2001, *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, Paris.

Zarifian, P., 2005, *Compétences et stratégies d'entreprise*, Editions Liaisons, Paris.

## Notes

1 Je tiens à remercier Cynthia Colmellere, Jérôme Denis et Gérard Gaglio pour leurs commentaires et critiques des versions antérieures de ce texte.

2 Nous définirons les logiques d'acteurs comme des attitudes de groupes sociaux reposant à la fois sur des aspects culturels propres à ces groupes en situation professionnelle (représentations, valeurs, normes) et sur dimension stratégique, relative à la situation des acteurs par rapport au pouvoir.

3 Plus d'une centaine d'entretiens de type semi-directif et une cinquantaine d'observations en situation de travail ont été réalisés au sein de trois usines sur une période de deux mois. Nous avons procédé en ciblant cinq « cas » : opérateurs en charge de la conduite de l'installation, techniciens chargés du contrôle des paramètres de fonctionnement de l'installation, techniciens chargé de la surveillance des prestataires, ingénieurs appui process, chefs de section en charge du déploiement des outils de gestion des compétences. Les cas choisis nous ont permis d'analyser la mise en œuvre et le fonctionnement des dispositifs de gestion pour des acteurs au statut hiérarchique différent et appartenant à des services distincts. Dans chaque cas, nous avons ciblé deux ou trois acteurs et nous avons interrogé leur manager direct, un pair, un ou deux subalternes le cas échéant, un appui technique et certains acteurs occupant des fonctions supports (responsables de la formation, responsables ressources humaines...). Chaque étude a été complétée par des entretiens d'acteurs des services centraux. Préalablement aux entretiens, des observations en situation de travail ont été réalisées de manière à mieux appréhender l'activité des agents.

4 Le recours à la sous-traitance, de même que l'existence de techniciens chargés de suivre les prestataires qui interviennent sur les chantiers, ne sont pas des phénomènes nouveaux dans ce type d'entreprise (cf. Bourrier, 1999). La « nouveauté » réside dans le positionnement de ces techniciens : anciennement chargés du contrôle technique, c'est-à-dire de la bonne exécution du geste, les techniciens deviennent des surveillants qui doivent s'assurer tout au long du chantier que les conditions sont réunies pour que les résultats attendus soient atteints. La surveillance s'exerce donc en « surplomb » du contrôle technique maintenant dévolu aux prestataires eux-mêmes. Le champ de compétences de la surveillance diffère de celui du contrôle technique.

5 Dans certaines des grandes usines de l'entreprise, où le nombre de ligne de production est plus important et les arrêts plus fréquents, la surveillance est devenue un emploi. Des techniciens assurent la mission de surveillance de façon continue. Cependant, les compétences relatives à l'activité de surveillance ne sont pas mieux traitées dans les outils de gestion pour autant.

6 En ce sens, les activités de maintenance constituent pour les techniciens des « arènes des habilités techniques », « caractérisées par la mise en valeur des aptitudes individuelles, via l'aisance, la rapidité, l'habileté, la familiarité aux objets, l'assurance, l'audace, notamment, dont témoignent les individus en se mesurant aux objets » (Dodier, 1993, pp 116-117)

7 En identifiant au mieux les besoins en termes de compétences et en planifiant les actions de professionnalisation au plus juste.

## Pour citer cet article

### Référence électronique

Alexandre Largier, « Dispositif de gestion des compétences et logique métier », *Socio-logos* [En ligne], 3 | 2008, mis en ligne le 23 mars 2008, consulté le 12 octobre 2016. URL : <http://socio-logos.revues.org/1323>



## VERS UN RENOUVELLEMENT DES DISPOSITIFS PRÉVISIONNELS DES RESSOURCES HUMAINES : LA QUESTION DE LA COMPLÉMENTARITÉ ENTRE PRÉVISION ET PROSPECTIVE

Franck Brillet <sup>[1]</sup>

Annabelle Hulin <sup>[2]</sup>

La plupart des organisations évoluent dans des environnements concurrentiels de plus en plus instables. Elles doivent faire face à des mutations rapides qui leur imposent d'être de plus en plus réactives pour affronter ces changements : stratégiques, organisationnels, structurels et culturels. Ce contexte explique que les organisations vivent dans des situations de changements permanentes qui les obligent à s'intéresser à la nature du changement qu'elles vont vivre, à la détermination des phases du processus de changement qu'elles devront gérer et des mesures d'accompagnement et de mise en œuvre du changement qu'elles devront privilégier. Pour éviter de subir ces changements, les organisations vont déployer des dispositifs de gestion destinés à anticiper et accompagner les changements lorsqu'ils surviendront. Un dispositif de gestion est ici considéré, au sens de de Vaujany (2006, p. 113), comme « un ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente, et dans le respect de certaines règles de gestion ».

Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines (GRH) a développé des dispositifs dits d'anticipation des ressources humaines (RH). Anticiper, c'est essayer de prévoir des ruptures auxquelles les organisations devront faire face : futurs départs à la retraite (qui touchent indifféremment secteur privé et secteur public), disparition ou évolution de certains métiers, apparition de nouveaux métiers ou de nouvelles compétences (les métiers du développement durable mais également ceux de l'expertise comptable en sont des exemples), modification des attentes et des besoins des générations de salariés (Génération X,Y et maintenant Z), impact des nouvelles technologies, changements stratégiques, modification de structure, évolution des valeurs, etc. Prendre conscience de ces différents points, c'est considérer que l'organisation doit savoir gérer et accompagner les changements afin de pouvoir survivre et mieux se positionner dans son environnement. Pour cela, les dispositifs de GRH deviennent importants et constituent des leviers susceptibles de les gérer.

Si l'objet de cet article est maintenant déterminé, il n'est pas sans poser un certain nombre de questions : quelle est la relation existante entre dispositifs d'anticipation des RH et changement organisationnel ? Quelle est la place de la prospective dans ces dispositifs d'anticipation des RH ? Comment caractériser le changement organisationnel nécessaire à la mise en place d'un dispositif d'anticipation des RH ? Est-ce que la mise en place d'un dispositif d'anticipation des RH peut être considérée comme un facilitateur du changement organisationnel ? Quels sont le rôle et la place des acteurs dans ce processus de changement ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons choisi d'illustrer nos propos au travers de deux exemples dans le contexte français de la fonction publique d'état ; celui de neuf préfectures sur lequel une recherche intervention a été menée durant plus de deux ans (Abraham, Brillet, 2009), et celui des universités, au regard de notre statut d'observateur participant au sein d'un groupe de travail national, mis en place en 2010, et chargé de la conception et de la mise en œuvre d'une formation à la GPEC pour les personnels des universités (BIATOSS <sup>[3]</sup> et enseignants-chercheurs).

L'objectif de cet article sera donc, dans un premier temps, d'identifier la nature des liens qui existent entre ces outils d'anticipation et le changement organisationnel (1.). L'analyse de ces liens permettra d'attester de l'importance de concevoir des

dispositifs d'anticipation RH pour mieux accompagner le changement (1.1), mais elle permettra également de révéler que ces dispositifs reposent sur un principe de rationalité spécifique, ce qui représente d'ailleurs une des limites principales de ceux-ci (1.2). C'est pourquoi, dans un second temps, nous insisterons sur la nécessité de dépasser le cadre de ces dispositifs traditionnels qui semblent insuffisants pour appréhender les changements (2.). En effet, nous reviendrons sur les principales critiques de ces dispositifs qui se centrent bien souvent sur la seule mise en œuvre d'outils en privilégiant l'instrumentation au processus (2.1). Nous montrerons également l'importance d'intégrer une dimension prospective à ces dispositifs qui traditionnellement reposent sur la seule dimension prévisionnelle (2.2).

## **1 - CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET ANTICIPATION DES RESSOURCES HUMAINES : DÉPASSEMENT DES CADRES TRADITIONNELS**

Les auteurs considèrent que les dispositifs d'anticipation des RH sont des types de changements organisationnels mais également des pratiques RH qui anticipent et accompagnent d'autres types de changements dans les organisations. Il est donc intéressant de caractériser la relation existante entre dispositif d'anticipation des RH et changement organisationnel, et changement en général.

### **1.2 - CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET PRATIQUES DE GRH**

De nombreuses recherches concernent le changement organisationnel en sciences de gestion. Elles portent généralement plus sur la structure stratégique du changement (Morin, 1988 ; Desreumaux, 1996 ; Grimaud, Vandangeon-Derumez, 2004) que sur les principes de conduite du changement eux-mêmes. C'est la question du management du changement qui est souvent peu abordée. Cette dernière devient intéressante dans la mesure où elle met en valeur les acteurs dans le processus de management du changement : l'initiative du changement organisationnel peut ainsi provenir des managers de proximité ou de la direction des entreprises concernées.

Avant d'aborder plus en détails le contexte du changement, on peut ici tenter de le définir. Les pratiques d'anticipation des RH permettent d'envisager une double définition :

- la première, plus proche des travaux d'Hafsi et Fabi (1997), considérant que le changement est bien le passage d'une situation 1 à une situation 2, la différence entre un état vécu et un état désiré. Le changement est envisagé dans un processus d'évolution des organisations comme la transformation des structures, d'une part, mais également des compétences, d'autre part ;
- la seconde, qui définit les pratiques d'anticipation des RH par son processus. En effet, il suffit de s'intéresser au cas plus spécifique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), qui traditionnellement prévoit une phase d'identification des besoins et ressources, une phase d'évaluation et ensuite une phase de développement des RH. Toutefois, cette définition renvoie aux auteurs sur le changement organisationnel tels que Lewin par exemple, qui identifie trois phases dans le processus de changement (dégel, mouvement, cristallisation). Ce type de définition fait explicitement référence aux aspects de transformation et d'adaptation (Thompson, 1967 ; Hannan et Freeman, 1984 ; March, 1981).

#### **Encadré 1 : Les préfetures et les universités face au changement**

La question du changement s'est particulièrement posée au sein des préfetures dont les effets RH de la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances) ont été importants. Ainsi, 2010 a-t-il marqué le point de passage entre une situation 1 et 2. Rajoutons à cela que la directive nationale de l'orientation (DNO) est également un élément qui permet d'anticiper les changements, notamment en termes d'effectifs mais également en termes de métiers fixant les grandes orientations destinées à « guider » les axes stratégiques et politiques de ces préfetures.

Les éléments de l'environnement politique, économique et stratégique sont également majeurs pour ce qui concerne le monde des universités. Ainsi, la loi sur l'autonomie des universités mais également les questions relatives aux responsabilités et compétences élargies sont autant d'éléments qui vont fondamentalement faire évoluer les pratiques des universités et principalement celles de GRH (recrutement, évaluation, rémunération, carrières, etc.).

### **1.2 - CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET PRATIQUES D'ANTICIPATION DES**

## RESSOURCES HUMAINES

En GRH, la prise en compte de l'aspect temporel a d'abord été marquée par les démarches de gestion prévisionnelle (Scouarnec, Yanat, 2003).

### 1.2.1 - L'ANTICIPATION DES RH : ENTRE PRÉVISION ET PROSPECTIVE

Certains auteurs opposent prévision et prospective. « *En fait, la GPEC et la prospective sont parentes : toutes deux sont nées de la recherche opérationnelle, dont elles se sont ensuite écartées* » (Gibert, 2006, p. 66). La prévision est de nature plus quantitative, orientée à court et moyen terme (Boyer, Scouarnec, 2005). Avec la prospective, il ne s'agit pas de prédire l'avenir mais davantage d'aider à le construire (Gibert, 1999). Dans une perspective plus qualitative, la prospective correspond à un inventaire du champ des possibles à long terme. Elle cherche à identifier les ruptures. La démarche prospective correspond bien à l'environnement instable connu par de nombreuses entreprises actuellement. La dimension temporelle contenue implicitement dans les pratiques d'anticipation des RH révèle une précision intéressante sur le débat qui se fait entre prévision et prospective. On ressent que cette pratique RH est liée à la dimension temporelle mais qu'elle doit dépasser aujourd'hui en s'inscrivant dans une démarche d'analyse prospective.

#### **Encadré 2 : Les évolutions internes et externes des universités et des préfectures**

Dans le cadre des préfectures, une gestion prévisionnelle s'est rapidement imposée au regard des problématiques liées au renouvellement des populations (moyenne d'âge supérieure à 45 ans), au transfert de compétences (vers des collectivités locales pour les passeports et cartes nationales d'identité ou professionnels de l'automobile pour les cartes grises), à l'évolution des technologies (dématérialisation des actes, projet de carte nationale d'identité INES). Pour autant, si ces éléments pouvaient être anticipés avec précision, d'autres imposaient dans le même temps une réflexion plus prospective (notamment sur l'apparition de nouveaux métiers tels que ceux du contrôle ou ceux liés au développement durable ou à l'environnement).

Pour ce qui concerne les universités, il faut observer les évolutions fortes que connaît le métier d'enseignant-chercheur et les débats et réflexions actuelles montrent que si la dimension prévisionnelle des dispositifs de GRH est bien présente (anticipation des départs, gestion des recrutements) ; la dimension prospective sur le métier en lui-même et ceux de l'enseignement en général est souvent absente de ces dispositifs. Ainsi, la dimension prévisionnelle révèle ses limites et c'est ce qui justifie aujourd'hui la composition d'un groupe national de réflexion entre experts du monde de l'enseignement, école supérieure de l'éducation nationale (ESEN) et AMUE (Agence de Mutualisation des Universités et des Etablissements) sur le métier et la formation à une gestion, non plus seulement prévisionnelle des emplois et des compétences, mais également prospective.

Cette dimension temporelle renvoie également à une autre idée qui consiste à porter une attention particulière à la séquence des événements lors de l'introduction d'un dispositif d'anticipation des RH. Il existe, au regard de ce type de changement, différentes temporalités qui sont importantes pour s'assurer de la réussite du projet. La temporalité révèle du caractère de ce qui est dans le temps ; le temps vécu est conçu comme une succession. C'est pourquoi les démarches d'anticipation des RH doivent en tenir compte en s'inscrivant, d'une part, dans le temps mais en prenant en compte, d'autre part, les différentes étapes de la réalisation qui tiendront compte de ces temporalités.

#### **Encadré 3 : Le temps nécessaire à la mise en place des dispositifs**

La question de la temporalité, dans la mise en œuvre des dispositifs de GPEC au sein des préfectures, est particulièrement importante et a nécessité un travail de plus de deux ans dans la mise en œuvre du dispositif au sein du réseau pilote de 9 préfectures de la région Centre-Limousin. Si la recherche action a débuté en octobre 2006, il nous a semblé important de déterminer des étapes précises destinées à accompagner le changement vécu et souhaité. Ainsi, une période de 6 mois a été indispensable afin de former les chefs des bureaux de ressources humaines (BRH) des préfectures pilotes. Cette phase s'est ensuite accompagnée d'ateliers de construction et d'amélioration des outils nécessaires à la mise en place du dispositif de GPEC. La seconde année a ensuite été consacrée à la

sensibilisation et à la formation des agents des préfectures afin de mettre en œuvre le changement via l'utilisation et l'appropriation des outils. C'est donc fin 2008 que le dispositif a été appliqué.

### 1.2.2 - LES DISPOSITIFS PRÉVISIONNELS TRADITIONNELS DES RESSOURCES HUMAINES

En matière de dispositifs prévisionnels des ressources humaines, il n'existe pas de terminologie communément admise (Gilbert, Parlier, 2005). Bureau et Igalens (2008, p. 35) recensent les différents termes utilisés pour parler de gestion prévisionnelle en GRH : la gestion anticipée des emplois et des compétences, la gestion préventive, la gestion anticipatrice, la gestion anticipative, la gestion prospective, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Nous reprenons ici le terme de gestion prévisionnelle des ressources humaines définie comme « l'introduction du temps, de façon consciente, dans la gestion, en amont du système de GRH en éclairant les décisions par les analyses appropriées, en aval en contribuant au pilotage de la performance RH. La gestion prévisionnelle n'est rien d'autre que l'introduction « dans la tête des décideurs » d'une réflexion sur le futur qui pèse réellement sur les décisions » (Gilbert, 2006, p. 12).

#### **Encadré 4 : La complémentarité entre les dimensions prévisionnelle et prospective**

Les dispositifs mis en œuvre au sein des préfectures en France s'inscrivent le plus souvent dans une seule dimension prévisionnelle dont les objectifs ont été clairement déterminés mais peut-être de façon restrictive : prendre en compte les tendances connues inscrites et induites par la LOLF et la DNO (directive nationale d'orientation), conduire le changement dans la continuité, privilégier une vision de court et moyen terme dans les différents outils mis en place. Autrement dit, il s'agit de poursuivre et de conduire le changement en relation très étroite avec le modèle dominant ou qui dominait jusqu'ici ; c'est la raison pour laquelle l'expérience du groupe pilote de la région Centre-Limousin est intéressante, car en plus de cette dimension prévisionnelle inscrite dans une logique de changement de continuité, nous avons réussi à y associer une dimension prospective montrant ainsi l'utilité de la complémentarité de ces deux aspects dans les futurs dispositifs de GRH. Il y a donc eu la création d'un groupe de réflexion associant personnes de l'administration centrale, chefs de bureau de BRH des 9 préfectures dont le but était d'explicitier les ruptures attendues par l'instabilité de l'environnement dans lequel ces organisations évoluent. Ceci a conduit à l'établissement de plusieurs scénarii destinés à mieux se préparer aux changements.

### 1.2.3 - LE PRINCIPE DE RATIONALITÉ DES DISPOSITIFS PRÉVISIONNELS TRADITIONNELS DES RESSOURCES HUMAINES

Chaque fois que nous envisageons le comportement humain sous l'angle de l'action, nous appliquons le principe de rationalité. La rationalité se définit plus facilement par ses fonctions que par son contenu. Elle exprime et fonde le caractère intelligible des comportements observés ; on parlera d'ailleurs d'interprétation rationnelle. Les hommes agissent suivant des raisons, c'est-à-dire des considérations qui peuvent servir à justifier l'action effectuée, qui ont une certaine force normative, qui sont donc opposables et non pas exclusivement personnelles. L'organisation doit ainsi faire face à ces comportements humains et s'inscrire dans l'action. Pour cela, elle va s'appuyer sur des dispositifs de gestion dont l'action sera bien souvent orientée vers la recherche de plus de performance. Mais ces considérations propres à la performance ou de manière plus précise à l'efficacité ou à l'optimalité, ne doivent pas nous écarter des styles d'action que suppose le principe de rationalité, et qui sont importants également pour les nouveaux dispositifs d'anticipation des RH : la recherche de solutions satisfaisantes pour un problème donné, l'apprentissage séquentiel, la démarche heuristique ou par tâtonnement. Dans ce contexte, les dispositifs de gestion tels que ceux d'anticipation des RH ont été construits afin de pouvoir mieux prévoir les comportements des individus dans les organisations et l'évolution des compétences dans le futur.

#### **Encadré 5 : L'importance des comportements dans les dispositifs**

Au sein des universités et des préfectures, les services ressources humaines se

sont bien souvent concentrés sur une approche gestion des effectifs destinée à anticiper les futurs départs en retraite. Pour autant, ces outils, au sein de ces dispositifs prévisionnels, ont tous été conçus sur un principe de rationalité instrumentale qui a bien souvent mis en difficultés ces mêmes services. L'exemple peut être donné sur l'anticipation des départs en retraite et qui pour beaucoup d'agents ont été reportés en fonction des réformes en la matière. C'est ainsi qu'une préfecture de la région, qui avait déjà anticipé ces départs et recruté, s'est retrouvée avec un sureffectif en fin d'année, du fait de nombreux reports de dates de départ à la retraite des agents. Cet exemple est caractéristique de la non prise en compte des aspects comportementaux dans les différents dispositifs d'anticipation RH ; c'est la raison pour laquelle un système d'entretien GPEC a été institué au sein des préfectures auprès des agents ciblés par de possibles départs et également auprès des directeurs des services.

En se dotant de dispositifs d'anticipation des RH (comme par exemple la GPEC), l'organisation entend donner une visibilité sur le caractère prévisible de certains comportements considérés comme rationnels. Selon ce raisonnement, les dispositifs prévisionnels qui ont été établis s'appuient sur une certaine forme de rationalité définie comme l'adaptation des moyens aux fins. Pour autant, considérer la rationalité comme ayant pour seul objectif l'adaptation des moyens aux besoins, c'est ne viser formellement que les aspects instrumentaux de la rationalité, et donc être très limitatif dans l'approche du principe. L'analyse montre que les dispositifs traditionnels d'anticipation des RH reposent sur des principes de rationalité instrumentale ou naturelle. Si l'on part de l'hypothèse que l'individu est rationnel en soi et pour soi, et que les phénomènes sociaux doivent être expliqués sur la base de l'interaction entre individus rationnels, on peut ainsi défendre la thèse du principe d'une rationalité naturelle inhérente au fonctionnement des acteurs. Néanmoins, il semble que la rationalité des acteurs est beaucoup plus affectée par les processus sociaux. Les interactions et les structures d'interaction présentes dans l'organisation, mais également l'importance du passé et de l'expérience atteste que les processus sociaux peuvent accroître ou décroître la rationalité et favoriser d'autres types de rationalité qu'instrumentale ou naturelle.

Il faut comprendre les raisons qui expliquent pourquoi ces principes de rationalité instrumentale et naturelle prévalent dans les dispositifs traditionnels d'anticipation des RH. En effet, ces principes offrent à leurs défenseurs une grande puissance analytique et déductive car la théorie de l'action qui est sous-tendue est plus simple, plus facile à modéliser et présente des avantages épistémologiques en ne présupposant pas ce qu'elle entend expliquer (précisément les phénomènes et les comportements sociaux). Les simplifications proposées affectent néanmoins la qualité de la valeur explicative des phénomènes étudiés.

#### **Encadré 6 : Des outils de gestion essentiellement quantitatifs**

Au sein des universités souvent la nomination de vice-président en charge de ces problématiques est assez caractéristique des principes de rationalité sur lesquels les dispositifs reposent : on voit ainsi apparaître des vice-présidents chargés des moyens, parfois des ressources et plus récemment des ressources humaines. Ceci n'est d'ailleurs pas sans poser quelques soucis en interne au regard notamment des missions attribuées au secrétaire général ou bien encore au directeur des ressources humaines.

En fonction de cela, on remarque bien souvent que la gestion des RH s'appuie principalement sur des outils de gestion des effectifs et de masse salariale. Mais les derniers mouvements de ces dernières années expriment les attentes fortes des personnels sur la façon de gérer les RH et de les considérer et ce quelque soit les personnels.

C'est la raison pour laquelle le dépassement de ces principes vers ceux d'une rationalité dite cognitive ou sociale permettrait de fournir des explications et des descriptions plus réalistes des problèmes sociaux et organisationnels et donc de leurs solutions. Les limitations cognitives, principe de rationalité limitée au sens de Simon, conduisent à une préférence pour des structures de gouvernance qui n'ont pas trop de fortes demandes vis-à-vis de la compétence cognitive des acteurs.

De plus, en ne reposant que sur ce principe de rationalité instrumentale, c'est négliger l'approche développée par Weber et l'accent mis sur les valeurs. Si les individus agissent selon des raisons, ils agissent également en fonction de désirs et de croyances. La question est donc de savoir si ces dispositifs traditionnels ont réussi à prendre en compte ces dimensions. En répondant par la négative, nous nous

inscrivons dans une approche critique de ces dispositifs considérant qu'une approche purement instrumentale des dispositifs d'anticipation des RH est restrictive et que la dimension prévisionnelle des dispositifs a écarté une dimension plus prospective et donc plus qualitative de la gestion anticipée des RH.

Par ailleurs, le rythme qui permet de définir l'allure et la vitesse du changement est également important. La vitesse d'exécution d'une action ou de celle des étapes du processus doivent être prises en considération. Il faut donc impérativement éviter qu'une fois le changement décidé, il se réalise dans des délais précis qui négligeraient le temps nécessaire à l'accompagnement des évolutions envisagées. D'autant que la GPEC et la dimension prospective anticipent et prévoient de nombreuses évolutions qui sont le plus souvent majeures pour l'organisation. Ce raisonnement confirme bien que le temps est inhérent à toute construction sociale (Pettigrew *et al.*, 2001). Le changement et son processus de gestion anticipée ne peuvent être parfaitement maîtrisés même s'il est possible d'en prévoir les grandes lignes.

Ces critiques attestent de la remise en cause du principe de rationalité instrumentale (sur lequel reposent ces dispositifs traditionnels) certes intéressant mais beaucoup trop restrictif. Il devient donc nécessaire de prendre en compte de nouveaux principes dans le renouveau de ces dispositifs ; les formes non instrumentales de la rationalité devant être prises en considération dans le renouveau de ces dispositifs.

**Encadré 7 : L'émergence de la réflexion sur la formation à la gestion anticipée des RH**

L'idée d'instituer un groupe national de réflexion sur la mise en œuvre d'un dispositif de formation et de sensibilisation des personnels des universités sur la gestion anticipée des RH s'explique par différentes interventions auprès de secrétaires généraux et vice-présidents d'universités. Ces différentes interventions ont révélé des attentes fortes d'universités passées aux responsabilités et compétences élargies, qui exprimaient leurs difficultés futures à gérer les carrières des personnels, les recrutements, les rémunérations, l'évaluation, etc. Il est également apparu important d'intégrer dans ces problématiques la place des enseignants-chercheurs dans de tels dispositifs.

**2 - LA REMISE EN CAUSE DES DISPOSITIFS D'ANTICIPATION DES RH : PRISE EN COMPTE DE NOUVELLES RATIONALITÉS**

Plusieurs travaux se sont intéressés aux limites et prolongements des dispositifs traditionnels d'anticipation des RH. Ces limites et prolongements permettent d'exposer les éléments clés d'une réflexion autour la problématique de l'instrumentation et de l'intérêt croissant pour des démarches plus prospectives.

**2.1 - LA PLACE DE L'INSTRUMENTATION ET DES OUTILS**

Plusieurs auteurs ont reproché le caractère trop instrumental des dispositifs de GPEC (Amadiéu, Cadin, 1996 ; Defélix *et al.*, 1997), qui intègrent généralement l'hypothèse de l'existence d'une « *bonne et unique façon de faire les choses* » (Rojot, 1994, p. 22).

**Encadré 8 : Le caractère essentiellement instrumental des dispositifs traditionnels d'anticipation des RH**

Plusieurs éléments montrent au sein de nos deux exemples le caractère très instrumental des dispositifs tels qu'ils étaient présents au moment de nos interventions. Nos échanges avec les agents des préfectures ou des universités exprimaient le caractère perfectible des fiches de poste et d'emploi utilisées ou proposées par les référentiels nationaux. Ils soulignaient également la multiplicité des outils à renseigner pour les différents acteurs locaux, régionaux et centraux sans en voir le lien ou la complémentarité. La question de la notation s'est peu à peu imposée poussant quelques préfectures pilotes à abandonner le système de notation au profit de l'évaluation. C'est donc une attention toute particulière qui est aujourd'hui portée sur l'entretien d'évaluation par ces deux organisations publiques. Toutefois, administrer des entretiens est certes important mais il faut également envisager l'analyse et l'exploitation de ces données collectées afin de donner un sens à cet outil.

A ce sujet, certains dispositifs, présentés comme des réponses aux problématiques exposées par les organisations, ont omis de prendre en compte dans leur prévision les comportements des individus et leur rationalité. Les individus, leurs décisions et

comportements ne peuvent être totalement prédéterminés. Les travaux de psychologues, comme ceux de Kahneman et Tversky de 1973, identifient l'existence de biais cognitifs et expliquent que l'individu ne prend pas toujours des décisions conformes à son intérêt. Néanmoins, nous n'avons pas une vision claire des conditions qui en favorisent ou défavorisent l'apparition. Derrière ces interrogations non résolues, une hypothèse relative aux effets de socialisation est avancée pour expliquer les croyances, attitudes et comportements.

Les différentes théories sur lesquelles repose la construction de ces dispositifs traditionnels d'anticipation des RH permettent également de comprendre pourquoi certains principes de rationalité ont été privilégiés par rapport à d'autres. C'est à l'époque des théories classiques des organisations qu'ils ont été peusés et construits ; théories reposant sur des hypothèses mécauistes et une conception des relations humaines constituée de fortes caractéristiques déterministes. Ces théories normatives portées par des auteurs tels que Weber, Fayol ou Taylor défendaient l'idée d'un bon modèle d'organisation (supérieur aux autres) et valable universellement. S'appuyant sur ces idées et courants, c'est donc sur des schémas parfois beaucoup trop simplificateurs et normatifs que les dispositifs de GPEC ont été construits.

Les dispositifs traditionnels d'anticipation des RH s'attachent à reposer sur des objectifs clairement exposés et des stratégies déterminées. Or, l'un des autres paradoxes c'est que ces dispositifs, qui reposent sur des individus et des comportements attendus, mésestiment que ces individus et parfois des groupes d'individus n'ont pas forcément des objectifs clairs et des stratégies cohérentes. S'il existe une certaine forme de rationalité « organisationnelle » des dispositifs d'anticipation des RH, on peut leur reprocher un manque de prise en compte d'une rationalité « humaine » et donc par nature limitée ; la prise de décision des individus doit être appréhendée comme la résultante de facteurs locaux (Cyert, March, 1970).

Ces travaux soulignent l'insuffisante prise en compte par les dispositifs traditionnels d'anticipation des RH de ces dimensions. Ceci les rend inefficaces et parfois contre performants. Il serait important que les dispositifs induisent le fait que les décisions des organisations sont spécifiques aux acteurs qui la composent, voir au-delà (parties prenantes). On est donc en face de dispositifs traditionnels qui privilégient une rationalité « optimisatrice » négligeant celle des acteurs et ne s'intéressant qu'aux seuls facteurs extérieurs à leur volonté.

Il est une autre dimension importante qu'il convient de prendre en compte, c'est la question de l'appropriation du dispositif d'anticipation des RH et le rôle joué par les outils sur les acteurs. Contrairement à ce que certains dirigeants pensent, il ne suffit pas d'adopter des outils pour modifier les comportements. L'appropriation est considérée comme le processus par lequel un utilisateur, en interaction avec d'autres individus, reconstruit pour lui-même des schémas d'utilisation d'un outil au cours d'une activité significative pour lui (Martineau, 2009). A l'issue de ce processus, l'utilisateur va attribuer des fonctions à l'outil qui lui est proposé.

#### **Encadré 9 : La question de l'appropriation des dispositifs**

La question de l'appropriation est importante car elle explique les différents échecs des dispositifs mis en œuvre au sein des préfectures avant 2006, et elle permet d'attirer l'attention sur les risques d'échecs au sein des universités qui vont les mettre en œuvre dans les prochaines années. En effet, souvent ces dispositifs ont fait appel à de nombreuses solutions informatisées proposant des outils d'analyse et d'aide à l'évaluation contribuant au processus de management des compétences et plus largement au pilotage des ressources humaines. Il a ainsi été observé des phénomènes de non-appropriation de ce type outil par les agents, l'encadrement (notamment les chefs de bureaux et directeurs des services) mais également parfois le corps préfectoral. En résumé, l'analyse montre que ces outils de e-RH, appliqués à la GPEC, sont des systèmes qui incluent des personnes, des politiques et procédures et des données. Au-delà des fonctionnalités techniques, nous voyons également dans ces outils un ensemble de facteurs humains et politiques essentiels à leur fonctionnement mais rarement pris en considération.

Selon certaines conceptions, les qualités intrinsèques des outils et les qualités de leur design suffisent à les définir, voire à expliquer leur « réussite ». En effet, si ces qualités sont suffisamment pertinentes en termes de gain d'efficacité et d'efficience pour l'organisation qui les reçoit, le calcul rationnel des acteurs devra favoriser quasiment mécaniquement son usage, suivant le principe selon lequel « l'intendance suivra » (Grimand, 2006). Mais cette conception relève du modèle de la rationalité

instrumentale (Hatchuel, Weil, 1992) : les agents de l'organisation s'appuient sur un ensemble d'outils qui forment à leurs yeux une représentation convenable de la situation actuelle et spécifient les voies d'amélioration envisageables compte tenu des critères de performance en cause, et ces mêmes agents se conforment aux préceptes ainsi dégagés par les divers schémas de raisonnement qu'ils ont mis au point. Les décisions sont considérées comme rationnelles, les acteurs se conforment aux règles proposées, l'information est parfaite et les capacités cognitives des acteurs sont infinies.

**Encadré 10 : L'actualisation et l'évolution des outils existants**

Dans le cadre de la recherche action menée au sein des préfectures, un inventaire de tous les outils a permis d'identifier les redondances de certains, mettant en perspective la non appropriation de certains. Beaucoup de chefs de BRH, indiquant que la seule vertu de ces outils était de renvoyer une information normalisée à l'administration centrale. Pour autant, face à la globalisation des budgets et à la volonté de certains préfets, il apparaissait évident qu'il était désormais important de disposer d'outils répondant à ces multiples demandes mais répondant aussi aux besoins locaux d'attractivité, de recrutement, de fidélisation et de gestion de carrières des agents. L'un des premiers outils qu'il a été nécessaire d'actualiser et de construire fut celui d'un répertoire des emplois. Le travail a consisté en l'harmonisation de deux référentiels des emplois existant et concernant les préfectures (celui de l'intérieur et celui des préfectures datant de 2004), et le Répertoire Interministériel des Métiers (RIME). C'est en impliquant les acteurs et en travaillant sur chacun des 124 emplois du référentiel préfecture que le groupe pilote, après une période d'un an, a réussi à modifier et mettre à jour le répertoire des emplois et des compétences. Cet outil totalement approprié par les acteurs RH de cette organisation l'a également été auprès des agents dans la mesure où il a permis de travailler avec les titulaires des emplois sur un référentiel d'activités, mais également un dictionnaire des compétences pour l'ensemble des emplois.

**2.2 - LA PROSPECTIVE DES MÉTIERS**

Godet et Monti (2006) soulignent le faible développement des démarches prospectivistes dans le champ de la GRH aussi bien au niveau théorique que managérial. En effet, le paradoxe est que la GRH développe une orientation à court terme alors que ses enjeux se situent à un niveau stratégique.

**Encadré 11 : L'évolution de certains métiers**

Notre analyse permet d'observer que face aux transferts de compétences opérés envers les collectivités, de nombreux emplois ont évolué et vont évoluer, ce qui renforce la nécessité d'une démarche prospective. Prenons l'exemple des métiers de l'accueil au sein des universités ou des préfectures avec des choix qui vont de l'accueil unique, à la recherche d'une certification de l'accueil ou à l'extrême à la disparition de l'accueil physique ou le recours à un accueil assisté par ordinateur. Ces métiers en pleine évolution auraient nécessité une approche prospective afin de mieux préparer les agents aux mutations de leur emploi, à l'acquisition de nouvelles compétences et donc à la préparation et au meilleur exercice de leur emploi. Il s'agit de métiers dits en transformation ou en survie positive (Boyer, Scouarnec, 2009).

Au sein des préfectures, par exemple, la dématérialisation des actes a considérablement modifié les emplois des agents qui se doivent de développer des compétences de détection de faux documents nécessitant des compétences nouvelles non détenues par ces derniers. Une démarche prospective aurait permis d'éviter certaines inquiétudes et situations problématiques vécues dans ces organisations par les agents non détenteurs des compétences requises, se sentant en difficulté sur ces nouvelles exigences et des responsables qui se trouvent démunis face à l'absence de compétences et aux effets à court terme que les formations vont avoir sur leurs budgets.

De plus, si les dispositifs traditionnels d'anticipation des RH renvoient implicitement aux approches contingentes, ils sont aujourd'hui remis en question au regard de l'instabilité croissante de l'environnement, de l'apparition de nouvelles formes organisationnelles et de l'imprévisibilité à laquelle les organisations font face. Ainsi, prévoir le travail, les activités précises liés à un poste de travail, la nature exacte des

emplois devient quasi impossible ou pour le moins hasardeuse. C'est pourquoi le raisonnement doit, pour certains (Boyer, Scouarnec, 2009), porter sur le métier et plus globalement sur la prospective des métiers. Ce positionnement s'inscrit dans le débat qui consiste à encourager le passage d'une logique de poste à une logique d'emploi et à une logique de métier, le tout inscrit dans une perspective temporelle consistant à passer d'une perspective prévisionnelle à une perspective prospective.

#### **Encadré 12 : Le management du changement**

Les mouvements observés au sein de la communauté des enseignants-chercheurs est d'ailleurs caractéristique de ce phénomène. L'environnement de plus en plus instable lié aux incertitudes et aux craintes des réformes touchant les universités se sont ajoutées aux débats et actions politiques relatifs au statut des enseignants-chercheurs. Ces différentes réformes ne s'étant pas accompagnées d'une démarche prospective sur les métiers de l'enseignement ou plus spécialement celui d'enseignant-chercheur, un vaste mouvement de résistances aux changements s'est ainsi observé.

Désormais, les démarches entreprises au sein des universités et le travail réalisé sur un référentiel d'activités et de tâches des enseignants-chercheurs sont des éléments encourageants qui tendent à traiter plus directement du métier et par voie de conséquence de ses évolutions prochaines et futures. D'ailleurs, ces groupes de travail sont souvent pilotés par les vice-présidents en charge de la gestion des ressources humaines qui inscrivent cette réflexion dans une démarche à la fois financière (gestion de la masse salariale et des heures complémentaires), mais également prévisionnelle des effectifs (au niveau des départs en retraite, des redéploiements, etc.) et enfin prospective sur le métier d'enseignant-chercheur.

Scouarnec (2002, p. 12) propose la définition suivante de la démarche prospective : elle « est de l'ordre de l'anticipation, même imparfaite, des changements, des discontinuités, des éventualités. L'objectif n'est pas de décrire l'état futur le plus probable mais d'élaborer différents cheminements ou développements plausibles compte tenu des degrés de liberté des acteurs en jeu ».

#### **Encadré 13 : L'intégration de la dimension prospective dans les dispositifs existants.**

La démarche entreprise récemment sur le groupe national de réflexion sur la GPEC, au sein des universités, est axée sur quelques principes importants destinés à intégrer cette dimension prospective. Ce groupe de travail a ainsi pour préoccupation de prendre en compte les évolutions internes et externes des organisations et de repérer les tendances d'évolution des métiers. Ainsi, s'agissant de la formation qui serait destinée à la GPEC envers les enseignants-chercheurs, les tendances d'évolution des métiers de l'enseignement et le contexte actuel vécu par les universités seront importants dans la conception et la gestion du dispositif.

Dans le cas de la GPEC, l'avenir semble s'imposer aux acteurs concernés alors que dans le cas de la prospective des métiers, ils participent à la construction des devenir possibles des métiers. Avec la prospective, il ne s'agit pas de prédire l'avenir mais davantage d'aider à le construire (Gilbert, 1999). Par rapport aux conceptions traditionnelles et premières de la GPEC, la prospective des métiers « ouvre un spectre de réflexion et d'action quant aux différentes possibilités d'apparition, de transformation ou de disparition des métiers » (Noguera, Lartigau, 2009, p. 300).

Cette démarche de prospective des métiers permet notamment de distinguer (Boyer, Scouarnec, 2005, 2009) :

- les métiers perdus ou en obsolescence : les activités de ces métiers sont en cours de disparition. Les compétences sont banalisées et interchangeables. La fonction RH doit permettre de les suivre de près, de les faire évoluer, voir de les reconvertir (Dietrich, Parlier, 2007) ;
- les métiers en survie positive ou en transformation : les compétences nécessaires à l'exercice de ces métiers doivent évoluer conjointement aux formations correspondantes ;
- les métiers naissants ou en émergence : ils correspondent à des compétences rares dans les organisations et sur le marché du travail. Le rôle de la fonction RH est d'identifier, de développer et de capter ces compétences relatives à des métiers naissants ou en émergence (Dietrich, Parlier, 2007).

#### **Encadré 14 : Les différents niveaux du métier**

Les enseignants-chercheurs ont conscience que d'ici les 5 prochaines années leur métier va continuer d'évoluer et qu'il devient important d'en avoir conscience pour anticiper. Il devient essentiel de s'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel tant sur la formation que la recherche ; le périmètre de la concurrence dépassant celui des écoles, puisqu'il instituera une concurrence entre universités. Cette analyse met en avant l'importance d'une réflexion sur le métier sectoriel au sens des travaux développés par Boyer et Scouarnec (2005, 2009).

Au sein des préfectures, les agents expriment leur besoin de travailler sur le développement de leurs compétences afin de rester employables. Le recentrage des préfectures sur leur cœur de métier (missions régaliennes, de sécurité, etc.) induit une évolution forte sur les métiers : certains vont être transférés auprès d'autres collectivités locales et territoriales, comme la production de titres, d'autres apparaissent comme ceux liés à l'environnement et au développement durable et d'autres encore évoluent. Les responsables de BRH mesurent l'importance de travailler et réfléchir sur les métiers individuels afin de mieux répondre aux besoins futurs des citoyens mais également afin d'assurer aux agents une meilleure adéquation envers la maîtrise de leur métier et développer leur employabilité tout en facilitant une mobilité qui se voudrait interministérielle.

La prospective des métiers révèle également des enjeux pour les organisations. Le groupe Prométhée du Commissariat général du Plan (2004) définit les finalités de la prospective des métiers : mieux appréhender les évolutions des métiers dans le contexte des mutations du marché du travail et de l'environnement, identifier les marges de manœuvre qu'ont les entreprises au regard des mutations à l'œuvre, éclairer les parcours professionnels possibles des individus et anticiper les besoins de renouvellement de la main d'œuvre comme les besoins formatifs.

L'analyse de nos deux exemples atteste l'importance de l'articulation entre prévision et prospective. L'évolution de leurs environnements montre la nécessité d'engager une démarche plus prospective que les modèles traditionnels de GPEC n'intègrent pas systématiquement. Ainsi cette dimension permet-elle d'accompagner le changement et de limiter les conséquences sociales de ces évolutions en sensibilisant et en préparant les agents de ces organisations tout au long de leur carrière (trajectoire professionnelle). Cette analyse sur la fonction publique d'Etat confirme ainsi les résultats de Scouarnec (2009) constatant la complémentarité entre les approches de prospective des métiers et celles de GPEC. C'est également une issue pour éviter *le subir* et viser plutôt *le choisir* : « *la prospective des métiers semble être le complément indispensable pour éclairer le champ des possibles en matière de métiers, compétences, formations et ainsi être un outil d'aide à la décision RH* » (p. 42).

## CONCLUSION

L'exposé des limites des dispositifs prévisionnels traditionnels des ressources humaines encourage au développement de dispositifs dits de « nouvelle génération » qui prendraient mieux en compte les comportements des individus et les processus complexes sur lesquels ils s'appuient ; liberté d'action et de décision. On conçoit alors valablement qu'il ne peut exister un seul type de dispositif. On devra considérer le type d'organisation, les types d'acteurs concernés par ces dispositifs d'anticipation des RH, les situations organisationnelles vécues, les contraintes et les stimuli qui affectent les acteurs ou sont susceptibles de le faire. Ces éléments vont dans le sens de la nécessité de prendre en compte une dimension prospective des métiers plutôt que de se concentrer sur une dimension prévisionnelle.

Le défi de ces dispositifs « nouvelle génération » sera également de concilier liberté et rationalité des acteurs internes et externes, avec néanmoins la prise en compte des éléments extérieurs aux individus (l'environnement). S'ajoute également l'importance du rôle des acteurs. Le changement requiert la participation de tous les salariés. Ce principe d'universalité est important dans la mesure où chacun doit s'impliquer et participer au processus si l'on souhaite la réussite du changement ; ce point sous-tend donc que chaque individu soit acteur du changement. L'articulation entre la dimension prévisionnelle et prospective est alors un enjeu essentiel afin d'accompagner les changements mais également les acteurs du changement. Dans cette démarche, un renversement de logique est également observé et relatif à la façon d'envisager son devenir dans les organisations ; il s'agit de la notion de

trajectoire professionnelle, qui dépasse le modèle traditionnel de la carrière (Scouarnec, 2009).

Pour conclure, cet article pose plus directement la question de la GRH et du territoire. Rappelons que c'est au niveau local et par le regroupement de neuf préfectures d'une région que le dispositif a été conçu et mis en œuvre (le ministère, dans une de ses directives, insistait d'ailleurs sur la territorialisation de la GRH). C'est également à un autre niveau que celui d'une université qu'une démarche de réflexion est initiée pour la sensibilisation, la formation et la mise œuvre d'un dispositif d'anticipation des RH. Dans ses propositions de 2008, l'ANDRH évoque cette nécessité de développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales et collectives (Rebiffé, 2010) : « *il faut oser penser la gestion de carrière des salariés, au-delà des murs de l'entreprise dans une dynamique territoriale, au niveau de l'ensemble des entreprises d'un bassin, en concertation avec les organisations syndicales* ».

Abraham J., Brillet F. (2009), « LOLF : de l'esprit de la loi à l'émergence de nouveaux principes de GRH », *Politiques et Management Public*, vol. 27, n°2, p. 15-30.

Amadiou J.F., Cadin L. (1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica.

Boyer L. (2002), « *Le devenir des métiers* », *Revue française de gestion*, vol. 28, n°140, p. 151-168.

Boyer L., Scouarnec A. (2005), *L'observatoire des métiers : Concepts et pratiques*, Caen, Editions EMS.

Boyer L., Scouarnec A. (2009), *La prospective des métiers*, Caen, Editions EMS.

Bureau S., Igalens J. (2008), « La professionnalisation : une nouvelle approche de la GPEC », p. 31-54, in : Dupuich-Rabasse F., *Management et gestion des compétences*, Paris, L'Harmattan.

Commissariat général du plan, France (2004), *Prospective des métiers : Le point de vue des branches, Travaux du groupe Prométhée* [en ligne], [réf. du 17 décembre 2008]. Disponible sur <http://www.crefor.asso.fr/crefor2003/2/Transparents/EF07122004/Conferences/CGPlan/InterventionC.Afriat.pdf>.

Cyert R.M., March J. (1970), *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod.

Defélix C., Dubois M., Retour D. (1997), « GPEC : une gestion prévisionnelle en crise », p. 83-99, in : TREMBLAY M., SIRE B., *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, Presses de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal.

Desreumaux A. (1994), *Stratégie*, Paris, Editions Dalloz.

EN LIGNE De Vaujany F.X. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Revue management et avenir*, vol.3, n°9, p. 109-126.

Dietrich A., Parlier M. (2007), « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », *Congrès de l'AGRH*, Fribourg, actes électroniques.

Gilbert P. (1999), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : Histoires et perspectives », *Revue française de gestion*, n°124, 1999, p. 66-75.

EN LIGNE Gilbert P. (2006), « La compétence : concept nomade, significations fixes », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 12, p. 67-77.

Gilbert P., Parlier M. (2005), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : fondements, bilan et mise en place », p. 489-524, in : Weiss D., *Les Ressources Humaines*, Editions d'Organisation.

Godet M., Monti R. (2006), « Les pratiques de Prospective en Gestion des Ressources Humaines », p. 1025-1033, in : Allouche J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

Grimand A. (2006), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de Saint Etienne, Coll. Gestion, 2006.

Grimaud A., Vandangeon-Derumez I. (2004), « Changez de changement », *L'Expansion Management Review*, p. 42-51.

Hafsi T., Fabi B. (1997), *Les fondements du changement stratégique*, Montréal, Transcontinental.

Hatchuel A., Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica, 1992.

EN LIGNE Hannan M.T., Freeman J. (1984), « Structure Inertia and Organizational Change », *American Sociological Review*, vol.49, p. 149-164.

EN LIGNE Kahneman D., Tversky A. (1973), « On the psychology of prediction », *Psychology Review*, 80, p. 237-251.

EN LIGNE March J.G. (1981), « Footnotes to Organizational Change », *Administrative Science Quarterly*, vol.26, p. 563-577.

Martineau R. (2009), *La mise en usage des outils de gestion par la qualité par les professionnels de santé à l'hôpital : une approche par la théorie instrumentale*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Tours.

- Morin P. (1988), « Pratiques du changement organisationnel », *Revue française de gestion*, p. 60-66.
- EN LIGNE Noguera F., Lartigau J. (2009), « De la prospective à la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences dans la fonction publique hospitalière : enjeux et perspectives », *Revue management & avenir*, n°25, p. 290-314.
- EN LIGNE Pettigrew A.M., Woodman R.W., Cameron K.S. (2001), « Studying Organizational Change and Development », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n°4, p. 697-713.
- Rebiffé E. (2010), « Nécessité pour l'entreprise de la prise en compte d'une dimension territoriale dans la mise en place de sa GPEC », *10èmes rencontres sur la prospective des métiers*, 16 mars.
- Rojot J. (1994), *La négociation*, Paris, Vuibert.
- Scouarnec A. (2002), « Le devenir des métiers du Marketing : Evolution des savoirs requis des directeurs d'études », *Cahier ANDCP*, n°66, juin, p. 7-23.
- Scouarnec A. (2009), « La prospective des métiers au service des transitions professionnelles : d'une logique du subir à une logique du choisir », *Education Permanente*, n°181, p. 35-45.
- Scouarnec A., Yanat Z. (2003), « La prospective métier : un instrument au service d'une GRH innovante », *Congrès de l'AGRHR*, Grenoble, actes électroniques.
- Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action*, New-York, Mc Graw-Hill.
- [1] **FRANCK BRILLET**, Maître de conférences HDR, IAE de Tours, Cermat, franck.brillet@univ-tours.fr
- [2] **ANNABELLE HULIN**, IAE de Tours, Cermat, annabelle.hulin@univ-tours.fr
- [3] **BIATOSS** : bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé.
- Français** *L'ambition de cet article consiste, au regard des dispositifs d'anticipation des RH, à dégager les principaux enjeux que pose ce type de changement en termes de GRH et de mieux définir le rôle de la prospective dans la gestion du changement. Ainsi, les liens étroits et complémentaires entre les dimensions prévisionnelle et prospective seront étudiés. Deux exemples accompagneront la démonstration et sont issus de l'expérience des chercheurs dans le cadre de recherches-actions menées au sein de la fonction publique d'Etat.*
- English** *The ambition of this article consists, taking into consideration practice of anticipation of HR, to release the main issues which this type of change in terms of HRM poses and to better define the role of the prospective in the management of the change. Thus the close links and complementary between dimensions estimated and prospective will be studied. Two examples will accompany the demonstration and result from the experiment of the researchers within the framework of research-action carried out within the public service of state.*



CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

244-260

Distribution électronique Cairn pour Management Prospective Ed. © Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent article, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

## LA PLACE DES MANAGERS DANS LES PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES

Sarah Alves

Professeur

Groupe ESC Rouen

[Sarah.alves.at.groupe-esc-rouen.fr](mailto:Sarah.alves.at.groupe-esc-rouen.fr)

Nous avons coutume de penser depuis « Tous DRH » (Peretti, 1996) que la fonction ressources humaines est une fonction partagée dans les entreprises. Bien que l'élaboration de la politique ou de la stratégie Ressources Humaines ne relève pas directement de la responsabilité d'un encadrant, le « partage » de la fonction signifie cependant que le manager a une part active à prendre dans la gestion des individus de son équipe et joue un rôle majeur dans les processus d'activités relevant des ressources humaines de son organisation de travail. La question du mode de répartition des responsabilités demeure ouverte et c'est ce qui a motivé un récent travail d'enquête terrain. Cette étude vise à mieux qualifier la nature de la relation entre les acteurs de la fonction ressources humaines et les encadrants puis à positionner en particulier chaque acteur dans son rôle comme dans son champ d'actions et de responsabilité. Nous proposerons ainsi dans cet article plusieurs critères déterminants pour décider de la ligne séparatrice des responsabilités de chacun et nous définirons les compétences des managers nécessaires dans ces situations. L'objectif est de pouvoir offrir aux parties prenantes de ces processus les clés d'une meilleure collaboration et d'une meilleure efficacité. Un premier travail d'étude de la littérature sur les activités et les compétences managériales introduit donc cet article et permet de résumer les éléments qui ont servi de base à notre réflexion. Nous détaillerons dans un deuxième temps notre cadre d'étude d'où nous proposerons une synthèse des résultats avant de décliner un référentiel des compétences des managers dans les processus ressources humaines.

### 1 - MANAGER, UNE FONCTION EN CONSTANTE ÉVOLUTION

Pour aborder la thématique du manager dans les processus ressources humaines, nous avons cherché dans un premier temps à bien comprendre ce qu'était le management dans nos organisations de travail aujourd'hui et à repérer les processus d'activités relevant des ressources humaines. Cette étude préalable peut permettre notamment de confirmer la place de chacun, manager et fonction ressources humaines, dans les chaînages d'activité établis de façon prescriptive puis par leur confrontation avec le terrain.

#### 1.1 - QU'EST-CE QUE MANAGER ?

Le principe de management des individus est probablement né du fait de l'accroissement de la taille des entreprises (Mispelblombeyer, 2006) au fil du XIX<sup>ème</sup> siècle. Il semblait à cette époque nécessaire pour les dirigeants de déléguer leur pouvoir de gestion des salariés du seul fait du nombre. Dans l'idéologie marxiste, cette surveillance a pris un caractère essentiellement disciplinaire mais la littérature classique montre que la relation entre dirigeants et managers, tout en cherchant le maximum d'efficacité et à éviter le gaspillage, est devenue au fil du temps une transmission mécanique de consignes venant d'en haut descendant progressivement vers le bas. L'école des relations humaines dans les années 60's a donné une place légèrement différente au manager encadrant qui est devenu un homme d'écoute, de guidage et de conseil pour motiver sans cesse les collaborateurs dans un objectif cependant de performance continue. Si l'on parle de crise de la rationalité aujourd'hui dans les entreprises (De Coninch, 2005), c'est probablement à cause de

l'accentuation dans les entreprises des luttes de pouvoir et des sources multiples de prescription ; le rôle de transmission de consignes et de motivation n'en est devenu que plus difficile.

Cette évolution historique du rôle de des managers nous conduit à définir avec plus de précision ce qu'est le fait de manager aujourd'hui. Le Que Sais-je ? de Thiethard (1998) nous disait que *le management est l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler et ce, dans tous les domaines d'activités de l'entreprise*. Plus largement, le management est l'art de prendre des ressources et de les utiliser de telle manière que le produit de sortie soit à plus grande valeur ajoutée qu'au départ (Smith, 2006). Cette définition nous donne deux caractéristiques principales au management. C'est en premier lieu un travail de transformation ; ce processus apporte dans un deuxième temps une amélioration (exprimée en valeur financière ou non selon le secteur d'activités).

Ce qui distingue le management en général du management des individus qui nous intéresse plus particulièrement dans cet article, est le fait de devoir gérer ce travail de transformation par l'action d'individus qui composent une équipe de travail et d'être responsable de la réalisation finale du collectif en question. L'encadrement aurait en définitive la responsabilité de « faire tourner » les hommes et les machines. Manager les hommes vise donc à faire travailler mieux, plus vite, plus longtemps les individus en intégrant les stratégies patronales et sans trop de mécontentement ; il s'agit, dans cette optique, de vaincre les résistances et devenir le garant de la discipline. Pour parvenir à la production de valeur ajoutée par un collectif de travail et par chaque individu qui le compose, le manager adopterait plusieurs rôles que Mintzberg (2004, 2006) réunit en dix points <sup>(1)</sup>. Traduits dans nos contextes actuels de travail, nous pourrions attribuer au manager cinq rôles principaux (Mispelblombeyer, 2006) :

1. Un représentant de son équipe, soit un délégataire de la parole de cette équipe et un « porte parole légitime » au sens où Bourdieu l'entend,
2. Un fabricant de sens puisqu'il intervient sur le sens à donner aux dimensions ressources humaines, financière, technique et que cette intervention aboutit in fine à modifier quelque chose de réel,
3. Un encadreur de situations (*frameworker*) qui définit le cadre d'action opérationnelle et donne les chemins balisés pour l'action ; c'est la raison pour laquelle nous parlons couramment d'encadrant ou d'encadrement pour évoquer le management en France,
4. Un guide pour les actions en tentant pour cela d'unifier les orientations de travail, de donner un dire pour représenter un faire et de rendre compte des pratiques réelles,
5. Un concepteur de compromis entre une direction et une équipe, entre chaque membre de l'équipe entre eux également.

## 1.2 - LES ACTIVITÉS MANAGÉRIALES AU QUOTIDIEN

Un examen de la littérature en théorie des organisations met en évidence, en déclinaison de ces rôles, les activités managériales au quotidien (Kennedy, 2003 ; Plane, 2003). Si Fayol voyait dans le management une fonction administrative ; Mayo pour sa part laissait une plus grande place à l'humain dans le management. Mintzberg et Drucker ont été riches de compléments proposant des activités autour de la formation des collaborateurs et de leur motivation impliquant *de facto* le manager dans les processus relevant des ressources humaines. Si nous tentons de réunir ces différentes vues des activités du manager, et ce, malgré les imprégnations temporelles de chacun des auteurs, nous aurions une liste de 16 activités :

**Tableau 1 - Recensement des activités managériales**

Activités présentes chez...				Activités
Fayol	Mayo	Mintzberg	Drucker	
		X		Représenter l'entreprise
		X	X	Former, créer des opportunités d'apprendre
		X	X	Motiver, team building
		X		Se créer du réseau
		X		Rechercher de l'information
X		X		Reporter
		X	X	Communiquer aux équipes
		X		Communiquer en public
X		X		Entreprendre, planifier, prévoir le travail et le changement
	X	X		Gérer les troubles, les conflits
	X			Ecouter
X		X	X	Répartir les ressources, commander, décider, coordonner
		X		Fixer des objectifs
		X		Etablir des normes de performance
X				Contrôler
X				Budgéter

L'approche anglo-saxonne du Management Standards Centre (MSC) partage en très grande majorité ce référentiel et y ajoute des activités révélatrices de notre époque telle que encourager l'innovation des équipes, s'assurer de la sécurité et de la (bonne) santé des collaborateurs, gérer l'impact environnement de son travail ou encore développer une équipe centrée sur la relation client. Ces « nouvelles » activités sont révélatrices d'une ère marquée par la responsabilité sociale individuelle et collective des organisations de travail ; elles risquent de prendre une part de plus en plus importante dans la gestion des hommes dans les années à venir et sont donc à conserver à l'esprit dans un référentiel large des compétences managériales dépassant les seuls processus ressources humaines.

### 1.3 - LES DIFFICULTÉS ET LES CONTRAINTES DE LA FONCTION MANAGÉRIALE

Outre les problématiques classiques que nous connaissons, notamment la difficulté à impliquer les personnes de surcroît dans une ère du changement perpétuel, le manager actuel fait face à des difficultés nouvelles :

- Au niveau de sa structure de travail, l'autonomie réelle dont le manager bénéficie résiderait principalement dans l'organisation de son travail personnel et dans celle de son équipe plutôt que dans le fait de décider des objectifs ou des moyens (Cousin, 2004). Cette problématique de l'autonomie s'accompagne dès lors de la question du territoire tout d'abord (soit le champ d'action et d'autorité confié à l'encadrant) et de ses moyens d'action (son pouvoir financier, institutionnel, organisationnel, de sanction). Nos organisations de travail actuelles semblent ne pas donner toute la clarté que de tels sujets réclament. Même si l'autonomie est réelle, elle semble pourtant un jeu à redéfinir à chaque reprise entre le manager et son organisation de travail, entre sa liberté à mobiliser ses compétences et son énergie d'une part et son devoir de rendre compte pour ne pas friser l'indépendance (Bellier & Laroche, 2005).
- Au niveau de son travail, la définition du management telle que nous l'avons abordée met en évidence le caractère polyactivité de la fonction. Cette caractéristique du management est probablement due à la variété des problèmes de pouvoir et d'autorité rencontrés couramment dans nos organisations de travail et demeure une difficulté quotidienne.
- Au niveau de la gestion de son équipe, le manager a de plus en plus à gérer des équipes éclatées (car physiquement à distance) du fait des structures mêmes de nos entreprises et à gérer des collaborateurs de plus en plus experts de leurs domaines (Thiévenet & al., 2007) rendant alors la mission du manager encadrant plus complexe qu'il y a quelques années.

Force est de constater que le manager dans son organisation de travail souffre en outre souvent du manque de valorisation de sa fonction et de solitude dans ses choix ou dans ses prises de responsabilité.

### 1.4 - LES PROCESSUS MANAGÉRIAUX COMPARÉS AUX PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES

Chercher à comprendre la place du manager dans les processus ressources humaines suppose de mettre en regard les activités de chaque acteur, de se centrer sur une partie du travail d'un manager dans une entreprise et, en définitive, de « mettre en

ligne » les actes de management avec la gestion des hommes et des compétences pour reprendre les propos de Meiguant (2000, p. 195). Ce choix a pour conséquence de ne pas traiter directement dans cet article des activités liées au commandement, à l'organisation quotidienne ou encore à la motivation bien que des imbrications réelles entre motivation et processus ressources humaines existent. Aussi, l'organisation du travail, la sphère décisionnelle, la planification, etc. bien que relevant de son métier de base ne seront pas des activités traitées dans la suite de notre travail. Pour atteindre ses objectifs de production, nous pouvons considérer que des « moyens » sont à disposition du manager tels que le recrutement, la formation, l'évaluation individuelle ou encore la gestion de carrière. Ces moyens permettent à l'encadrant de disposer des ressources adaptées à ses besoins et c'est ce à quoi nous allons désormais nous attacher. Notre approche par processus d'activités permet par ailleurs de lister l'ensemble des actions à mener et de repérer qui fait quoi ou qui prend part. Cette manière de faire présente l'avantage de mettre en évidence les points de liaison nécessaires entre les acteurs, telle une organisation systémique.

Par une étude de la littérature (travaux de Zarifian présentés au CNPF, 1998 ; Barraud *al.*, 2000 ; Peretti, 2002 ; Vern, 2002 ; Weightman, 2004 ; Cadin &*al.*, 2007 ; Thévenet &*al.*, 2007), nous relevons en synthèse huit processus majeurs pour le management des ressources humaines :

**Tableau 2 - Liste des processus ressources humaines**

Domaine de l'emploi	Processus recrutement
	Processus formation
	Processus gestion des carrières
	Processus d'évaluation
Domaine de la rémunération	Processus de gestion des salaires
	Processus rétribution
Domaine de la relation de travail	Processus relation de travail individuelle
	Processus relation collective de travail

Bien que cela mérite d'être confirmé sur le terrain, nous comprenons que la part d'activités du manager dans chacun de ces processus ressources humaines (en collaboration avec la fonction ressources humaines ou seul), depuis les propositions des différents auteurs, pourrait se résumer de la sorte :

**Tableau 3 - La part du manager dans les processus ressources humaines**

Processus recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser le besoin</li> <li>- Définir le périmètre du poste (job design)</li> <li>- Définir le profil du candidat</li> <li>Puis, selon les organisations de travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exprimer le besoin</li> <li>- Participer à plusieurs étapes du recrutement</li> <li>- Mener seul le recrutement (gérer les candidatures, mener des entretiens de recrutement, choisir, répondre au candidat)</li> </ul> </li> </ul>
Processus formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informer et expliquer les principaux axes du plan de formation, du DIF, etc.</li> <li>- Faire coïncider les attentes individuelles de formation avec les axes retenus par l'entreprise</li> <li>- Faire remonter à la RH les demandes de formation</li> <li>- Mettre en place un stage interne à l'équipe</li> <li>- <i>Former en temps réel / transmettre ses compétences (dès qu'une incompétence est constatée et sans mettre en place une formation institutionnelle)</i></li> </ul>
Processus gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Harmoniser la gestion des carrières soit donner un avis lors de comités de carrière (people review)</i></li> <li>- Conseiller sur un bilan de compétences</li> <li>- Accompagner le collaborateur dans la réalisation de son passeport formation ou passeport compétences</li> </ul>
Processus d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixer des objectifs RH liés au business de l'organisation</li> <li>- <i>Utiliser les référentiels de compétences dans le cadre de l'évaluation annuelle</i></li> <li>- <i>Prendre part à l'élaboration de ces référentiels</i></li> <li>- <i>Mener un entretien professionnel qui vise à évaluer les performances, les compétences et recadrer</i></li> </ul>
Processus de gestion des salaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relever et/ou enregistrer les éléments variables de paie par exemple comme les congés</li> </ul>
Processus rétribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectuer le choix d'octroi de primes, de promotions, etc.</li> </ul>
Processus relation de travail individuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablir le contrat de travail selon les organisations de travail en place</li> <li>- Procéder aux sanctions disciplinaires selon les cas et selon les organisations de travail</li> </ul>
Processus relation collective de travail	Pas d'éléments relevés

En italique : les activités qualifiées de nouvelles par les auteurs

La fonction ressources humaines pour sa part gère la stratégie, les méthodes et les outils pour sa mise en œuvre et l'opérationnel des activités courantes ; elle devient en

quelque sorte un architecte social, inventeur de sens et garant d'un minimum de processus communs (Evans & al., 2002). Tout en veillant dans sa pratique quotidienne à laisser à ses collaborateurs une marge d'autonomie et de flexibilité suffisante (Meyer & Ashleigh, 2007), nous comprenons en définitive que le manager encadrant participe pour sa part à la gestion individuelle des ressources humaines de son entreprise selon cinq niveaux possibles :

- Contribuer à la dotation et au développement de nouvelles compétences (recrutement, formation),
- Participer à l'élaboration des projets individuels des membres de l'équipe (gestion de carrière),
- Transmettre des savoirs ; formaliser et diffuser les nouveaux savoirs (formation),
- Participer au processus de reconnaissance et de motivation (rétribution),
- Participer à la gestion administrative des collaborateurs (salaires, relation individuelle et collective).

La participation du manager aux questions d'évaluation semble être, pour sa part, centrale et transverse puisque l'évaluation est le point de départ des autres processus (formation, mobilité, rémunération, etc.) des collaborateurs déjà en poste. L'analyse précise des activités menées par le manager à cet égard mérite donc d'être étudiée et les travaux de Marback (1999), de Zarifian (2001), de Flück (2001) et de Vern (2002) mettent en évidence un ensemble de compétences que le tableau suivant réunit :

**Tableau 4 - Détail des activités du manager dans le processus d'évaluation en particulier**

En amont pour instaurer une culture de l'évaluation et préparer l'évaluation collective et individuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduire des réunions de résolution de problèmes,</li> <li>- Pratiquer le retour d'expérience pour développer les compétences,</li> <li>- Formaliser les résultats et les diffuser,</li> <li>- Organiser le travail,</li> <li>- Recueillir et consigner toutes les informations sur les événements influençant l'allocation des ressources,</li> <li>- Observer les activités des collaborateurs : leur réalisation ou non, comment elles sont réalisées,</li> </ul>
Conduite de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rappeler les niveaux de performance attendus et l'informer des réajustements opérés et des motifs des réajustements s'il y a lieu,</li> <li>- Ecouter et analyser le feed-back fait par son collaborateur,</li> <li>- Explorer les différentes causes possibles de non-atteinte de la performance pour valider son diagnostic,</li> <li>- Faire expliciter les activités et affiner les hypothèses de déficit de compétences,</li> <li>- Attribuer des objectifs pour la période à venir,</li> <li>- Repérer les comportements évoquant une baisse de motivation et leur influence sur la réalisation des activités,</li> <li>- Définir l'influence des éventuels défauts d'allocation de ressources sur l'atteinte de la performance,</li> <li>- Analyser sa propre activité concernant le maintien de la motivation des collaborateurs et déterminer les points critiques - éventuellement, se référer à l'évaluation réalisée avec son manager,</li> <li>- Comparer les niveaux de performance réajustés et atteints, et identifier un déficit de compétences,</li> <li>- Récapituler les éléments à disposition sur les activités du collaborateur, issus de l'observation,</li> <li>- Poser un diagnostic sur les activités défectueuses en se basant sur les référentiels d'activités,</li> <li>- Emettre des hypothèses sur les déficits de compétences en se basant sur les référentiels.</li> </ul>
En aval	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser les activités concourant au maintien de la motivation des collaborateurs : information et communication, transmission de connaissances, résolution de problèmes, régulation de conflits...</li> <li>- Réajuster les niveaux de performance attendus en fonction des éléments recueillis et leur influence,</li> <li>- Proposer, négocier et formaliser un plan de progrès.</li> </ul>

Dans cet ensemble d'activités ressources humaines que nous qualifierons de processus global de « staffing » (évaluation, formation, recrutement, rémunération, etc.), par distinction avec les autres activités managériales d'organisation ou de commandement, une collaboration accrue avec les directions des ressources humaines est constatée avec le temps laissant penser que tous les managers deviennent, à leur hauteur, des directeurs des ressources humaines de leurs équipes en référence à l'ouvrage de Peretti. La question de la délimitation du champ de responsabilités de chacun est dès lors à poser et les critères pour un partage des tâches restent à interroger. Nous comprenons en effet que le rôle du manager dans ces processus ressources humaines peut varier (Réale & Dufour, 2006 ; Thévenet & al., 2007). Par exemple, selon le degré d'implication du manager dans l'utilisation des outils ressources humaines (décentralisation plus ou moins forte des outils) et selon les modes de fonctionnement qui régissent l'utilisation de ces outils (application de procédures ou adaptation locale), la place du manager sera plus ou moins prépondérante. Si la rigidité des processus est réelle, le manager ne pourra pas être forcé de proposition mais ne sera qu'un facteur d'ajustement. Avec la décentralisation accrue de fonctions opérationnelles des ressources humaines vers les managers et la mise en place de plus en plus courante de relais ressources humaines pour déployer les politiques (plutôt des opérationnels ressources humaines que des

fonctionnels qui eux tendent à diminuer), le manager devient en définitive « le maillon fort du déploiement de la politique RH. Ce sont les « orfèvres » de la mise en œuvre des outils RH qui permettent le déroulement des processus RH » (Thévenet & al., 2007, p379). La question donc du partage des rôles dans les processus ressources humaines entre le manager et les acteurs ressources humaines a motivé une étude terrain qualitative.

A partir de cette première étude de la littérature, trois questions ont en effet fait jour : quelles sont avec précision les activités demandées par une direction des ressources humaines à un manager encadrant dans le cadre du partage de la fonction RH en complément de cette première liste ? Comment se traduit en compétences la réalisation de ces activités ? Sur quels critères décide-t-on (ou vit-on) du partage des activités dans une organisation de travail ? Un travail a donc été entrepris en 2007. Il a eu pour but de confronter les activités repérées dans la littérature à la réalité des activités du manager dans les processus ressources humaines et d'en dégager les compétences nécessaires au manager pour le bon exercice de sa fonction. Pour cela, nous avons mené des entretiens auprès de quatre entreprises différentes de grande taille et tout secteur confondu, touchant à la fois des responsables ressources humaines mais aussi des managers opérationnels pour le plus d'objectivité possible. Au total, huit entretiens ont été menés. Nous avons dans un premier temps listé l'ensemble des activités de staffing menées par les managers ; nous avons ensuite cherché à comprendre le champ d'action et d'autonomie de chacun eu égard à cette liste. Nous avons dans un troisième temps fait formuler par nos interlocuteurs les compétences nécessaires à l'exercice de telles tâches. Deux guides d'entretien différents, chacun articulé autour de trois questions, ont été établis pour ce recueil de données. Une rencontre collective avec des diplômés de l'ESC Rouen sur le thème du rôle du manager dans les processus ressources humaines est venue compléter nos données. Dans ce travail, nous avons fait, par ailleurs, le choix méthodologique de répartir les compétences managériales en compétences techniques / transverses / sociales et relationnelles selon la proposition de référentialisation de Meignant sur les métiers ressources humaines.

## **2 - LES MANAGERS : LES NOUVEAUX OPÉRATIONNELS RESSOURCES HUMAINES**

Les huit entretiens menés sur le terrain confirment le processus de staffing dégagé depuis la littérature. Seul le domaine de la relation de travail (individuelle et collective) semble être plus prégnant sur le terrain que la littérature ne pouvait le laisser penser. Bien que la part active du manager dans ces processus soit variable selon les situations, nous pouvons cependant dégager des critères pour le partage des activités.

### **2.1 - LA DÉLIMITATION DES ZONES DE RESPONSABILITÉS**

Tout d'abord, le partage des activités dans les processus ressources humaines, confirmant plusieurs points relevés par Thévenet & al. (2007) et Réale & Dufour (2006), semble s'opérer :

- A un niveau macroscopique, selon un critère organisationnel selon que nous ayons affaire à une organisation de travail en multi sites ou non ; plus nous avons à faire à des entreprises multi sites (comme dans le secteur bancaire par exemple), plus la taille de l'équipe à gérer semble réduite, plus le degré d'autonomie du manager semble acquis mais plus également sa solitude semble réelle,
- A un niveau mésoscopique, deux critères sont prégnants : d'une part la pratique quotidienne de délégation par la direction des ressources humaines et l'existence ou non d'une entité centrale lourde pour la gestion administrative des collaborateurs d'autre part,
- A un niveau microscopique enfin, deux critères définissent le partage des activités ou permettent de les réajuster en situation ; cela concerne : la rapidité du besoin à gérer ou le risque encouru (pénal ou financier) pour le manager mais plus largement aussi par l'entreprise et la nécessité ou non d'une expertise pour prendre une décision.

Deux phénomènes dans le partage des processus ont été relevés en outre durant nos entretiens avec les managers afin de contrecarrer la solitude exprimée par les acteurs :

- Que la prise de décision sur un cas soit commune (connue et acceptée des managers comme des professionnels ressources humaines),
- Que le manager soit rassuré dans ses prises de décision, qu'il se sente donc soutenu

par les fonctionnels locaux ou centraux ressources humaines.

## 2.2 - LES ACTIVITÉS DU MANAGER ET SES COMPÉTENCES

La très grande majorité des activités mentionnées dans notre tableau 3 ont été confirmées par nos interlocuteurs. Nous notons toutefois que la dimension des relations collectives de travail est une réalité quotidienne dont tous les managers interviewés ont fait mention dépassant ce que la littérature laissait penser. Cette dimension se divise en quatre activités principales :

- Gérer les relations quotidiennes avec les représentants du personnel,
- Négocier sur le plan local avec les représentants du personnel,
- Veiller au respect des normes de sécurité et d'hygiène sur le lieu de travail,
- Représenter l'employeur aux Prud'hommes.

Une autre activité nouvelle a été relevée et concerne la pratique du retour d'expérience (collectif ou individuel). Le but ici est de participer au développement des compétences à moindre coût du fait de la baisse des budgets de formation continue et d'utiliser des méthodes d'apprentissage différentes de celles dont nous avions coutume de pratiquer jusqu'alors. En revanche, travailler avec la fonction ressources humaines sur l'élaboration de référentiels de compétences ou accompagner les collaborateurs sur leur gestion individuelle de carrière (conseil sur un bilan de compétences, accompagnement dans l'élaboration d'un passeport compétences, etc.), même si c'est un idéal souhaitable décrit comme tel dans la littérature, restent des activités non partagées ou non réalisées par aucun manager sur le terrain. Enfin, le domaine de la relation individuelle contractuelle (élaborer des contrats de travail, procéder aux sanctions disciplinaires) reste pour sa part très dépendante des organisations d'entreprise comme le stipulait déjà la littérature.

Nous dégageons par ailleurs dans ce travail un référentiel de compétences tripartites reprenant les compétences techniques (ressources humaines), transverses et sociales / relationnelles des managers. Nous distinguons ce qui relève de l'ordre des savoir-faire dans un premier temps de connaissance ensuite :

### **Tableau 5 - Référentiels des savoir-faire du manager dans les processus ressources humaines**

	Savoir-faire	Techn	Transv	Rel
Processus recrutement	Lire un CV	x		
	Accueillir le candidat			x
	Etablir un bon climat propice à l'échange et à l'expression du collaborateur			x
	Introduire un entretien		x	
	Poser des questions			x
	Recouper des faits, des propos et les éléments du CV	x		
	Ecouter			x
	Conclure l'entretien		x	
	Compléter correctement le support d'évaluation	x		
	Répondre au candidat			x
Processus formation	Définir des objectifs de formation	x		
	Construire un guide d'animation	x		
	Négocier			x
	Observer		x	
	Expliquer			x
	Utiliser les outils d'information interne / externe		x	
Processus gestion des carrières	Donner un avis argumenté		x	
Processus d'évaluation	Mener un entretien		x	
	Accueillir le collaborateur			x
	Etablir un bon climat propice à l'échange et à l'expression du collaborateur			x
	Introduire un entretien		x	
	Faire des compliments justifiés		x	
	Ne pas blâmer le collaborateur de façon inconditionnelle		x	
	Poser des questions			x
	Ecouter			x
	Compléter correctement le support d'évaluation	x		
	Conclure l'entretien		x	
	Garder à l'esprit que le collaborateur cherche à travailler de façon performance et dans les meilleures conditions possibles			x
	Accepter la critique		x	
	S'exprimer clairement			x
	Synthétiser régulièrement les propos		x	
	Consacrer le temps nécessaire à l'échange			x
Rester calme			x	
Processus de gestion des salaires	Utiliser les logiciels de paie	x		
Processus rétribution	Dire non à une demande injustifiée			x
Processus relation de travail individuelle et collective	Monter un dossier prudhommal	x		
	Collaborer avec un avocat	x		
	Négocier		x	

**Tableau 6 - Référentiels des connaissances du manager dans les processus ressources humaines**

	Connaissance	Techn	Transv	Rel
Processus formation	Les axes du plan de formation de l'entreprise	x		
	Les nouvelles mesures en matière de formation (DIF notamment)	x		
	Pédagogie de l'adulte	x		
Processus d'évaluation	Les référentiels internes	x		
	Les outils internes d'évaluation	x		
Processus de gestion des salaires	Les procédures pour enregistrer les événements variables (congés, etc.)	x		
Processus rétribution	Les procédures et critères pour l'octroi de rétribution individuelle	x		
Processus relation de travail individuelle et collective	Le droit du travail	x		
	Normes d'hygiène et de sécurité	x		

Nous constatons au travers de ces deux tableaux que l'activité réelle, et de plus en plus croissante, du manager dans les processus opérationnels ressources humaines, réclame des connaissances et des savoirs techniques beaucoup plus que des savoir-faire spécifiques. Ce résultat nous donne une clé pour un meilleur accompagnement des managers dans leur rôle.

Outre ces compétences liées aux processus ressources humaines en tant que tels,

quatre compétences transverses supplémentaires ont été mentionnées. Elles apparaissent centrales pour une bonne collaboration du manager avec la fonction ressources humaines. Il s'agit de savoir :

- faire du reporting (collaborer),
- s'informer (par une attitude proactive),
- s'alerter d'une situation ou d'un fait (mettre ses sens en alerte),
- passer le relai quand cela est nécessaire notamment en raison de l'expertise réclamée ou du risque encouru (reconnaître sa zone de non compétence).

En regard de cela et pour comprendre les points d'articulation entre la fonction ressources humaines et l'encadrement, les acteurs ressources humaines ont inversement à :

- écouter le terrain,
- guider / conseiller,
- faire adopter une procédure de travail préalablement « traduite » en termes (re)connaissables par le manager ; ceci se constate sur tous les processus qu'ils relèvent du recrutement, de la formation, de l'évaluation, etc.
- aller vite et gérer l'urgence

La fonction ressources humaines devient donc dans les entreprises de plus en plus stratégique et fonctionnelle pour répondre aux besoins des managers comme le relèvent Thévenet & al. (2007). Elle deviendrait en résumé un ingénieur, un facilitateur et un animateur des processus ressources humaines collaborant parfois sur des activités très opérationnelles selon les besoins de la situation rencontrée. Selon les organisations en place, elle laisserait donc le plus souvent un espace d'action large aux encadrants. Nous assistons là à un glissement des activités opérationnelles, phénomène que certains auteurs qualifient de dilution (Cadin & al., 2007), dépassant la seule volonté, il y a encore quelques années, des acteurs ressources humaines d'implication (impliquer le manager dans un descriptif de poste par exemple) ou plus tardivement de délégation (saisie à la source des éléments variables de paie par exemple). Faut-il en conclure pour autant ce que Cadin & al. (2007) repèrent comme la désintégration de la fonction ressources humaines ? Conserver les rôles d'ingénieur, de facilitateur et d'animateur nous laisse espérer une autre voie.

### **2.3 - LES VOIES DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET LES MOYENS À ORGANISER**

Selon les processus et les sujets abordés, selon que nous ayons à faire à des connaissances ou à des savoir-faire, selon que nous traitons de compétences de l'ordre du transverse ou du spécifique, etc. les moyens offerts pour développer les compétences des managers sont variables. La formation peut apparaître un bon moyen mais d'autres moyens sont possibles selon que le savoir à apprendre est plus ou moins constitué et selon le degré souhaité de participation active des managers. Puisque le référentiel d'activités met en évidence des besoins principalement en termes de connaissances techniques ressources humaines, nous privilégierions plutôt comme cela a été cité dans nos entretiens la journée d'information, l'autodidaxie (information sur Intranet, centre ressources, etc.), les lectures, la formalisation de processus, l'échange d'expériences, la conduite de projet ou encore les groupes de progrès. Cela suppose que la Direction des Ressources Humaines de l'entreprise puisse :

- Aller sur le terrain pour informer et expliquer aux managers des points clés à connaître (journée d'information par exemple),
- Animer un intranet ressources humaines, le mettant notamment à jour très régulièrement ; la question des informations juridiques sur l'intranet a été un point largement discuté avec les personnes interviewées. Il semble que la rapide évolution de la législation empêche de mettre des règles sur l'intranet ; le risque serait de laisser prendre des décisions sur la base d'informations erronées. Le recours systématique à des experts en interne ou en externe semble préférable sur ce point,
- Assurer une hotline continue en particulier sur les questions juridiques,
- Organiser des foires aux questions (FAQ) mais sur des sujets autres que juridiques pour inciter au partage d'expérience,
- Mettre en lien les managers opérationnels avec des sources d'information fiables (des experts par exemple, confirmant là l'entrée en scène d'acteurs externes comme le soulève Cadin & al., 2007) et leur proposer des groupes de partage d'expérience,
- Mener régulièrement des enquêtes sur la qualité du service rendu et permettant de donner des indicateurs aux managers opérationnels sur « l'état RH » de leurs

équipes (satisfaction, absentéisme, rémunération, etc.)

Tous ces moyens sont utiles pour donner la base de connaissances suffisante pour comprendre les problématiques ressources humaines, pour se faire comprendre par des mots justes et appropriés par des experts mais surtout juger du moment opportun pour passer le relai. Ce dernier élément semble la clé centrale pour le partage des activités dans les processus ressources humaines.

En conclusion, nous avons cet article cherché à mieux qualifier la nature de la relation entre les acteurs de la fonction ressources humaines et les encadrants puis à positionner en particulier chaque acteur dans son rôle comme dans son champ d'actions et de responsabilité. Nous avons ainsi proposé plusieurs critères déterminants pour décider de la ligne séparatrice des responsabilités de chacun ne repérant pas d'activités totalement dédiées aux uns ou aux autres de façon définitive. L'organisation en multi-sites change dans un premier temps le partage des rôles entre les acteurs ; la taille des équipes à gérer et l'autonomie laissée au manager conséquentes à ce type d'organisation font du manager l'acteur opérationnel ressources humaines principal des divers processus exposés. La culture de la délégation dans un deuxième temps et l'absence d'une entité ressources humaines centrale importante renforce l'autonomie des encadrants dans leur gestion des équipes. En dernier point, la latitude d'action du manager dans la gestion des ressources humaines dépend de l'urgence que réclame une situation pour être résolue, en particulier en matière de droit du travail, et de l'expertise nécessaire pour apporter une réponse pertinente n'engageant pas la responsabilité ni de l'organisation de travail en général ni du dirigeant en particulier. La comparaison ensuite entre un référentiel des compétences des managers dans les processus ressources humaines établi depuis la littérature et le vécu des personnes interviewées a mis en évidence trois points majeurs. Le manager est plus impliqué dans la relation contractuelle individuelle (contrat de travail) et collective (relations sociales) que la littérature ne le laisse penser. Le manager est, en revanche, peu impliqué dans la gestion individuelle des carrières de ses collaborateurs, notamment dans le guidage de son employabilité et de sa trajectoire. La construction de portefeuilles de compétences ou encore les conseils quant aux bilans de compétences ne relèvent pas, dans les situations rencontrées, de son champ d'action. La mise en place des entretiens professionnels instaurés par la loi depuis 2004 pourrait toutefois changer ces pratiques. Enfin, conformément aux nouvelles manières de faire en matière de développement et de transmission de compétences, le retour d'expériences semble être une pratique grandissante dans les entreprises. Par déclinaison des activités relevées, des compétences sont essentielles. Au-delà des savoir-faire et des connaissances relevées dans cet article, des compétences « collaboratives » pour une bonne articulation entre les acteurs font jour. S'informer, reporter, s'alerter d'une situation ou encore passer le relai quand cela apparaît nécessaire sont réclamés désormais des managers et supposent des acteurs ressources humaines de savoir écouter, guider et conseiller. Ces derniers deviennent des concepteurs des processus ressources humaines en concevant et traduisant en termes reconnaissables par le manager les activités à mener et les outils à utiliser. Ils deviennent des ingénieurs ressources humaines et des animateurs des processus en place. Leur disponibilité et leur expertise pointue deviennent des incontournables dans leur collaboration quotidienne avec les managers. La fonction ressources humaines devient en définitive plus fonctionnelle et stratégique qu'opérationnelle, les managers devenant pour leur part les opérationnels de la fonction ressources humaines.

J. Barraud, F. Kittel, M. Moule (2000), La fonction ressources humaines, Ed. Dunos, Paris

S. Bellier 1 H. Laroche (2005), Moi, manager, Ed. Dunos, Paris

L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeyre (2007), Gestion des ressources humaines, Ed. Dunod, Paris

O. Cousin (2004), Les cadres, grandeur et incertitude, Ed. L'Harmattan, Paris

EN LIGNE

F. De Coninck (2005), Crise de la rationalité industrielle et transformation de la prescription, une étude de cas, Sociologie du travail, n° 47-1, p. 77-87

P. Evans, V. Pucik, J.L. Barsoux (2002), International HR management, The global challenge, Ed. Mc Grow Hill, Berkshire

C. Flück (2001), Compétences et performance : une alliance réussie, Ed. Demos, Paris

C. Kennedy (2003), Toutes les théories du management – les idées essentielles des auteurs les plus cités, Ed. Maxima, Paris

G. Le Boterf (2001), Ingénierie et évaluation des compétences, Ed. d'Organisation, Paris

V. Marback (1999), Evaluer et rémunérer les compétences, Ed. d'Organisation, Paris

- A. Meignant (2000), Ressources humaines, déployer la stratégie, Ed. Liaison, Paris
- E. Meyer & M. Ashleigh (2007), Contemporary management, Ed. Mc Grow Hill, Berkshire
- H. Mintzberg (2006), Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre, Ed. d'Organisation, Paris
- H. Mintzberg (2004), Le management, Ed. d'Organisation, Paris
- F. Mispelblombeyer (2006), Encadrer, un métier impossible, Ed. Armand Colin, Paris
- J.M. Peretti (2002), Ressources humaines et gestion des personnes, Ed. Vuibert, Educapôle, Paris
- J.M. Peretti (1996), Tous DRH, Ed. D'Organisation
- J.M. Plane (2003), Théorie des organisations, Ed. Dunos, Paris
- Y. Réale, B. Dufour (2006), Le DRH stratège, Ed. d'Organisation, Paris
- M. Smith (2006), Fundamentals of management, Ed. Mc Grow Hill, Berkshire
- M. Thévenet, C. Dejous, E. Marbot, A.F. Bender (2007), Fonctions RH : politiques, métiers et outils des RH, Ed. Pearson Education, France
- R.A. Thiethard (1998), Le management, PUF, Que sais-je ?, Paris
- C. Vern (2002), L'évaluation des compétences, Ed. Liaisons, Paris
- J. Weightman (2004), Managing people, Ed. CIPD, Londres
- P. Zarifian (2001), Objectif compétence, Ed. Liaisons, Paris

- [1] Rôles de contact (sphère interpersonnelle) : rôle de représentation de l'entreprise, figurehead, rôle de leader - modèle, rôle de liaison  
 Rôles d'information (sphère fonctionnelle) : rôle de guide; on parle de monitor ; rôle de propagateur, on parle de disseminator ; rôle de porte parole ; on parle de spokesperson  
 Rôle de décisions (sphère décisionnelle) : rôle d'entrepreneur, rôle de régulateur, rôle de ressources allocator et rôle de négociateur
- [2] <https://www.management-standards.org/>

**Français** *Constatant un glissement des activités opérationnelles ressources humaines vers les encadrants, cet article cherche à mesurer, par une analyse terrain, les critères qui délimitent les champs d'activités, d'autonomie et de responsabilité de chaque partie prenante (fonction ressources humaines et managers) dans les processus ressources humaines. Ce travail permet en conséquence de mieux définir les compétences du manager pour une collaboration efficace.*

**English** *We observe a transfer of operational human resources activities towards managers. Through interviews, this article tries to measure various criteria's which delimitate the activities, the autonomy and responsibility fields between managers and human resources function in those processes. Consequently, this work defines the managerial competencies for a good collaboration*

Gendron B. (2011), « Capital Humain et Capital Emotionnel, Pourquoi ils importent dans les ressources humaines : Des notions aux pratiques », in Marmoz L. et Attias-Delattre V. Eds, *Ressources humaines, force de travail, et capital humain : Des notions aux pratiques*, Paris : L'Harmattan, p. 175-185. ISBN 978-2296129047

## **Capital Humain et Capital Emotionnel, Pourquoi ils importent dans les ressources humaines : Des notions aux pratiques**

Pr. Bénédicte Gendron\*

\* Université Montpellier III, Sud de France

*Chercheur au Lirdef-DS Université Montpellier 2*

*Membre de l'Emotional Intelligence Consortium, State University of New Jersey, Rutgers, USA*

benedicte.gendron@univ-montp3.fr

### **Introduction**

Dans la société de la connaissance et le contexte de mondialisation, les environnements des organisations sont aujourd'hui caractérisés par la complexité, le changement et l'incertitude. Les organisations ne peuvent plus se gérer ou fonctionner comme par le passé, dans la mesure où les conceptions et pratique antérieures deviennent inadaptées. Les pratiques en matière de ressources humaines ne sont pas épargnées. Pour faire face à ces nouveaux contextes, il importe que les structures organisationnelles et les pratiques en la matière évoluent. En cela, les principes organisateurs renvoyant à de nouvelles approches du management et du leadership peuvent venir répondre à cette nécessité. Dans son acception française, le management à partir de la prise en compte du capital émotionnel développé dans ce chapitre s'impose d'autant plus que l'évolution des contextes y obligent et fait de la ressource humaine une variable stratégique et au cœur de la créativité et de la performance des organisations (Gendron, 2007) : une ressource humaine rare et fragile à « Economiser », un capital humain à prendre soin.

Ces transformations impactent le pilotage des organisations dans leur type de management de cette ressource. Elles obligent à repenser le capital humain et les réflexions sur les ressources humaines, de ses notions aux pratiques, pour un management humain pour le meilleur et non pour le pire : un Management aux 3H «Head and Hand and Heart » (Gendron, 2004).

Précisément, sont interpellés les métiers de la RH et les compétences du manager. Entre autres, ces évolutions font que les compétences du manager et sa formation reposent davantage qu'ailleurs sur les compétences d'écoute, de gestion de conflit, sur l'empathie, la capacité à communiquer aussi bien entre collègues hiérarchiques que ses collaborateurs, la gestion de ses émotions, et comprendre celles des autres. Autant de compétences nécessaires dans les relations humaines décrivant le capital émotionnel du leadership que nous nous proposons de rendre compte.

Cette approche articule plusieurs courants disciplinaires. Partant de la réhabilitation des émotions (suite aux avancées en neurosciences) et des modèles d'intelligence émotionnelle, elle s'intéresse à leur management à l'aune du capital émotionnel<sup>1</sup>. Précisément, « Le capital émotionnel est l'ensemble des compétences émotionnelles qui constitue une ressource inhérente à la personne, utile au développement personnel, professionnel et organisationnel et participe à la cohésion sociale et à la réussite personnelle, économique et sociale... » (Gendron, 2004, p.9, 2008, p. 41). Partie prenante du capital humain défini dans un sens large, cette approche se propose de revisiter et renouveler les problématiques et réflexions sur le capital humain et de manière plus générale des ressources humaines.

---

<sup>1</sup> Ce travail conceptuel a reçu le Prix Cros, l'Académie des Sciences Morales et Politiques, à l'Académie française en novembre 2006.

# 1. Le Capital humain revisité

Les recherches récentes en psychologie et en neuropsychologie apportent de nouveaux éclairages sur les émotions et les compétences associées à leurs régulations. Ces avancées suscitent de nouvelles réflexions en matière de ressources humaines et de nouveaux ponts entre disciplines (psychologie et économie de l'éducation et management des ressources humaines) dont le capital émotionnel se veut une tentative et un concept d'analyse de la relation émotion, performance, santé au travail.

## 1.1. Des émotions à l'intelligence émotionnelle

Pour Damasio (1994), loin de constituer un obstacle à la prise de décision rationnelle dans la vie quotidienne, en permettant l'harmonisation des différents processus cognitifs, les émotions lorsque régulées se révéleraient être la condition indispensable d'adaptation et de réaction optimale à une situation donnée. Aussi, la qualité de ces décisions et la capacité d'adaptation va dépendre des compétences à gérer et maîtriser les émotions : les compétences émotionnelles. C'est ici qu'interviennent la régulation émotionnelle et particulièrement l'intelligence et les compétences émotionnelles (CE) qui lui sont rattachées. Parmi les modèles d'Intelligence Emotionnelle (IE), le modèle de Goleman et Cherniss (2001) qui reprend les apports des travaux de Salovey et Mayer, définit l'IE comme la capacité à reconnaître et à maîtriser les émotions en soi et chez les autres. Elle est décomposée en quatre principales compétences regroupées sous deux catégories (compétences émotionnelles personnelles et sociales) (cf. ci-dessous Tableau 1) ; respectivement, la conscience de soi ou auto-évaluation (capacité à comprendre ses émotions et à reconnaître leur incidence), la maîtrise de soi ou autorégulation (capacité à maîtriser ses émotions et impulsions et à s'adapter à l'évolution de la situation), la conscience sociale ou empathie (capacité à détecter et à comprendre les émotions d'autrui et à y réagir tout en comprenant les réseaux sociaux) et la gestion des relations sociales ou aptitudes sociales de communication (qui correspond à la nécessité à inspirer et à influencer les autres tout en favorisant leur développement et en gérant les conflits). Aussi, cette approche par les compétences autorise des ponts avec les modèles du capital humain de l'économie des ressources humaines.

**Tableau 1** Compétences de l'intelligence émotionnelle de Goleman et Cherniss (2001)

	SOI Compétences émotionnelles personnelles	AUTRES Compétences émotionnelles sociales
CONSCIENCE	<b>Auto-Evaluation</b> ou Conscience de soi ( <i>des états, préférences, ressources et intuitions intérieurs</i> ) : Conscience émotionnelle de soi Auto-évaluation Confiance en soi	<b>Empathie</b> ou Conscience sociale ( <i>conscience des sentiments, des besoins et des préoccupations des autres</i> ) : Empathie Souci du service Compréhension organisationnelle

<sup>2</sup> En psychologie, sont distingués dans le cadre de l'étude des émotions trois niveaux : l'amorce des émotions (les facteurs déclenchants), l'expression ou l'état des émotions (formes dans lesquelles elles s'expriment) et les compétences émotionnelles (renvoyant à la gestion des émotions).

MAÎTRISE	<b>Auto- Régulation</b> ou Maîtrise de soi <i>(des états, impulsions et ressources intérieures) :</i> Contrôle de soi Fiabilité Droiture Adaptabilité Adhésion aux objectifs <sup>3</sup> Initiative	<b>Aptitudes sociales de communication</b> ou Gestion des relations <i>(apte à produire les réponses voulues chez les autres) :</i> Aider les autres à se perfectionner Influence Communication Gestion des conflits Leadership Catalyseur du changement Établissement de relations Travail d'équipe et collaboration
----------	---	--

## 1.2. ~~Compétences~~émotionnelles et ~~Capital~~émotionnel © ##

La régulation des émotions renvoient à de réelles compétences utiles pour faire face aux adaptations nécessaires et changements qu'interviennent dans nos sociétés. Cet ensemble de compétences constitue le capital émotionnel. Précisément, défini dans des travaux précédents, le capital émotionnel (Gendron, 2004 :2008) est « *l'ensemble des ressources -renvoyant aux compétences émotionnelles-inhérentes à la personne, utiles au développement personnel, professionnel et organisationnel...* ». Issues d'apprentissages précoces et se développant tout au long des expériences de vie, ces CE se distinguent des compétences traditionnellement prises en compte dans les modèles du capital humain. Cependant, elles demeurent encore aujourd'hui mal reconnues ou non considérées à leur juste valeur autant dans le domaine des ressources humaines que dans le champ de l'éducation ou de la formation du fait que leur production échappe à la mesure. Relevant du Savoir-être, les CE se différencient des connaissances et compétences techniques, renvoyant au Savoir et Savoir-faire. Ses modes de production se distinguent de ceux des connaissances générales et techniques décrites et mesurées dans le modèle du capital humain de Gary Becker<sup>4</sup> ; ce qui peut justifier que ces dernières ne soient pas considérées dans son modèle. Constitutives du capital émotionnel, les CE se construisent et se développent par l'action et l'interaction souvent de manière implicite par le biais de l'apprentissage et les expériences de vie dans des contextes formels et informels 'éducatifs'<sup>5</sup> depuis l'enfance et tout au long de la vie. En conséquence, l'acquisition et le maintien et l'évolution de ce capital résultant en partie de la personne, dépend également de l'existence d'un milieu matériel, institutionnel, économique et social favorable et varie donc d'une personne à l'autre. Au-delà d'un objectif heuristique, leur étude singulière permet d'apporter une visibilité à l'ensemble des CE et à son appréhension en tant que capital.

## 1.3. ~~Du~~capital ~~humain~~ au ~~capital~~émotionnel #

### 1.3.1 Capital, capital humain et capital émotionnel

Il est communément admis en économie de définir le capital de manière équivalente à un actif, à un patrimoine susceptible de lui procurer un revenu. De manière générale, il est une ressource dans laquelle on peut investir, qu'il est possible d'accumuler et qu'on peut utiliser pour engendrer un flux d'avantages dans le futur. Le concept le capital humain est un concept qui revêt de multiples facettes, et recouvre différents types d'investissement (éducation, santé, mobilité...). L'investissement en capital humain se définit comme toute activité qui augmente la capacité productive de la main-d'œuvre. Toutefois, les activités habituellement considérées comme productives sont celles qui ont une valeur

<sup>3</sup> Tentative de traduction de « achievement drive » par « adhésion aux objectifs ».

<sup>4</sup> Ces derniers ne rendent pas compte de la complexité, polyvalence et hétérogénéité et des contextes et occasions d'apprentissages humains. Le capital humain reste encore mesuré de manière frustrante à l'aide d'indicateurs comme le nombre d'années de scolarité, le temps alloué à se former ou plus généralement à le constituer dans des sphères formelles.

<sup>5</sup> Au-delà du milieu scolaire, le milieu familial, le milieu communautaire (clubs, religion...), le milieu du travail.... sont autant de milieux d'apprentissage participant au stock de capital émotionnel.

marchande, c'est-à-dire le travail rémunéré par opposition au travail non rémunéré et s'identifient souvent à la formation ou l'éducation formelle reçue et mesurable.

Le capital humain défini au sens stricte par Gary Becker (1964), constitue un actif, un patrimoine sous forme de capacités intellectuelles (savoirs) et techniques (savoir-faire) qui augmentent la capacité productive de la main-d'œuvre. Dans sa version élargie, le concept de capital humain peut s'appliquer à toute activité qui améliore la qualité et la productivité de la main-d'œuvre. En cela, les compétences émotionnelles pourraient être assimilées à du capital humain. Cependant, leurs productions et mesures diffèrent de celles des compétences techniques et connaissances comptabilisées et évaluées dans les modèles de capital humain. Précisément, issues d'expériences de vie et très souvent de l'éducation informelle, leur production ne sont généralement pas considérée comme faisant partie de l'investissement en capital humain. Relevante de la forme « implicite » (Pourtois et Desmet, 2004) de l'éducation et de la formation et se développant dans la sphère informelle de l'éducation, le contexte et les formes de production et d'acquisition des compétences émotionnelles diffèrent de ceux des compétences décrites et mesurées dans les modèles de la théorie du capital humain de Becker (1964). Ce qui fait que, dans bon nombre de modèles du capital humain, ces compétences restent mal ou peu considérées. Pourtant essentielles dans l'exercice de certaines activités, particulièrement dans les métiers relevant du travail émotionnel (Hochschild, 1983) et des ressources humaines dont fait partie l'activité de manager d'équipe, elles jouent néanmoins « en sourdine » avec force et prégnance sur le développement des personnes et influence leur performance personnelle et professionnelle. D'ailleurs Heckman et al. (1999) souligne l'importance d'une approche élargie : *« a broader view of the way skills are produced in a modern economy is more appropriate. Once this body of research becomes accepted into the mainstream, the public discourse on skill formation will be substantially altered. Current policies regarding education and job training are based on fundamental misconceptions about the way socially useful skills embodied in persons are produced. They focus on cognitive skills as measured by achievement or IQ tests to the exclusion of social skills, self discipline and a variety of non-cognitive skills that are known to determine success in life. The preoccupation with cognition and academic "smarts" as measured by test scores to the exclusion of social adaptability and motivation causes a serious bias in the evaluation of many human capital interventions »*.

Le capital humain a longtemps été mesuré à l'aide d'indicateurs comme le nombre d'années de scolarité par rapport au temps alloué à se former ou plus généralement à le constituer. Mais cette définition opérationnelle du capital humain ne tenait pas compte de la complexité, de la polyvalence et de l'hétérogénéité de l'apprentissage humain, de ses contextes et occasions qui se déroulent sur toute une vie et surtout des différentes formes de compétences dépassant le cadre de l'éducation institutionnelle et formelle. Ces caractéristiques et particularités du capital émotionnel, nous incitent au-delà de raisons heuristiques à traiter les compétences émotionnelles comme des formes distinctes et différentes des compétences techniques et connaissances du capital humain, telles que mesurées jusqu'à maintenant par Becker pour mieux l'appréhender. Ainsi, le capital émotionnel fait référence à la mobilisation d'un stock de capital identifié aux «ressources en compétences émotionnelles» de l'agent, et leurs flux sont relatifs à leurs effets sur la performance des acteurs en situations économiques et sociales.

### **1.3.2 Ressources et retombées du capital émotionnel**

Le capital émotionnel a des impacts sur la constitution du capital humain et l'utilisation optimale du capital humain, social et culturel de l'individu et des retombées à la fois individuelles (en termes de satisfaction, de bien-être, ou de mieux-être, d'épanouissement, de satisfaction, etc.), sociales (relations et interactions sociales, intégration et cohésion sociale), et économiques (individuelles sur la constitution de capital humain, la performance et productivité au travail, et collectives sur les performances et rendements dans et des organisations). Les retombées plurielles personnelles et collectives sur la performance (Heckman, 2000), le bien-être, la résilience, le développement de la personne, la cohésion sociale, l'apprentissage, etc., en font un véritable capital (Gendron, 2004-2008).

Le capital émotionnel est plus qu'un capital additionnel. Il est un « booster » du capital humain et du capital social. Il peut permettre de potentialiser et d'utiliser de manière optimale et maximale ces deux capitaux du fait qu'il intervient dans le processus de constitution du capital humain au sens de Becker<sup>6</sup> et qu'il interfère également dans le capital social<sup>7</sup>. Le capital émotionnel intervient dans le processus de construction du capital humain. Il constitue les pré-requis du développement cognitif. Pour Izard, Kagan et Zajonc (1984), du point de vue de l'apprentissage, considèrent la cognition et la cognition dans un rapport « synergiste ». Ces compétences s'avèrent nécessaires pour autoriser l'apprentissage et des interactions adéquates. D'autres recherches (Kort, Reilly et Picard, 2000, Oede 2002 ; Oede-Ceri 2004) en neuro-cognition mettent en avant ce lien et les effets des émotions sur l'apprentissage. D'autres travaux soulignent l'impact des émotions lors de la construction de connaissances professionnelles (Ria et al. 2003). Dans l'interaction pédagogique, elles facilitent ou handicapent l'apprentissage et donc, à terme la constitution du capital humain. En outre, Palmer, Donaldson et Stough (2002) ont constaté que les personnes ayant une intelligence émotionnelle élevée, renvoyant aux compétences émotionnelles, permettait de prévoir la satisfaction dans la vie ; entre autres, que ces personnes étaient plus susceptibles d'avoir recours à un style de défense d'adaptation et de manifester par conséquent une adaptation psychologique plus saine. Ce Elles participent à l'équilibre de la personne, à sa résilience. Cependant, ce capital dépend des contextes et du milieu social des expériences de vie de la personne.

La diversité des cadres premiers de socialisation conduit aujourd'hui à une hétérogénéité (différence de valeurs, de normes...) et une diversité importante au sein des personnes en terme de dotation en capital émotionnel. Et ces différences en dotation peuvent venir freiner, altérer l'apprentissage, voire ne pas l'autoriser et influencer sur le processus de constitution du capital humain et impacter leur performance. En effet, les carences, à l'inverse, en compétences émotionnelles dans les rapports humains peuvent diminuer la performance des personnes ainsi que les performances de l'ensemble des personnes qu'ils ont en charge. Il en va ainsi des personnes en charge d'autres personnes, tels que les enseignants, les formateurs, les managers ou responsables d'équipe... Ainsi, un enseignant qui ne sait pas répondre aux situations de violence en classe risque vite de perdre la maîtrise de sa classe, son crédit et la confiance des enfants. Également, des critiques trop acerbes de l'enseignant ou du manager adressées à ses élèves ou collaborateurs qui ne sauraient pas relativiser, peuvent plonger certains élèves ou salariés dans un état d'anxiété et dès lors les rendre fragiles, instables, agités, attendant le moment où tombera la sentence inexorable les chassant de la classe pour l'élève ou la nécessité d'un retrait momentané du travail (congé maladie) voire pire, le burnout pouvant conduire à l'auto-destruction, tel les 24 suicides enregistrés chez France Telecom.

Si un certain nombre de recherches montrent que l'anxiété, la dépression sont le lot des élèves présentant des difficultés émotionnelles perturbant leur performance scolaire. On retrouve ce même phénomène au travail dans le cadre des phénomènes de « Burn out ». Fridja et al. (1994) a montré qu'une personne réagit émotionnellement lorsque ses domaines d'intérêt et de préoccupation sont mis en cause. Cela déclencherait des processus de ressassement (ruminantion mentale) et impacte la performance au travail. Friedman (2003, p.195) montre dans le secteur éducatif que l'« educator endurance, efficacy and humanitarian discipline relate negatively to stress, burnout and illness, but positively to health and personal accomplishment. Teachers with a low sense of instruction efficacy tend to become mired in classroom problems, are stressed and angered by student misbehavior, pessimistic about student potential to improve, and focus more on subject matter than student development ». A l'inverse, Den Brok, Fisher, et Scott (2005) montrent qu'un enseignant au profil de leader, c'est-à-dire aux compétences émotionnelles développées peut accroître la motivation, l'intérêt pour la discipline et la performance de ces élèves. Il en va de même dans d'autres secteurs professionnels. De manière générale, un dirigeant ou patron qui arrive en colère et s'exprime « sans trop le penser » ou encore est continuellement déprimé sera sans doute un très grand démobilisateur

---

<sup>6</sup> 1 Il constitue les pré-requis du développement cognitif (Izard, Kagan et Zajonc, 1984). Dans l'interaction pédagogique, elles facilitent ou handicapent l'apprentissage et donc, à terme la constitution du capital humain.

<sup>7</sup> 2 La constitution et mobilisation du capital social va dépendre des compétences émotionnelles sociales de la personne, précisément ses aptitudes sociales de communication et sa conscience sociale. En outre, si les liens sociaux participent à la production du capital social, leurs mobilisations ou utilisations comme « capital » dépendra de la conscience de soi, particulièrement l'évaluation de soi (sa confiance et son estime de soi), de ses compétences émotionnelles sociales (entre autres celles de communication, de la conscience de l'autre...). Pour un développement, voir Gendron (2004).

pour ses salariés qui l'entourent. Des études montrent que chez les salariés qui reçoivent moins d'attention, de considération ou moins de support, la régulation émotionnelle est plus difficile et entraîne plus de souffrance en milieu professionnel (Castro, 2004). Un climat délétère au travail mettant à l'épreuve les émotions peut, si mal géré, donner lieu à une contagion émotionnelle bloquante pour l'entreprise. Un associé qui ne comprend pas ses partenaires ou qui ne considère pas les besoins des autres s'attirera à la longue les reproches et le ressentiment de ses pairs. A l'inverse, une relation de bonne qualité avec des collègues crée un environnement professionnel positif qui suscite des sentiments de satisfaction et de bien-être professionnel pouvant se traduire par une productivité accrue et un moins fort absentéisme (voir amener jusqu'à un certain état de « fluidité »).

Tout comme l'élève ou l'apprenant qui se sent bien en classe peut donner le meilleur de lui-même, un salarié travaille d'autant mieux qu'il se sent considéré (Mayo et l'effet Hawthorne). Et, la satisfaction d'un salarié n'est pas sans retour et retombée sur ses engagements au travail et avec son équipe comme le souligne Fischer (2002, p.7) « positive affect while working does appear to be important in predicting affective commitment and spontaneous helping behaviour ». Aussi, plus le travail et les responsabilités sont complexes plus les compétences émotionnelles sont nécessaires et présentes. Et, les compétences émotionnelles s'articulent en synergie avec l'intelligence intellectuelle et les connaissances. D'ailleurs, celles et ceux qui réussissent à un haut niveau allieraient les deux formes de compétences. Nombre de travaux menés dans le domaine du travail auprès d'entreprises, de directeurs d'établissements scolaires, de responsables d'équipe ou de leaders indiquent que les gens qui atteignent des sommets sont ceux qui ont obtenu les meilleurs résultats aux tests d'intelligence émotionnelle (Goleman, 1999, Gond et Mignonac, 2002, Hess, 2003). Et plusieurs études montrent qu'il est économiquement avantageux d'embaucher des personnes en fonction de leur intelligence émotionnelle (Brown, 2004).

Enfin, nombre de travaux montrent que les compétences émotionnelles permettent de meilleures relations interpersonnelles et développent la résilience des personnes face aux situations stressantes. D'autres confirment que les meilleurs programmes de promotion de la santé et de prévention des comportements à risque incluent à leur base le développement de ces compétences. Au-delà des retombées personnelles, les compétences émotionnelles profitent à la personne dans son activité professionnelle et donc à l'organisation. Entre autres, les travaux du consortium international sur l'intelligence émotionnelle dans les organisations apportent désormais la preuve de leurs liens avec la performance au travail. Particulièrement, ils s'intéressent aux compétences des managers dans les organisations. Ces nouvelles compétences sont essentielles pour répondre à l'évolution de l'économie dans la société de la connaissance et de la démographie.

## **2. Le capital émotionnel au cœur et le cœur du capital humain et de la performance dans les organisations**

Les mutations profondes, rapides et inédites que vivent nos sociétés, le passage de l'économie de l'information à celle de la société de la connaissance, ou à l'économie apprenante, la diffusion rapide et le renouvellement sans cesse accéléré des connaissances, alimentent de nouveaux enjeux en matière de politiques et de développement de la ressource humaine. Ils s'avèrent plus complexes que ceux qui avaient déterminé les lignes de force et les contours des systèmes de production où l'organisation du travail était de type taylorien. Cette évolution –qui ne se produit pas sans tensions- remet en cause les politiques de formation traditionnelles ainsi que l'investissement dans le capital humain et soulignent le rôle prépondérant de nouvelles formes de management et de la ressource humaine.

### **2.1 Evolution des contextes et impact sur le management des ressources humaines**

#### **2.1.1 Evolution des contextes et formation de la Ressource Humaine**

Le retournement de la courbe démographique, le vieillissement de la population, avec dans son sillage des départs massifs à la retraite, bouleversent profondément le marché du travail, et conjugué à la diminution du nombre des jeunes actifs laissent entrevoir, à court terme, le risque d'une pénurie de compétences. Pas plus que les futurs et les actuels, les chefs d'entreprise, les responsables de formation, les formateurs ne sont préparés à cette nouvelle donne. Pourtant, un regard nouveau doit et va devoir être porté sur la ressource humaine et son potentiel. En effet, durant les trente dernières années, la persistance d'un chômage de masse a fait apparaître un paradoxe entre la dynamique économique, qui exige une flexibilité toujours plus grande des marchés et du système productif, et la cohésion sociale, qui requiert quant à elle un minimum de sécurité du point de vue social des individus. Dans ce contexte, une place importante à l'individu a été donnée dans une logique de responsabilisation selon une double perspective : mobilisation volontaire des individus considérés en capacités de prévoir, d'anticiper leur risque d'exposition au chômage et leurs transitions sur le marché du travail et, devoir d'assistance par l'autorité publique désormais conditionnée à la modification des comportements des personnes en matière de réponses aux tensions précédentes (formation tout au long de la vie, recherche active d'un retour au travail...). Au chapitre des champs d'intervention publique pouvant participer de la résolution du paradoxe entre dynamique économique et cohésion sociale, il est attendu de la formation et de l'orientation professionnelle une contribution stratégique à la gestion du risque, pour les personnes, d'être exposées à une exclusion et à des tensions liées aux transitions plurielles sur le marché du travail.

Dans cette perspective, une meilleure évaluation des compétences, la formation et le développement tout au long de la vie, une meilleure guidance et orientation professionnelle, une mobilisation active et personnelle accrue apparaissent comme figures de voies possibles. Autant de pistes qui mobilisent de nouvelles compétences dans les champs du capital humain et particulièrement du management de la ressource humaine.

### **2.1.2 De la « Gestion » à une « Economie » des ressources humaines : quelles politiques de ressources humaines ?**

#### *Le knowledge management et la Valeur ajoutée de l'Humain*

Aux voix possibles d'interventions pour résoudre le paradoxe entre dynamique économique et cohésion sociale, doivent être ajoutées les politiques en matière de ressources humaines des entreprises, des organisations de manière générale. Les organisations, les entreprises, les responsables et services de ressources humaines, les managers, les cabinets de conseils... auront à répondre et à réfléchir à leurs politiques de ressources humaines. Particulièrement, le retournement de la courbe démographique, les départs massifs à la retraite conjugués à la diminution du nombre des jeunes actifs laissent entrevoir des bouleversements qui vont venir modifier le rapport de force entre acteurs et obliger aux changements des politiques et du management du capital humain et surtout des pratiques en gestion des ressources humaines. Ces dernières, auxiliaires des stratégies globales des entreprises, s'adaptent aux cadres institutionnels et réglementaires des organisations et des territoires, ainsi qu'aux contextes d'activité, aux caractéristiques de la main d'oeuvre ou aux spécificités des marchés du travail. Le plus souvent, les choix de pratiques relèvent des particularités locales ou des pressions dues aux environnements, qui affectent les politiques de base en matière de recrutement, de formation, de rémunération ou de gestion prévisionnelle des effectifs. En fait, dans la plupart des cas, elles n'ont pour but que d'ajuster tactiquement les ressources et les fonctionnements organisationnels où la ressource humaine n'intervient bien souvent que comme variable d'ajustement de la politique d'entreprise.

En cela et particulièrement dans ce contexte de bouleversement démographique, l'économie des ressources humaines dépasse la logique restrictive et comptable de la gestion des ressources humaines pour envisager une réelle « économie » de la ressource humaine : une ressource humaine devenue rare et fragile à « économiser » ; une ressource stratégique.

Entre fragilité, tensions et volatilité : Economiser sa RH

L'évolution des contextes oblige à renouveler les réflexions sur les ressources humaines, pour envisager une réelle « économie » de la ressource humaine respectueuse et prenant soin de l'Humain : ressource stratégique devenue rare et fragile, et donc à « économiser ». En effet, les relations entre l'entreprise et ses salariés ont considérablement évolué au cours de ces dernières années et évolueront encore. Le contrat moral qui engageait l'entreprise à assurer un emploi à vie en échange du travail et de la fidélité de ses collaborateurs est révolu. Aujourd'hui, le marché du travail s'ouvre et connaît des bouleversements inédits. D'une part, certains salariés n'hésiteront pas à quitter leur employeur pour un poste plus intéressant ou mieux rémunéré. Les restructurations deviendront des pratiques courantes. D'autre part, les pressions liées au travail et l'allongement de la vie professionnelle vont s'accompagner de plus en plus de problèmes de santé des travailleurs (arrêts maladie, burnout...). Dans ce contexte, les politiques et particulièrement le management des ressources humaines ne pourront plus se limiter à son acception anglo-saxonne de « gestion » et se limiter comme fréquemment usités dans le langage courant à « la science de la technique de direction et de gestion (de l'entreprise) ». Doit être réintroduite dans les politiques de ressources humaines l'acception française du « management ». Un management respectueux de sa ressource humaine dont les principes organisateurs renvoient aux « nouvelles » approches du management et du leadership (Gendron, 2006) combinées à une démarche de qualité totale (cf. partie III).

## 2.2 L'Humain et Le cœur de la performance des organisations

Mieux à même de faciliter la construction du sens des changements auxquels les personnes ont à faire face aujourd'hui (Hoffman & Julius, 1995), ce management respectueux de l'Humain se présente comme un mode d'action concrets pour résoudre des problèmes concrets contribuant au développement et à une « meilleure participation et adhésion professionnelle » (Watson et Crossley, 2001). En effet, les changements économiques ont opéré une transition dont rend compte l'évolution du vocabulaire et des concepts : passage de l'*Information Value Chain (IVC)* à la *Knowledge Value Chain (KVC)*. Dans les économies de l'information, les pratiques entrepreneuriales et la composante clé de l'organisation du « process des affaires ou de la production » étaient basées sur un système technologique et la technique de gestion des connaissances de l'*Information Value Chain (IVC) sur le principe* : « Doing things right ». La composante humaine restait l'exécutant passif des bonnes pratiques archivées dans des bases de données. Dans les sociétés de la connaissance, le *Knowledge Value Chain* est basé sur le principe « Doing the right things ». Dans ce contexte, le facteur humain devient la composante clé qui s'engage dans l'évaluation continue des informations archivées dans les systèmes techniques. Et le management humain devient une variable stratégique où il importe d'avoir le « right person at the right place » et de prendre en compte l'Humain avec ses 3 H : Hand, Head and Heart (Gendron, 2004).

Dans ce contexte, l'art du management consiste à mettre en cohérence le devenir de l'organisation et l'action propre des équipes qui le constituent où « la main visible du management » s'apparente à la contrepartie de la « main invisible du marché », selon la célèbre formule de G. Chandler. Cependant, dans la perspective de ce management, les changements nécessaires ne seront possibles que si la logique bureaucratique aussi bien que la logique professionnelle cèdent le pas à des logiques organisationnelles plus souples et adaptatives basées sur des modèles de management participatif où toute innovation ou tout changement nécessite et doit recueillir l'adhésion de l'ensemble des acteurs impliqués afin que démarches et objectifs poursuivis fassent sens (Gendron, 2002) - *questionnant les modes de gouvernance des organisations –Gendron, 2007*-. Ce type d'organisation doit être souple, créatif et viser la performance où la qualité constitue un souci permanent ; « un modèle appelant chacun à une participation active à un projet commun, fondé sur une exigence de communication, de concertation, et de libre expression de chacun » dans l'esprit du « Connecting People » afin de laisser émerger la créativité des personnes, l'extraordinaire potentiel des gens ordinaires », désormais au cœur de la performance des organisations.

Dans ce cadre, les responsables de formations, du développement des personnes, les responsables des ressources humaines, les dirigeants d'entreprise, les managers ont à développer différemment la force de main d'œuvre, à imaginer de nouvelles pratiques, et à mettre en place des méthodes de travail

innovantes pour fidéliser, valoriser leur personnel et participer à leur développement dans la perspective d'un allongement de la vie professionnelle. Des alternatives existent et sont déjà avancées. Cette économie et ces nouvelles politiques de ressources humaines interrogent nécessairement les styles de management et les nouvelles compétences, entre autres celles émotionnelles, requises ou à développer entre autres chez les managers : l'importance du capital émotionnel du manager au leadership.

### **3. Les compétences émotionnelles comme compétences professionnelles du manager**

Les compétences émotionnelles sont essentielles pour un style de management créateur de valeurs et d'évolution. Le manager de demain doit être un manager au leadership éthique– vecteur de changements et sujet d'exemplarité pour les collaborateurs (Gendron, 2007c). Sa performance dépend de la détention du savoir, savoir-faire, savoir-être, renvoyant au modèle des 3S de la compétence de Gendron (2006c, 2006d). Au-delà des savoirs et savoir-faire définissant traditionnellement le capital humain, l'ensemble de ces compétences émotionnelles sociales et personnelles constitue un capital émotionnel essentiel dans l'activité des RH et d'autant plus nécessaire aujourd'hui pour exercer des métiers émotionnels et d'interactions humaines dans une société basée sur la connaissance. Est compétent dans les métiers émotionnels, la personne combinant les « 3S » : « Savoir, Savoir-Faire, Savoir-Etre » (Gendron, 2007c). Ils importent particulièrement dans les fonctions de manager.

#### **3.1 Du manager à la figure de leader ship**

##### **3.1.1 Management et management**

En science du management, on distingue la notion de manager et de leader. La notion de manager renvoie au verbe angliciste « manager » traduit du substantif équivalent anglo-saxon renvoyant à « gestion » « direction » et au technocrate. Emprunté également à l'anglais, le terme de leadership fait référence à la capacité d'un individu à conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. Il renvoie au terme (sans accent anglophone) « management » qui dérive du vieux mot français « manège », d'origine latine « manus », « la main » et de l'italien *maneggio/maneggiare* signifiant manier, conduire, terme réintroduit par l'Académie française en 1973 (pour un développement voir, Gendron, 2007). Le leader se distingue du gestionnaire ou du décideur, lequel a des capacités pour l'administration, sans pour autant mener un groupe ou une organisation à un autre stade de son développement. En revanche, le leadership se définit par la capacité de mobilisation et d'influence. Le leader est capable de guider, d'influencer et d'inspirer. Il favorise le changement et l'engagement actif des acteurs qu'il accompagne.

La distinction entre « leader » et « manager » se retrouve dans les styles d'autorité et de management décrits dans les années 1930 par les théoriciens des organisations. Lewin, Lippit et White (1939) ont mesuré dans leurs travaux sur l'influence sociale, l'impact des styles de management sur le comportement des personnes, leur productivité et l'atmosphère du groupe. Leurs expérimentations ont montré en ce qui concerne l'efficacité des groupes, la supériorité du style démocratique du chef sur le style autoritaire. Dans le cadre du chef ou manager autoritaire (qui renverrait à la figure du manager transactionnel décrit plus loin), les décisions concernant le travail et l'organisation du groupe sont prises par le responsable seul, au fur et à mesure de l'évolution des activités. Les décisions ne sont ni justifiées, ni explicitées par rapport à une progression. Les critères d'évaluation du manager ne sont pas connus et à l'écart de la vie du groupe, il n'intervient que pour canaliser le travail ou faire des démonstrations en cas de difficulté.

Quant au manager dit leadership démocratique, les décisions résultent des discussions provoquées par le leader et tiennent compte de l'avis du groupe. Elles sont articulées par rapport à une progression, chaque étape étant clairement située et finalisée. Par ailleurs ce dernier explicite les jugements qu'il porte et les justifie. Quand un problème se pose il suggère toujours plusieurs alternatives entre lesquelles le groupe a le choix. Sans trop participer lui-même aux activités, il s'efforce d'être intégré à

la vie du groupe. Au-delà des savoirs et savoirs-faire, et relativement aux différents modèles de leadership existants, les caractéristiques personnelles les plus importantes du leadership, renvoient aux compétences émotionnelles relevant des savoir-être. Elles rendent compte d'un haut niveau d'énergie et d'engagement dans l'action (incluant persévérance, implication, capacité de prendre des initiatives et des risques, volonté de relever des défis, etc.); d'une connaissance de soi et une confiance personnelle, une capacité de souplesse, d'adaptation, et d'apprentissage; une intégrité, une éthique personnelle et le sens des responsabilités; des valeurs axées sur la collaboration et le service aux autres (internes et externes).

### 3.1.2 Style de management et leadership

Au regard des différents travaux sur cette notion, la notion de leadership se définit comme la capacité de susciter la participation volontaire des personnes ou des groupes au regard des objectifs suivis. Au pouvoir du manager délégué par l'instance hiérarchique en fonction du poste occupé, le leadership fait implicitement référence au processus d'attribution, c'est-à-dire aux mécanismes d'identification positive, voire de projection, que des personnes réalisent à l'égard d'une autre. Ce processus crée une situation partiellement favorable à cette dernière, mais elle est aussi porteuse de contraintes. En effet, un individu ne peut en influencer un autre que si ce dernier est en relative dépendance par rapport à lui. En ce sens, l'exercice du pouvoir est un construit d'acteurs qui est à la fois relatif aux personnes elles-mêmes, à leur capacité à lire les situations, à les traduire en relations et à œuvrer sur les perceptions et les représentations.

L'essence même du leadership repose donc sur cette combinaison complexe et personnelle de savoirs, savoir-faire et savoir-être, qui n'est pas octroyée avec l'obtention d'un poste, et relève de la capacité d'influence et des compétences émotionnelles de la personne sur d'autres. Cette influence ne peut pas être considérée comme un simple synonyme du pouvoir tel que dans l'idéal wébérien de l'autorité rationnelle légale où l'autorité est un pouvoir institué. Cette influence repose sur les compétences d'un individu à mobiliser au sein d'un groupe les divers détenteurs d'influence. De manière générale, les fonctions du leader sont variées : il est le moteur du groupe ; il anime et répartit le travail, il a la capacité de proposer des méthodes de travail efficaces et de définir les grandes lignes d'actions, il est capable de sentir, d'analyser et de réguler les tensions internes du groupe, il est le garant de l'unité du groupe et le représente à l'extérieur. Les qualités du leadership réfèrent à des compétences, entre autres émotionnelles. C'est-à-dire à la mobilisation d'un ensemble de ressources pour résoudre une situation-problème dans un contexte donné.

## 3.2 Du manager transactionnel au manager transformationnel

### 3.2.1 Le gestionnaire et le leader

Dans les modèles managériaux (Gendron, 2002, 2006a, 2007a,c,e), les styles managériaux renvoyant aux extrêmes au technocrate et au leader, réfèrent respectivement aux figures de manager transactionnel et transformationnel (Mandell et Pherwani, 2003, Dion, 2005). Chez le technocrate ou gestionnaire dit « manager transactionnel », la relation avec les personnes dont il a la charge est centrée sur l'accomplissement des tâches et le contrôle des résultats : tel l'enseignant vérifiant le travail accompli par l'élève. Dans celle du leadership ou du « manager transformationnel », l'accent est mis sur la relation qui l'unit aux personnes dont il a la charge, à savoir des comportements qui induisent un processus de transformation chez le collaborateur, tels le développement et l'épanouissement de l'élève. Le manager « transformationnel » est ici associé à la position du leader, mais seulement de celui qui est jugé démocratique. Ce n'est ni l'institution, ni le charisme qui fonde l'autorité du leader, mais le fait qu'il serve les personnes autour de lui. Son autorité est fondée sur sa compétence, sa mission, son engagement et son authenticité.

**Tableau 1. Figures de manager : le technocrate et le leader\***

<b>Manager Transactionnel :</b> <i>Figure du Technocrate</i>	<b>Manager Transformationnel :</b> <i>Figure du Leadership</i>
---	---

Parle	Ecoute
Est orienté vers le produit	Est orienté vers les personnes
Besoins du département	Besoins du client
Compétition	Coopération
Individuel	Groupe
Logique	Intuitif
Communique par écrit	Communique oralement
Vendable	Qualité
Image	Substance
Secret	Honnêteté
Gain à court terme	Relation à long terme
Résultats immédiats	Processus
Critique	Motivant
Contrôle/sanction	Motive/gratifie

\* Extrait de Gendron (2006, 2007)

Par ses compétences, il a la capacité de transcender la situation en imposant une vision et de transformer et modifier en conséquence le comportement de ses suiveurs (« followers »), entre autres ses collaborateurs pour en faire de véritables agents de changement : faire de ses collaborateurs des salariés autonomes, acteurs de leur évolution et de leur développement équilibré.

Cependant, le parallèle possible entre le manager et les personnels des métiers émotionnels en charge d'autres personnes s'arrête ici, car si ces derniers peuvent s'apparenter au manager leadership, son objectif s'en sépare.

### 3.2.2 Le manager au leadership éthique

Le manager dans les métiers émotionnels et des RH (éducation, santé, RH...) a le devoir de mettre au centre la dimension de l'équité, les valeurs humaines et le sens de la vie et du respect humain. Il peut être qualifié de leadership éthique car il doit fonder son action sur l'éthique, sur un modèle dévoué au bien-être et à l'amélioration de la condition des personnes dont il a la charge. Il est au service de la personne et se destine avant tout à l'amélioration du bien-être des personnes d'une communauté, quelle que soit la forme de celle-ci. Il n'apparaît plus seulement comme servant efficacement son organisation, mais devient également un vecteur de croissance personnelle qui mise sur le progrès des personnes évoluant sous sa coupe. Il se distingue donc du manager transformationnel qui lui ne fonde pas nécessairement son action sur la notion de service. En outre, le leadership éthique inspire les personnes dont il a la charge par son exemplarité et son authenticité. Il travaille activement à ce que chaque collaborateur sous sa responsabilité puisse croître dans tout son être (« transformationnel ») et à ce que son organisation bénéficie de cette croissance globale de ses collaborateurs ou des personnes dont il a la charge. Un des concepts les plus appliqués auquel l'intelligence émotionnelle est associée, est celui du leadership éthique et du manager renvoyant au modèle transformationnel. Le manager au leadership éthique, compétent émotionnellement saura, au-delà de l'exemplarité, stimuler et développer ses collaborateurs et leur performance dans un cadre de travail serein et équilibré répondant à un principe simple souvent oublié : « on ne travaille bien que lorsque l'on se sent bien ».

Si les compétences émotionnelles sociales dans des fonctions d'encadrement ou de management d'équipe, telles que celles de communication apparaissent évidentes pour être manager, elles ne suffisent pas pour être un leader. Un leader doit également avoir développé des compétences émotionnelles personnelles ad hoc pour faire face à des situations de pressions, pour manager et faire évoluer son équipe tout en répondant aux objectifs de l'organisation. Par exemple, une connaissance de soi et la confiance en soi importent pour que le leader s'autorise de s'affranchir de décisions inadéquates ou encore de modèles de management qui ne sont pas en phase avec la réalité de son terrain, pour oser s'en remettre à son jugement et à son expérience. Plus le leader se connaît, plus il sera authentique et plus il sera capable d'apprendre à se faire confiance dans les zones d'incertitudes rencontrées dans son métier et par exemplarité développer les compétences émotionnelles de ses collaborateurs : un manager au management aux 3H «Head and Hand and Heart » (Gendron, 2004).

## En guise de conclusion

Les transformations du monde économique avec la globalisation et le chômage récurrent ne sont pas sans questionner les ressources humaines, les modes de management des personnes et le capital humain, leurs objectifs et efficacité. Pour les utilitaristes, le capital humain doit répondre aux demandes des employeurs, former des travailleurs performants et directement opérationnels. Pour les humanistes, il doit être aussi inscrit dans ses objectifs de former un citoyen, une personne épanouie, ouverte et respectueuse de la diversité culturelle qui caractérise l'humanité. Dans la perspective de la qualité du capital humain et le développement durable de la personne, l'opposition est vaine.

Dans ce monde changeant, le leadership éthique en entreprise est décrit comme la personne qui doit susciter la transformation de l'organisation et de ses membres. Il travaille activement à ce que chaque personne puisse croître dans tout son être et à ce que l'organisation bénéficie de cette croissance globale de ses employés. Levier de changement et de transformations dans les rapports humains, le manager au leadership éthique peut être créateur de valeurs et engager le collaborateur et son équipe qu'il manage et transforme dans une dynamique de réussite, non pas seulement celle qui a trait au domaine professionnel mais aussi celle de la personne.

De manière générale, les environnements des organisations (publiques ou privées) étant aujourd'hui caractérisés par la complexité, le changement et l'incertitude, les organisations ne peuvent plus se gérer ou fonctionner comme par le passé, dans la mesure où les conceptions et pratique antérieures deviennent inadaptées. Pour faire face à ces nouveaux contextes, il importe donc que les structures organisationnelles et les pratiques en matière de ressource humaine évoluent. En cela, les principes organisateurs renvoyant aux nouvelles approches du management et du leadership peuvent venir répondre à cette nécessité. Facilitant la construction du sens du changement (Hoffman & Julius, 1995), celles-ci se présentent comme des modes d'action concrets contribuant au développement et à une meilleure participation et adhésion professionnelle (Watson et Crossley, 2001).

Ce management dans son acception française s'impose aujourd'hui étant donné l'évolution des contextes et de la ressource humaine devenue stratégique et au cœur de la créativité et de la performance des organisations. Une ressource humaine à Economiser et à prendre soin : Un management humain pour le meilleur et non pour le pire : un Management aux 3H «Head and Hand and Heart » (Gendron, 2004).

### Bibliographique

- Bartoli A. (1997), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod.
- Becker G.S. (1964). *Human Capital*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Castro, D. (2004). *Interventions psychologiques dans les organisations*, Paris, Dunod.
- Cherniss C. et Goleman D. (eds.) (2001), *The Emotionally Intelligent Workplace*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Damasio, A. (1994.) *Descartes' error*. New York: Avon Books.
- De Rosnay, J. (2003). *Enseigner aujourd'hui ?*, Conférence dans le cadre de l'Association nationale des acteurs de l'école (ANAE), Hourtin, 25 août.
- Den Brok P., D. Fisher et R. Scott (2005). « The importance of teacher interpersonal behaviour for student attitudes in Brunei primary science classes », *International Journal of Science of Education*, 27(7), juin, p. 765-779.
- Dion M. (2005). *Le leadership éthique et la transformation des organisations* –Éditions GGC.
- Fisher, C.D. (2002). « Real time affect at work: A neglected phenomenon in organisational behaviour », *Australian Journal of Management*, Vol. 27, numéro spécial, p. 1-10.
- Fridja NH, Mesquita, B. (1994), *The social roles and functions of emotions*, in Kitayama & Markus (Eds), *Emotion and culture: empirical studies of mutual influence*, 51-87, Washington DC, American Psychological Association.
- Friedman (2003), *Self-efficacy and burnout in teaching : the importance of interpersonal-relations efficacy*, *Social Psychology of Education*, eds. Springer.
- Gazier B. (1993). *Les stratégies de ressources humaines*, Repères, La Découverte.

- Gendron B. et Lafortune L. (2009). (dir.), *Leadership et compétences émotionnelles dans le changement en éducation*, Collection Education & Recherche, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gendron B. et al. (2008). Compétences et socialisations, Cahiers du Cerfee, n°24, Presses Universitaires de La Méditerranée.
- Gendron B. (2008). « Capital émotionnel et éducation », in *Dictionnaire de l'éducation*, A. Van Zanten (dir.), Paris, Presses universitaires de France, p. 41-43.
- Gendron B. (2007). « Le management éducatif... éclairage sur la notion », *Éducation et Management*, n° 34, p. 59-65.
- Gendron B. (dir.) (2007). « Emotions, compétences émotionnelles et capital émotionnel », *Les Cahiers du Cerfee*, n° 23, Presses Universitaires de La Méditerranée.
- Gendron B. (2007). « Autorité et figure d'accompagnement et de leadership de l'enseignant, du formateur, de l'éducateur... : une relation impossible ? », *Cahiers du Cerfee*, n° 22, mars, p. 73-88.
- Gendron B. (2007). Quelles compétences émotionnelles du leadership éthique, de l'enseignant au manager, pour une dynamique de réussite et de socialisation professionnelle ? In *Cahiers du Cerfee*, n°24, p p141-155.
- Gendron B. (2006). Emotional competences and Leadership, From Education to Leadership Emotional Competencies : An Essay on a Conceptual Model of Emotional Capital, conférence, School of Education and Communication, Jönköping University, janvier, Suède.
- Gendron B. (2004). « Why emotional capital matters in education and in labour? Toward an optimal exploitation of human capital and knowledge management », *Les Cahiers de la Maison des Sciences Economiques*, série rouge, n° 113, Paris, Université Panthéon-Sorbonne <ftp://mse.univ-paris1.fr/pub/mse/cahiers2004/R04113.pdf>, consulté le 01/10/2009.
- Gendron B., (2002). « La notion de management : éléments d'éclairage », *Nouveaux Regards, Éducation, Recherche, Culture*, n° 15, p. 27-29.
- Goleman D. et C. Cherniss (dir.) (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, San Francisco, Ca, Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1997), *L'intelligence émotionnelle*, Paris : Robert Laffont.
- Gond J.P, Mignonac K. (2002), Émotions, leadership et évolution des conditions d'accès aux postes de direction, papier de recherche présenté aux 10es rencontres « Histoire-Gestion », Toulouse, pp. 24.
- Heckman, J.J., J. Stixrud et S. Urzua (2006). *The effects of cognitive and noncognitive abilities on labor market outcomes and social behavior*, NBER Working Paper No. W12006.
- Heckman, J.J. (2000). « Policies to foster human capital », *Research in Economics*, Elsevier, 54(1), mars, pages 3-56.
- Heckman J., Wildavsky A. (1999), *Policies to Foster Human Capital*, report, National Science Foundation, the Russell Sage Foundation and the American Bar Foundation.
- Hermel, P. (1988), *Le management participatif, sens, réalités, actions*, Editions d'organisations.
- Hess, U. (2003), *Les émotions au travail*, Rapport Bourgoigne, 2003RB-04, 1-28p.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart : The Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, Ca, University of California Press.
- Hoffman, A. M. and D. J. Julius. (1995), *Total Quality Management: Implications for Higher Education*, Maryville, MO: Prescott Publishing Co.
- Izard, C., Kagan, J., & Zajonc, R. (1984). *Emotions, cognition, and behavior*. New York: Cambridge University Press.
- Karasek R. et Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kort B., Reilly R., Picard R.W. (2001), *An Affective Model of Interplay Between Emotions and Learning: Reengineering Educational Pedagogy—Building a Learning Companion*, Reengineering Educational Pedagogy, ICALT, pp. 43-48.
- Lantier H. (1987), *L'entreprise face au changement*, EME, Paris, 2ème éd.
- Launis, K. (1999). Impossible tasks and work place training in work life transformations. Researching Work and Learning - Conference Proceedings, 727- 735. UK : University of Leeds.

- Launis, K., Kantola, T., Niemelä, A.-L. (1998), Organisations et unités de travail l'ancien et le nouveau -une approche selon la théorie de l'activité, Le travail humain, Performances humaines et techniques. Décembre, 34-39.
- Lazarus R. S. et Folkman S. (1984) *Stress, appraisal and coping*, New-York : Springer. Limoges, J. (2001). *Stratégies de maintien au travail*. Sainte-Foy : Septembre.
- Lewin K., R. Lippit et R.K. White (1939). « Patterns of aggressive, behavior in experimentally created "social climates" », *Journal of Applied Psychology*, 10, p. 271-299.
- Mandell, B. et Pherwani S. (2003), Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: a gender comparison, *Journal of Business and Psychology*, 17, P. 387-404.
- Mayo E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, Macmillan.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D. et Barsade, S. G. (2008). Emerging Research in Emotional Intelligence, *Annual Review of Psychology*, 59.
- Mayer J.D., Salovey P. (1993), The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17: 433-442.
- Mintzberg H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation.
- Myers, D.G. (1998), *Psychologie*, Paris : Flammarion. Pourtois, J-P. et Desmet, H. (2004), *L'éducation implicite*, Paris: PUF.
- Ocde (2002), Comprendre le cerveau, vers une nouvelle science de l'apprentissage, Paris : Ocde.
- Ocde-Deelsa (2002), Définitions et sélection des compétences (DESECO) ; Fondements théoriques et conceptuels, Document de Stratégie, DEELSA/ED/CERI/CD. n°9, nov., Paris : Ocde.
- OCDE (2000). *Comprendre le cerveau, vers une nouvelle science de l'apprentissage*, Paris, OCDE.
- Palmer, B., C. Donaldson et C. Stough (2002). « Emotional intelligence and life satisfaction », *Personality and Individual Differences*, 33(7), p. 1091-1100.
- Peters, W.A.M., H. Grager-Loidl et P. Supplee (2000). « Underachievement in gifted children and adolescents : Theory and practice », dans K.A. Heller, F.J. Mönks, R.J. Sternberg et R.F.
- Petit M. (2000), Management d'équipe, concept et pratiques, Dunod
- Pourtois, J-P. et H. Desmet (2004). *L'éducation implicite*, Paris, Presses universitaires de France.
- Ria, L. et S. Chaliès (2003). « Dynamique émotionnelle et activité : le cas des enseignants débutants », *Recherche et formation*, 42, p. 7-19.
- Salovey, P. et J.D. Mayer (1990). « Emotional intelligence », *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, p. 185-211.
- Santo V.M. et Verrier P.E. (1993), Le management public, coll. « Que sais-je ? », PUF.
- Sen.A. Does business ethics make economic sense ? in Donaldson.T, Werhane P.H.1999. *Ethical issues in business,a philosophical approach..* Prentice Hall.
- Sen.A. 2000. *Un nouveau modèle économique. Développement, justice , liberté*. Odile Jacob.Paris.
- Watson G. et Crossley M. (2001), The Strategic Management Process: an aid to organisational learning in further education, in *Research in Post-Compulsory Education*, Vol 6, n°1, p. 19-29.
- Weber M. (1971), « Economie et société », Paris, Plon.
- Williamson.O. 1963. Managerial discretion and business behaviour. *A.E.R.* n°5 Décembre 1963.
- Wechsler, D. (1958). The measurement and appraisal of adult intelligence. (4th ed.) Baltimore, MD: The Williams & Wilkins Company.
- Wechsler, D. (1940). Non-intellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, 444-445.



## TRAVAILLER... OU MESURER LE TRAVAIL ?

### Marie-Ange Cotteret [1]

Docteur de sciences de l'éducation et co-fondatrice de l'Association Métrodiff, Marie-Ange Cotteret repose la question de la mesure, de sa profondeur historique, sociale, philosophique et spirituelle dans une société basée sur les sciences et les techniques, où les individus et les groupes sont de plus en plus désorientés face aux nouvelles questions de mesure, d'indicateurs et d'évaluation qui se posent à eux et pour l'avenir.

<http://www.metrodiff.org>

### Anne-Marie Breuil [1]

Après avoir managé au sein de France Télécom, en qualité d'ingénieur, des équipes essentiellement techniques, Anne-Marie Breuil s'est de plus en plus impliquée dans la recherche des moteurs de coopération dans des projets faisant cohabiter des cultures différentes. Son orientation vers une activité plus sociale a été soulignée récemment par l'obtention d'un master en sociologie. La pertinence des indicateurs économiques et sociaux, entre autres, pour la mesure de l'efficacité du travail, est un de ses domaines de questionnement.

### Danièle Bretelle-Desmazieres [1]

Maître de conférences en Génie des procédés chimiques au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) à Paris, Danièle Bretelle-Desmazières, familiarisée avec la rigueur dans la mesure des nombreuses grandeurs physiques intervenant dans cette spécialité des sciences de l'ingénieur, a par ailleurs largement œuvré pour une mobilisation plus efficace des connaissances et des capacités au sein des entreprises et des organisations, d'où son intérêt pour les dispositifs de mesure concernant la réalité du travail.

## INTRODUCTION

Le travail, dont la nature et le statut ont évolué au cours du temps, voit aujourd'hui son organisation et ses contenus modifiés du fait de transformations profondes s'opérant sous le triple impact des marchés, des nouvelles technologies et de ce que l'on appelle les « ressources humaines » [1]. Dans les textes émanant, pour la plupart, d'organes officiels, l'accent est mis sur une tendance à rompre avec la forme de travail traditionnelle, jugée trop rigide et peu réactive, qu'était le taylorisme et sur l'émergence d'une nouvelle forme de travail dont les maîtres-mots semblent être flexibilité, compétence, responsabilisation, communication et autonomie. Or, la nature des contraintes qui s'exercent sur le travail change et se diversifie. Il en résulte, en particulier pour le travailleur, l'accroissement de la charge mentale liée à l'introduction des nouvelles technologies et celui du stress sous l'effet de la recherche de la réactivité, de la rentabilité et de la performance des organisations.

Les perceptions qu'ont les salariés de la pénibilité, de l'intensification des pressions, des risques professionnels, etc., sont souvent éloignées des descriptions théoriques qui sont faites des transformations s'opérant dans le champ du travail.

De nombreuses méthodes de mesure ont été développées pour saisir les différentes dimensions du travail [2]. Axés pour l'essentiel sur des préoccupations économiques et non sur les conditions de travail, ces systèmes s'attachent de plus en plus, sous l'influence des statisticiens et des chercheurs, à répondre aux questions individuelles et sociales. Un document récent du Centre d'Études de l'Emploi [3] montre que « le dispositif français d'enquêtes sur l'activité de travail est particulièrement développé et prend en compte autant les décisions des entreprises en matière de technologie et d'organisation que les conséquences à long terme du travail sur la santé et la carrière des salariés. Cependant, malgré les progrès réalisés, ces mesures peuvent laisser dans l'ombre certains pans de la réalité et en valoriser d'autres ».

Après une rapide rétrospective sur l'évolution du travail lui-même, puis de son évaluation, nous évoquerons la manière dont les principes de la métrologie appliquée

à des grandeurs physiques peuvent aider à envisager la mesure du travail et ses aspects non visibles, non directement mesurables.

## DE L'ACTIVITÉ AU TRAVAIL

De chasseur-cueilleur à l'origine, l'Homme est devenu membre d'une société d'abord dominée par l'agriculture, puis, pendant deux siècles, par l'industrie. De ce fait, il a vu la nature et le statut de son activité évoluer profondément <sup>5</sup>. Pendant longtemps, la relative lenteur avec laquelle les mutations s'effectuaient, permettait aux individus et aux institutions de s'adapter progressivement. Depuis la fin du XX<sup>e</sup> siècle, l'évolution rapide des technologies de l'information, la mondialisation des échanges, la domination de la finance, la place prépondérante des activités de service, etc. entraînent l'accélération continue des changements, ce qui induit un décalage de plus en plus important entre les capacités des individus et les exigences auxquelles ils sont soumis.

Dans la Grèce classique, la vie idéale, c'est un corps sain et un esprit sage qui se consacre à la Culture. Les hommes libres ne travaillent pas, ils considèrent qu'en raison du caractère servile de toutes les occupations qui pourvoient aux besoins de la vie, il faut s'en libérer en les réservant aux femmes, aux esclaves et aux étrangers. La société romaine a, pour l'essentiel, hérité de cette approche : le travail y évoque d'emblée la sujétion, l'esclavage, comme en témoigne l'origine étymologique du mot français travail, le mot latin *tripalium*, qui désignait tout d'abord un instrument de torture, puis le dispositif de contention utilisé lors du ferrage des animaux de trait. <sup>6</sup>

A partir du XI<sup>e</sup> siècle, notamment sous l'influence des philosophes chrétiens et des pratiques monastiques, le travail, l'activité utile, l'occupation constante deviennent des valeurs morales. Au XVI<sup>e</sup> siècle, avec la Réforme, ces valeurs sont confirmées comme un aspect central de l'existence humaine, à côté du mariage et de la famille. <sup>7</sup>

Par la suite, la valorisation du travail connaît une sorte d'accélération. Celui-ci est considéré comme la source légitime de la propriété au XVII<sup>e</sup> siècle (Locke, 1632-1704), puis au XVIII<sup>e</sup> siècle, comme le fondement de la richesse et l'étalon permettant d'estimer la valeur de toute marchandise (Adam Smith, 1723-1790). <sup>8</sup>

Au XIX<sup>e</sup> siècle, le concept de travail est fondamental dans le débat économique et politique. Le travail devient un des moyens privilégiés de la réalisation et de l'expression de soi et il est désormais associé aux idées de progrès historique et de transformation sociale. Cependant, son statut diffère selon les classes sociales et le sexe <sup>9</sup>. Les ouvriers, parmi lesquels les femmes et les enfants, travaillent dans des conditions très difficiles, non réglementées, pour des salaires médiocres. Les activités domestiques et familiales ne sont pas comptabilisées dans la richesse de la société. Pour les propriétaires des moyens de production, le travail est source d'enrichissement ; il leur procure un statut social privilégié. On assiste à une dissociation entre le capital et le travail.

Au XX<sup>e</sup> siècle, surtout depuis la Seconde guerre mondiale, les avantages sociaux inhérents à l'emploi font que, au-delà de la rémunération, celui-ci est devenu nécessaire pour mener une vie normale et être socialement inséré. Les interrogations sur la valeur et le sens du travail se multiplient. <sup>10</sup>

Sous l'effet de la mondialisation, de la nouvelle organisation des entreprises, des technologies de communication et de la primauté de la finance, en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, les conditions dans lesquelles s'exerce le travail font que l'on assiste à l'accroissement des tensions. Aujourd'hui, nombreux sont ceux qui, dans le monde entier, se mobilisent pour le développement d'un travail « décent » ou « soutenable ». <sup>11</sup>

Le Bureau international du travail en donne cette définition : « la notion de travail décent résume les aspirations de tout travailleur : possibilité d'exercer un travail productif et convenablement rémunéré, assorti de conditions de sécurité sur le lieu de travail et d'une protection sociale pour sa famille. Le travail décent donne aux individus la possibilité de s'épanouir et de s'insérer dans la société, ainsi que la liberté d'exprimer leurs préoccupations, de se syndiquer et de prendre part aux décisions qui auront des conséquences sur leur existence. Il suppose une égalité de chances et de <sup>12</sup>

traitement pour les femmes et les hommes »<sup>[6]</sup>.

« A partir du XIX<sup>e</sup> siècle, le travail est soumis au regard scientifique : l'Homme au travail est appréhendé comme une machine animée dont on étudie le fonctionnement ». *Travaux de Frank B. Gilbreth sur les gestes d'un ouvrier (positionnement, prise et transport d'une pièce). Etats-Unis, 1917.*

© Jacques Boyer/ROGER-VIOLLET

## TRAVAIL ET SOCIÉTÉ – TRAVAIL ET INDIVIDU

L'évaluation du travail est depuis longtemps une source de controverses<sup>[7]</sup>. Pour les fondateurs de l'économie politique, la notion de valeur du travail trouve sa source dans la théorie de l'échange d'Aristote : pour qu'un échange entre deux biens soit équilibré, il faut que ces deux biens incorporent des quantités de travail équivalentes.

Au XVIII<sup>e</sup> siècle, on s'interroge sur la valeur intrinsèque des marchandises et sur l'élaboration de leurs prix relatifs dans un marché concurrentiel.

Pour Adam Smith<sup>[8]</sup>, la théorie de la valeur repose uniquement sur le travail : « la valeur de toute marchandise, pour la personne qui la possède, est égale à la quantité de travail qu'elle lui permet d'acheter [...]. Le travail est la mesure réelle de la valeur échangeable de toutes les marchandises ».

Par la suite, les économistes classiques ont continué d'assigner au travail la fonction d'étalon de la valeur, malgré le fait (comme le soutient Marx dans ses écrits philosophiques) que « le travail ne soit pas mesurable, car il procède d'une expérience subjective qui est fondamentalement incommensurable à tout autre chose. C'est donc par défaut que l'on a assimilé l'évaluation du travail à celle du temps de travail, alors que le temps de travail ne mesure que la durée de l'effort, mais n'indique en rien son intensité, sa qualité, son contenu, dont les dimensions sont complexes, d'où la difficulté à en établir la mesure ».

A partir du XIX<sup>e</sup> siècle, le travail est soumis au regard scientifique : l'Homme au travail est appréhendé comme une machine animée dont on étudie le fonctionnement. Les questions relatives à l'organisation du travail deviennent pressantes, avec l'arrivée de la grande industrie. L'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor (1856-1915) est le père de l'« organisation scientifique du travail » ; il rationalise celui-ci et son environnement en termes de droits et de devoirs pour le travailleur et pour l'entreprise. On lui doit des gains de productivité importants, souvent au prix d'un travail répétitif et parcellaire.

Jusque dans les années 1970 perdureront cette analyse et cette évaluation du travail où la référence est la production industrielle de masse, selon le modèle de la chaîne de montage automobile fordienne, qui réduisait le travail à des tâches parcellaires bien définies et la productivité à la vitesse de réalisation de ces tâches.

Adam Smith, qui avait placé le travail au fondement de l'économie politique, ne s'interrogeait pas sur l'individu au travail. Deux siècles se sont écoulés avant que, dans les dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle, l'ergonomie ne prenne en compte l'interaction personne-tâche et ne fournisse les clés, les concepts et les méthodes permettant de décrire le travail. Les recherches en ergonomie se préoccupent, par exemple, de l'évaluation de la charge de travail, qui prend en compte les caractéristiques individuelles et singulières de l'effort, et renvoie par conséquent à l'Homme, alors que la tâche renvoie à la seule matérialité du travail.

Avec l'introduction dans les procédés industriels des « nouvelles technologies », dont la conduite et la maintenance induisent de nouvelles tâches et de nouveaux métiers, l'analyse du travail devient plus complexe, la charge physique se doublant d'une charge mentale et d'une charge psychique, toutes deux très difficiles à caractériser.

## LA MESURE DU TRAVAIL NON VISIBLE

L'autorité et le prestige des ingénieurs étaient fondés sur leurs compétences

techniques ; ils se concentraient sur les modes opératoires du travail et ils étaient capables non seulement d'apporter leur aide à leurs subordonnés, mais aussi de convaincre des impossibilités pratiques et d'infléchir ainsi les objectifs de l'entreprise. Mais depuis lors, les gestionnaires se sont installés aux postes de commande et ils ont supplanté les ingénieurs, dont l'aura se ternit au fur et à mesure que l'industrie perd du terrain, tandis que les services (en particulier la finance) en gagnent. L'objectif des gestionnaires est le résultat du travail, et non plus le travail en lui-même.

Dans la deuxième moitié des années 1990, l'évaluation de ce résultat et la normalisation deviennent des éléments clés du management. Nombreuses sont les normes qui entrent dans un système de management de plus en plus intégré. Ce sont, par exemple, le système de management de la qualité selon la norme ISO 9001, le système de management de l'environnement selon la norme ISO 14001, le système de management de la santé et de la sécurité au travail selon l'OHSAS <sup>(9)</sup> 18001 et le système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon l'ISO 22000, auxquelles s'ajoute la norme ISO 26000, norme internationale unique visant à fournir aux organisations les lignes directrices de la responsabilité sociétale, dont elle décrit les principes et les moyens d'appropriation. <sup>22]</sup>

« L'autorité et le prestige des ingénieurs étaient fondés sur leurs compétences techniques ; ils se concentraient sur les modes opératoires du travail et ils étaient capables d'apporter leur aide à leurs subordonnés ». « Un ouvrier a appelé un ingénieur pour constater l'éboulement d'une galerie ». Carte postale éditée en 1906 au profit des victimes de la catastrophe minière de Courrières.

© Coll. IM/KHARBINE-TAPABOR

Cependant, comme le souligne notamment Christophe Dejours, le fait que la réalisation effective d'un travail nécessite un certain nombre de transgressions par rapport aux contraintes et aux préconisations réglementaires, traduit bien la difficulté qu'il y a à cerner et à maîtriser l'évaluation des différents paramètres en jeu. <sup>23]</sup>

Évaluer le travail consiste-t-il à juger l'effort, le résultat d'un travail ou à les mesurer ? Selon le dictionnaire Robert, les deux termes « juger » et « mesurer » sont foncièrement différents, parce qu'ils ne renvoient pas aux mêmes procédures. Juger, c'est « se faire une opinion, un point de vue, un avis, une idée ou une appréciation sur une action ou sur son résultat », tandis que mesurer, c'est « déterminer la valeur de certaines grandeurs par comparaison avec une grandeur constante de même espèce prise comme étalon ». <sup>24]</sup>

L'utilisation de méthodes quantitatives dans l'évaluation du travail suppose que tout serait mesurable. Or, on ne peut pas mesurer le travail lui-même, on peut mesurer dans le meilleur des cas son résultat, mais celui-ci n'est pas significatif du travail fourni. On peut travailler beaucoup, et obtenir de faibles résultats quantitatifs. Ainsi, la mesure du temps de travail, qui fut un des éléments fondamentaux de la théorie du management de l'ère industrielle, est de plus en plus insatisfaisante. En raison de la complexité croissante des activités et en dépit de l'introduction des technologies modernes, la question de la mesure du travail n'est toujours pas résolue, pas même dans les milieux industriels, comme en témoignent des publications récentes <sup>(10)</sup>. <sup>25]</sup>

L'histoire de la mesure met en évidence la manière dont l'Homme a fait évoluer, au cours du temps, les moyens lui permettant de saisir, de comprendre, de s'approprier son environnement, notamment son environnement professionnel. Au cours de la période industrielle, le taylorisme, en décomposant le travail en diverses tâches, maintenait cette capacité d'une mesure basée sur des réalités tangibles. <sup>26]</sup>

Dans le monde du travail actuel, la notion de mesure ne peut se circonscrire à ce qui est quantifiable par des mesures d'ordre physique. Or, il est beaucoup plus difficile de quantifier avec rigueur des processus abstraits mis en jeu dans la réalisation d'un travail : initiative, réflexion, partage, sens du service rendu aux usagers... Dans l'optique de gestion qui domine aujourd'hui, qui privilégie le court terme, seules comptent la conformité des opérations à un espace normatif international et celle du résultat aux impératifs économiques ou stratégiques de l'instant. L'investissement subjectif des acteurs et la complétude du travail effectué sont occultés, en particulier lorsque la conjoncture fait qu'un projet élaboré est considéré comme non viable. Il est <sup>27]</sup>

donc essentiel, dans l'intérêt de la communauté, de l'entreprise, comme de l'individu, de rechercher des solutions plus satisfaisantes et, en particulier, de trouver de nouvelles modalités d'évaluation.

L'idée d'élaborer des indicateurs adaptés est aujourd'hui défendue par des institutions reconnues. Un indicateur est une variable combinée, dont la trajectoire d'évolution est destinée à rendre compte d'une réalité non observable directement. Les variables chiffrées sont issues de la comptabilité analytique. Celle-ci rapproche chaque unité vendable de son coût complet, reprenant une quote-part de tout ce qui est transverse à l'organisation de l'entreprise. D'abord réservée à la production industrielle, dont les tâches taylorisées se prêtaient bien à cet exercice, la comptabilité analytique est utilisée aujourd'hui dans tous les domaines, obligeant chacun à définir son travail comme une liste exhaustive d'actions programmées.

Qu'apporte la métrologie à cette réflexion ? La métrologie se réfère avant tout à la mesure de grandeurs physiques. Mesurer, c'est attribuer à un paramètre une valeur quantitative en prenant pour référence une grandeur de même nature appelée unité. Cela sous-entend que la première opération à effectuer consiste à préciser ce que l'on veut mesurer, le mesurande <sup>[1]</sup>. La justesse d'un processus de mesure est son aptitude à donner des résultats de mesure qui soient exempts d'erreur systématique, et fiables dans une fourchette d'incertitude. Le fascicule de documentation AFNOR FD X07-021 détaille les cinq phases nécessaires à l'expression de l'incertitude d'une mesure : expression du besoin de mesure, choix des ressources, processus de mesure, analyse des résultats, décision.

Or, aujourd'hui, les dimensions psychiques et intellectuelles du travail résident dans l'état de vécu et dans l'expérience subjective. Il est difficile, voire dangereux, de généraliser des méthodes relatives aux sciences dures à celles des sciences sociales et au monde de l'Humain <sup>[2]</sup>. Un étalon de motivation ou de dynamisme reste probablement impossible à concevoir. De plus, généraliser des systèmes de mesure concernant des humains immergés dans des cultures et des milieux sociaux différents est encore plus inconcevable. Si nous reprenons le déroulement en cinq phases, à quelle fin, par exemple, mesure-t-on le travail d'un salarié ? Veut-on le rémunérer au mérite ? Si tel est le cas, qui peut mesurer ce mérite et comment choisir les ressources capables de faire une telle mesure ? Le manager verra le résultat, mais il ne pourra pas être juge de l'effort ; faut-il donc un expert en matière de psychologie, un expert en sciences humaines, des pairs, des proches ? Dès lors qu'il n'existe aucun processus de mesure objective, tout ce qui est tenté ne peut être que parcellaire et idéologique. La métrologie fondamentale, de par la rigueur qu'elle apporte, montre que les fondamentaux permettant obtenir des mesures fiables ne sont pas réunis.

## CONCLUSION

La notion de travail a largement évolué, et cette évolution connaît à notre époque une accélération, sous l'effet conjugué des différents facteurs que nous avons évoqués. Les mesures du travail sont actuellement innombrables. Leurs combinaisons, démultipliées par l'outil informatique, ouvrent la voie à toutes sortes de décisions, sans que les fondements méthodologiques et idéologiques en soient clairement interrogés.

De ce fait, la métrologie, qui a été pensée pour des grandeurs physiques, voit son champ s'élargir afin de trouver un moyen d'introduire davantage de rigueur dans les dispositifs de mesure subjective concernant la réalité du travail.

La dimension humaine du travail, qui comporte des aspects non directement quantifiables, ne permet pas de réduire l'évaluation à la seule mesure : on doit combiner la mesure et un jugement collectif.

Si des mesures sont légitimes et nécessaires pour piloter une organisation ou une entreprise en matière de rentabilité, il semble contestable d'appliquer ce même principe à des individus. En effet, les évaluations individuelles pratiquées mettent ceux-ci en compétition directe avec leurs pairs, au détriment de l'efficacité et de l'innovation de l'organisation. Ces procédés tendent à exclure les moins rentables et

ils sont susceptibles de porter atteinte à la santé physique et psychique des personnes, amplifiant ainsi lourdement la prise en charge des aspects sociaux négatifs induits que doit assumer l'ensemble de la société.

L'intérêt pour les questions individuelles, collectives et sociales du travail et de ses évaluations laisse entrevoir l'espoir d'une meilleure prise en compte de l'Humain, de sa singularité, de sa créativité, de son potentiel de contribution au collectif et au bien commun.

35

- [1] Docteur en Sciences de l'Éducation.
- [2] Directeur régional des Télécommunications.
- [3] Maître de conférences au Conservatoire national des arts et métiers, Paris.
- [4] Alain Fernex, *Intensité du travail, définition, mesure, évolutions*, Premiers repérages Etudes et recherches de l'ISERES (n° 169, février 1998). [http://www.ccc-recherche.fr/fr/sem\\_intens/seance01/fernex.pdf](http://www.ccc-recherche.fr/fr/sem_intens/seance01/fernex.pdf)
- [5] Alexandra Bidet, François Vatin, 2009, *Mesure et acteur au travail*, in Steiner Philippe, Vatin François, 2009, *Traité de sociologie économique*, PUF, « Quadrige », Paris. <http://www.emh.ens.fr/hoptchiers/fichierspub/Chapitre%20AB-FV%20revu%20janvier201009.doc>.
- [6] Michel Gollac et Serge Volkoff, *Mesurer le travail, une contribution à l'histoire des enquêtes françaises dans ce domaine*, Document de travail du CEE n°127, juillet 2010. [www.ccc-recherche.fr/fr/doctrav/127-mesuretravail.pdf](http://www.ccc-recherche.fr/fr/doctrav/127-mesuretravail.pdf)
- [7] Michèle Riot-Sarcey, Thomas Bouchet, Antoine Picon, *Dictionnaires des utopies*, Paris, Larousse, 2002.
- [8] EN LIGNE Françoise Battagliola, *Histoire du travail des femmes*, Paris, La Découverte, 2000.
- [9] Michèle Riot-Sarcey, Thomas Bouchet, Antoine Picon, *Dictionnaires des utopies*, Paris, Larousse, 2002.
- [10] Christophe Dejourn, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA Editions, 2003.
- [11] Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (De la richesse des Nations), 1776.
- [12] *Occupational Health and Safety Assessment Series*.
- [13] Tom Best, *Work measurement in skilled labor environments*, [http://www.ienet2.org/uploadedFiles/SHS\\_Community/Resources/Work%20Measurement%20in%20Skilled%20Labor%20Environments.pdf](http://www.ienet2.org/uploadedFiles/SHS_Community/Resources/Work%20Measurement%20in%20Skilled%20Labor%20Environments.pdf) Larry Aft, *Don't abandon your work measurement cap*, Industrial Engineer: IE, March 2010.
- [14] VIM <http://www.bipm.org/en/publications/guides/vim.html>
- [15] Stefen Jay Gould, *La mal-mesure de l'homme*, Odile Jacob, Paris, 1997.

**Français** *Le travail occupe une place prépondérante, tant dans la vie de l'individu que dans la société. Il est l'objet de nombreuses formes d'évaluation et de mesure, sur lesquelles s'appuient des décisions en matière de gestion ou de politique. Or, dans le monde du travail actuel largement bouleversé par des facteurs inhérents à notre époque, il est difficile de quantifier avec rigueur les processus abstraits mis en jeu dans la réalisation d'un travail. La métrologie fondamentale, pensée pour des grandeurs physiques, montre, par la rigueur qu'elle apporte, que les fondamentaux permettant d'obtenir des mesures fiables ne sont pas révisés et elle voit s'élargir son champ dans la tentative de trouver le moyen d'introduire davantage de rigueur dans les dispositifs de mesure subjective de la réalité du travail.*

***Le Dossier Documentaire de l'UODC***

**2030 : les métiers au cœur de l'organisation**

**A quoi serviront les ressources humaines ?**

**- Partie III -**

■ **Quatre vidéos de l'Uodc en lien avec la thématique des métiers dans l'organisation..... pp. 105-109**

- Comment développer un collectif métier dans un collège ? L'alliance de la principale, du chercheur et des enseignants  
Luc Ria et Magdalena Solabarrieta, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée  
n°192, février 2016

- Le métier, moteur du développement de l'entreprise. Compagnon et dirigeant, du Bocage normand à Dubai  
Rémi James, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°188, novembre 2015

- Le développement des talents chez Canal+. Cultiver le métier, l'exigence et l'inattendu  
Sophie Guieysse, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°184, août 2015

- La gestion des ressources humaines chez Spie Batignolles. Comment les RH peuvent contribuer à la performance  
globale ?  
Nicolas Flamant, *Site web Université ouverte des compétences* ([www.uodc.fr](http://www.uodc.fr)), Vidéo séquencée n°154, juillet 2013

## Comment développer un collectif métier dans un collège ? L'alliance de la principale, du chercheur et des enseignants

Luc Ria / Magdalena Solabarrieta

Chercheur Chaire UNESCO / Principale de collège



**Qu'est-ce qu'il faut mettre en place pour** que des personnes puissent vraiment travailler et apprendre ensemble pour mieux faire une œuvre commune ?

C'est la question que se pose **Magdalena Solabarrieta**, principale du Collège Garcia Lorca à Saint-Denis (93), pour les enseignants de l'établissement qu'elle dirige.

C'est la question que se pose Ariane Mnouchkine lorsqu'elle crée une pièce avec la troupe de comédiens du Théâtre du Soleil. C'est la question que se posent tous ceux qui « managent ». Dont le travail est de favoriser le travail en commun des personnes dans une organisation, sur un lieu de travail...

### Les Séquences :

1. Comprendre le métier d'enseignant avant de le transformer (02:14)
2. Observer, filmer ses pairs pour saisir les situations réelles de travail (02:57)
3. Un dispositif de professionnalisation sur site, directement issu des outils du chercheur (04:12)
4. La cheffe d'établissement au chercheur : « si dans trois mois pas de résultats, c'est dehors ! » (02:21)
5. Une équipe soudée dans un collège difficile : autoriser à dire « je n'y arrive pas » (03:32)
6. Et puis l'arrivée des 6ème 4 : comment ensemble résoudre « notre » problème ? (02:48)
7. Les TAPAS et MACRO TAPAS : un dispositif original d'accueil des nouveaux arrivants (05:58)
8. L'enjeu d'un dispositif d'analyse de pratiques : construire du collectif (04:50)
9. Que faire avec un jeune enseignant déprimé, très mal au bout d'un mois ? Une reprise collective de la situation (05:20)
10. Sortir de la zone de confort : expérimenter de nouvelles manières de définir la situation de formation (02:39)
11. Remettre au travail les enseignants sur leur propre travail : cinq clés de succès pour la généralisation d'un dispositif (03:50)
12. Manager une démarche novatrice dans un collège difficile : gérer les sceptiques, les réfractaires à l'aide, compter les petites graines (05:44)
13. Pérenniser un mouvement apprenant dans une organisation : quatre questions en suspens (02:38)
14. Quelle place du bénéficiaire dans le dispositif : élèves, parents d'élèves, CPE ? (04:18)
15. Capitaliser et généraliser ce qui parfois se construit contre l'institution, la hiérarchie : quelle place pour le « off » ? (04:03)
16. La mise au travail sur le travail dans l'Éducation Nationale : pourquoi est-ce si rare et paraît si extraordinaire ? (02:08)
17. L'organisation apprenante des enseignants contribue-t-elle à la réussite des élèves ? (05:19)
18. Mettre en place un cadre qui enrichit le métier, qui fait réfléchir à de nouvelles professionnalités (04:02)
19. Classes ouvertes, analyses de pratiques, vidéo... rien de neuf sous le soleil ? (01:54)
20. Pas des tuteurs officialisés mais des personnes ressources (04:14)
21. Quelles réactions de l'institution (inspecteurs, formateurs académiques) à cette innovation ? (04:26)

### Les Mots-clefs :

Collectif travail, collège, recherche éducation, enseignement secondaire, enseignant, développement professionnel

## Le métier moteur du développement de l'entreprise Compagnon et dirigeant, du Bocage normand à Dubaï

**Rémi James**

Compagnon menuisier et ébéniste, directeur de la PME James



Qu'est-ce qui relie le plus grand festival de rock méconnu, une entreprise d'excellence mondiale en ébénisterie et un minuscule village du Bocage normand ? **Un compagnon : Rémi James.**

« Le métier ? Il faut relier la main et la matière. **Développer une entreprise, c'est permettre aux hommes de métier de s'exprimer pour répondre aux besoins d'un client, d'un marché, d'une demande.** Développer une entreprise, c'est répondre à une attente sociale ».

Rémi James parle ainsi du métier, de l'entreprise, du développement à Saint-Laurent-de-Cuves (400 habitants) dans le bocage normand où est née son entreprise. L'entreprise (170 salariés aujourd'hui) est toujours implantée dans son village, mais vient d'installer un centre de production à Istanbul...

### Les Séquences :

- 1. Menuisier, ébéniste, chef d'entreprise : compagnon « pour la vie (02:01)
- 2. Né dans les copeaux... : de l'apprentissage chez les Compagnons à la reprise de l'entreprise familiale (06:20)
- 3. Des armoires normandes et des cercueils au design contemporain (05:29)
- 4. Le développement et la concurrence internationale : la question de la compétitivité (07:26)
- 5. Ce que produit une réflexion stratégique dans une PME : transformer l'activité à partir du métier (07:16)
- 6. Le développement en France et à l'international : de Saint-Laurent-de-Cuves à Istanbul et Dubaï (05:16)
- 7. Le devoir du compagnon : faire avancer la science du métier, se passionner pour la R&D (05:42)
- 8. Être compagnon aujourd'hui : l'engagement, le partage de valeurs, la transmission du métier (rebond 1) (05:34)
- 9. En quoi une entreprise dirigée par un compagnon serait-elle différente d'une autre ? (03:19)
- 10. Qu'est-ce que le « métier » ? (01:55)
- 11. Le voyage, le « Tour de France » : une dimension essentielle de l'apprentissage (02:58)
- 12. Comment on devient dirigeant d'entreprise ? (01:55)
- 13. Le travail d'un dirigeant de PME au quotidien (07:20)
- 14. Pourquoi il faut valoriser l'alternance et les métiers à l'école (rebond 7) (05:08)
- 15. Mondialisation, délocalisation, développement : le cas de conscience de l'entrepreneur compagnon (04:37)
- 16. Une erreur de recrutement qui a coûté cher (02:28)
- 17. Le compagnonnage : une proposition de voyage, du CAP au master (rebond 10) (03:32)
- 18. Comment voyez-vous l'avenir de votre PME (03:08)

### Les Mots-clefs :

Métier, PME, Dirigeant

© Pratiques & Stratégies - novembre 2015

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, [uodc@uodc.fr](mailto:uodc@uodc.fr).

Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

## Le développement des talents chez Canal+ Cultiver le métier, l'exigence et l'inattendu

**Sophie Guieysse**

Directrice des ressources humaines du Groupe Canal+



**300 métiers chez Canal+ :** rêve, paillettes et glamour ? Canal, c'est une entreprise industrielle qui produit et distribue des contenus audiovisuels. Un vrai business, mondialisé. Mais comme beaucoup d'entreprises, c'est aussi un monde de passionnés.

**Comment dans une entreprise, qu'elle soit publique ou privée, soutenir l'audace, le courage, le fait d'oser ?** Tous les grands dirigeants en parlent la main sur le cœur.

Mais concrètement, que font-ils pour cela ? On continue, le plus souvent, à recruter à la sortie des mêmes fabriques, elles-mêmes plutôt consanguines.

**Comment repérer, attirer, accompagner dans une entreprise les talents pertinents ?** Lutter contre l'ankylose qui guette toutes les organisations ? Celle qui conduit « naturellement » à rechercher des talents qui nous ressemblent pour constituer une équipe....

### Les Séquences :

- 1. Du public au privé, du ministère de l'Équipement au luxe : l'apprentissage du terrain et du « vrai job » de DRH (04:11)
- 2. Canal+ en 2005 : un climat social tendu après la crise. Comment repartir en croissance ? (05:16)
- 3. Gérer par les talents ou par les processus ? Une question de culture d'organisation (03:24)
- 4. Jeter dans le grand bain, « stretch » les potentiels, prendre des risques, ou pas... : différents styles de management des talents (04:37)
- 5. Faire émerger ceux qui ont convictions et personnalités : pas juste pour la machine à café, mais pour pousser les murs ! (03:13)
- 6. Pour faire progresser les gens : donner du feedback, avoir du courage managérial, savoir imposer (04:10)
- 7. Manager les talents c'est « moins de hiérarchie », du discernement, l'attention aux autres, faire collaborer (04:39)
- 8. Casser les silos pour faire progresser les talents, instituer une mobilité extrême, ouvrir les collectifs d'experts (04:27)
- 9. Dans l'administration, dans le privé, ouvrir à des situations différentes : le rôle des RH dans le développement des talents (03:39)
- 10. Le rôle des managers dans un univers concurrentiel : sortir la tête de l'eau des équipes, que personne ne s'assagisse (04:03)
- 11. Dans des organisations très processées, comment manager les talents, ceux qui vont faire la différence ? (05:44)
- 12. L'administration, est-elle encore vraiment attractive pour les talents ? Peuvent-ils y trouver leur place ? (01:48)
- 13. Dans l'entreprise, dans un environnement donné : qu'est-ce qu'un talent ? (01:16)
- 14. DRH chez Canal+ : est-ce un poste politique ? (01:59)
- 15. Concrètement, comment le management, la DRH fait pour encourager à casser les codes ? (03:32)
- 16. La « télé », la culture de l'urgence : comment la RH, le manager gèrent le temps. La lenteur, un talent ? (02:56)
- 17. Les cultures du luxe, de l'excellence : un risque de consanguinité dans l'entreprise ? Comment se construit la diversité ? (02:31)
- 18. Entraîner le collectif, porter une vision positive : la RH peut-elle travailler avec les partenaires sociaux ? (03:39)
- 19. Reconnaître, exposer, soigner... : il faut surveiller ses talents comme du lait sur le feu ! (03:36)
- 20. Être DRH chez Canal+ : comment maintenir son énergie, résister, se ressourcer ? (04:55)
- 21. Réponses à la société, aux mutations économiques, aux salariés : un grand chantier pour l'université (02:07)
- 22. Recrutements et mobilités internes : comment fait-on pour avoir les meilleurs ? (03:02)
- 23. La fuite des talents du public vers le privé ? Est-ce inéluctable ? (01:55)

### Les Mots-clefs :

Ressources humaines, gestion compétences

## La gestion des ressources humaines chez Spie Batignolles Comment les RH peuvent contribuer à la performance globale ?

**Nicolas Flamant**

DRH du Groupe Spie Batignolles



**Est-il possible d'imaginer un modèle vertueux entre une entreprise, ses salariés et ses clients ?**

**Un modèle où l'entreprise gagne des marchés parce qu'elle fournit une prestation de qualité, ayant de la valeur, pérenne ? Et pas seulement parce qu'elle est la moins-disante en terme de prix.**

**Un modèle où l'entreprise produit une prestation de qualité, parce qu'elle propose des projets de qualité, portés par des experts de talent, avec un management de qualité ? Un modèle où le dialogue social serait de qualité, parce que les salariés seraient respectés et que l'évolution de leurs compétences serait un vrai sujet ?**

L'Université ouverte des compétences a jugé utile de « travailler » cette question. Pas dans l'abstrait : à partir d'un exemple. Et pas dans une société à image « glamour » ou high tech...

### Les Séquences :

- . **Extrait découverte.** Des sujets RH à la performance de l'entreprise (02:18)
- . 1. Marier réflexion et action : comment on devient le DRH de Spie Batignolles ? (04:35)
- . 2. L'esprit Spie Batignolles : construire la confiance, l'entreprise ouverte (04:14)
- . 3. Spie Batignolles : une fonction RH très impliquée dans les sujets opérationnels (03:16)
- . 4. Le Groupe Spie Batignolles : une organisation nécessairement décentralisée (05:17)
- . 5. Concertance® : une méthode partenariale qui « fait culture » pour aborder les marchés (07:26)
- . 6. À partir d'un sujet RH, embarquer l'ensemble de l'entreprise : le plan santé au travail (07:25)
- . 7. D'une mobilité d'adaptation face à la crise, faire un vrai levier de développement professionnel (05:48)
- . 8. Du développement durable à la performance... ou comment sortir du « RH-o-RH » ? (08:18)
- . 9. Dans l'histoire de Spie Batignolles quel « accident » pour se dire : « on fait autrement » ? (04:21)
- . 10. Dans le contexte hyperconcurrentiel du BTP, qu'est-ce qui différencie Spie Batignolles ? (05:08)
- . 11. In fine, quelles spécificités de la culture RH de Spie Batignolles ? (06:52)
- . 12. Quels résultats concrets après la mise en place d'un plan « Zéro accident » ? (06:02)
- . 13. Prévenir les risques sur les chantiers : une œuvre collective (05:06)
- . 14. Sous-traitance, co-traitance : les mêmes règles partout dans l'entreprise étendue ? (04:08)
- . 15. Comment on suscite et on accompagne les mobilités chez Spie Batignolles ? (05:28)
- . 16. GPEC et démarches compétences chez Spie Batignolles (09:36)

### Les Mots-clefs :

Gestion ressources humaines, Gestion compétences, Stratégie entreprise, Fonction ressources humaines, management, Conduite changement, BTP, Spie Batignolles

Vidéo séquencée n° 154  
© Pratiques & Stratégies - juillet 2013

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, [uodc@uodc.fr](mailto:uodc@uodc.fr)  
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.