

Gérer les compétences en PME

Michel Parlier

Enseignements tirés des expériences
de 11 entreprises



COMPETENCES



Avec le soutien
du Fonds Social Européen

1 - Quelle gestion des compétences dans les PME ?	p. 4
• Les PME aussi !	p. 4
• Les questions de départ.	p. 4
2 - La gestion des compétences	p. 6
• Un modèle non stabilisé	p. 6
• L'option du réseau de l'ANACT et des ARACT.	p. 8
3 - L'univers des PME	p. 9
• Quelques caractéristiques des PME	p. 9
• Quelques aspects des RH dans les PME	p. 10
• La gestion des compétences dans les PME	p. 11
4 - L'enquête	p. 12
• Le cadre d'analyse	p. 12
• Les modes d'enquête	p. 13
5 - Présentation des 11 cas	p. 15
• Une diversité d'expériences	p. 15
• Présentation synthétique des cas	p. 21
6 - Les constats	p. 36
• Diversités et ambitions	p. 36
• Répartition et spécificités.	p. 37
• Les raisons de mettre en place une gestion des compétences	p. 39
• Les modalités d'élaboration.	p. 40
• Des outils et des règles	p. 41
• Les pratiques de gestion des compétences	p. 45
• Le rôle des acteurs	p. 50
• Une mise en dynamique	p. 53



7 - Les enseignements	p. 55
• Travailler les enjeux	p. 55
• S'attaquer prioritairement à des problèmes de performance	p. 56
• Mettre en place une dynamique d'acteurs.	p. 56
• Imaginer des contreparties	p. 56
• Piloter dans la durée	p. 57
8 - Conclusion	p. 58
9 - Références et remerciements	p. 59
• Bibliographie générale.	p. 59
• Monographies des cas.	p. 60
• Autres publications à partir de cette étude	p. 60
• Remerciements	p. 61

Quelle gestion des compétences dans les PME ?

Les PME aussi !

La PME n'est pas le champ de prédilection de la gestion des compétences (GC). Celle-ci est née essentiellement dans la grande entreprise (GE), comme par exemple Usinor (du Roy, Lemay, Paulino, 2003). C'est dans la GE qu'elle s'est développée : Xerox (Beauvillard, 2002), Axa (Combes, 2005), Péchiney (du Roy, Lemay, Paulino, 2003), 3M (Allement, 2000) et dans lesquelles des bilans des expériences sont tirés (Brochier, 2003 ; Klarsfeld, Oiry, 2004 ; Franchet, 2005). Car la conception et la mise en œuvre d'une GC réclament d'importants moyens humains : chef de projet, groupe de pilotage ; groupes de travail, consultants... sont mobilisés pour élaborer un dispositif de gestion basé sur des règles et des supports formalisés. Pilotage, conception, formalisation représentent des coûts importants auxquels une GE peut plus facilement consentir. L'implémentation est, elle aussi, coûteuse en disponibilité : information, formation des acteurs, implication de l'encadrement de proximité... De plus, dans la GE, il existe des fonctions spécialisées - la fonction Ressources Humaines, y occupe une place qui ne lui est pas contestée - disposant de l'expertise nécessaire. On a aussi plus de chance d'y rencontrer la maturité managériale permettant d'adapter un modèle de gestion exigeant aux particularités de sa culture et de son fonctionnement et de le faire vivre durablement.

Ces attributs sont difficilement disponibles dans la PME où, généralement, les réserves en moyens sont faibles et où il existe peu d'expertise en matière de GRH. De plus, le « *propriétaire dirigeant* » privilégie souvent un management direct et de proximité, préfère garder « *les mains libres* » en matière de GRH et refuse les dispositifs de gestion formalisés qui lui demandent de s'engager auprès de ses collaborateurs, notamment en matière de carrière et de rémunération. Traditionnellement donc, par manque de moyens ou par choix, les « *investissements de formes* » sont rares dans l'univers de la PME. Ces spécificités de fonctionnement et de gestion accrédiueraient l'idée que la PME serait une terra incognita pour la GC.

Or, observations et accompagnements de pratiques d'entreprises, recherches en gestion nous informent du contraire. Lors de leur contribution à la mise en œuvre de l'accord entre la DGEFP et le Medef visant à accompagner les entreprises qui souhaitent se lancer dans la GC, les chargés de mission du réseau ANACT et ARACT ont conduit environ 80 « *diagnostics compétence* » dans des entreprises qui non seulement manifestaient leur intérêt à ce type de démarche mais surtout se trouvaient déjà, pour certaines d'entre elles, à la tête d'expériences, souvent partielles mais toujours instructives, de GC. De plus, plusieurs travaux empiriques en gestion (Géniaux, Mira-Bonnardel, 2001 ; Defélix, Retour, 2003) prospectent ce territoire de la recherche et commencent à révéler les enjeux et les formes particulières que revêt le management des compétences en PME. Bref, des signes récurrents nous informent que des entreprises de taille modeste ont su forcer leur nature et peuvent se prévaloir d'une expérience significative conduite au nom de la compétence. Quel regard alors porter sur cet ensemble d'expériences ? Que peut-on apprendre de leurs singularités ?

Les questions de départ

Car les interrogations sont multiples : en fonction, en effet, de quels enjeux, à quelles conditions, selon quelles modalités et avec quels résultats une GC peut-elle se mettre en œuvre dans une PME ?

Cette question est ambitieuse, on peut la décomposer en quatre registres :

- en fonction de quelles catégories de difficultés, au regard de quelles ambitions, une PME se lance-t-elle dans un dispositif de gestion aussi exigeant qu'une GC ?

- Y a-t-il, et si oui, lesquels, des pré-requis, c'est-à-dire des modes de fonctionnement particuliers qui facilitent l'entrée dans une GC ?
- Y a-t-il des formes propres de GC dans les PME ? En d'autres termes, que fait la PME lorsqu'elle dit qu'elle gère les compétences ?
- À quels types de résultats arrive-t-elle ? Qu'est ce qui change dans le fonctionnement d'une PME lorsqu'elle s'engage dans une telle démarche ?

C'est à ce programme de travail que le réseau de l'ANACT et des ARACT s'est attaché dans le cadre du projet « *Démarches compétence et dynamique des organisations* ». L'idée était de conduire des enquêtes auprès d'entreprises disposant d'une expérience significative en matière de GC, quelle que soit l'entrée dans ce type de démarche et quelles que soient les formes choisies. Il s'agissait, pour le réseau de l'ANACT et des ARACT, de tirer des enseignements, tant sur les processus collectifs par lesquels une GC est introduite dans une PME que sur les spécificités de ces expériences, afin d'accomplir, dans de meilleures conditions, sa mission d'accompagnement de l'innovation auprès des tissus de PME qui constituent l'essentiel des entreprises dans lesquelles il intervient.

Ce choix de réalisation collective d'une étude empirique répondant aux normes de ce type d'activité n'allait pas de soi pour un réseau marqué par la nécessité de l'intervention conduite dans des délais courts et dans des durées courtes.

Nous synthétisons dans la présente étude les enseignements principaux que nous tirons d'investigations conduites dans 11 petites et moyennes entreprises qui se sont engagées, selon des modalités diverses, dans un processus de gestion des compétences. Pour rendre compte de ce travail, nous proposons le parcours suivant. Tout d'abord, nous essayons de clarifier à quelles politiques et à quelles pratiques renvoie généralement le vocable « gestion de compétences » (chapitre 2). Les PME constituent un univers particulier tant pour ce qui est de leur mode de fonctionnement que pour la place qui est accordée à la gestion des ressources humaines. Nous tentons de montrer que cet univers peut être un lieu d'innovation, y compris en matière de gestion des compétences (chapitre 3). Le cadre d'analyse choisi pour conduire cette enquête - l'instrumentation de gestion - ainsi que les formes qu'elle a prises sont développés ensuite (chapitre 4). Nous avons ensuite pris le parti de décrire de façon factuelle les expériences des 11 entreprises avec lesquelles nous avons travaillé, d'une part, au travers d'un tableau comparatif constitué de plus d'une vingtaine d'items, d'autre part, grâce à des fiches synthétiques pour chacune d'entre elles (chapitre 5). La mise à disposition de ces données nous a paru essentielle ; le lecteur pourra, tout à loisir, soit lire ces informations dans leur ensemble, soit se focaliser sur l'une ou l'autre des expériences, soit passer directement au chapitre suivant, quitte à revenir à cette présentation par la suite. Le chapitre 6 est consacré aux constats transverses réalisés à partir des cas étudiés. Ces constats portent notamment sur les « entrées » des PME dans la démarche, sur leurs manières de construire le dispositif de gestion, sur les outils et les règles créés, les pratiques observées, le rôle des acteurs... Cinq catégories d'enseignements généraux sont alors mises en évidence, ils doivent être compris comme autant de conditions de réussite pour la diffusion de la gestion des compétences dans les PME (chapitre 7). La conclusion nous permet d'insister sur les nécessaires liens entre gestion des compétences et enjeux de performance.

La gestion des compétences

Dans ce chapitre, nous souhaitons proposer quelques balises permettant au lecteur de se repérer dans le champ compliqué de la gestion des compétences. Dans un second temps, nous présentons et expliquons l'option privilégiée par le réseau de l'ANACT et des ARACT dans ses interventions sur ce champ.

Un modèle non stabilisé

L'expression « *gestion des compétences* » ne suffit pas à dire son objet et sa spécificité. En effet, la compétence est mise, si l'on peut dire, à « *toutes les sauces* » comme en témoigne l'abondance des expressions qui gravitent autour de ce terme ; celle-ci provoque un sentiment de complexité et risque de rebuter ceux qui souhaiteraient, non encore mettre en place un dispositif de cette nature, mais tout simplement comprendre de quoi il s'agit : « *gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* », « *gestion, ou management, des compétences ou par les compétences* », « *modèle de la compétence* », « *logique compétence* », voire « *démarche compétence* » (pour une clarification de ces expressions : Gilbert, Parlier, 2005). Tous ces systèmes ont, au-delà de leurs différences, ceci de commun de viser l'implication des salariés dans la poursuite des objectifs de l'entreprise et de s'appuyer sur des pratiques d'évaluation des compétences individuelles acquises.

Au-delà des expressions, la littérature portant sur la compétence est surabondante, chaque ouvrage formalisant un modèle particulier ou rendant compte d'expériences singulières, ce qui ajoute à la complexité. Quels points de repère peut-on donc se donner pour naviguer dans ce maquis de la compétence ? Comment choisir dans les différentes options proposées par cette diversité de modèles ? Deux catégories de questions semblent de nature à aider à s'orienter dans cette diversité.

Premièrement, dans quel champ du fonctionnement de l'entreprise s'inscrit-elle principalement ? Quelle est sa zone de pertinence ? Est-ce seulement une technique de gestion des ressources humaines ou bien est-ce, en plus, un mode de management de l'entreprise ? Permet-elle seulement de rationaliser le recrutement, la mobilité professionnelle, la formation, les formes de reconnaissance ou bien privilégie-t-elle, en plus, l'implication au travail de salariés responsabilisés dans des organisations de travail autonomes ? Est-elle seulement portée par les experts des ressources humaines ou bien principalement par le dirigeant de l'entreprise et par son encadrement ? Est-elle une technicité particulière d'une *fonction support*¹ ou d'une *technostructure* ou bien une méthode de management susceptible de renforcer l'efficacité du *centre opérationnel* grâce à l'implication de la *ligne hiérarchique* et le pilotage du *sommet stratégique* ? Il ne s'agit pas ici de poser des alternatives s'excluant l'une l'autre mais seulement de marquer qu'il peut y avoir des formes également légitimes mais différemment ambitieuses de gestion des compétences pour utiliser ici l'expression la plus générale et la plus courante.

Secondement, à qui profite la compétence ? Qui est susceptible de tirer avantage de la mise en place d'une GC ? Si l'on s'en tient à une représentation simplifiée de la relation d'emploi, trois réponses sont envisageables : le salarié, l'employeur, les deux catégories d'acteurs. Faire du salarié le bénéficiaire principal d'un dispositif de gestion ne correspond à aucune pratique identifiée. L'alternative se joue donc entre un *bénéfice unilatéral* pour l'employeur et une dynamique *mutuellement profitable*. La GC est-elle le moyen, pour l'entreprise, de renforcer ses exigences auprès de ses salariés ou d'installer une relation d'emploi fondée sur

1 - Nous utilisons ici le vocabulaire proposé par Mintzberg (1984).

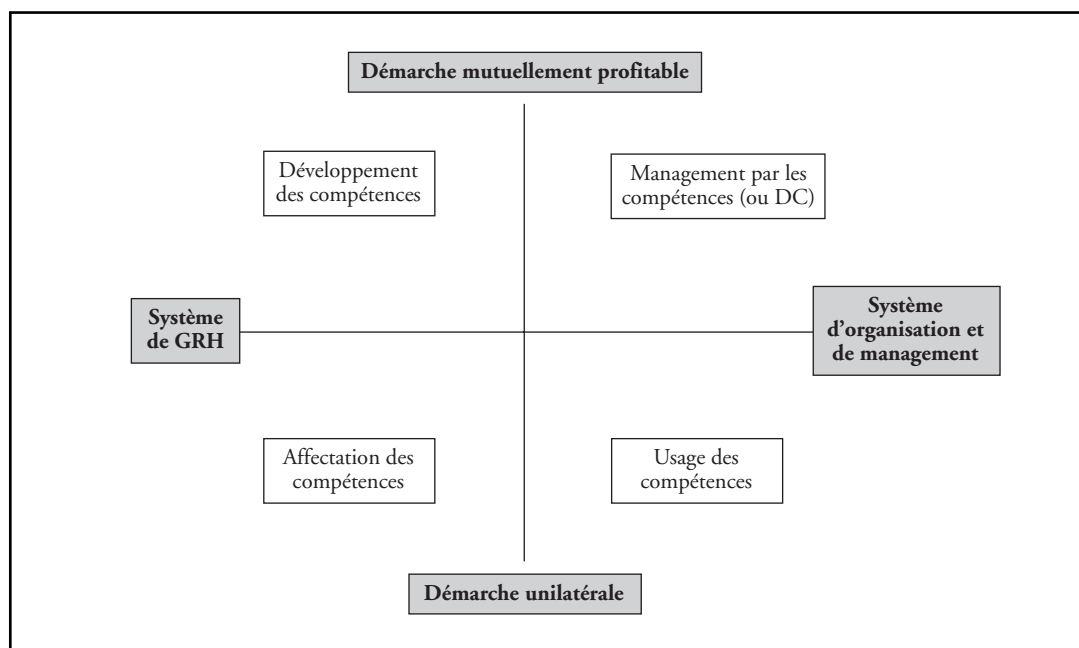
un principe gagnant-gagnant ? Participe-t-elle d'une logique distributive de captation des avantages au seul profit des dirigeants ou d'une dynamique intégrative des intérêts et des enjeux des deux parties ? Vise-t-elle une rationalisation dans l'usage des ressources ou bien intègre-t-elle la reconnaissance dans ses modalités pratiques ? La connaissance qu'elle crée sert-elle à affecter, plus finement mais de manière technocratique, les individus à des tâches ou accompagne-t-elle ces individus dans la gestion de leur parcours professionnel ? Nous avons ici deux positions placées aux extrémités sur le curseur de la place des individus dans le fonctionnement des organisations. La gestion des compétences ne transcende pas l'alternative « *épuiement versus reproduction* » des ressources humaines de l'entreprise, elle est plus ou moins au service de l'une ou de l'autre des options, suivant les choix des équipes dirigeantes mais aussi en fonction du rapport de force existant.

Par le croisement de ces deux axes, quatre catégories-types de GC apparaissent. Présentons ces quatre catégories en suivant le sens des aiguilles d'une montre et en partant du quart situé en bas à droite. Deux remarques s'imposent : 1) cette typologie - comme toutes les typologies - permet de réduire la complexité du réel ; 2) il n'existe pas de modèles « purs ».

La première occurrence, « *Usage des compétences* », vise à renforcer l'implication des individus dans le travail au travers de la conception même de l'organisation, de l'existence d'indicateurs de suivi du volume de l'activité ou au travers d'une pression managériale persistante. Les compétences détenues par les individus sont identifiées grâce aux outils et aux méthodes de la GC, mais il existe peu de perspectives d'évolution professionnelle et les formes de reconnaissance sont réduites au strict minimum.

Dans la deuxième catégorie, que nous proposons de dénommer « *Affectation des compétences* », le système de GRH de l'entreprise utilise la connaissance qu'elle a acquise des compétences des collaborateurs pour répartir ceux-ci de manière plus pertinente dans les tâches pour lesquelles ils sont le plus préparés. La question du développement professionnel est secondaire, celle de l'évolution n'est pas traitée, la reconnaissance n'est pas prise en compte. Il s'agit d'une forme technocratique de GC qui se résume à une activité éclairée de « *staffing* ». Elle peut s'observer dans des secteurs divers : les entreprises de travail temporaire, certains cabinets conseil, des entreprises où la variété des produits oblige à des réaffectations fréquentes de ressources.

Schéma n° 1 : Typologie des modèles de gestion des compétences



Une troisième catégorie, appelée « *Développement des compétences* », vise principalement à valoriser les ressources disponibles. Ce qui intéresse l'entreprise dans le recours à la notion de compétence, c'est son caractère plastique, propre à faciliter les développements et les évolutions professionnels dans l'acceptation de contreparties aux efforts consentis par les salariés. La formation joue, généralement, un rôle déterminant dans cette relation. Les questions relatives à l'autonomie accordée aux individus et aux équipes, à la responsabilisation qui leur est demandée, aux formes propices d'organisation du travail et aux pratiques pertinentes de management, ne sont pas traitées dans le modèle.

Le quatrième modèle, qui recoupe ce que l'on désigne généralement par « *Management par les compétences* » et que nous avons donc choisi de dénommer « *démarche compétence* », correspond à un mode de management par lequel une entreprise articule ses choix d'évolution « *au développement de ses salariés et à la transformation induite de son organisation du travail* » (Lichtenberger, Paradié 2001). Une DC est donc un moyen de placer l'entreprise dans une dynamique de développement. Cette dynamique se manifeste par de nouvelles formes d'organisation du travail et par des perspectives d'évolution professionnelle. Les compétences du salarié sont reconnues sous des formes monétaires et non monétaires.

L'option du réseau de l'ANACT et des ARACT

Dans l'éventail de modèles et d'appellations, nous avons privilégié par convention au sein du réseau de l'ANACT et des ARACT, du fait de sa richesse heuristique, l'expression « *démarche compétence* ». Ce choix nous permet de mettre l'accent sur le nécessaire caractère construit de ce type de dispositif, sur le processus collectif de travail qui favorise son élaboration plutôt que sur le dispositif de gestion proprement dit. Autrement dit, parler de « *démarche compétence* » opère comme un postulat, une option de travail propre à affirmer que la qualité du dispositif conçu dépend de la dynamique que les acteurs ont su créer par leurs interactions dans sa conception et dans sa mise en œuvre durable.

Nous avons donc ainsi pris parti en faveur d'un modèle de gestion des compétences qui se situe dans la zone du « *mutuellement profitable* » et des « *systèmes d'organisation et de management* ». Quels sont les arguments qui militent en faveur de ce choix ?

Le premier argument a trait à l'efficacité économique supposée d'un tel édifice. Mobiliser ses compétences en toute responsabilité dans une organisation du travail autonome permet plus facilement de satisfaire les attentes des clients de l'entreprise et ainsi de renforcer sa compétitivité.

Le second argument concerne l'équité sociale. Celle-ci passe par la recherche d'un relatif équilibre entre la contribution de l'individu et la rétribution consentie par l'entreprise. Toute rupture non justifiée et durable de cet équilibre entraîne des insatisfactions et, partant, des désistements dans la mobilisation professionnelle.

« Finalement, en quoi une DC est-elle utile pour l'entreprise et pour les salariés ? Fondamentalement, parce qu'elle permet de piloter simultanément l'évolution des organisations et la professionnalisation des individus ; le grand intérêt des DC est d'être en phase avec les mutations quotidiennes des organisations : prise en compte des spécificités des clients, maîtrise de la qualité, transformation de l'organisation, développement de la polycompétence, responsabilisation des équipes ; solution à des difficultés de recrutement, développement de l'employabilité, élaboration des parcours professionnels ; reconnaissance de l'expérience, actualisation des systèmes de classification, équité dans la politique salariale... » (Masson, Parlier, 2004).

Mettre en œuvre une DC signifie donc travailler simultanément sur deux types de questions : comment mobiliser les compétences, quelle instrumentation de gestion créer ? Autrement dit, deux registres de travail sont ouverts :

- d'une part, celui de l'engagement effectif des compétences dans les activités de travail ; c'est ici essentiellement une affaire d'organisation du travail et de management ;
- d'autre part, celui de la formalisation des règles et des outils permettant cette mobilisation ; notamment, par le développement et la reconnaissance des compétences.

Cette option de gestion étant clarifiée, quelles sont les caractéristiques du contexte particulier dans lequel on se propose d'immerger un tel système ? Que faut-il savoir de la PME avant d'aller observer ce qu'elle fait quand elle dit qu'elle gère les compétences ?

L'univers des PME

Quelques caractéristiques des PME

Comment définir une PME ? Selon le *Journal officiel des communautés européennes* du 30 avril 1996, une PME est « une entreprise indépendante financièrement, employant moins de deux cent cinquante salariés avec un chiffre d'affaires plafonné à quarante millions d'euros. » Les critères de la taille, de l'indépendance et du chiffre d'affaires sont évidents, mais une caractéristique de la PME n'est pas prise en compte : le rôle décisif du chef d'entreprise.

Le profil du dirigeant, dimension déterminante

Comprendre le fonctionnement d'une PME ne peut s'affranchir de s'interroger sur son dirigeant : son parcours, ses motivations, ses orientations, son système de pensée, ses comportements, sa relation aux autres...

L'article 2 des statuts de la « Confédération générale des petites et moyennes entreprises » (CGPME) circonscrit son champ par la définition suivante : « *Les petites et moyennes entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci* » (cité par Bizaguet, 1993). Cette définition, essentiellement politique, fait de la responsabilité du chef d'entreprise l'élément distinctif. Ce « *propriétaire-dirigeant* » constitue le point de convergence et de rayonnement de l'ensemble de la structure : une personnalisation de la gestion, une centralisation du fonctionnement, une concentration des pouvoirs de décision. Il marque profondément les comportements de l'entreprise et son développement.

Des ressources rares et comptées

À ces deux critères de taille et de personnalisation, Julien (GREPME, 1997) ajoute quatre autres caractéristiques :

- une « *faible spécialisation* » dans la répartition des tâches, tant pour ce qui est du dirigeant qui, tour à tour, oriente, organise, décide, réalise, qu'en ce qui concerne les salariés, voire les équipements. Selon une représentation classique (Mintzberg, 1984), la spécialisation vient avec la taille par la « *création d'une hiérarchie qui puisse effectuer la coordination* » puis par la « *standardisation pour coordonner ses activités* » ;
- une « *stratégie intuitive ou peu formalisée* » : les objectifs de base à long terme, les plans d'exécution, les raisons des choix restent, le plus souvent, implicites, dans « *la tête du patron* » et ne font que rarement l'objet de communication et d'explication autres que celles nécessitées par l'action immédiate ;
- un « *système d'information interne peu complexe ou peu organisé* » : les informations, souvent partielles, sont échangées dans l'action, par contacts directs ;
- un « *système d'information externe simple* » : pas d'étude marketing, mais des rencontres du dirigeant avec ses clients, des échanges avec ses pairs, l'accès au marché pouvant même être entravé par des groupements d'achats qui masquent les informations venant des consommateurs.

Chaque PME est une entité propre « *où les fonctions sont toutes intégrées ou du moins fortement reliées et où le propriétaire-dirigeant en contrôle la plupart des aspects et, pour quelques-unes, en y participant directement* » (Julien, in GREPME, 1997).

Bref : une PME dispose de peu de ressources à engager dans ce type de démarche.

La difficile mobilisation des ressources

Les ressources de la PME sont d'autant plus comptées qu'elles sont plus rares : les ressources financières, certes, mais aussi tous les « *coûts cachés* » que sont les participations à des projets et qui se traduisent par du temps soustrait à la réalisation immédiate. Cet aspect explique en partie ce règne de l'informel que constitue la PME : peu de procédures, de définitions de modalités de travail, de clarification de processus ; peu de règles de gestion, d'outils d'aide à l'action (argumentaire de vente, reporting qualitatif) ; de documents de communication vers l'extérieur...

A certains moments de l'histoire de l'entreprise - démarrage, lancement de produits -, ces manques peuvent ne pas être pénalisants. Toutefois, plus l'entreprise se développe, plus elle a tendance à formaliser ses règles de fonctionnement.

Au-delà du simple constat, cela pose la question de l'apprentissage par l'entreprise du pilotage de projet, c'est-à-dire de l'expérience constituée *a minima* par le travail transverse, décloisonné pour un objectif non immédiatement opérationnel. Penser introduire le modèle de la compétence, c'est-à-dire un modèle réclamant un minimum de concertation et de formalisation, dans un contexte qui n'a pas encore réalisé un apprentissage de cette nature signifie risquer de se confronter à tout un ensemble de difficultés concernant la régulation d'acteurs. Mais la GC est une occasion d'apprentissage.

Quelques aspects des RH dans les PME

La GRH est rarement formelle et explicite

La gestion des ressources humaines revêt un caractère plutôt informel dans les PME : la fonction n'est pas assurée par un service, mais elle est portée, quasiment en temps masqué, dans l'action, essentiellement par le chef d'entreprise ou bien elle est assurée par des non-spécialistes. De plus, c'est bien le dirigeant qui prend les décisions importantes en matière de GRH. Les différents champs de la fonction (recrutement, mobilité, formation, rémunération...) n'ont pas fait l'objet « *d'investissements de forme* » et restent, à des degrés divers, largement non codifiés. Enfin, les relations sociales sont souvent réduites au strict minimum et les organisations syndicales faiblement tolérées.

Toutefois, les choses sont-elles bien aussi simples que cela ? Quelques remarques pour compléter :

- la question de la qualification se pose de manière particulière : bon nombre de PME n'ont pas les moyens, c'est-à-dire en termes de rémunération, d'espérance d'évolution professionnelle, voire de nature des responsabilités confiées, de recruter les niveaux de qualification qu'elles souhaiteraient - elles « *font sans* » et s'accommodent plus ou moins bien de ce besoin éternellement non satisfait ;
- la formation y occupe une place généralement modeste en dépenses consenties et en temps investi à la fois pour des raisons de coût, de manque de disponibilité mais aussi de crainte de la part du chef d'entreprise concernant un investissement dont il ne bénéficiera pas si le salarié est tenté de monnayer ailleurs sa qualification nouvellement acquise. Toutefois, la construction de la compétence n'y est pas absente et certains travaux concernant les TPE (Bentabet, Trouvé, 1996) montrent que si les efforts qu'elles réalisent restent cachés, si ceux-ci n'empruntent « *que rarement les formes traditionnelles* », ils n'en sont pas moins réels, notamment avec le « *rôle prééminent de "la formation sur le tas"* » ;
- la motivation (du moins ce que l'on met généralement dans cette notion « fourre-tout ») peut se manifester de façon fort différente dans les PME : la proximité avec le dirigeant, le climat social, la polyvalence des tâches, la vision des résultats de son activité... constituent des traits qui peuvent convenir à certaines personnalités et répondre à leurs attentes.

Un lieu reconnu d'innovation

Un courant de la littérature managériale valorise la capacité d'innovation des PME. Selon Trouvé (2004), « *les PME sont capables d'innover dans le domaine de la gestion des ressources humaines* ». Trois arguments principaux permettent d'étayer ce point de vue.

Tout d'abord, l'innovation est « *un processus cumulatif, soit préparé de longue date (...), soit parce qu'elle suppose des changements de comportement (...) qui ne s'opèrent pas du jour au lendemain* ».

Ensuite, les innovations en GRH sont une affaire de « *dirigeants inspirés* » et des relations externes que ceux-ci cultivent. Marques de la prépondérance du « *propriétaire-dirigeant* » : sa capacité et sa volonté de s'inscrire dans des réseaux, notamment des clubs de dirigeants, dans lesquelles sont échangées des expériences et testées de nouvelles idées.

Enfin, ces innovations sont associées à des stratégies de « *compétitivité hors coûts* », c'est-à-dire reposant sur la qualité de service, et elles dépendent aussi du type de clientèle auquel s'adresse l'entreprise : si elle travaille pour de grandes organisations, disposant d'un bon niveau de formalisation de son fonctionnement, celles-ci ont tendance à imposer ou à susciter des améliorations de sa sous-traitance ; dans le cas où elle est en lien direct avec des particuliers, ceux-ci n'ont pas autant de moyens pour influencer son fonctionnement.

La gestion des compétences dans les PME

L'étroitesse des cheminements

Une étude ancienne portant sur la *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* dans les PME faisait apparaître qu'il y avait peu de différences dans les formes de ces dispositifs entre la GE et la PME. On y trouvait, dans l'une comme dans l'autre, une volonté de clarification du contenu des emplois, une recherche de responsabilités, des procédures d'évaluation, une réflexion sur les voies d'évolution. Mais, sur ce dernier point, la pratique ne se situait pas à la hauteur de l'ambition car l'« *éclaircissement des cheminements en (faisait) apparaître l'étroitesse* » (Bertrand, Lamoureux, Vermel, 1993).

D'autres recherches établissent des corollaires entre le degré de formalisation de la GC et le type de stratégie, réactive ou proactive, suivie par l'entreprise (Defélix, Dubois, Retour, 1999). Elles indiquent qu'il existe bien des formes de GC dans les PME et confirment que celles-ci sont placées sous le contrôle des dirigeants et non déléguées à un service ressources humaines même s'il en existe un dans l'entreprise.

Des configurations différentes

Par ailleurs, certains travaux mettent en évidence que la GC revêt des configurations différentes, que sa visée essentielle est de préserver une autonomie de gestion par rapport à l'externe et de faire un contre poids aux pressions du marché du travail. D'une manière plus générale, la GC fait appel à des compétences managériales relativement sophistiquées et elle exprime une « *dénaturation des conditions de PME classique* », c'est-à-dire qu'elle contribue à faire disparaître les spécificités de la PME et ainsi à gommer les différences avec la GE (Géniaux, Mira-Bonnardel, 2001).

Enfin, on note une absence de déterminisme entre croissance de l'entreprise et développement de la GC. Celle-ci est l'émanation de choix d'acteurs en interaction et, à ce titre, elle s'inscrit dans « *le modèle de la gestion des contradictions* » (Defélix, Retour, 2003).

L'enquête

Le cadre d'analyse

L'instrumentation de gestion

Pour analyser les systèmes de gestion des compétences mis en place dans les PME, nous nous proposons de les considérer comme des instrumentations de gestion, c'est-à-dire comme des formalisations de l'action collective productive. « *A ces formalisations de l'activité organisée, de ce qu'elle est ou de ce qu'elle sera, ou encore de ce qu'elle devrait être, nous conviendrons d'attribuer le terme d'outils de gestion. En somme nous utiliserons cette dénomination dès que nous aurons affaire à un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation (...) destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* » (Moisdon, 1997).

Les effets et les résultats de la mise en œuvre de ces systèmes peuvent être saisis au travers de ce cadre d'analyse. En effet, en tant qu'outils de gestion - dont l'élaboration « *signifie alors avant tout intervenir dans l'organisation* » et qui ainsi constituent bien « *un outil de pilotage de la mutation* » (Moisdon, 1997) -, ces systèmes visent à transformer les fonctionnements et les pratiques des entreprises, notamment pour des finalités d'harmonisation. En outre, de la même manière que des outils de gestion « *se présentent tout d'abord comme des moyens (...) de conférer davantage de rationalité aux organisations* », les systèmes de GC ambitionnent d'optimiser les fonctionnements des structures. Enfin, un outil de gestion doit permettre également « *d'aider un acteur ou un groupe d'acteurs à raisonner sur les fonctionnements dans lesquels leur action s'inscrit et à anticiper leurs évolutions possibles* » ; ce qui est généralement le cas, notamment parce que l'identification et la formulation des compétences nécessaires à l'exercice des différentes activités fournissent l'occasion de réfléchir sur les fonctionnements des structures de l'entreprise.

Au-delà de ces trois aspects, les outils de gestion doivent aussi être considérés comme de « *véritables vecteurs d'apprentissage* » (Moisdon, 1997). À ce titre, révélateurs du comportement des acteurs - « *des logiques locales de comportement apparaissent avec un nouvel outil* » -, ils permettent à ceux-ci de se situer par rapport aux objectifs de transformation qu'ils se donnent ou qui leur sont proposés ; langage commun au sein d'une communauté de travail, ils constituent des supports de communication entre ces acteurs.

Gilbert (2003), quant à lui, souligne l'intérêt que revêt l'analyse des dispositifs de GC comme « *une instrumentation caractéristique visant la mise en œuvre de pratiques de gestion* ». Selon lui, « *l'avantage d'un centrage sur l'instrumentation est la visibilité de celle-ci, et le fait qu'elle emprunte à la fois au monde des savoirs et au monde des pratiques* ». La GC devient ainsi « *observable* » au travers de l'instrumentation.

La théorie des « mythes rationnels »

Un approfondissement de ce cadre d'analyse est proposé par la théorie des « mythes rationnels » (Hatchuel, Weil, 1992 ; Hatchuel, 1998) selon laquelle, « *toute philosophie de l'action est condamnée à osciller entre le souci du réel et la formulation d'un idéal* ». Hatchuel et Weil s'efforcent à penser la nature des techniques managériales. Celles-ci (Taylorisme, Recherche opérationnelle, Système-experts...) sont à la fois des sources « *d'illusion* » et en même temps les supports d'interventions créatrices. Ce sont des « *mythes rationnels* », car « *à la dimension objective de ce type de techniques, il faut indissociablement ajouter des représentations plus métaphoriques sans lesquelles on ne peut ni évoquer un champ d'action compréhensible ni mobiliser les acteurs potentiellement intéressés.* »

Les « *mythes rationnels* » sont constitués de trois éléments structurants :

- un « *substrat formel* », ou contenu instrumental, pouvant former « une technique managériale ou sociale » ; ce substrat recouvre l'ensemble des supports concrets dans lesquels le dispositif s'incarne : indicateurs, règles, outils de gestion... ;
- une « *philosophie de l'action* », ici une philosophie gestionnaire, ou « *espace de connaissance progrès* » (« *comment mieux faire ?* ») : il s'agit de l'ensemble des arguments qui, entre « *systèmes de valeurs* » et « *simples utilités* », décrivent les effets attendus de l'outil et cherchent à convaincre les acteurs de son intérêt ;
- un « *ensemble de figures d'acteurs* », représentation des relations organisationnelles, décrivant tout à la fois « *des places, des compétences, des légitimités* » ; ce sont, d'une part, les spécialistes de l'outil, les concepteurs, qui disposent d'une connaissance approfondie des concepts et des logiques qui justifient les choix ; d'autre part, les utilisateurs directs ou indirects de l'outil.

Ce cadre fonde le processus d'analyse

En quoi ce cadre d'analyse nous sert-il et comment le rendre opérationnel dans notre étude portant sur les dispositifs de GC expérimentés dans certaines PME ? En d'autres termes, comment les dimensions-clés de ce cadre permettent-elles de saisir quelques caractéristiques des systèmes de gestion des compétences ?

- le « *substrat formel* » est constitué de référentiels de compétences, de supports d'évaluation, de parcours professionnels, de règles liant acquisition de compétences et niveaux de classification et de rémunération ;
- la « *philosophie gestionnaire* » comprend l'ensemble des intentions, parfois disparates, des différents acteurs qui ont décidé de se lancer dans la construction d'un dispositif de cette nature ou qui ont un rôle spécifique à y jouer. Les deux catégories d'arguments principalement avancées concernent les liens entre développement des compétences et performance de l'entreprise, et les attentes de reconnaissance ;
- les « *figures d'acteurs* » généralement impliquées sont, d'une part, la Direction, dont le « *propriétaire-dirigeant* », éventuellement des spécialistes de la GC, le responsable de ressources humaines et des consultants ; et, d'autre part, les utilisateurs du dispositif, responsables opérationnels, salariés... confrontés à des difficultés de compréhension et d'application.

Les modalités d'analyse

Lors de la conduite de l'enquête, la description de la dynamique de construction, de développement et de transformation du dispositif de gestion, c'est-à-dire ici du système de GC se fait par l'analyse :

- des règles et des outils créés à l'occasion de la conception du dispositif de GC ;
- de la cohérence entre la philosophie gestionnaire et l'instrumentation ;
- des écarts entre les intentions affichées et les pratiques ;
- des relations entre le collectif des concepteurs initiaux et le collectif des utilisateurs.

Ce cadre est pertinent pour rendre compte de manière opérationnelle des expériences analysées, et pour répondre à la question initiale (« *enjeux, conditions, modalités et résultats de la mise en œuvre d'une démarche compétence dans les PME* »). Il permet notamment d'examiner, d'une part, la cohérence entre les intentions gestionnaires et les outils élaborés et, d'autre part, la continuité, ou la rupture, intervenant dans le chaînage des acteurs.

Les modes d'enquête

Un « *donnant-donnant* »

Onze entreprises ont accepté de jouer le jeu qui leur était proposé en ouvrant largement leurs portes et leurs dossiers et en parlant librement de leurs intentions, de leurs réalisations et de leurs résultats. L'enquête a consisté en une évaluation de l'état d'avancement et des caractéristiques du dispositif de GC, essentiellement au travers d'entretiens avec quatre catégories d'acteurs (dirigeants, encadrement, salariés et leurs représentants). Une dizaine, voire une quinzaine d'entretiens a été conduite dans chaque entreprise. C'est donc plus d'une centaine de personnes qui a été interrogée à l'occasion de cette investigation.

Ces interventions ont été présentées comme un « *donnant-donnant* » entre les acteurs de l'entreprise et l'intervenant : l'entreprise a accepté le principe de l'investigation en laissant le libre choix des modalités au chargé de mission ANACT/ARACT ; celui-ci s'est engagé à faire un bilan circonstancié de l'action et à proposer quelques préconisations pour la poursuite du projet. Les résultats de l'investigation et des prio-

rités d'action ont été restitués aux acteurs. Certaines entreprises ont infléchi leur dispositif en fonction des constats réalisés et des propositions d'amélioration faites.

Le choix des terrains

Le choix des terrains s'est opéré en fonction des relations des membres du groupe-projet du réseau de l'ANACT et des ARACT « *Démarches compétence et dynamique des organisations* ». Il s'agissait d'entreprises qui « *ont fait des choses* » en matière de compétence, qui ont encore la mémoire de leurs modalités d'élaboration du dispositif et qui étaient volontaires pour dresser un bilan de leur expérience. Beaucoup de contacts, notamment noués par l'ANACT à partir d'informations recueillis dans la presse ou par l'intermédiaire de relais (CCI, branches...), n'ont pas abouti. Les entreprises restent méfiantes à l'égard de ce type d'investigation car elles estiment ne pas avoir la disponibilité requise, elles restent réticentes à l'idée de ne pas contrôler les résultats et elles craignent que l'enquête provoque en leur sein des réactions imprévisibles.

Les entreprises qui constituent les terrains d'enquête sont soit des « *terrains connus* », c'est-à-dire des organisations dans lesquelles le réseau avait déjà eu l'occasion d'intervenir, soit des terrains recommandés par des personnes connues.

Le traitement des données

Le travail d'analyse a suivi un déroulement classique dans ce genre d'étude :

- formalisation d'une guide d'entretien ;
- entretiens spécifiques en fonction de la catégorie d'interlocuteurs ;
- analyse thématique de chaque entretien de chaque entreprise ;
- synthèse ou monographie rédigée pour chaque entreprise ;
- synthèse comparative par agrégation de constats ;
- retour sur le cadre d'analyse initial et formalisation des enseignements principaux.

Une attention particulière a été portée à l'analyse des « *effets de position* », c'est-à-dire à l'examen des risques de biais pouvant être introduits dans l'étude par le fait d'être directement ou indirectement en contact avec les interlocuteurs de l'enquête, voire d'avoir, par ailleurs, des enjeux en cours. Chaque enquêteur s'est efforcé, dans la rédaction de la monographie de l'expérience, d'explicitier cette position.

Chacun des 11 cas a fait l'objet de la rédaction d'une monographie dans laquelle le contexte de l'entreprise, le processus de construction et de mise en œuvre du dispositif, le rôle des acteurs et la dynamique engagée ont été décrits².

² - La liste des monographies, dont certaines sont disponibles sur le site www.anact.fr, est donnée au chapitre 9 du présent rapport. Ces expériences ont fait l'objet de publications dans les revues Travail et changement (août et septembre 2004) et Personnel (juin 2004) (cf. p. 61).

Présentation des 11 cas

Une diversité d'expériences

Les entreprises contactées ne sont représentatives d'aucune catégorie d'entreprises particulière. Ce sont simplement des structures qui ont conduit des expériences significatives au titre de la GC. Nous souhaitons présenter ici ces terrains de manière factuelle par une série de tableaux synthétisant les informations principales. Dans le chapitre suivant, nous présenterons des fiches descriptives pour chacun des cas.

Tableau n° 1 : Présentation synthétique des cas (1/3)

	BATISTYL	ESARC-CEFIRE	GRIS Découpage	Jérôme
1. Région	Pays de la Loire	Languedoc-Roussillon	Lorraine	Centre
2. Produit ou service	Fabrication de menuiseries aluminium et PVC	Organisme de formation	Fabrication de rondelles métalliques	Travaux Publics et Génie civil
3. Date de création ou reprise	1955	1982	1984	1933
4. Effectif de l'entreprise	250	100	80	154
5. CA	29,00 M€	6,50 M€	13,00 M€	10,6 M€
6. Branche	BTP et menuiserie	Formation	Métallurgie	BTP
7. Statut du (des) dirigeant(s)	Fils du fondateur	2 associés. Rachat en 1996	Créateur	Direction assurée par les 4 actionnaires. Succession en 1989
8. Situation de l'entreprise lors de l'investigation	Très fort développement : + 15 % par an depuis 10 ans	Obligation de repositionnement avec la fin d'un produit : le contrat de qualification	Très forte croissance : doublement du CA lors des 3 dernières années	Volonté de pérenniser l'entreprise : recherche de stabilité
9. Position sur le marché	Un gros sur un marché régional	Marché régional. Forte image qualité	L'entreprise est le leader européen de la rondelle plate	Marché régional concurrentiel. Forte image qualité
10. Priorités stratégiques	Articulation des rôles de fabricant et de négociant. Industrialisation progressive de la fabrication de PVC	Repositionnement de marché portant sur 45 % du CA	Productivité et fortes exigences en qualité	Qualité du service (conseil et délais) et de l'exécution

	BATISTYL	ESARC-CEFIRE	GRIS Découpage	Jérôme
11. Caractéristiques de la direction	Volonté de management participatif mais comité de pilotage assez informel	Modèle plutôt « autocratique »	Apprentissage de la délégation : comité de direction de 7 cadres et du PDG	Fonctionnement collégial
12. Liens du dirigeant avec l'extérieur	Pas d'implication externe connue	Investissement dans le MEDEF local. Contacts avec l'ARACT	Pas d'implication externe connue	Investissement du DG dans les structures de formation de la FNTP. Investissement du DAF à l'ARACT
13. DRH	Un RRH	Une RRH	Le DAF est le RRH	Une fonction RH partagée
14. Quel est l'objet du projet ?	Projet de « mise en ordre » des RH avant d'être un projet de développement	Améliorer la visibilité sur les compétences dans un contexte d'évolution. Contribuer à la mise en œuvre de la démarche qualité	Accroître la productivité et mieux organiser la gestion RH	Mieux connaître et développer les compétences. Introduire transparence et objectivité sur rémunération et progressions professionnelles
15. Quelle entrée ?	Inéquité de la politique de rémunération	Articulation avec démarche qualité	Evolution du management et de l'organisation	Valoriser les hommes et les compétences
16. Les outils mobilisés	Description de postes et d'Emplois-types. Référentiel de compétences. Evaluation. Grille de conversion	Des référentiels métiers et des référentiels de poste, des supports d'entretien d'évaluation, des procédures RH	Des référentiels de poste des supports d'entretien d'évaluation, des procédures RH. Un progiciel de gestion RH en ligne	Référentiels d'activités et de compétences ; Grilles individuelles d'évaluation et de suivi ; Cartographie des compétences. Base de données informatisée ; Outils RH : pyramides des âges, plans de formation
17. La caractérisation des démarches	Pas d'implication des salariés ni de leurs représentants	Ingénierie de projet	Projet conduit suivant 8 étapes	Démarche longue : le moment observé est l'aboutissement d'une démarche de 15 ans
18. La caractérisation des outils	Plutôt sophistiqués. Visent le poste oublient la polyvalence	Un outillage à la fois simple et précis	Outils précis	Outillage important finalisé dans un outil informatique
19. Intitulé de la démarche	Démarche compétence	Gestion par les compétences (initiée dans le cadre du MEDEF)	Démarche compétence	Démarche compétence
20. Les acteurs clés	RRH et encadrement	PDG - RRH Mobilisation des salariés lors de l'élaboration des outils	Consultant - PDG - RRH	Le projet a été porté et initié par le dirigeant avec des relais forts à l'extérieur de l'entreprise (branche). Réalisé par un groupe de travail interne. Appui d'un consultant

	BATISTYL	ESARC-CEFIRE	GRIS Découpage	Jérôme
21. Intérêts	La démarche compétence soutient une transition organisationnelle. Lien explicite entre gestion des compétences et rémunération	La GC est un moyen de gestion différenciée des ressources	Instauration d'un processus de prise en compte de la reconnaissance individuelle et collective	L'implication du dirigeant dans le processus. Des effets sur l'organisation du travail dont une responsabilisation accrue
22. Questions et limites	L'étude investigate des intentions d'entreprise et la réalisation d'outils	La démarche ne tient pas ses promesses aux yeux des salariés	Retour sur investissement spectaculaire mais scepticisme de certains salariés	L'évaluation de certains professionnels reste problématique

Tableau n° 1 : Présentation synthétique des cas (2/3)

	Maroquinerie de Saulieu	MECANALU	NORSYS
1. Région	Bourgogne	Ile de France	Nord-Pas-de-Calais
2. Produit ou service	Fabrication d'articles de maroquinerie	Fabrication de cloisons de bureau	SSII
3. Date de création ou reprise	2000	1997	1994
4. Effectif de l'entreprise	152	22	140
5. CA	Non communiqué	5,00 M€	8,80 M€
6. Branche	Maroquinerie	Menuiserie	Informatique
7. Statut du (des) dirigeant(s)	Créateur / une famille	Créateur	3 associés Créateurs
8. Situation de l'entreprise lors de l'investigation	Forte croissance	Forte croissance mais ralentissement récent	Forte croissance dans un marché déprimé. 15 % en 2002
9. Position sur le marché	Produit de luxe, Mono-client international	Développement de nouveaux produits à destination des artisans marché régional	Une PME travaillant pour de grands comptes dans le Nord et l'IdF
10. Priorités stratégiques	Développer la sous-traitance de volume et de savoir-faire	Innovation produits	Renouvellement des techniques. Capacité de conduite de projets
11. Caractéristiques de la direction	Direction familiale. Passage de relais au fils	Un PDG, les autres responsabilités ne sont pas clarifiées	Un management participatif avec un comité de pilotage de 8 membres
12. Liens du dirigeant avec l'extérieur	Implication dans les structures de la branche professionnelle	CJD	Forte implication : Président du CJD

	Maroquinerie de Saulieu	MECANALU	NORSYS
13. DRH	Oui	Non	Une RRH
14. Quel est l'objet du projet ?	Un dispositif de gestion qui assure une cohérence à une variété de PME ; un outil de pilotage de la performance	Un projet d'entreprise articulé autour d'axes de progrès	Renforcer la capacité d'innovation pour garder une avance technologique. Fidéliser les salariés à haut potentiel. Modération salariale contre qualité de vie
15. Quelle entrée ?	Professionnaliser les opérateurs	Progrès continu	Développer les compétences
16. Les outils mobilisés	Règles d'évaluation des compétences formalisées (entretien avec N+1) ; Onze filières de métiers décrits par autant de référentiels métiers ; Support d'entretien ; Tableaux de polyvalence par atelier	6 axes d'évolution décomposés en projets	Université d'entreprise : formations qualifiantes, formations métier, R&D ; Entretien d'appréciation : référentiels, guide d'entretien, procédure collective de reconnaissance
17. La caractérisation des démarches	Pilotage externe du fait des financements. Pilotage interne par quelques acteurs clés. Direction OK pour voir. Faible implication des partenaires sociaux	Une démarche pilotée par le chef d'entreprise en associant le personnel	La démarche est inhérente au projet fondateur de l'entreprise. Essentiellement management participatif
18. La caractérisation des outils	Un dispositif prêt à l'emploi	Peu d'outils mais une organisation qui laisse de l'autonomie et favorise le professionnalisme	Outils de gestion plutôt simples mais maturité managériale
19. Intitulé de la démarche	Gestion par les compétences	Projet d'entreprise : Grands axes pour 2003	Innovation participative / entreprise apprenante
20. Les acteurs clés	Quelques acteurs impliqués (DRH, consultant, chef d'atelier). Eloignement de la direction	Chef d'entreprise et salariés. Pas de consultant	PDG, comité de direction. Pas de consultant
21. Intérêt	Un développement des capacités managériales de l'encadrement de proximité. Une première évaluation des salariés	L'autonomie et le développement du professionnalisme. La question de la mobilisation des compétences dans une organisation qui se stabilise	Une volonté, portée par un collectif, de valorisation des compétences adossée à un dispositif de formation et d'innovation internes. Des résultats en terme de marché et de fidélisation
22. Questions et limites	Un blocage occasionné par une faible mobilisation des dirigeants, une faible acceptation de responsables intermédiaires, l'absence de reconnaissance	Organisation jeune. Quelle durabilité ?	Le dispositif est centré sur la filière informatique et n'est pas porté de manière équivalente dans les autres filières

Tableau n° 1 : Présentation synthétique des cas (3/3)

	OROS	SAURAMPS	Tué	VERHAEGHE
1. Région	Rhône Alpes	L.-Roussillon	Pays de la Loire	Nord-Pas-de-Calais
2. Produit ou service	Conception, fabrication, vente et maintenance d'instruments de mesures acoustiques et vibratoires	Librairie	Fabrication et pose menuiserie alu et PVC	Fabrication de meubles tubulaires
3. Date de création ou reprise	1985	1948	1930	1950
4. Effectif de l'entreprise	49	115	43	18
5. CA	4,50 M€	15,55 M€	4,50 M€	2,50 M€
6. Branche	Métallurgie	Librairie	Menuiserie	Menuiserie
7. Statut du (des) dirigeant(s)	Créateurs	Directoire de 3 ex-salariés. Succession en 1992	Petit-fils du fondateur. Succession en 1997	Gendre du fondateur
8. Situation de l'entreprise lors de l'investigation	Forte croissance : environ + 8 % / an	Développement continu	Forte croissance mais ralentissement récent	Pérennisation. Remontée après une chute importante : 25 % du CA
9. Position sur le marché	Un petit sur des produits hautement techniques à destination d'entreprises sur un marché mondial	Un marché local concurrentiel (grandes surfaces spécialisées)	Un petit sur un marché régional	Marché national (distributeurs)
10. Priorités stratégiques	Innovation produits. Qualité du réseau commercial	Richesse de l'offre et qualité du service	Diversification des produits et spécialisation dans le sur-mesure	Retrouver du volume. Passage à la norme NF
11. Caractéristiques de la direction	Un comité de direction composé de 4 directeurs et du PDG	Fonctionnement en directoire. Management participatif	Président	Relation très forte du PDG et du formateur-consultant
12. Liens du dirigeant avec l'extérieur	Implication critique au Medef	Implication dans les instances du syndicat professionnel	Ex-président du CJD des pays de Loire	Non significatif
13. DRH	Une RRH à mi-temps	Fonction assurée par un membre du directoire	Non	Non
14. Quel est l'objet du projet ?	Assurer la pérennisation. Développer des relations professionnelles de confiance. Veiller à un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	Projet intégré, liant des objectifs à la fois économiques et sociaux	Développement des compétences à partir d'une réflexion sur le travail	Développement des compétences des opérateurs dans le cadre d'une démarche qualité avec certification
15. Quelle entrée ?	Un management qui vise à renforcer les capacités d'innovation	Un ensemble de valeurs sur l'homme au travail, et les métiers de l'entreprise	Développement des compétences et qualité de service	Amélioration continue

	OROS	SAURAMPS	Tué	VERHAEGHE
16. Les outils mobilisés	Un entretien réalisé chaque année entre le P.-D. G. et chaque collaborateur	Outillage, sur différents champs : description des compétences, évaluation, développement, et reconnaissance.	Outils propres à une formation organisation	Suivi des actions : origine, thèmes, ouverture/clôture, Fiches de fonction, Modes opératoires, Fiches de non conformité
17. La caractérisation des démarches	Une « philosophie gestionnaire » diffusée au fur et à mesure du développement de l'entreprise	Une volonté, un souci, d'inscrire les démarches dans une logique participative et contractuelle	« Formation-organisation » impliquant un secteur suite à un diagnostic ARACT	Combinaison de la qualité et de la gestion des compétences
18. La caractérisation des outils	Réduits à leur plus simple expression : support pour l'entretien d'évaluation	Des descriptions d'emploi avec un volet comportemental	Définitions de métiers et explicitation des savoir faire	Outils de gestion spécifiques à la formation action / démarche qualité
19. Intitulé de la démarche	Management des compétences voire management tout court	« Unité économique et sociale »	Démarche « Equipe performante »	Pédagogie du dysfonctionnement
20. Les acteurs clés	Le projet est très personnalisé du fait de la personnalité et des convictions du P.-D. G. ; Le noyau de dirigeants et l'encadrement intermédiaire inégalement porteurs du projet. Pas de consultant	Salariés, encadrement et représentants du personnel. Pas de consultant	Salariés - Encadrement - chef d'entreprise. Présence d'un consultant	PDG - AM - Salariés. Rôle important du consultant
21. Intérêt	Complémentarité entre une culture managériale forte et une instrumentation gestionnaire modeste. Un développement de marché et une fidélisation du personnel	Une volonté de gestion par les compétences et un outillage gestionnaire en décalage avec l'intention initiale. Des résultats en termes de rentabilité et de parcours professionnel	Une dynamique entre l'évolution de l'organisation et des compétences. La démarche est ascendante car l'amélioration du fonctionnement est pris en charge par les salariés	Mise en œuvre d'une démarche Qualité articulée à l'évolution de l'organisation et au développement des compétences
22. Questions et limites	La question salariale	Des critiques des salariés sur le volet comportemental	La démarche renforce le niveau d'exigence sur l'encadrement intermédiaire	La démarche est essentiellement centrée sur la formalisation des savoir-faire

Présentation synthétique des cas

BATISTYL

La philosophie gestionnaire

La stratégie. L'entreprise connaît une forte croissance (+ 15 % par an) et un fort taux de rentabilité. Elle cumule les deux aspects de fabricant et de négociant en PVC, ce qui lui permet de livrer l'ensemble des menuiseries pour équiper un domicile.

La problématique compétence. Elle recrute régulièrement pour accompagner sa croissance, mais elle le fait sans politique construite d'intégration, ni politique définie de rémunération.

Les intentions portées par le projet compétence. La démarche vise une amélioration de la gestion de l'emploi, mais doit surtout permettre une rationalisation des rémunérations.

L'instrumentation de gestion

Le dispositif d'ensemble. Il s'agit d'objectiver et d'ajuster les niveaux de rémunération de tous les salariés de production. Les compétences sont définies, les salariés sont évalués « *en chambre* », les rémunérations doivent être « *corrigées* ».

Les outils. Pour chacun des 23 postes sont décrites les activités et indiquées et cotées les compétences requises. Les postes sont regroupés par 5 ou 6 dans des emplois-types. Un référentiel de compétences regroupe les 60 compétences définies pour les postes, cotées selon le niveau requis au poste. Les salariés sont évalués par rapport au poste qu'ils occupent. Une grille de conversion rattache le score à la classification.

Modalités de construction du dispositif

Le responsable RH s'est appuyé sur un groupe composé du directeur de la production, du chef d'atelier PVC, des 2 chefs d'équipe de cet atelier, du responsable de la qualité. Ce groupe a décrit les 23 postes de l'atelier, les compétences requises, les emplois-types. Il s'est aussi chargé de l'évaluation des salariés à partir de grilles d'évaluation conçues par le RRH.

Les acteurs

Le dirigeant. L'entreprise est familiale et le fondateur vient de « passer le témoin ». Le nouveau PDG, qui cherche à développer un management participatif valorisant les responsabilités, qualifie son management de peu autoritaire et indique qu'il ne craint pas que chacun ait une liberté de mouvement et de pensée, estimant que cela favorise la réactivité de l'entreprise.

Le RRH. C'est lui qui a principalement initié et piloté la GC.

Le consultant. L'entreprise n'a pas fait appel à un consultant.

L'encadrement de proximité. La description des postes et des compétences requises a été entièrement réalisée par la hiérarchie de proximité. L'ensemble de la démarche n'est maîtrisé que par les cadres qui ont participé, mais il n'est pas sûr que tous les chefs d'ateliers et les chefs d'équipe en aient bien compris les tenants et les aboutissants.

Les OS et/ou les IRP. Le comité d'entreprise et les délégués du personnel ont été informés à plusieurs reprises de cette démarche, mais ils n'ont, en aucune manière, été associés à sa conception et son élaboration.

Les salariés. Les salariés connaissent assez mal la logique du système et ses conséquences. Les salariés n'ont pas été consultés, ni sur la démarche elle-même, ni sur leur vision des compétences requises pour un poste et encore moins leur évaluation personnelle.

Les pratiques gestionnaires

Comment cela se passe-t-il ? En l'état actuel, le système de GC reste dans les mains du responsable et ne semble pas en mesure d'apporter aux salariés des perspectives professionnelles, de développer de nouvelles dimensions du métier, de reconnaître les apprentissages réalisés.

Résultats et effets. Les 25 % de salariés qui sont positionnés à un niveau supérieur à leur salaire bénéficient d'une augmentation.

Les décalages

Description. Sur l'organisation et l'autonomie : pas de développement, au contraire risque de rigidification de l'organisation. Sur l'implication des salariés : risque de retrait.

Commentaires. Les difficultés trouvent leur origine dans la conception du système :

- pas d'articulation avec la stratégie car pas d'identification des compétences clés ;
- pas de rôle de management des compétences pour les AM ;
- pas de perspectives professionnelles.

De plus, la problématique RH est réduite à des questions de rationalisation.

En conclusion

Ce cas révèle une tentation technocratique de la GC : la démarche est conçue par quelques-uns, les salariés ne sont pas impliqués, les évaluations sont faites dans « la clandestinité » ; bref, elle est construite pour le bénéfice exclusif de l'entreprise. L'accent est mis sur les outils de gestion et non sur le management.

ESARC-CEFIRE

La philosophie gestionnaire

La stratégie. La diminution programmée de l'une des niches (formation en alternance) entraîne l'entreprise vers une redéfinition de sa stratégie ; celle-ci n'est pas totalement finalisée au moment de la conception du projet compétence. La certification ISO 2000 est perçue comme susceptible d'apporter un avantage concurrentiel.

La problématique compétence. L'entreprise entretient différents types de relations d'emploi avec ses collaborateurs : 1) une « colonne vertébrale » constituée des emplois managériaux, d'encadrement pédagogique (dont les « référents de filières »), de recrutement des stagiaires et d'emplois administratifs. La clarification des rôles, missions et compétences de ces emplois justifie en elle-même une GC. 2) Les emplois de formateur, moins déterminants pour le développement de l'entreprise, dont la gestion semble être laissée à la « main invisible » du marché.

Les intentions portées par le projet compétence. Compte tenu de l'évolution de la stratégie, Direction et responsable RH - Qualité ont engagé une réflexion sur l'évolution des compétences de la structure. Les responsables souhaitent disposer d'une meilleure visibilité sur les compétences dans un contexte d'évolution des missions des organismes de formation. Autre objectif affiché : contribuer à la mise en œuvre de la démarche qualité.

L'instrumentation de gestion

Le dispositif d'ensemble. Sa construction est prévue selon 4 phases :

- lancement du projet : organisation en structure projet, information ;
- cartographie par métier élaborée en groupes métier ;
- politique d'appréciation du personnel (entretiens d'évaluation) ;
- politique de reconnaissance.

Les outils. Le système de GC s'appuie sur un outillage simple :

- des référentiels métiers et des référentiels de poste pour les fonctions managériales et support (et non pour les enseignants-formateurs) ;
- des supports d'entretien d'évaluation ;
- des procédures RH.

Modalités de construction du dispositif

C'est le choix du directeur qui est en relation avec le Medef dans le cadre du projet « Objectif compétences ». Un pilotage interne avec un responsable de projet (la responsable RHQ) et une ingénierie de projet articulée autour des 4 étapes. L'élaboration comporte juste ce qu'il faut de participatif pour décrire les métiers. Cela reste un projet de direction faiblement partagé.

Les acteurs

Le dirigeant. Le management est fortement centralisé dans les mains du directeur (« tout doit recevoir son aval ») qui concentre les leviers managériaux : information, communication, augmentation de salaires, signatures des documents émis par l'entreprise. Il est venu à la GC par l'intermédiaire du Medef dans le cadre de l'accord avec la DGEFP.

Le RRH. Une responsable RH qui intègre également la qualité vient d'être mise en place, c'est elle qui est chargée de piloter le projet compétence.

Le consultant. L'entreprise a bâti seule son dispositif et n'a pas fait appel à un consultant.

L'encadrement intermédiaire. Constitué des 3 autres membres du comité de direction et par les référents de filière, il a plus un rôle de réalisateur que de concepteur.

Les OS et/ou les IRP. Leur rôle est modeste (informés mais pas impliqués), ils ne sont pas partie prenante du dispositif et s'ils reconnaissent que « l'intention est bonne », ils restent critiques quant aux pratiques.

Les salariés. Leur implication est réduite au strict nécessaire ; ils sont, pour certains, « objets » du dispositif de gestion, pour d'autres, non concernés.

Les pratiques gestionnaires

Comment cela se passe-t-il ? L'appréciation du personnel suscite des réserves : tous les salariés n'ont pas bénéficié d'entretien, les responsables n'ont pas tous utilisé les outils prévus, le positionnement est qualifié d'« intuitif » ou d'« artisanal ». Toutefois, les commerciaux semblent avoir bénéficié d'un entretien « plus étoffé » du fait de l'utilisation plus complète du référentiel.

Résultats et effets. La mise à plat des activités et des compétences a apporté une visibilité sur les compétences ainsi qu'une certaine objectivation des entretiens d'évaluation. Elle a aussi contribué à positionner une fonction RH, même si, à ce jour cette fonction est plus appréhendée comme un appui méthodologique que comme un levier de changement.

Les décalages

Description. Les étapes 1 et 2 ont été réalisées à la satisfaction des différents acteurs. La mise en œuvre de l'étape 3 est partielle, l'étape 4 est remise en question. Le lien avec la certification ISO n'est pas effectif et le projet compétence a d'ailleurs probablement pâti de la recherche résolue de certification.

Commentaires. L'entreprise se mobilise fortement dans la phase d'élaboration des référentiels, mais elle ne poursuit pas son effort au-delà de la constitution des outils. Le projet n'est plus piloté ; le lien stratégie, organisation, compétence est difficile à trouver ; le développement de la démarche et son impact est très variable en fonction des emplois...

En conclusion

Ne pas élaborer de référentiel pour les enseignants formateurs alors que ceux-ci constituent le cœur du métier de l'entreprise constitue un choix qui traduit bien les intentions de la direction en matière de GC : il s'agit de clarifier les rôles et les missions de la « colonne vertébrale » de l'entreprise et de laisser les autres, dont les formateurs, « se débrouiller » avec leur employabilité.

Par ailleurs, la direction se dérobe dès que la question de la reconnaissance est posée. Celle-ci sert à vendre la démarche afin d'obtenir la participation nécessaire à la cartographie des compétences. Ce choix marque bien que nous sommes en présence d'un dispositif à visée unilatérale.

GRIS Découpage

La philosophie gestionnaire

La stratégie. L'entreprise se positionne sur un métier basique de process, à faible valeur ajoutée mais réalisé sous contrôle qualité selon des procédures strictes et une typologie de produits « haut de gamme ». Son développement est basé sur l'évolution technique du produit, l'exigence qualité, l'amélioration de la productivité avec une volonté de baisse des coûts, des investissements matériels.

La problématique compétence. On constate, avant le lancement de la GC :

- un manque de dynamisme et de motivation des salariés ;
- une absence de règles dans la gestion du personnel ;
- un fort taux de turn-over ;
- une absence de formalisation de la GRH.

Les intentions portées par le projet compétence. La démarche vise une amélioration de la gestion du travail. Elle propose des modalités d'organisation favorisant l'implication des salariés avec un double mouvement :

- favoriser la prise d'initiatives et les solidarités par la mise en place d'équipes autonomes ;
- « contraindre » les salariés à entrer dans un processus qualité organisé.

L'instrumentation de gestion

Le dispositif d'ensemble. L'organisation est tournée vers l'amélioration de la productivité et de la qualité (comité d'amélioration, coordinateur, outils méthodologiques (SMED, AMDEC, 5 S) en cohérence avec la Méthode Kaisen d'aide à l'initiative et à l'expression de la créativité.

Les outils. Ce sont des outils de GRH :

- cartographie des emplois ;
- fiches emploi ;
- référentiel de compétences des emplois ;
- évaluation et cotation des emplois ;
- intégration des emplois dans la grille de classification ;
- entretiens d'évaluation ;
- dossier individuel et guide d'entretien ;
- système de prime d'incitation et de redistribution ;
- signature d'un contrat social.

On remarque la complexité de l'outillage plus conçu en fonction du poste que d'un métier d'équipe (11 filières métier, pour 29 emplois et 57 agents en fabrication).

Modalités de construction du dispositif

La démarche développée chez GRIS s'est co-construite entre le Consultant et le Dirigeant de l'entreprise en plusieurs étapes :

- lancement du projet : organisation structure de projet ;
- cartographie des emplois - jusqu'aux entretiens d'évaluation ;
- audit social suivi d'un séminaire de « *Team building Outdoor* » ;
- élaboration d'une charte du contrat social de production ;
- mise en place d'une organisation nouvelle ;
- formation de l'encadrement à manager différemment le personnel ;
- politique d'appréciation du personnel (entretiens d'évaluation) ;
- politique de reconnaissance.

Les acteurs

Le dirigeant. L'entreprise connaît des problèmes de management au niveau de l'équipe de direction : paternaliste, profil de fonceur et directif. Le chef d'entreprise sera progressivement amené à changer de mode de management.

Le RRH. La fonction est assurée par un collaborateur direct du dirigeant avec lequel s'est établi un lien de confiance ; elle est cumulée avec la comptabilité et la gestion financière. Ce responsable s'est largement impliqué dans la construction de la GC.

Le consultant. Très présent en accompagnement direct du chef d'entreprise.

L'encadrement de proximité. Deux niveaux hiérarchiques, le comité de direction et les opérationnels. Les chefs d'équipe ont assuré les entretiens pour lesquels ils ont été formés par le consultant.

Les OS et/ou les IRP. Ils sont peu impliqués dans l'élaboration de la GC.

Les salariés. Ce sont les utilisateurs principaux du système, l'entreprise a déployé beaucoup d'efforts pour les convaincre de l'intérêt du projet.

Les pratiques gestionnaires

Comment cela se passe-t-il ? La GC sert essentiellement à clarifier les missions et à rationaliser la GRH. Elle permet de faire remonter des informations sur le fonctionnement de l'entreprise, sur les évolutions des emplois, sur les besoins en formation. La complexité de l'outillage RH nuit à sa diffusion. On note également une tendance à survaloriser les critères comportementaux.

Résultats et effets. Un des points forts de la GC est l'accent mis sur la qualité : décrire les compétences permet de clarifier les attentes en matière de qualité. Par ailleurs, il n'y a pas de lien direct entre entretien et rémunération.

Les décalages

Description. Plusieurs réactions et observations permettent de conclure à l'inachèvement du projet : le sentiment d'être « coincé » au poste occupé, la mauvaise connaissance par les salariés des outils, le sentiment de faible prise en compte des attentes individuelles.

Commentaires. La GC apparaît comme un outil d'auto diagnostic du fonctionnement, mais elle ne cherche pas à développer la compétence. Les critères ciblent essentiellement le volet comportemental.

En conclusion

La démarche est perçue à ce jour comme un processus de rationalisation des règles de gestion et d'affectation des ressources principalement au service de l'entreprise.

JÉRÔME

La philosophie gestionnaire

La stratégie. Offrir à des grands donneurs d'ordre des prestations de qualité, résister à la guerre des prix en affirmant un positionnement sur la qualité de service.

La problématique compétence. Elle s'intègre dans une politique sociale ambitieuse : pas de licenciements économiques, recours exceptionnel au travail intérimaire, fidélisation des salariés et développement des parcours professionnels.

Les intentions portées par le projet compétence. Accompagner la professionnalisation des salariés tant sur le volet technique que sur celui des « *comportements professionnels* ».

L'instrumentation de gestion

Le dispositif d'ensemble. Les compétences techniques et les critères comportementaux sont regroupés dans une grille d'évaluation qui sert de support aux entretiens individuels. L'évaluateur dispose de toutes les informations utiles à la conduite de l'entretien concernant le salarié (historique, parcours, formations réalisées, doléances et remarques...).

Les outils. Un référentiel unique regroupant toutes les compétences techniques nécessaires à la réalisation des chantiers de BTP. On distingue 7 niveaux de qualification, des ouvriers d'exécution aux chefs de chantiers. L'entreprise a aussi défini 6 comportements professionnels (sens du client, les objectifs de chantier, le respect des règles, le management, l'autonomie et l'initiative, la souplesse et la polyvalence).

Modalités de construction du dispositif

La mise en place du projet s'est déroulée sur une année (2002). L'équipe projet était composée du Président, du Directeur administratif, de la Responsable RH et du Responsable logistique assistés par deux Conducteurs de travaux. Deux groupes de travail ont été constitués autour des deux activités principales : Travaux Publics et Génie Civil. Un consultant a accompagné l'équipe.

Les acteurs

Le dirigeant. Ce dirigeant est impliqué dans l'appareil de formation et dans différentes institutions locales. Il s'efforce d'intégrer dans son entreprise les innovations en matière de formation et de GRH et il fait évoluer progressivement l'entreprise. Il a réussi à moderniser la politique sociale en développant un modèle de gestion participatif.

Le RRH. Il est partie prenante du projet.

Le consultant. 12 jours dans la formation des cadres à la conduite des entretiens et dans la construction des référentiels et le paramétrage de l'outil.

L'encadrement de proximité. Certains ont participé à l'élaboration du dispositif, les chefs de chantier mettent en œuvre, notamment en conduisant les entretiens professionnels.

Les OS et/ou les IRP. Consultés régulièrement, leur jugement sur le projet est positif.

Les salariés. Certains ont contribué à l'élaboration du référentiel en participant aux deux groupes de travail.

Les pratiques gestionnaires

Comment cela se passe-t-il ? L'entretien est préparé avec le Chef de chantier, ce qui permet à l'évaluateur de pré-positionner le salarié et d'échanger avec lui. On enregistre des demandes de formation, de rémunération ou de montée en qualification. Toutes les demandes de rémunération sont soumises à la direction et les demandes de formation examinées en commission. Des formes de reconnaissance monétaires et non-monétaires sont proposées, elles sont jugées « *plus objectives et plus transparentes* ».

Résultats et effets. La direction voit dans le retour des clients l'effet direct de ses efforts en matière d'organisation, de sécurité et de compétences. Elle explique cette réussite par la mise en œuvre des six compétences comportementales clés. Les acteurs constatent que le système produit un ensemble d'effets croisés et simultanés sur l'organisation du travail, le développement des compétences et la responsabilisation.

Les décalages

Description. Les représentants du personnel évoquent néanmoins des difficultés à évaluer les conducteurs d'engins et les chauffeurs, catégorie qui ne constitue pas un collectif de travail stable.

Commentaires. La standardisation des tâches n'est pas de mise car chaque ouvrage est unique et les apprentissages se font sur le terrain. Seule la maîtrise des tâches permet aux salariés de s'adapter aux différentes situations ; un nouveau chantier génère de nouvelles contraintes, il faut à chaque fois utiliser des machines et des matériaux différents.

En conclusion

L'entreprise s'est donné les moyens de réaliser son projet, tout en préservant sa culture. Aucun point de rupture ne peut être clairement affiché ; c'est peut-être ce qui explique sa réussite. Les salariés sont aujourd'hui plus impliqués dans la réussite quotidienne de la production et perçoivent mieux les enjeux stratégiques de leur activité. Ils sont aussi plus motivés et mieux reconnus, leurs droits et leurs devoirs sont plus clairs. Ce dispositif de management se révèle « *mutuellement profitable* » pour les deux parties.

Maroquinerie de Saulieu

La philosophie gestionnaire

La stratégie. L'atelier, distinct juridiquement d'autres unités de production appartenant à la même famille, est créé dans le cadre d'un développement exponentiel de l'activité (les effectifs de l'ensemble des unités sont multipliés par 3 en 3 ans). La stratégie consiste à coller aux demandes du principal donneur d'ordre avec la volonté de devenir « *leader en sous-traitance de volume et de développer une sous-traitance de savoir-faire* ».

La problématique compétence. Le recrutement s'effectue dans un bassin où l'emploi est « sinistré ». L'entreprise offre une relative sécurité d'emploi et des horaires de travail réguliers, ce qui est apprécié par les salariés. L'arrivée d'une DRH doit permettre de faire évoluer une fonction jusque là exercée de manière administrative.

Les intentions portées par le projet compétence. Il s'agit de formaliser de nouvelles règles de fonctionnement et d'opérer un changement radical, structurel, dans le fonctionnement de l'entreprise par différents moyens :

- formaliser l'organisation et la gestion, dont la GRH, pour gagner en efficacité ;
- instaurer des pratiques nouvelles de management et d'animation des équipes ;
- connaître les compétences disponibles.

Il s'agit d'un projet industriel centré sur les unités de production (visant à améliorer la flexibilité de l'organisation, les délais de réaction, limiter les défauts qualité...). Il est décrit comme une ambition d'« *organisation qualifiante* ».

L'instrumentation de gestion

Le dispositif d'ensemble. Des référentiels emploi compétences ont été élaborés, les compétences maîtrisées sont évaluées, l'évaluation est synthétisée dans un tableau de polyvalence. Des parcours individualisés de formation sont établis. Il n'y a pas de lien avec la rémunération.

Les outils. Le système repose sur quatre outils :

- un référentiel de compétences qui définit 12 familles d'emplois, elles-mêmes déclinées en activités, tâches, savoir-faire et comportements ;
- une cartographie collective des compétences permettant d'identifier les ressources et les lacunes et de piloter un plan d'action ;
- un dispositif d'évaluation individuelle des compétences qui repose sur des entretiens conduits par les responsables hiérarchiques ;
- un plan de formation recoupant les trajectoires individuelles et les priorités de l'entreprise.

Modalités de construction du dispositif

Elles se caractérisent de la façon suivante :

- un financement important par des fonds publics (EDDF) ;
- un comité de pilotage élargi aux institutionnels et partenaires extérieurs de l'entreprise ;
- un accompagnement « hors normes » (190 jours) par un cabinet conseil chargé de réaliser le diagnostic initial, d'élaborer les référentiels, de concevoir et de conduire les transformations de l'organisation du travail...
- une implication formelle des IRP.

Les acteurs

Le dirigeant. Il tolère la démarche, plus qu'il ne la porte, car elle lui semble, dans un premier temps, être de nature à apporter des solutions de rationalisation des processus de travail et de structuration de l'entreprise et, ainsi, de faire face à la forte croissance. Il ne soupçonnait pas ce qu'elle signifiait. Son fils, futur dirigeant, semble plus favorable, mais il ne la défend pas.

Le RRH. Implication soutenue de la DRH dans le projet dont c'est la grande affaire.

Le consultant. L'implication du cabinet est forte, le volume de travail conséquent. Il apporte savoir-faire méthodologique et force de travail. C'est un cabinet expérimenté en management, mais non spécialiste de la GC.

L'encadrement. Son implication est différenciée selon les sites. Le directeur de fabrication de l'atelier étudié est fortement impliqué dans la conception et dans la mise en œuvre. L'encadrement intermédiaire est formé, il s'implique dans la démarche et assure la première campagne d'entretiens.

Les OS et/ou les IRP. Ils sont peu présents dans l'élaboration du dispositif bien que consultés régulièrement.

Les salariés. Ils participent à la création des outils.

Les pratiques gestionnaires

Comment cela se passe-t-il ? L'exercice d'évaluation est conduit une fois ; il suscite des attentes de la part des salariés, notamment en termes de reconnaissance. Un tableau permet de disposer d'une vision panoramique des compétences disponibles et facilite l'affectation des ressources.

Résultats et effets. Augmentation de la rémunération pour 10 % des salariés, mais l'entreprise ne souhaite pas établir ouvertement un lien entre développement des compétences et rémunération.

Les décalages

Description. La GC fait naître des attentes, notamment en matière de rémunération, que l'entreprise, in fine, ne souhaite pas satisfaire. Les souhaits de formation ne sont pas satisfaits.

Commentaires. Les dirigeants craignent une inflation salariale. Ils considèrent, en effet, que la reconnaissance est d'abord un coût. Le blocage est dû à la faible mobilisation des dirigeants, à la faible acceptation de certains responsables intermédiaires, à l'absence de prise en compte de la question de la reconnaissance.

En conclusion

Tout cela pour ça ! Des changements sont engagés, mais non finalisés, le projet semble disproportionné et la démarche n'est pas suffisamment intégrée dans le fonctionnement global.

Finalement, l'entreprise a obtenu ce qui pour elle était prioritaire : disposer d'une mesure précise des compétences disponibles. Mais le projet compétence a joué un rôle déclencheur en révélant des compétences non reconnues et suscitant des attentes auxquelles l'entreprise ne veut pas répondre. Les liens entre le mode de rémunération et la réalisation des entretiens ne sont pas établis et certaines pratiques paternalistes subsistent... Le projet est suspendu et risque d'être abandonné malgré les efforts accomplis. Reste la possibilité d'activer (au gré des choix de management) un outil permettant de piloter efficacement les compétences (formation, polyvalence).

Le dispositif de gestion, conçu aussi en réponse à des attentes des salariés, fonctionne à l'usage quasi-exclusif de l'entreprise.

MECANALU

La philosophie gestionnaire

La stratégie. Fidéliser les clients en développant le service : livrer un produit sur mesure avec une forte réactivité « en temps et en heure » et innover. 6 grands axes d'innovation ont été définis : gamme de produits, service et production, reconstruction du dialogue, professionnalisation de la gestion, commercial, évolutions sociales.

La problématique compétence. Les salariés doivent faire preuve de flexibilité, donc être polyvalents ; ils sont en contact direct avec le client, donc doivent faire preuve d'autonomie.

Les intentions portées par le projet compétence. Il s'agit de mobiliser les compétences, et donc de les développer, et de favoriser l'autonomie dans une organisation qui se stabilise.

L'instrumentation de gestion

Le dispositif d'ensemble. Autonomie dans le travail et développement de la polyvalence sont recherchés. Concernant le développement des compétences, la priorité est donnée à la pratique professionnelle.

Les outils. C'est le règne de l'informel, propre à la TPE.

Modalités de construction du dispositif

Ce qui concerne la compétence dans cette TPE s'inscrit dans le cadre du projet « Grands axes », notamment sur les volets « service et production » et « reconstruction du dialogue ». Ce projet est essentiellement la traduction des points de vue du chef d'entreprise.

Les acteurs

Le dirigeant. Il est jeune, c'est un développeur qui aime le produit. Il souhaite installer un management par projet, il dit ne pas avoir la « fibre RH ».

Le RRH. Il n'y a pas de service spécialisé pour la fonction.

Le consultant. L'entreprise n'a pas fait appel à un consultant.

L'encadrement de proximité. Il se voit déléguer progressivement des fonctions que le dirigeant exerçait précédemment : devis, ordonnancement, lancement, gestion des commandes... Le management vise à favoriser les décisions au plus près du processus.

Les OS et/ou les IRP. Pas d'instances de médiation et de représentation.

Les salariés. Leur implication est sollicitée dans le cadre de l'axe d'innovation « *reconstruction du dialogue* ».

Les pratiques gestionnaires

Comment cela se passe-t-il ? Ce qui est caractéristique du fonctionnement dans les 4 ateliers, c'est l'élargissement progressif du champ d'intervention au fur et à mesure que l'entreprise se développe. La professionnalisation s'effectue au travers des relations directes avec les clients, de l'élargissement du champ d'action et du développement de la polyvalence.

Résultats et effets. La stabilisation de l'organisation existante, suite à une période de développement, est l'occasion pour l'entreprise, de définir et de clarifier les fonctions, d'améliorer ainsi la visibilité des fonctions de chacun qui incite à une redéfinition des missions. Les évolutions professionnelles sont tributaires du développement de l'entreprise. Un gel des salaires a été décrété compte tenu de la situation de l'entreprise. La participation à certains projets peut tenir lieu de reconnaissance.

Les décalages

Description. L'entreprise n'a pas fait de promesses explicites à ses salariés, elle ne les déçoit donc pas.

Commentaires. Le « deal » est de stabiliser l'entreprise pour ensuite lui permettre de se développer.

En conclusion

S'agit-il bien d'un dispositif de GC ? Non, d'une certaine manière, parce que toutes les caractéristiques d'une GC ne sont pas présentes, notamment les définitions de compétences, les modalités d'évaluation ;

oui, d'une autre, puisque l'entreprise recherche, de façon plus ou moins formalisée, à mobiliser les compétences disponibles au profit de l'innovation et de la qualité de service et à les développer.

Le projet, plus managérial que gestionnaire RH, est essentiellement au bénéfice direct de l'entreprise et les salariés ne pourront en bénéficier que dans la mesure où l'entreprise se sera stabilisée et se développera.

NORSYS

La philosophie gestionnaire

La stratégie. Deux ambitions : « être leader sur son marché » ; « être une entreprise de référence en matière de développement social ». Un service de haute qualité liant « développement des compétences et maîtrise des technologies » dans le marché fortement compétitif du conseil en informatique (« une entreprise à forte valeur ajoutée »).

La problématique compétence. Elle est double : mettre à disposition des entreprises clientes des consultants « hautement compétents » et, pour cela, piloter de manière déterminée le développement professionnel ; fidéliser, par l'implication et la reconnaissance, les ressources par rapport à un marché du travail traditionnellement très fluide.

Les intentions portées par le projet compétence. Connaître les collaborateurs, de manière à les affecter de manière pertinente et à les faire évoluer, et les reconnaître par des moyens non uniquement monétaires. Le système de GC constitue un levier d'action pour la stratégie d'innovation.

L'instrumentation de gestion

Le dispositif d'ensemble. Deux modalités sont formalisées : l'université d'entreprise, qui articule innovation et développement des compétences, l'entretien annuel d'appréciation, clé de voûte du dispositif de GC. Un comité de 8 personnes harmonise les positionnements et les évolutions et décide des évolutions de salaire.

Les outils. Ce sont principalement ceux de l'entretien : guide de préparation, dossier d'évaluation, référentiel métier.

Modalités de construction du dispositif

Nous sommes en présence d'un « modèle endogène » de GC, le système s'est construit progressivement. La mémoire de cette construction s'est perdue, mais il semble acquis que l'entreprise a adopté les mêmes principes d'implication et de participation qu'elle applique par ailleurs. Les OS semblent avoir été en retrait.

Les acteurs

Le dirigeant. C'est le porteur du projet d'entreprise qui intègre la compétence comme dimension fondamentale de sa présence sur le marché. Son implication est pleine et entière. Il a été, par ailleurs, président du Centre des jeunes dirigeants (CJD).

Le RRH. C'est une fonction technique au service de la GC, mais qui n'en est pas l'instigatrice

Le consultant. L'entreprise n'a pas fait appel à un consultant.

L'encadrement intermédiaire. Il est impliqué dans le cadre d'un management participatif dans la définition de la stratégie de l'entreprise et dans la GC. Les directeurs de projet ont, entre autres, pour mission de « faire progresser » leurs collaborateurs.

Les OS et/ou les IRP. Présence n'est pas contestée, mais ils n'interviennent pas dans la GC.

Les salariés. Le système de GC leur permet d'avoir une lisibilité de leur développement professionnel et de maintenir leur employabilité. Les modalités de reconnaissance monétaires et non-monétaires visent leur fidélisation.

Les pratiques gestionnaires

Comment cela se passe-t-il ? L'« Université d'entreprise » axe ses recherches en partenariat avec des centres universitaires en fonction de la veille technologique que Norsys réalise à partir des besoins des clients. L'offre de formation, régulièrement actualisée, vise à « qualifier » ou à « recycler » les collaborateurs.

Résultats et effets. Ce qui est prévu, développement des compétences et entretien professionnel, est réalisé, tant l'« innovation participative » est au cœur du devenir de l'entreprise. Les collaborateurs sont fidélisés, l'entreprise poursuit son développement dans un marché régulièrement en crise.

Les décalages

Description. Des insatisfactions sont exprimées en ce qui concerne l'entretien ; ce qui tendrait à montrer que les pratiques ne sont pas aussi transparentes qu'on le souhaite. L'entretien est moins un moyen de GC qu'un moment privilégié d'échanges. Ce qui est fait pour la filière informatique ne retrouve pas d'équivalent pour les autres filières.

Commentaires. Paradoxalement, l'entretien est à la fois exigeant et fragile car il reste trop tributaire de l'implication et du savoir-faire de l'encadrement.

En conclusion

Le dirigeant « paye de sa personne » et fait de la GC un atout dans la recherche d'innovation. Le chaînage entre stratégie et compétence est bien mis en évidence par le cas, même si l'on n'est pas dans le cadre de nouvelles formes d'organisation du fait de l'exercice essentiellement individuel du métier. Le développement des compétences est l'axe fondamental du dispositif, notamment dans la recherche de nouvelles prestations à concevoir, donc de nouvelles compétences à maîtriser, pour satisfaire les clients.

Les formes de reconnaissance sont monétaires, mais de façon indirecte, non automatiques, car les décisions sont prises par un groupe ad hoc, et non-monétaires, la possibilité d'exercer son métier en intégrant régulièrement les évolutions est, en effet, décisif pour des professionnels.

OROS

La philosophie gestionnaire

La stratégie. Un « énorme » investissement en R&D permet à l'entreprise de disposer d'un indéniable avantage concurrentiel constitué à partir de la portabilité, de la robustesse, de la puissance et de la précision des produits de mesures vibratoires et acoustiques. La stratégie est faite d'un travail sur l'offre et d'une présence commerciale aussi forte que possible. « *Notre manière de travailler est un élément de différenciation* ».

La problématique compétence. Renforcer les capacités d'innovation de l'entreprise, et ainsi assurer sa pérennisation, et impliquer les salariés dans ce projet durable.

Les intentions portées par le projet compétence. Il vise à développer des relations professionnelles de confiance et à garantir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

L'instrumentation de gestion

Le dispositif d'ensemble. Il est basé, d'une part, sur un principe de responsabilisation des individus dans leurs activités professionnelles et sur l'incitation à développer leurs compétences et à coopérer, et, d'autre part, sur un entretien réalisé chaque année entre le P.-D. G. et chaque collaborateur.

Les outils. Réduits à leur plus simple expression : un support élémentaire pour l'entretien d'évaluation, pas de référentiels, pas de parcours professionnels pré-établis. Mais des outils de professionnalisation existent, notamment grâce à une base commune de données qui permet à chacun d'aller « piocher » ce dont il a besoin et qui, ce faisant, favorise le développement des compétences.

Modalités de construction du dispositif

La « philosophie gestionnaire » s'est diffusée au fur et à mesure du développement de l'entreprise. Le projet est très personnalisé du fait de la personnalité et des convictions du P.-D. G. Le noyau de dirigeants et l'encadrement intermédiaire sont inégalement porteurs du projet.

Les acteurs

Le dirigeant. C'est lui qui insuffle la dynamique managériale et cela ne lui est pas contesté. Il incarne une vision humaniste du management, porte attention à chaque collaborateur et à leur développement personnel et professionnel. Il personnalise le dispositif.

Le RRH. Elle est centrée sur les activités centrales de la fonction que sont la vie du contrat de travail, le recrutement, la paye, la formation et les relations avec les IRP.

Le consultant. L'entreprise n'a pas travaillé avec un consultant

L'encadrement. Très impliqué dans le développement des compétences des collaborateurs, il l'est moins dans l'évaluation de leur contribution, ce qui le gêne dans l'exercice de sa responsabilité managériale.

Les IRP. Les délégués du personnel sont peu impliqués dans les aspects managériaux et considèrent leur mission comme devant « *mettre de l'huile dans les rouages* ».

Les salariés. Disposant d'un haut niveau de qualification, responsabilisés dans leurs activités, comptables de leur propre employabilité, ils restent fidèles à l'entreprise du fait de la qualité de travail et d'emploi.

Les pratiques gestionnaires

Comment cela se passe-t-il ? On observe des pratiques régulières d'apprentissage par attribution de nouvelles activités, par coopération, par mise à disposition de données sur une base accessible à tous. Des entretiens préparés minutieusement de part et d'autre, sont largement acceptés par les salariés.

Résultats et effets. L'entreprise poursuit son développement grâce à sa capacité d'innovation. Le climat interne se caractérise par une paix sociale, un niveau élevé de satisfaction au travail et un sentiment d'appartenance. Les collaborateurs sont fidélisés.

Les décalages

Description. L'entreprise fait ce qu'elle dit mais le système reste très personnalisé. Des mécontentements se manifestent concernant la politique salariale.

Commentaires. Du fait de la place prépondérante prise par le PDG en matière de management, l'encadrement est peu responsabilisé dans la GC. Par ailleurs, l'entreprise recrute sur des niveaux de rémunération qui tiennent compte du marché, et qui donc varient sensiblement d'une année sur l'autre. Elle n'avait jamais souhaité « mettre à plat » sa politique de rémunération de crainte qu'une harmonisation ne soit trop coûteuse.

En conclusion

Le système de gestion d'Oros est un système de management « *mutuellement profitable* » puisqu'il favorise simultanément la responsabilité et le développement professionnel des salariés et l'efficacité de l'organisation.

La philosophie gestionnaire est-elle plus importante que l'instrumentation de gestion ? Oui, jusqu'à un certain point, c'est-à-dire pour autant que l'entreprise conserve une taille modeste, mais dès lors qu'un certain seuil est franchi, « cela ne va plus sans dire » et la philosophie doit être formalisée par des règles et des outils afin d'autres acteurs soient en capacité de la faire vivre.

Une GC bien comprise ne se traduit pas par un dispositif de gestion qui considère les individus comme des objets mais par un système de pratiques dans lequel l'individu serait pleinement acteur de son développement professionnel ?

SAURAMPS

La philosophie gestionnaire

La stratégie. Qualité et diversité de l'offre de service étayées par le professionnalisme des équipes. Le personnel doit répondre à toutes les exigences du métier de libraire, c'est l'atout concurrentiel par excellence alors que l'entreprise est contestée par d'autres enseignes (FNAC, Virgin) qui risquent de la mettre en difficulté.

La problématique compétence. Les modalités d'exercice du métier sont décisives dans la mise en œuvre de la stratégie. Il faut donc préparer et accompagner les libraires dans cette exigence professionnelle et leur donner les moyens de la mettre en œuvre.

Les intentions portées par le projet compétence. Professionnaliser, valoriser l'initiative et la responsabilité, rendre lisibles les progressions professionnelles possibles, expliciter les formes de reconnaissance, notamment en créant une référence collective pour la progression salariale. L'organisation du travail a fait l'objet d'une clarification en termes de processus ; ainsi, c'est le libraire qui gère les commandes de son rayon.

L'instrumentation de gestion

Le dispositif d'ensemble. Les parcours professionnels sont définis, les emplois décrits. L'« *entretien d'expression et d'évaluation* » vise à connaître le niveau professionnel de chaque collaborateur, des liens (qualifiés « flous ») sont établis entre ce niveau et la rémunération.

Les outils. L'effort de formalisation est important : charte des valeurs (60 p. !), parcours professionnels, référentiels de métier, guide et supports d'évaluation.

Modalités de construction du dispositif

L'entreprise a une tradition de « *formalisation collective* » et toutes les options sont prises à l'issue d'un large processus d'échanges et de concertation. Le dispositif de GC a donné lieu à amples négociations avec les représentants du personnel.

Les acteurs

Le dirigeant. L'entreprise est organisée en directoire, il s'agit donc d'un dirigeant collectif : trois salariés ont racheté la société et continuent de la diriger en s'estimant collectivement responsables et solidaires des décisions prises. Le fonctionnement est collégial, le souhait d'implication et de participation est réel, la volonté de partage des valeurs tout autant.

Le RRH. Il n'y a pas de RRH. La fonction est assurée par un des membres du directoire.

Le consultant. Le système s'est mis en place au fil du temps, sans l'aide d'un consultant.

L'encadrement de proximité. Une « équipe de cadres » s'est progressivement constituée. Elle assure la gestion commerciale et celle des équipes, notamment en proposant les évolutions des collaborateurs au directoire.

Les OS et/ou les IRP. Une délégation unique est mise en place, il n'y a plus de DS. Les représentants du personnel sont régulièrement consultés pour tout projet, cela a été le cas pour le dispositif de GC. Le dialogue social est qualifié de « neutre ».

Les salariés. Le personnel est jeune. Il est régulièrement formé et semble apprécier la liberté d'action qui lui est consentie. Il peut être amené à participer à des groupes de travail. Concernant le dispositif de GC, il semble partagé entre une attente réelle et une relative déception quant à son fonctionnement. Le taux de turn-over est faible.

Les pratiques gestionnaires

Comment cela se passe-t-il ? Le système se révèle peu opératoire : trop de niveaux, pollution des « qualités requises », écarts entre les évolutions proposées et les situations de travail prise en charge, progressions salariales jugées peu significatives, difficulté à prendre en compte les évolutions... Un flou persiste sur le lien entre la GC et la rémunération.

Résultats et effets. Malgré les critiques, les salariés restent attachés à l'entreprise et ils jugent méritoire l'effort de définir des progression professionnelle. L'entretien représente un temps d'échange... apprécié. Les résultats économiques sont conformes aux objectifs.

Les décalages

Description. Pourquoi une philosophie de gestion aussi ambitieuse donne-t-elle naissance à des pratiques aussi contestées ? Car les principes de « bonne gestion » sont présents : clarification des objectifs stratégiques, définition d'une organisation du travail basée sur l'autonomie et la responsabilisation, management participatif, consultation avec les représentants du personnel, implication de l'encadrement intermédiaire... mais les pratiques ne sont pas à la hauteur des ambitions !

Commentaires. Les déceptions semblent s'expliquer par le caractère peu opératoire des outils et notamment de la définition approximative des « qualités requises », c'est-à-dire des compétences relationnelles, qui n'apportent pas à l'entreprise des critères incontestables pour gérer les parcours professionnels et qui ne donnent pas aux salariés suffisamment de lisibilité sur ce que l'on attend d'eux.

En conclusion

Nous sommes en présence d'un dispositif « *mutuellement profitable* ». L'entreprise marche ! Elle atteint, en effet, ses objectifs et ce n'est pas le caractère peu opératoire de ses outils de GC qui l'en empêche. Le cas nous apprend qu'avoir de bonnes intentions ne suffit pas et que pour que les pratiques suivent, encore faut-il que les outils soient de qualité.

TUE

La philosophie gestionnaire

La stratégie. Elle est orientée vers une diversification des produits, une spécialisation sur le sur-mesure, grâce à une expertise technique reconnue par les professionnels et un contact client qui va du dépannage

à la rénovation de l'ensemble des ouvertures d'une maison. La croissance est forte, avec doublement du CA, en quelques années.

La problématique compétence. Le développement de l'activité implique des embauches. Seulement, les menuisiers expérimentés manquent sur le marché du travail. L'entreprise fait le choix de recruter des personnes peu qualifiées ou issues d'autres secteurs, dans la perspective de les former. Mais elle parvient très difficilement à garder ses nouvelles recrues.

Les intentions portées par le projet compétence. Il vise avant tout un ensemble de problèmes d'organisation et les compétences sont concernées indirectement. L'action a principalement permis de hiérarchiser, d'analyser, de résoudre les problèmes techniques de qualité, d'organisation des postes et de transmettre des savoir-faire grâce à leur explicitation.

L'instrumentation de gestion

Le dispositif d'ensemble. L'enjeu majeur est de passer d'une gestion fondée sur l'autonomie où chacun doit savoir ce qu'il a à faire, à une gestion fondée sur la formalisation préalable de ce qu'il faut savoir faire pour réaliser le travail. L'intégration des nouveaux s'inscrit alors dans une progression. Autrement dit, le développement de l'entreprise nécessite de passer d'un fonctionnement « implicite », fondé sur de solides savoir-faire de métier, à un fonctionnement « explicite ».

Les outils. Ils sont de plusieurs natures :

- un référentiel d'activités ;
- un livret d'accueil ;
- des critères de rémunération en fonction de la contribution ;
- la définition de postes-clés.

Modalités de construction du dispositif

La « *Démarche équipe performante* » réunit une fois par mois les menuisiers de l'atelier avec leur chef d'équipe et la consultante. Un comité de pilotage rassemblant le responsable, le gérant et la consultante, se tient dans la foulée. Il fait le point sur les avancées, il étudie les solutions proposées. La démarche représente environ 15 jours de conseil. La phase 1 permet la production d'un référentiel d'activités. La phase 2 est consacrée à accompagner l'appropriation de la démarche des améliorations connues mais aussi à travailler sur deux autres plans : rémunération et accompagnements individuels.

Les acteurs

Le dirigeant. Le PDG est fortement impliqué dans la démarche. Il est, par ailleurs, Président du Centre des jeunes dirigeants de la région Poitou-Charentes.

Le RRH. Il n'y a en pas.

Le consultant. Une consultante externe avec l'ARACT en tant qu'appui au maître d'ouvrage.

L'encadrement de proximité. Le manager de l'atelier concerné.

Les OS et/ou les IRP. Il n'y a en pas.

Les salariés. Les salariés d'un atelier de fabrication sont impliqués dans le projet.

Les pratiques gestionnaires

Comment cela se passe-t-il ? Des aspects matériels ont été améliorés dans le fonctionnement. Plusieurs problèmes de fond ont fait l'objet d'analyses approfondies. Du côté des questions d'intégration, le rôle de chacun à chaque niveau dans le processus est clarifié et les éléments d'évaluation des apprentis sur le plan technique et comportemental sont formalisés. Un livret d'accueil permet de clarifier l'organigramme. La direction souhaitait utiliser cette démarche participative pour créer un outil de mesure de la contribution.

Résultats et effets. Au-delà de l'ensemble des améliorations des organisations, l'intégration des nouveaux se passe de manière satisfaisante, avec la prise en charge structurée par des tuteurs et la généralisation progressive d'un suivi. La démarche fait évoluer le management.

Les décalages

Description. Les salariés sont en attente de développement de la responsabilité individuelle ainsi que d'un nouvel équilibre contribution/rétribution.

Commentaires. La démarche est en cours dans cette PME. Elle a permis de modifier l'organisation et les pratiques managériales et d'accroître l'implication. Elle a aussi permis un accord sur le travail. Reste à construire l'accord sur l'emploi.

En conclusion

Finalement, la démarche débouche sur deux besoins peut-être convergents :

- le développement de la responsabilité individuelle, après un fort développement d'une responsabilité collective ;
- une reconnaissance de la part des salariés, déjà forte dans l'entreprise, mais accrue par la démarche, qui en fait des acteurs de l'amélioration de l'entreprise.

Ces deux types d'attentes visent donc un équilibre contribution/rétribution plus élevé. La démarche managériale, centrée sur l'organisation, se révèle mutuellement profitable.

VERHAEGUE

La philosophie gestionnaire

La stratégie. Assurer une qualité de produit et de service et, partant, renouveler et diversifier ses clients suite à la perte d'un client qui pesait « *lourd en termes de CA* » mais dont les exigences devenaient insupportables.

La problématique compétence. Le niveau de qualification est modeste, les salariés sont « captifs » du fait de la situation de l'emploi dans le bassin, les salaires sont bas. Le maintien de l'entreprise dépend du professionnalisme de ses équipes. La flexibilité de l'organisation est visée au travers de « *la disponibilité et la polyvalence* » des salariés.

Les intentions portées par le projet compétence. Il naît de la rencontre des méthodes d'un formateur qui travaille pour l'entreprise depuis des années et de l'intuition d'un dirigeant qui accepte de parier sur la pédagogie du dysfonctionnement. Le projet vise le développement des compétences des opérateurs dans le cadre d'une démarche qualité avec certification (ISO, puis NF).

L'instrumentation de gestion

Le dispositif d'ensemble. Les objectifs : qualité et prévention des risques. Une construction en 4 temps :

- 1^o temps (court) : formation de salariés en difficulté de lecture/écriture, calcul ;
- 2^o temps : formation action : *pédagogie du dysfonctionnement* avec les opérateurs ;
- 3^o temps : transfert vers les agents de maîtrise et mise en œuvre des plans d'actions ;
- 4^o temps (en cours) : formation action, *pédagogie du dysfonctionnement* et formalisation des compétences à travers des modes opératoires de conduite de machines.

Les outils. Outils de gestion spécifiques à la formation action et à la démarche qualité :

- suivi des actions : origine, thèmes, ouverture/clôture ;
- fiches de fonction ;
- modes opératoires ;
- fiches de non conformité.

Modalités de construction du dispositif

Un comité de pilotage réunissant le PDG, les AM, le formateur (externe), pour les 3 premières étapes. Absence de pilotage pour la formation action en cours, seulement une régulation entre le PDG et le formateur. A souligner : une fonction (de fait) de pilotage portée par le formateur présent depuis le début de l'intervention (1995).

Les acteurs

Le dirigeant. Il assure les fonctions commerciales, administratives, productives. Il a délégué au consultant le développement des savoir-faire dans le cadre de la démarche qualité.

Le RRH. Il n'y a pas de spécialiste RH dans l'entreprise.

Le consultant. Il conduit la démarche qualité dans le cadre de la certification NF. Il fait exprimer les savoir-faire afin de rédiger les procédures.

L'encadrement de proximité. Des leaders sont chargés d'affecter les ressources en fonction des flux, de veiller au contrôle des produits certifiés NF.

Les OS et/ou les IRP. Il n'y en a pas.

Les salariés. Importance des relations interpersonnelles dans le cadre d'une gestion paternaliste. Ils sont « consommateurs du dispositif conçu par le formateur et voulu par le dirigeant.

Les pratiques gestionnaires

Comment cela se passe-t-il ? L'évolution de l'organisation et des compétences est articulée à la qualité.

Résultats et effets. Une nette amélioration est constatée dans le processus de production : les salariés ont acquis une représentation de l'organisation du travail et disposent d'outils et de méthodes leur permettant de prendre des initiatives. On remarque également un développement du professionnalisme par un gain d'autonomie et de responsabilité (« *j'ai été obligé de prendre des décisions seul* »). L'entreprise est devenue formatrice : « *on apprend tout le temps avec la qualité* ».

Les décalages

Description. L'entreprise fait ce qu'elle a dit mais ne va pas au bout d'une GC, notamment parce qu'il n'existe ni dispositif d'appréciation, ni modalités de reconnaissance.

Commentaires. La petite taille de l'entreprise, où tout le monde se connaît, la dispense de modalités formalisées d'évaluation. La question de la reconnaissance n'est non seulement pas traitée, mais elle n'est pas même envisagée par le dirigeant. La rétribution se limite au maintien dans l'emploi dans un bassin en crise.

En conclusion

L'expérience de Verhaeghe montre une combinaison originale de la qualité et de la gestion des compétences pour mobiliser les salariés dans la perspective d'amélioration de l'organisation du travail et du processus, autour notamment de l'autonomie et de la responsabilisation. C'est à ce titre que l'on peut parler d'« entreprise formatrice ».

Les constats

Diversités et ambitions

L'hétérogénéité des pratiques

La gestion des compétences n'est pas une réalité exclusive de la GE. Elle est présente aussi dans la PME. L'examen des conditions et des modalités de sa mise en œuvre dans les 11 petites et moyennes entreprises constituant le champ de notre étude montre bien, si besoin en était, que loin de constituer un modèle « standardisable » obéissant à des règles et à des formes cohérentes sinon unifiées, ce que l'on désigne généralement par l'expression « *gestion des compétences* », ou par toute autre appellation voisine, recouvre un ensemble assez hétéroclite de philosophies, d'outillages et de pratiques.

Quoi de nouveau alors depuis notre intuition, déjà ancienne (Gilbert, Parlier, 1991), qui qualifiait la compétence de « *notion-éponge* » ou depuis le constat de Le Boterf (1994) qui voyait en elle un « *attracteur étrange* » ? La compétence garde à la fois son caractère « fourre-tout » et son pouvoir de fascination. En effet, que ne fait-on pas au nom de la compétence ? Chacun n'y apporte-t-il pas ce qu'il veut ? C'est précisément ce qui pose problème : si tout est compétence, qu'est-ce que la compétence ? Qu'apporte-t-elle de différent ? Que fait-on de spécifique quand on dit que l'on « *gère les compétences* » ? Les cas disent cette diversité. Pour Batistyl, la GC vise une rationalisation des rémunérations ; pour Esarc-Cefire, il s'agit de disposer d'une meilleure visibilité des compétences dans un contexte de mutation et de contribuer à la mise en place de la qualité ; pour Gris Découpage, l'objectif est la responsabilisation des salariés dans un contexte de changement de l'organisation du travail ; Jérôme recherche, quant à elle, à accompagner la professionnalisation des salariés tant pour les compétences techniques que « *comportementales* ». Arrêtons-nous là ! Point n'est besoin de passer en revue les 11 cas, les 4 premiers suffisent à rappeler la disparité. Quelle est donc la « plus petite intention gestionnaire commune » de ces expériences ?

Que cherche-t-on vraiment ?

De quelle vertu, en effet, la compétence semble-t-elle être parée ? Quelle est sa marque distinctive ? Sa plus-value gestionnaire pour ainsi dire ? Elle apparaît comme un moyen prometteur d'obtenir une meilleure contribution des salariés ! Les responsables qui se lancent dans un projet de cette nature ont le plus souvent cette idée simple en tête : « *nos collaborateurs doivent travailler de mieux en mieux !* ». Mais, nous objectera-t-on, c'est bien le moins auquel on pouvait s'attendre, c'est quand même bien là la volonté de chaque entreprise, le propos de tout manager ! Certes, mais constatons donc que si la GC continue à attirer aussi étrangement certains responsables d'entreprise, c'est bien parce qu'elle semble constituer un moyen particulièrement prometteur pour accroître les contributions des salariés ! C'est d'ailleurs cette intention qui est mise en avant par la littérature managériale. Ainsi, selon Monchatre (2003), la GC s'inscrit « *dans une doctrine managériale qui vise à impliquer davantage les salariés dans un projet d'entreprise* ». Nous n'échappons pas à cette opinion commune lorsque, dans la note de travail qui sert de programme à cette étude³, nous formulons l'hypothèse que « *l'implication des salariés, attente récurrente des chefs d'entreprise, devient alors prioritaire* ». En fait, la GC constitue un « *espace de connaissances progrès* », pour reprendre l'expression d'Hatchuel et de Weill, elle apporte un ensemble de réponses variées à la question

3 - PARLIER M. (2003), « *Etude sur la conception et la mise en œuvre du modèle de la compétence dans les PME. Note de travail* », Document ANACT, 9 p.

« comment mieux faire ? ». A ce titre, les dispositifs de GC constituent bien un « *mythe rationnel* », oscillant entre « *souci du réel* » et « *formulation d'un idéal* », facilitant « *l'organisation de l'action collective* ».

Et pour traduire en pratiques cette intention d'amélioration de l'efficacité des individus et des équipes, il faut des moyens, des règles, des outils ; bref, un dispositif gestionnaire adapté. Et comme l'intention est générale, les formes des dispositifs sont extrêmement variées. Elles peuvent porter, tout d'abord, sur le *travail*, par exemple, comme l'ambitieuse la Maroquinerie de Saulieu dans sa recherche d'organisation qualifiante susceptible d'améliorer « *la flexibilité de l'organisation* », les « *délais de réaction* » et de limiter les « *défauts qualité* », ou comme Mécanalu, qui vise à « *favoriser l'autonomie dans une organisation qui se stabilise* ». Elles concernent aussi l'*emploi*, par exemple, comme Norsys, pour qui la GC permet de « *connaître les collaborateurs, afin de les affecter, de les faire évoluer et de les reconnaître* » ou comme Sauramps pour qui il s'agit de « *rendre lisibles les progressions professionnelles possibles* ». Elles intéressent enfin les individus, par exemple, comme Oros, dans sa recherche de développement « *de relations professionnelles de confiance* » et d'« *équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle* ».

Aucune des catégories n'est exclusive des deux autres. Cette contribution supérieure dépend donc de l'entreprise, de sa capacité à se projeter dans l'avenir tout en restant réaliste, à y entraîner ses collaborateurs et, pour que ceux-ci y consentent, à, elle-même, consentir aux contreparties qui conviennent.

Car les salariés cherchent aussi « à gagner quelque chose » dans cette aventure. L'attente la plus régulièrement exprimée est que leur contribution à la performance de l'entreprise soit mieux prise en compte et donc que leurs compétences soient mieux reconnues. Nous obtenons ainsi un nouveau cadre pour la relation d'emploi : meilleure efficacité productive versus meilleure reconnaissance !

Répartition et spécificités

Typologie des expériences

Au regard de la typologie des modèles de GC proposée au chapitre 2 et visualisée par le schéma n° 1, les 11 entreprises investiguées peuvent se distribuer de la façon présentée dans le tableau n° 2.

Les quatre zones sont très inégalement remplies du fait du caractère aléatoire des entreprises constitutives du champ : trois visent principalement l'affectation des compétences, une seule leur développement, quatre sont à ranger dans la catégorie « Démarche compétence », trois entrent dans celle « Usage des compétences ». Bien sûr, quelques hésitations ont présidé à cette répartition : par exemple, Verhaegue, dont le dirigeant marque une attention et un respect non contestables à l'égard de ses collaborateurs, est-elle bien à sa place dans le cadran « usage des compétences » ? Le choix que nous avons opéré privilégie le caractère partiel du modèle expérimenté ainsi que l'absence de modalités de reconnaissance.

Tableau n°2 : Distribution par type de dispositif de gestion

	Gestion des RH	Management de l'entreprise
Mutuellement profitable	<i>Développement des compétences</i> Sauramps	<i>Démarche compétence</i> Jérôme Norsys Oros Tué
Unilatéral	<i>Affectation des compétences</i> Batistyl Esarc-Céfire Saulieu	<i>Usage des compétences</i> Gris découpage Mécanalu Verhaegue

La catégorie « Usage des compétences » est hétérogène, les entreprises qui la constituent se situent, en effet, à des niveaux de formalisation, à des stades d'avancement, à des types politiques et de pratiques fort différents les uns des autres. Les caractéristiques communes sont de rechercher une meilleure efficacité productive sans pouvoir - vouloir ? - consentir aux contreparties correspondantes. Gris découpage vise une « *amélioration de la gestion du travail* » mais les salariés expriment le sentiment « *d'être coincés* » et ils considèrent que leurs attentes « *sont faiblement prises en compte* ». Mécanalu souhaite que ses salariés soient flexibles mais a « *gelé les salaires* ». Verhaegue recherche, elle aussi, une flexibilité de son organisation grâce à « *la disponibilité et la polyvalence* » de ses salariés mais n'évalue pas de façon formalisée les compétences

de ses collaborateurs et ne propose aucune modalité de reconnaissance. Bref, le dirigeant manage les compétences de ses équipes en accroissant ses exigences à leur égard.

Les trois entreprises rangées dans le quart de tableau « *Affectation des compétences* » visent à mettre en place un dispositif de rationalisation de RH. La fonction de RRH ou de DRH est assurée par une personne clairement identifiée dont c'est la mission principale. Les volets du quadriptyque « *identification, évaluation, développement, reconnaissance des compétences* » sont très inégalement renseignés. Des référentiels permettant de désigner les compétences sont élaborés. Les évaluations posent problème : chez Batistyl, elles se font « dans la clandestinité » ; chez ESARC-CEFIRE, dans le désordre ; à la Maroquinerie de Saulieu, elles sont abandonnées à l'issue de la première campagne. Le développement reste à l'initiative des acteurs, la reconnaissance n'est pas traitée, sauf chez Batistyl pour qui l'objectif était de rationaliser les rémunérations mais qui n'est pas en mesure d'apporter des perspectives professionnelles à ses salariés. Dans les trois cas, le rôle des partenaires sociaux dans le processus d'élaboration reste formel : ils sont informés mais pas impliqués. Il n'existe pas à proprement parler de contre pouvoir, ce qui expliquerait l'absence de contreparties. On note également que dans un cas, ESARC-CEFIRE, le dispositif ne s'applique pas à toutes les catégories de salariés, mais à ceux que nous avons désignés par l'expression « colonne vertébrale », c'est-à-dire l'encadrement et certaines fonctions administratives. La gestion des ressources « renouvelables », ici les formateurs, est laissées aux bons soins du marché du travail. Ce qui ressort de ces trois cas, c'est la tentation technocratique du modèle de GC développé : le dispositif conçu ne vise pas à rendre les salariés acteurs de leur développement professionnel ; les ressources sont gérées au sens strict du terme, c'est-à-dire traitées comme des objets.

Une seule entreprise - Sauramps - est située dans le second quart, « *Développement des compétences* ». Elle ne parle que pour elle-même. Le dispositif créé vise la professionnalisation des libraires. La réflexion sur les modalités de travail n'est pas absente du projet mais la préoccupation principale concerne le volet emploi : comment organiser les parcours professionnels ? comment évaluer ? comment reconnaître de manière équitable ? Le fonctionnement des dirigeants est collégial, la démarche est participative, les représentants des salariés sont partie prenante. Chacun devrait y trouver son compte ! Toutefois, les outils, conçus sans que l'entreprise ne bénéficie de savoir-faire particulier en la matière, ni en interne, ni en externe, ne sont pas à la hauteur des ambitions gestionnaires et fragilisent le projet. Sauramps, à la suite de l'enquête, s'est engagée dans un processus de refonte de ses outils.

Les entreprises que nous avons classées dans la catégorie « *Gestion par les compétences* » ou « *Démarche compétence* », se caractérisent par une stratégie « hors coûts », c'est-à-dire par des orientations privilégiant l'innovation et la qualité du produit ou du service par rapport aux prix. C'est le cas de Jérôme qui souhaite « résister à la guerre des prix » et qui vise une qualité de prestations. Norsys ambitionne d'« être leader sur son marché » en mettant à la disposition des entreprises clientes des consultants « hautement compétents ». Oros, quant à elle, a consenti un « énorme investissement en R&D », elle souhaite renforcer ses capacités d'innovation en fidélisant ses collaborateurs. La « *Démarche équipe performante* » de Tué a pour objectif de poursuivre sa croissance en diversifiant ses clients grâce à « une expertise technique reconnue » et une qualité de relation de service. Dans les quatre cas, le dirigeant ne ménage pas son énergie dans le pilotage du dispositif et son implication ne faiblit pas. Dans deux de ces expériences - Norsys et Oros -, la GC peut être qualifiée d'endogène car elle prend appui sur un mode de management participatif et responsabilisant ; dans les deux autres - Jérôme et Tué -, le système, exogène, a été conçu et mis en œuvre de façon collégiale, notamment en constituant une équipe-projet. La question de la reconnaissance est traitée de façon explicite tant dans ses formes monétaires et non-monétaires, même si Oros n'a pas totalement réélabore sa politique de rémunération. L'intégration de la GC dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise donne à penser qu'elle y est durablement installée, y compris pour Tué qui dispose d'une moindre antériorité.

Spécificités de la gestion des compétences dans les PME

La typologie que nous venons d'utiliser afin de rendre compte de la diversité des expériences observées n'est pas propre à la PME, elle est tout autant opératoire pour la GE. D'ailleurs, les systèmes de GC examinés dans les onze PME de notre champ présentent peu de spécificités du point de vue de leurs objectifs ou de celui de leurs contenus. Ces systèmes visent principalement à identifier les compétences, à les évaluer, à les développer, éventuellement à les reconnaître. Ils peuvent, pour certaines d'entre elles avoir pour ambition d'aider à la transformation des contenus du travail et de son organisation, notamment par une recherche de responsabilisation des collaborateurs comme c'est le cas, par exemple, de Jérôme où les salariés perçoivent mieux les enjeux stratégiques de leur activité et obtiennent de meilleurs résultats en matière de qualité. Ces phénomènes sont également observables dans la GE. De la même manière, les sept entreprises moyennes de notre champ ont toutes élaboré des référentiels et elles évaluent les compétences

de leurs collaborateurs, en tout cas elle l'ont fait au moins une fois. Les petites n'ont pas cette expérience à l'exception de Tué où la formalisation des savoir-faire visait essentiellement leur transmission.

Les spécificités sont donc à rechercher sur d'autres aspects. Sur les formes de pilotage du système de GC, par exemple. Sauf exception, le pilotage n'est jamais dans les mains de la GRH, soit parce que celle-ci n'existe pas en tant que telle, soit parce que son rôle est limité à une contribution technique comme chez Batistyl par exemple où le RRH rédige les référentiels à partir du travail du groupe projet. La Maroquinerie de Saulieu est le seul exemple dans lequel la DRH a véritablement conduit le projet avec l'aide d'un cabinet de conseil. Or, ce projet a été stoppé à partir du moment où le « *propriétaire-dirigeant* » a pris conscience de ce qu'il impliquait en terme d'engagements de sa part auprès de ses salariés.

Cette prééminence du chef d'entreprise dans le portage des projets tendrait à expliquer la prédominance des expériences de management (sept) par rapport à celles qui se limitent à des visées gestionnaires (quatre). Le système de GC est directement au service d'une question déterminante pour l'entreprise : l'innovation pour Norsys et Oros, la qualité pour Jérôme et pour Verhaegue, la relation de service pour Tué, la mise en place d'« équipes autonomes » pour Gris découpage, le développement de la polyvalence et de la flexibilité pour Mécanalu.

Enfin, le système de GC est rarement construit avec les représentants du personnel et il ne fait qu'exceptionnellement l'objet d'une concertation. Seules Sauramps et Jérôme disposent d'une expérience de négociation pour celle-là, de concertation pour celle-ci. Aucun contre pouvoir ne semble être en mesure de contre balancer les intentions des dirigeants. A ce titre, il est étonnant d'observer le nombre relativement important (cinq) d'expériences dans lesquelles le système conçu peut, somme toute, être considéré comme « *mutuellement profitable* ».

Les raisons de mettre en place une gestion des compétences

A quelles catégories de problèmes, les entreprises s'attaquent-elles lorsqu'elles démarrent une GC ? Quels types de difficultés semblent être surmontables grâce à la GC ? Nous avons recensé deux « entrées » principales qui recoupent d'ailleurs le partage que nous avons établi entre « *Management de l'entreprise* » et « *Gestion des ressources humaines* ». Ces catégories sont, d'une part, celle des entreprises qui se servent de la compétence pour s'attaquer prioritairement à des questions relatives au contenu du travail et à son organisation, d'autre part, celle des entreprises qui utilisent la compétence pour traiter des questions relatives à l'emploi et aux conditions par lesquelles il est géré.

L'entrée « travail »

Dans ces cas, les entreprises ambitionnent principalement d'impliquer, de responsabiliser leurs collaborateurs, de leur apporter d'autres références en matière de comportements professionnels, ainsi que de les rendre polyvalents. Ainsi, dans sa stratégie d'offre de services de qualité, Jérôme reconfigure le contenu du travail et définit six comportements professionnels, parmi lesquels « *le sens du client* », « *l'autonomie et l'initiative* » ou « *la souplesse et la polyvalence* », qui ressembleraient simplement à des formes nouvelles de prescription si ils n'étaient accompagnés d'une délégation de responsabilités. Pour Norsys et Oros, il s'agit de renforcer les capacités d'innovation des équipes car cette dynamique constante d'innovation constitue leur atout concurrentiel. Chez Tué, le projet visait à hiérarchiser, à analyser, à résoudre les problèmes techniques de qualité et d'organisation du travail et à transmettre les savoir-faire. Gris découpage recherche à renforcer l'implication et l'autonomie de ses collaborateurs. Mécanalu souhaite favoriser l'autonomie dans une organisation qui se stabilise et Verhaegue développer la flexibilité de son organisation.

La Maroquinerie de Saulieu constitue un cas de figure particulier : l'objectif initial consistait à mettre en place une « *organisation qualifiante* » ; in fine, le projet se limite à l'usage d'un tableau d'affectation des ressources.

L'entrée « emploi »

Les entreprises entrant dans cette catégorie ont des préoccupations gestionnaires, elles s'attachent principalement à connaître, faire évoluer, éventuellement reconnaître les compétences de leurs collaborateurs. L'intention prioritaire de Sauramps est ainsi de professionnaliser et, pour cela, le dispositif s'efforce de rendre lisibles les progressions professionnelles et d'explicitier les formes de reconnaissance. Batistyl souhaite rationaliser sa politique de rémunération. Quant à Esarc-Céfire, il s'agit de disposer d'une meilleure visibilité des besoins et des ressources et, de façon moins tangible, de placer les ressources assurant la stabilité de l'entreprise, dans la « main visible » du management.

Les modalités d'élaboration

Une distinction

Comment s'y prendre quand les responsables ont identifié leurs enjeux, ont compris l'intérêt que pouvait revêtir une GC et souhaitent construire le dispositif de gestion qui convient ? L'analyse des cas réunis nous conduit à introduire ici une première distinction entre un « modèle endogène » et un « modèle exogène » de mise en place de la GC. Le premier s'appuie sur une antériorité de politiques et de pratiques de management et le système de GC est introduit progressivement, sans marquer de rupture ; le second s'inspire de pratiques existant ailleurs, il est importé dans l'entreprise par le dirigeant, ou bien accepté par lui, à des fins d'introduction du changement concernant le travail ou l'emploi. De plus, dans le second cas, une autre distinction s'opère selon le mode plus ou moins participatif d'élaboration du dispositif.

Le « modèle endogène »

Dans les entreprises qui entrent dans cette catégorie, la GC s'inscrit dans une relative continuité et elle n'apparaît pas comme un bouleversement des pratiques antérieures. Elle advient, à un moment donné, comme un ajustement permettant de donner une meilleure consistance à une politique managériale de fond. Les philosophies gestionnaires d'Oros et de Norsys, par exemple, se sont diffusées au fur et à mesure du développement des entreprises et n'ont pas, pour ainsi dire, attendu la GC pour contribuer à leur cohésion sociale. Remarquons que, dans chacun de ces deux cas, cette philosophie est puissamment incarnée par le dirigeant qui a bien identifié que la capacité d'innovation permanente qu'il recherche est tributaire du professionnalisme de ses équipes. Ces constats sont à mettre en relation avec les analyses de Trouvé (2004) selon qui l'innovation en GRH dans les PME « vient de loin », et « ne saurait être conçue comme une rupture, un acte instantané, mais plutôt comme un processus cumulatif, soit préparé de longue date dans l'histoire du dirigeant ou dans l'expérience de rapports différents enracinés depuis longtemps au sein de l'entreprise ».

Jérôme entre dans cette catégorie avec une réserve toutefois. Depuis plus d'une dizaine d'années, le dirigeant s'efforce d'intégrer les innovations en matière de formation et de gestion sociale et il a fait évoluer progressivement l'entreprise. Il a réussi à moderniser la politique sociale en développant un modèle de gestion participatif. Ainsi, les pratiques managériales visant à professionnaliser les équipes sont parties prenantes du fonctionnement régulier de l'entreprise. On note toutefois un apport de l'extérieur qui prend la forme d'un outil informatique de gestion des compétences, issu d'une « base de données nationale des compétences » que développe l'AREF-BTP Centre⁴. Mais ce logiciel est approprié par l'entreprise et, pour le dirigeant, son intégration est à la fois une aubaine et un aboutissement. Il y voit l'opportunité de travailler sur un outil plus formel et de finaliser le travail accompli dans son entreprise depuis plusieurs années.

Dans ces trois cas, la GC ne se présente pas comme un projet de transformation radicale de l'entreprise mais elle se met au service d'une politique managériale déjà installée et dont elle renforce le caractère opérationnel.

Le « modèle exogène »

Il s'agit de construire le dispositif, souvent de toutes pièces. Deux voies y conduisent : un travail d'experts, un fonctionnement en « mode-projet ». La « ligne de démarcation » entre ces deux ensembles n'est pas toujours simple à situer : ainsi, mettre en place un groupe de travail pour rédiger le référentiel n'est pas forcément le signe d'un fonctionnement participatif. Identifier les compétences peut, de toute manière, difficilement se passer de la connaissance que certains acteurs ont du fonctionnement réel de l'organisation. Les critères de délimitation pourraient alors être la plus ou moins grande implication du corps social dans la construction du dispositif et l'appropriation de celui-ci par ce corps social.

Elaboration « à dire d'experts »

Batistyl a mis en place un groupe de travail composé des principaux cadres de l'entreprise pour décrire postes, compétences et emplois-typés. L'enquête révèle que la démarche n'est maîtrisée que par les cadres qui ont participé à son élaboration, que les salariés la connaissent mal et qu'ils n'en attendent rien. Esarc-

⁴ - Association régionale paritaire pour le développement de la formation continue dans le bâtiment et les travaux publics.

Cefire développe un projet de direction faiblement partagé dont l'élaboration comporte juste ce qu'il faut de participatif pour décrire les métiers. Le dispositif de Gris découpage a été principalement construit par le dirigeant et un consultant. Il reste mal compris et peu diffusé. Dans les trois cas, on remarque un faible impact de la GC dans le fonctionnement de l'entreprise.

Verhaegue a confié à un formateur extérieur le soin de décrire ses savoir faire en vue de l'obtention de la certification NF et utilise ces descriptions pour accroître le professionnalisme des salariés. Le projet n'est pas conçu de manière participative mais les salariés en bénéficient directement au travers des processus de formation qui leur sont proposés.

Elaboration « en mode-projet »

Sauramps a une tradition de « *formalisation collective* », le projet a été construit de manière participative et a, de surcroît, été négocié avec les représentants du personnel. Tué a structuré son projet avec des séances de travail qui réunissent les menuisiers de l'atelier concerné et la consultante, et avec un comité de pilotage présidé par le dirigeant qui valide les options prises. Dans les deux cas, le projet est connu des salariés, approprié par eux, ce qui n'empêche pas qu'il soit contesté comme chez Sauramps.

La Maroquinerie de Saulieu constitue, à nouveau, un cas à part. La construction du système de GC a été participative. Un comité de pilotage s'est régulièrement réuni, les compétences ont été décrites grâce à différents groupes de travail, les modalités d'évaluation ont été travaillées par l'encadrement intermédiaire, les salariés se sont préparés pour l'entretien professionnel et ont cru aux promesses que le dispositif contenait. Mais cette dynamique a été cassée par le choix des dirigeants de suspendre le projet, notamment du fait de leur crainte qu'il suscite trop d'attentes de reconnaissance chez leurs collaborateurs.

Si la GC n'intervient pas comme un prolongement naturel d'une philosophie et de pratiques managériales inscrites dans la marche de l'entreprise, son introduction durable nécessite une large mobilisation du corps social. Celle-ci passe par une structuration en mode-projet qui permet les compromis entre les acteurs et, ce faisant, en facilite l'appropriation. Toutefois, cette condition nécessaire n'est pas suffisante à installer durablement une GC dans les organisations.

Des outils et des règles

Un effort de formalisation

La GC constitue bien pour les PME un « *investissement de formes* » qui leur permet de rationaliser leurs modes de fonctionnement. Toutes les entreprises de l'enquête se sont efforcées, à des degrés divers, de formaliser des outils, des règles, des processus-types afin de transformer leurs visées gestionnaires en pratiques. Cette volonté d'instrumentation gestionnaire s'est généralement traduite de quatre manières différentes :

- par l'élaboration de référentiels - d'activités, de métiers, de compétences... - qui permettent de comprendre ce qui est fait et de clarifier ce qui devrait être fait ;
- par la conception de supports pour les entretiens d'évaluation, ces supports pouvant être très simples comme chez Oros par exemple ;
- par l'établissement de parcours professionnels comme c'est le cas, par exemple, chez Sauramps ;
- par des règles de reconnaissance des compétences.

Ces outils, nous le verrons, ne sont pas présents de façon égale dans les onze entreprises. Mais ce qui frappe surtout dans ces « *observables* "gestion des compétences" », pour reprendre l'expression de Gilbert (2005), c'est le caractère extrêmement hétérogène à la fois de leur élaboration, de leur contenu et de leur usage. Aucun standard, aucune méthode commune ne préside à leur constitution et à leur diffusion ; chaque entreprise fait à sa manière selon ses propres représentations, les opportunités de présence ou de relation avec tel ou tel acteur déjà expérimenté : un consultant (Saulieu), un RRH récemment formé à l'université (Batystil), un organisme (Jérôme avec l'AREF-BTP). Il ne s'agit pas simplement de constater, ici et là, quelques différences qui seraient dues aux contingences locales mais, plus clairement, de s'apercevoir que la GC, en dépit des forts mouvements d'intérêt qu'elle suscite en France depuis désormais une quinzaine d'année tant dans les pratiques d'entreprise, que dans les interventions des consultants ou bien les travaux des chercheurs, n'a pas réussi à imposer quelques « fondamentaux » méthodologiques qui lui permettrait de sortir de la tour de Babel dans laquelle elle se trouve encore.

Dans ce contexte, c'est bien le référentiel qui concentre l'essentiel de l'attention des acteurs.

Les référentiels

Leur place est prédominante. Le référentiel est l'outil de la GC par excellence. Neuf des onze entreprises enquêtées - toutes, donc, à l'exception d'Oros et de Verhaegue - en ont élaboré au moins un. Certaines n'ont que cet outil pour toute instrumentation. Il suscite de fortes attentes chez les acteurs, notamment d'un « effet de révélation » sur le travail, l'emploi, les individus : « on n'y comprend plus rien, faisons un référentiel ! » Quelques questions simples vont nous permettre de naviguer dans cet univers compliqué.

Comment les entreprises s'y sont-elles pris pour « fabriquer » leur(s) référentiel(s) ? On retrouve ici la distinction que nous avons établie dans le chapitre précédent entre élaboration « à dire d'experts » et élaboration « en mode-projet ». Remarquons, toutefois, que dans une visée de révélation des conditions effectives de réalisation du travail, l'élaboration d'un référentiel peut difficilement se passer de la prise en compte des points de vue des acteurs. La « fabrication » de cet outil concentre d'ailleurs, le plus souvent, tout ce que le projet consent de dimensions participatives.

Quelles formes prennent ces référentiels ? Donnons quelques exemples. Jérôme a conçu un référentiel unique qui couvre sept niveaux de qualification et qui regroupe toutes les compétences techniques nécessaires à la réalisation des chantiers. Les compétences techniques sont croisées avec 5 niveaux de maîtrise des tâches : « *Exécute, Exécute et comprend, Réalise, Réalise en autonomie, Maîtrise* ». La formalisation de niveaux différents de maîtrise des compétences revient fréquemment dans les formes des référentiels, elle est censée rendre plus lisible le processus de professionnalisation. Esarc-Céfire a construit tous ses « référentiels activités - compétences » selon un principe de tableau à double entrée comprenant, en ordonnée, environ dix à quinze « axes », par exemple pour le Chargé de relations entreprises, « *maîtriser la relation client* », « *maîtriser l'environnement légal* » ou « *maîtriser le système qualité* » et, en abscisse, les compétences échelonnées en quatre niveaux, par exemple, pour l'axe « *analyser le besoin* », de « *questionne et suit un guide d'entretien pour identifier le besoin* » à « *permet au client de mieux exprimer ses besoins, mais également de découvrir ses besoins latents* ». Gris découpage a également pris cette option de décrire les compétences en différents niveaux de maîtrise mais en n'évitant pas de tomber dans le piège de définir des « qualités morales » plus que des compétences professionnelles. Ainsi, la « qualité du travail » se distribue-t-elle entre le niveau 4 « *Travail soigné de bonne qualité, dans le respect des procédures, erreurs exceptionnelles et signalées* » et le niveau 1 « *Ne respecte pas toujours les procédures ou identifie rarement les anomalies et commet des erreurs sans les signaler* ». Outre le fait que ces intitulés ressemblent peu à ce que l'on pourrait dénommer une compétence, leur formulation ne semble pas de nature à obtenir « *l'implication* » tant recherchée des salariés, loin s'en faut. Nous y reviendrons.

D'autres options en matière de rédaction des référentiels existent. Batystil a conçu un référentiel regroupant toutes les compétences (une soixantaine) nécessaires dans les différents postes de l'entreprise comme par exemple « *capacité à détecter et transmettre des anomalies rencontrées* », ou encore « *connaître les types de profilés de menuiserie PVC* ». Un coefficient a été attribué à chacune d'entre elles en fonction de son importance. Les référentiels de la Maroquinerie de Saulieu proposent une architecture relativement sophistiquée. Le « *Référentiel emploi Refente Parure* » comprend six pages sur lesquelles sont consignés différents types d'informations : la mission principale de la famille d'emploi ; les activités permanentes (préparer, réaliser, contrôler, entretenir) et les moyens mis à disposition ; les résultats attendus (contribution économique), la communication et le contenu relationnel ; les contraintes physiques et la prévention des risques ; les caractéristiques prospectives d'évolution ; les connaissances et savoir-faire principaux (« *organiser son espace de travail* », « *savoir identifier les défauts à la réception de la pièce...* », etc. ; enfin, les comportements clés.

Les comportements sont très présents dans les référentiels. Nous avons vu la manière dont Gris découpage s'en acquittait. La Maroquinerie de Saulieu, pour l'emploi « *Refente Parure* » déjà présenté, consigne les six comportements clés suivants : « *rigueur, respect des procédures et paramètres ; vigilance et concentration ; conscience professionnelle ; méthode et organisation dans son travail ; esprit d'équipe ; adaptabilité, ouverture au changement, confiance en soi* ».

Sauramps attend qu'un « *Libraire débutant* » fasse montre des qualités suivantes : « *Aimer le livre, la lecture, Avoir une bonne tenue, Etre courtois et poli, Avoir une bonne écoute, Etre ouvert à autrui, Etre capable de mémoriser, Etre rigoureux, discipliné, Etre volontaire, dynamique* ».

Ces observations confirment un point de vue que nous avons eu l'occasion de développer par ailleurs : « *Les dispositifs recherchent principalement à influencer les comportements des individus sans toujours comprendre que ceux-ci sont la résultante d'un processus complexe. Loin de créer les conditions de leur manifestation, il s'agit avant tout de lister les « compétences comportementales » (pour ne pas parler de « savoir être ») supposées être nécessaires à l'exercice du métier. On obtient ainsi des intitulés de compétences, tels que « faire*

preuve de charisme » ou « être attentif à la demande du client », *qui ne disent rien de la manière dont ces comportements peuvent être obtenus, qui renvoient au seul salarié la recherche des solutions convenables et qui dégagent l'entreprise de ses responsabilités* » (Masson, Parlier, 2004). Dans les cas exposés ici, on va même au-delà de ce type de dérives ; en effet, l'entreprise, en introduisant ces aspects comportementaux se place dans une double difficulté : d'une part, elle est incapable de dire à partir de quels critères elle considère si oui ou non le salarié est jugé plus ou moins « *rigoureux, discipliné, volontaire, dynamique* » ; par ailleurs, à cause de cette part trop belle faite à la subjectivité, elle hypothèque grandement, auprès des salariés, la légitimité de son dispositif.

Les référentiels sont-ils nécessaires ? Qu'est-il possible de faire sans ? Peut-on s'en passer ? Que faut-il avoir ou savoir pour pouvoir s'en passer ? Le référentiel permet certes de connaître mais aussi de partager. L'entreprise peut faire sans référentiel pour autant qu'elle connaisse déjà ce que celui-ci est censé révéler : le travail, l'emploi, les individus ! Mais, en l'absence de formalisation, comment les responsables peuvent-ils faire partager ces connaissances ?

Les supports d'évaluation

Le principal support d'évaluation est le référentiel au regard duquel la contribution du collaborateur peut être identifiée, voire étalonnée. Des supports classiques et des règles complètent l'outillage de l'évaluation. Dans notre monographie d'Oros, nous remarquons le caractère fruste des supports utilisés (format A 4 classique, mise en page minimaliste, peu de recherche graphique, absence d'outillage complémentaire tel que, par exemple, un référentiel de compétences...) qui tranchait avec le luxe de ceux que l'on peut observer dans la plupart des entreprises qui ont adopté des pratiques d'entretien. Pour une entreprise qui, par ailleurs, maîtrise bien sa communication, ce choix nous semblait ne pas être innocent, il marquait bien la prédominance du fond sur la forme, ce qui constituait un des enseignements majeurs du cas. Le support d'entretien de Norsys est préparé chaque année par la Responsable des Ressources Humaines. Il comporte un guide de préparation ; un dossier d'évaluation ; un référentiel métier. L'ensemble est conçu comme le support d'un questionnement ouvert, loin d'un certain nombre de grilles d'évaluation avec leurs cases à cocher. Le guide de préparation se compose de 5 feuillets. Un premier feuillet, de méthode, insiste sur les deux objectifs visés par l'entretien : identifier les points faibles afin d'accroître la qualité de réalisation des missions et d'entretenir une capacité d'adaptation ; définir les perspectives d'évolution professionnelle. Chez Sauramps, il s'agit « *d'entretiens d'expression et d'évaluation annuels* ». L'outil, diffusé à l'ensemble des salariés et effectivement utilisé comme support des entretiens, s'organise autour de deux parties, une partie « évaluation des compétences » et une partie « fixation et évaluation de l'atteinte des objectifs », qui doit aussi permettre de formuler des besoins de formation et des souhaits d'évolution. Il comprend également un « guide » pour la conduite des entretiens.

D'autres illustrations tirées de nos cas ne nous apprendraient rien de décisif. L'instrument de gestion est conçu pour jouer son rôle de structuration de la relation entre le responsable et son collaborateur.

Les parcours professionnels

Certaines entreprises ont choisi d'explicitier les différentes étapes de mobilité professionnelle proposées à leur collaborateurs. Cette structuration est liée aux questions de qualification et de classification. Ainsi, Jérôme distingue sept niveaux de qualification : les ouvriers d'exécution (niveau 1 et 2), les ouvriers professionnels (niveau 1 et 2), les ouvriers de maîtrise (niveau 1 et 2) et les chefs de chantiers. Chacun de ces niveaux correspond à des compétences définies dans le référentiel unique. Sauramps propose un cheminement en six étapes pour le métier de libraire : « *Aide vendeur, Libraire débutant, Libraire, Libraire confirmé, Libraire qualifié, Libraire hautement qualifié* ». Chaque étape est décrite par quelques grandes activités, par exemple, pour le niveau « Libraire débutant », « *Assure la tenue du rayon* », « *Va au-devant des différents clients* », « *Prend connaissance des circuits éditeurs* »... ainsi que les qualités requises que nous avons déjà présentées. Batystil a également formalisé un système de parcours professionnel dans lequel chaque compétence est affectée d'un nombre le point, les « scores » pouvant être obtenus sont mis en correspondance avec le système de classification de la convention collective.

Ces efforts de formalisation ne sont pas si fréquents, ils réclament une relative sophistication dans la conception du dispositif gestionnaire. Mais on peut aisément saisir leur intérêt : apporter une meilleure lisibilité des contreparties consenties par l'entreprise pour l'implication de leurs collaborateurs. A ce titre, ils représentent déjà des formes explicites de reconnaissance.

Les règles de la reconnaissance

Il est d'usage de distinguer les formes monétaires et non monétaires de reconnaissance des compétences (Peretti, Roussel P., 2000 ; Masson, Parlier, 2003). Les entreprises enquêtées ont-elles mis en place des systèmes de rétribution afin de répondre aux attentes de reconnaissance des salariés ? Quelles formes ces systèmes ont-ils pris ? Contrairement à l'hypothèse que nous formulions dans la note de travail⁵ préalable à cette étude (« *La reconnaissance des compétences acquises prend, dans les PME, des formes diversifiées et, le plus souvent, informelles* », notamment « *du fait de la difficulté de répercuter directement sur ses prix le surcoût occasionné par un système de reconnaissance institué* »), la plupart des PME avec lesquelles nous avons travaillé ont traité cette question sous l'angle des formes monétaires. Certaines (Jérôme, Batystil, Sauramps) ont établi des liens directs avec la rémunération ; d'autres (Gris découpage, Norsys), des liens indirects, le plus souvent sous forme de primes ; d'autres encore (Oros, Tué) ont l'intention d'établir de tels liens ; d'autres enfin (Esarc-Cefire, Maroquinerie de Saulieu) en ont eu l'intention mais se sont arrêtées au milieu du gué. Seules deux d'entre elles (Mécanalu, Verhaegue) n'ont pas souhaité aborder ce problème ; la première a décidé récemment un gel des salaires ; la seconde se trouve en phase de survie économique et privilégie la professionnalisation de ses collaborateurs.

Illustrons ces propos par quelques exemples.

Batystil a choisi d'explicitier le lien entre son système de GC et la rémunération. Ce lien donne du poids à la démarche et en fait également la complexité. Complexité technique puisqu'il faut créer un lien entre des référentiels et des niveaux de rémunération ; complexité dans la gestion sociale du projet puisque les modalités de ce lien semble opaque pour les salariés et leurs représentants. Le principe est de donner un certain nombre de points à chaque niveau d'exigence de la compétence, ce qui permet d'obtenir pour tous les postes une valeur totale de compétences requises. Par exemple, le poste de conducteur de soudeuse obtient le score de 765 points. Celui de conducteur de centre d'usinage (mobilisant plus de compétences avec des coefficients plus importants, et des niveaux requis plus forts), obtient 1350 points. Chaque « score » est positionné dans une fourchette directement corrélée aux coefficients de la classification.

Dans le guide d'évaluation de Norsys, un feuillet invite à positionner l'augmentation de salaires sur une échelle de 1 à 5, à justifier ce positionnement et à évaluer la prime selon les deux critères d'implication personnelle et de mobilisation. Ainsi, le lien entre l'entretien individuel et la rémunération n'est pas immédiat. Sur la base de la synthèse des dossiers d'évaluation, un comité ad hoc (8 personnes) définit l'ensemble des positionnements, des évolutions de métiers et les options en matière de salaire et de prime. Un retour est fait ensuite aux salariés sur les aspects financiers et les évolutions dans le métier. Ce découplage entre l'entretien d'appréciation et la rémunération, avec passage par une discussion collective, permet, selon les responsables de l'entreprise, de ne pas polluer l'entretien et favorise une harmonisation entre les différents managers.

Des méthodes existent, qui permettent d'instituer des liens, directs ou indirects, entre les compétences des individus et leur rémunération. Le recours à ces méthodes est une affaire de choix de responsables d'entreprise.

Les formes non-monétaires sont le plus souvent informelles, nous les aborderons lorsque nous présenterons les pratiques de GC.

Une inégale instrumentation

Ce chapitre révèle l'inégale instrumentation des deux volets de la GC : du côté du travail, les intentions d'implication et de responsabilisation trouvent à s'incarner dans les pratiques mais avec difficulté du fait de l'absence d'outils qui permettent d'accompagner, de rendre opérationnelles ces intentions ; du côté de l'emploi, les outils abondent avec, comme figure centrale, le référentiel au travers duquel la GC est censée advenir, mais avec aussi des outils d'aide à la professionnalisation et des règles pour la reconnaissance. On touche ici une contradiction importante des dispositifs de GC, particulièrement de ceux qui se situent dans une volonté de transformation managériale plus que dans un outillage de la gestion des ressources humaines : ces systèmes visent principalement une meilleure performance économique au travers d'une plus forte implication dans le travail mais ils reposent essentiellement sur une instrumentation de l'emploi.

5 - Parlier (2003), op. cit.

Les pratiques de gestion des compétences

Que font les entreprises lorsqu'elles disent qu'elles gèrent les compétences ? Plus précisément, au-delà des intentions affichées, quelles sont, en matière de GC, les pratiques des onze entreprises dans lesquelles nous avons enquêté ? Sans trop de surprises, les pratiques observées se caractérisent par une grande diversité. Afin de rendre celle-ci lisible, nous avons rangé les expériences en deux catégories : celles qui visent principalement le travail dans son contenu et son organisation ; celles qui ont, en priorité, pour objet d'instrumenter la gestion de l'emploi. Certaines entreprises peuvent être rangées dans l'un et l'autre de ces deux ensembles.

Du côté du travail

Des changements dans le contenu et l'organisation du travail

Des changements interviennent dans le travail de plusieurs manières.

Tout d'abord, par la *polyvalence*, c'est-à-dire l'élargissement du champ d'activités des salariés. C'est le cas, par exemple, de Gris découpage qui, dans son référentiel, définit la polyvalence comme la « tenue de postes différents au sein d'un emploi, d'un atelier » et dont le niveau « très polyvalent » se caractérise par le fait de « tenir au moins 3 postes de charge ». C'est aussi celui de Batystil où, dans l'atelier « frappe alu », 50 % des salariés peuvent occuper tous les postes.

Ensuite, par la *polycompétence*. Par ce terme, il faut entendre l'intégration dans les activités de travail d'autres dimensions qui sollicitent l'implication, la responsabilité des collaborateurs : intégration de la qualité, amélioration du produit, relations dans les équipes, entre les équipes. Chez Mécanalu, par exemple, « les nouveaux professionnalismes se développent en lien avec le client : 30 % du temps se passent avec le client, ce qui oblige à connaître les produits, les besoins, à affiner l'offre de service ». L'esprit d'initiative et de responsabilité est recherché par Sauramps pour les libraires, métier au travers duquel ces qualités professionnelles s'expriment dans le choix des nouveautés ; dans la décision à prendre par rapport aux ouvrages en rayon (les maintenir ou pas ?) ; dans le travail des fonds documentaires (décider de travailler avec un éditeur non référencé) ; dans la mise en avant des ouvrages, voire dans l'animation commerciale...

Enfin, par la recherche d'autonomie. Jérôme, par exemple, est dans ce cas de figure : l'autonomie ainsi qu'une plus grande clarté dans la répartition des tâches sont renforcées ; c'est en tous cas ce que signalent les salariés : « on voit mieux maintenant le rôle de chacun, qui fait quoi... il y a une meilleure organisation. Avant, c'était plus flou, on allait voir "Dieu le père"... »

Toutefois, cette recherche de responsabilisation et d'autonomie se traduit souvent par un ensemble de prescriptions comportementales, souvent « suspectes » aux yeux des salariés. Ainsi, Gris découpage fait figurer dans son référentiel une caractéristique « Comportement social » qui s'échelonne en quatre niveaux : de « Convivial, s'intègre bien à la vie du groupe ou de l'équipe. animateur et conseiller » à « Peu social, renfermé, non intégré ».

Les limites de ces changements

Ce dernier exemple pointe bien la difficulté de rendre effective cette responsabilisation que souhaitent obtenir les entreprises lorsqu'elles entament une GC. Les entreprises tombent ainsi assez facilement, comme nous le signalions dans notre analyse des référentiels, dans le travers de la prescription du comportement professionnel sans pour autant être en mesure de dire comment obtenir ces comportements, pas plus que de définir sa propre contribution à leur obtention.

L'analyse de cet ensemble de pratiques révèle, parfois de façon criante, les limites, les lacunes des systèmes de GC ; en la matière, les intentions gestionnaires rencontrent, en effet, d'importantes difficultés à se traduire en pratiques. Les nouveaux périmètres du travail sont-ils bien lisibles et bien compréhensibles ? Quel est le contenu réel de la responsabilisation ? Sur quoi repose l'autonomie ? Le plus souvent, sur les questions d'organisation et de gestion du travail, les entreprises enquêtées disent leurs intentions et renvoient sur leur encadrement intermédiaire le soin de passer à l'acte. Où est « l'observable "gestion des compétences" », pour reprendre la formule de Gilbert (2003) ? L'expérience des GE peut être sollicitée, certaines d'entre elles ont su créer des outils relativement simples pour donner corps à leurs intentions de transformations organisationnelles. Du Roy, Lemay, Paulino (2003) ont ainsi pu montrer comment, dans une entreprise à process continu, la définition d'un « métier complet, en spectre large » avait permis la mise en place d'une organisation dans laquelle « à tous les niveaux de responsabilité et de compétence, les personnes

sont considérées comme des acteurs responsables, dont le rôle est de garantir les résultats et l'amélioration continue des performances d'exploitation de l'usine ».

Du côté de l'emploi

« L'observable "gestion des compétences" » joue ici pleinement son rôle car, en matière d'emploi, des outils et des règles sont repérables qui permettent de traduire les intentions en pratiques, et ainsi d'identifier, d'évaluer, de développer, de faire évoluer et de reconnaître les compétences.

L'identification des compétences

Nous avons vu dans un chapitre précédent quelles formes pouvaient prendre les référentiels élaborés à l'occasion de la mise en place d'une GC. Mais à quoi ces référentiels servent-ils concrètement ? Quelles utilisations les acteurs en font-ils ? Les cas nous apportent un large éventail de réponses. Ils peuvent permettre de connaître le contenu des emplois et, partant, de rationaliser l'organisation de la structure. C'est le cas d'Esarc-Céfire qui a opéré un nouveau partage des rôles et des responsabilités pour les fonctions supports, les fonctions techniques et la ligne managériale grâce à l'outillage développé à l'occasion de la démarche de GC. Le champ d'utilisation peut être plus vaste. Chez Jérôme, le référentiel est désormais au cœur du dispositif et sert à optimiser la formation et les parcours professionnels et, tout autant, à améliorer la qualité globale de la production. Bien avant l'implantation du logiciel, l'entreprise cherchait à connaître précisément ses ressources. Objectif matérialisé aujourd'hui par une cartographie des compétences qui devient un outil d'aide à la décision. Chez Tué, le résultat principal de la démarche semble être la définition collective d'un métier : en intégrant mieux, l'équipe montre les signes d'une maturité collective, qui se manifestent par un regard différent sur les embauchés dont on accepte plus facilement des compétences acquises dans d'autres entreprises, voire dans d'autres métiers. L'équipe a visiblement franchi un cap avec l'idée de pouvoir travailler progressivement en binôme, elle a appris à analyser, à proposer, puis à suivre ensemble la réalisation d'améliorations du fonctionnement.

Mais l'usage de l'outil peut aussi provoquer certaines malaises, voire des contestations ouvertes du fait des lacunes, des maladresses dans la rédaction. Le cas le plus flagrant de ce phénomène est bien celui de Sauramps. Le bilan opéré à l'occasion de l'enquête a permis de cerner plusieurs types de difficultés dans l'usage des outils. Ceux-ci, en effet, mettent exclusivement l'accent sur les salariés et pas assez sur ce qu'apporte l'organisation. Ainsi, par exemple, ils ne donnent pas à comprendre comment les "qualités requises" peuvent être acquises. Ils ne prennent en compte ni la contribution de l'organisation (collègues, management, back office), ni la relation avec le client, la dynamique d'interaction, pourtant décisive. La référence aux "qualités requises" est peu opérationnelle... et peut être regardée avec une pointe de dérision. Certains items relèvent davantage de la discipline et du respect du règlement intérieur : être discipliné, avoir une bonne tenue, être courtois et poli... Enfin, certaines capacités élémentaires apparaissent à un niveau déjà élevé : travailler en autonomie (niveau 5).

Ces réactions critiques suffisent pour entamer sérieusement la crédibilité de système de GC : si une majorité de salariés critique à ce point l'outil, comment croire qu'ils vont juger équitables et pertinentes les décisions qui seront prises en prenant appui sur lui et légitime le système dans lequel il s'inscrit ?

Des pratiques d'évaluation

Identifier les compétences pour les évaluer, voici qui est dans la logique du système, et la plupart des entreprises enquêtées met en place des entretiens professionnels ou, du moins, en ont - ou en ont eu - l'intention. L'idée est bien de connaître les individus, de disposer d'une vision plus large et mieux étayée de ce qu'ils sont capables concrètement de faire. Mais l'exercice est périlleux ; il demande d'être pensé, préparé, accompagné, instrumenté ; les protagonistes doivent avoir été formés ; les décisions validées, suivies et mises en œuvre. L'entretien professionnel, parce qu'il exige une rigueur, une capacité de formalisation, des relations de confiance, des processus de décision fiables, met la PME à l'épreuve. Comment celles avec lesquelles nous avons travaillé s'y sont-elles prises pour faire face à ces exigences ? Trois grandes catégories de pratiques semblent se dessiner.

La première catégorie est formée par deux entreprises - Norsys, Oros - qui pratiquent plutôt des « entretiens bilan ». Ces deux structures présentent des caractéristiques communes : elles emploient une main-d'œuvre qualifiée et, donc, sont confrontées à des risques de turn over ; leur dispositif de gestion est qualifié d'endogène dans notre étude c'est-à-dire qu'elles ont créé pas à pas leur propre système de GC sans trop d'emprunts à l'extérieur ; elles appartiennent au « quart nord-est » de notre cadran, c'est-à-dire celui des « démarches compétence ». Par « entretien bilan », il faut comprendre l'opportunité que se donne l'en-

treprise d'échanger le plus largement, certes sur les résultats, certes aussi sur les perspectives de développement et d'évolution, mais surtout sur ce que pensent et ressentent les collaborateurs de leur place et de leurs rôles. Pour Oros, l'enquête fait apparaître que l'entretien est l'exercice managérial majeur : il est conduit, le plus souvent, par le P.-D. G. en personne, y compris pour les salariés les moins qualifiés de l'entreprise ; il porte sur les questions essentielles de la présence du salarié dans l'entreprise (missions, résultats, compétences, difficultés perçues, satisfactions ressenties, souhaits à court et moyen termes) et, selon un consensus exprimé par les personnes rencontrées, il repose sur une écoute réelle et permet d'apporter des solutions aux problèmes formulés. Le système est toutefois « en butée » car, l'entreprise croissant, le dirigeant ne pourra pas garder en permanence ce contact direct avec chacun de ses collaborateurs, et surtout l'encadrement intermédiaire est privé de ses moyens de management. Pour Norsys, dont le système d'entretien est très formalisé, l'enquête montre que des progrès restent à faire aussi dans la consolidation des résultats et l'alimentation des instruments de gestion. Les modalités du questionnement ne sont pas un élément facilitateur : il est en effet tellement plus simple de synthétiser des grilles à cocher que des questionnements ouverts. Une certaine indiscipline vient encore compliquer la tâche de la fonction R.H.. C'est pourquoi, les entretiens sont plus ressentis par les personnes interrogées comme des moments privilégiés d'échange entre les salariés et leurs managers dans une relation interpersonnelle qui a tendance à s'affranchir des cadres imposés que comme les moyens d'une GC.

Le deuxième groupe est plus fourni, six entreprises le constituent : Batystil, Gris découpage, Jérôme, Esarc-Cefire, Maroquinerie de Saulieu, Sauramps. Celles-ci pratiquent des « *entretiens positionnement* », c'est-à-dire des entretiens qui visent à situer les salariés au regard des compétences attendues et exprimées dans les référentiels. Les entretiens de Jérôme portent à la fois sur les compétences techniques, les comportements professionnels, les souhaits d'évolution. Ce centrage sur des éléments formalisés n'empêche pas un plus large « tour d'horizon ». Les salariés évoquent la réalisation des objectifs de chantier, l'ambiance dans l'équipe, les conditions de travail... mais aussi des thèmes qui ne sont pas prévus dans la trame de l'échange. Il y a parfois des salariés « réfractaires » qui refusent de se plier à la règle du jeu, auquel cas l'entretien se trouve abrégé, mais dans la majorité des cas les salariés apprécient ce moment d'échange privilégié et partagent l'avis émis par l'évaluateur sur les compétences ou les progressions à venir. Le référentiel est jugé pertinent et bien adapté à leurs situations professionnelles. On enregistre également chez Sauramps, un niveau équivalent de satisfaction avec quand même quelques dissonances. La pratique est accueillie de manière positive. Ce qui est apprécié, c'est, d'une part, de se retrouver avec le responsable pour parler de son travail, et d'avoir un retour sur son activité autrement qu'entre deux portes ; c'est, d'autre part, qu'une trame permette de réfléchir sur des points précis, en tout cas de cadrer les sujets à aborder. Toutefois, elle semble encore largement perfectible : le manque de cohérence d'un secteur à l'autre fait perdre de sa crédibilité à l'exercice. Ces écarts s'observent dans les règles formelles de l'exercice : prise de rendez-vous, temps imparti, non-respect du support d'entretien qui se présente alors davantage comme un prétexte, un fil conducteur pour la conversation, quand il n'est pas abandonné en cours d'entretien. Parfois, il n'en subsiste aucune trace écrite. Des effets positifs sont également observés chez Gris découpage : l'évaluation permet de baliser le champ de compétence, de définir des règles, des missions. Elle est le moment de se mettre d'accord sur des objectifs, formuler des souhaits. Elle va même au-delà, elle sert à essayer d'éclairer son responsable à percevoir de manière plus concrète les réalités du travail vécues.

Chez Batystil, la fonction des entretiens est d'attribuer un « score » aux salariés de manière à les positionner dans des niveaux de qualification et dans la grille de classification. Toutefois, tels qu'ils sont conçus, ces entretiens s'apparentent plutôt à des moments où il s'agit plus de porter à la connaissance des individus le jugement que l'entreprise a émis à leur égard que de se livrer à un réel échange. Les entretiens sont clairement jugés insatisfaisants dans les deux dernières entreprises. L'ensemble des salariés de la Maroquinerie de Saulieu a été échelonné sur le référentiel de compétences grâce à un entretien professionnel qui devait être le premier d'une longue série. Lors de cet échange, les salariés ont exprimé des intentions d'évolution ou des attentes de reconnaissance au regard desquelles les responsables d'équipe ont formulé des promesses. Celles-ci ont été balayées d'un trait de plume par la direction, le système a perdu toute crédibilité, les « n+1 » n'ont pas voulu conduire une deuxième série d'entretiens. Cette insatisfaction se constate également chez Esarc-Céfire : l'exercice du positionnement des salariés sur la grille du référentiel d'activité se fait de façon « intuitive » ou « artisanale » selon les propos des évalués comme des évaluateurs. Le contenu même de l'évaluation ne semble pas très précis : il s'agit d'une confrontation entre les positionnements respectivement réalisés par le manager et le salarié. La pertinence du référentiel d'activité au regard du repositionnement de l'entreprise comme la prise en compte des éventuels changements pour l'intéressé ne sont pas questionnées outre mesure. Au-delà de la grille, les bases permettant d'objectiver les niveaux sont inexistantes : le niveau reconnu pour telle action est-il retenu en fonction du niveau attendu, du niveau à atteindre, du niveau effectivement assuré par le salarié ? Quel lien entre le contenu

du travail effectivement réalisé et les niveaux ? Certains supports, notamment les descriptifs d'emploi ne sont pas forcément en adéquation avec les conditions réelles d'exercice de l'activité.

Le troisième ensemble est constitué d'entreprises qui soit ne s'est pas encore formellement confrontée à cette question mais devrait y venir (Tué) ; soit n'en a pas perçu l'intérêt ou bien pense ne pas en avoir les moyens (Mécanalu) ; soit reste concentrée sur d'autres questions prioritaires (Verhaegue). Ces trois entreprises industrielles sont les plus petites de notre champ et leurs pratiques de gestion restent largement informelles.

L'évaluation des compétences des collaborateurs constitue l'exercice managérial par excellence de ce système de gestion. Il n'est pas naturel et les entreprises ne s'en acquittent de façon satisfaisante qu'à l'issue d'un long processus d'apprentissage. Ici, la plupart des entreprises, plus précisément celles qui appartiennent à la catégorie « *positionnement* », se situe dans ce processus. Ces pratiques nous renseignent autant par leurs échecs que par leurs réussites : le référentiel doit être légitime, des relations de confiance doivent exister entre les différents protagonistes, les salariés doivent avoir le sentiment d'être écoutés et pris en considération... Bref, rien de radicalement différent par rapport à la GE, les PME doivent aussi faire leur propre apprentissage managérial.

Des processus de professionnalisation

Le terme de professionnalisation doit s'entendre comme le processus par lequel un individu, ou un groupe d'individus, acquiert et développe des compétences nouvelles pour lui. Ce processus repose sur des dimensions formelles, la formation, le tutorat, mais aussi informelles, par l'expérience, dans et par le travail, en se confrontant à des situations inédites, de manière isolée ou en coopération. L'hypothèse que nous formulons lors du lancement de cette étude était que les modalités informelles prenaient largement le pas sur les aspects formels. Aussi, écrivions-nous : « *Le développement des compétences, dans les PME, s'effectue essentiellement par l'expérience, en situation de travail. La faible capacité de mobilisation de ressources financières et managériales limite le recours à des formations instituées. La pratique professionnelle procure des occasions d'apprentissage.* »⁶ Nous étendons ainsi à l'ensemble des PME ce que Bentabet et Trouvé (1996) avaient constaté pour les TPE. Or, l'examen des pratiques nous oblige à pondérer de tels propos : la plupart des entreprises de notre champ a recours à des formes de formation classiques, instituées ; par ailleurs, des apprentissages suivant d'autres voies sont bien observables. Ce que nous avons fréquemment rencontré, c'est la simultanéité, voire la complémentarité des deux modalités.

Norsys, par exemple, au travers de son « Université d'Entreprise » propose deux types de formation : des formations dites « *qualifiantes* », en fait des formations de recyclage permettant de faire face à la révolution technologique que connaît le secteur, et des formations destinées à accompagner des progressions de carrière ou à y préparer des personnes pressenties. Mais ces processus ne viennent qu'en appui à ce qui demeure le caractère distinctif des SSII, la logique du « *learning by doing* », dans laquelle « *chaque mission est pour le salarié l'occasion d'apprendre concrètement* ». Norsys offre à ses salariés, d'une part, la possibilité de travailler sur des projets d'envergure dans lesquels cette capacité d'apprendre trouve à s'exercer et, d'autre part, une tentative réelle, même si elle demeure inaboutie, de transformer la variété des projets en parcours professionnels. Oros dispose d'une politique de formation établie, qui offre aussi des formations qualifiantes, mais cette entreprise fait la part belle aux formes d'apprentissage dans et par l'activité de travail. Deux modalités sont bien illustrées : la confrontation à des problèmes techniques non résolus qui obligent à élaborer des solutions originales ; la coopération entre les collaborateurs qui permet de transférer, chaque fois que cela paraît nécessaire, les connaissances aux autres niveaux de qualification.

Mais d'autres exemples nous montrent que les pratiques dites « *informelles* », c'est-à-dire ne transitant pas nécessairement par des stages de formation institués ne sont pas pour autant moins pensées et moins pilotées. La monographie de Jérôme nous livre quelques clés pour comprendre les processus de professionnalisation à l'œuvre dans une entreprise de travaux publics. « *Les travaux publics s'apprennent avant tout sur le tas* » reconnaît un responsable. La standardisation des tâches n'est pas de mise car chaque chantier est différent et les apprentissages se font sur le terrain. De nombreux acteurs de l'entreprise, Conducteurs de travaux, Chefs de chantiers, techniciens du Bureau d'études, ont commencé au « bas de l'échelle » et ils valorisent aujourd'hui l'apprentissage sur le terrain... La montée en qualification se fait par la mise à l'épreuve des compétences techniques des compagnons et le développement de certaines qualités (travail d'équipe, relation clientèle, disponibilité, respect des normes et de la culture d'entreprise). L'objet majeur

6 - PARLIER M. (2003), op. cit.

du management des compétences est d'incorporer dans le travail de chacun sur les chantiers les éléments clés de la stratégie de l'entreprise. C'est par sa capacité à incorporer ces enjeux dans les instruments de gestion (management, formation, qualité) que l'entreprise progresse en efficacité, et que le salarié fait preuve de compétence.

La TPE Verhaegue propose une expérience originale, atypique, de professionnalisation par l'activité de travail. L'objet du projet est précisément le développement des compétences. Celui-ci passe par le recours à un consultant extérieur, formateur, qui privilégie une forte présence en atelier, pendant laquelle, il demande aux opérateurs d'expliquer, de montrer et de faire. Sa démarche est fortement outillée, par des outils construits avec les opérateurs et laissés dans l'atelier pour être utilisés et modifiés. On observe plusieurs catégories d'outils :

- des outils de pilotage de l'action : des tableaux de suivi des actions ouvertes et soldées par secteur responsable et par thème, suivi avec les opérateurs, et la Direction ;
- des « modes opératoires » de conduite de machine, comportant les étapes, et pour chacune les points de vigilance qualité, sécurité et environnement. Ces modes opératoires sont articulés à des tableaux d'évaluation, pouvant être utilisés pour évaluer un nouveau ou pour évaluation de la polyvalence ou poly-compétence ;
- des fiches de non conformité.

Voici donc une TPE qui propose une instrumentation pour la gestion du travail, pour ainsi dire à contre courant de ce que nous avons observé dans d'autres entreprises.

Les expériences de Jérôme et de Verhaegue nous apprennent que l'apprentissage en situation de travail ne se réalise pas forcément de manière informelle. En effet, la professionnalisation n'est pas laissée à la seule initiative des salariés confrontés à leurs difficultés de travail quotidiennes, mais elle est pilotée par l'entreprise qui a repéré des situations apprenantes et qui propose à ses collaborateurs des outils permettant d'accompagner le développement des compétences. Jérôme, tout particulièrement, nous livre une idée clé : les salariés se professionnalisent d'autant plus facilement que les outils de gestion qui sont mis à leur disposition leur permettent de s'approprier les orientations de l'entreprise et, ce faisant, de donner du sens à leur travail.

Quatre catégories de pratiques de reconnaissance

Dans le chapitre portant sur les outils de la GC, nous avons décrit les règles établies par les entreprises afin de reconnaître les contributions et les compétences de leurs collaborateurs. Examinons désormais les pratiques de reconnaissance. Cette question est pour nous décisive puisque nous l'inscrivons comme une dimension fondamentale de l'équilibre des dispositifs de GC et comme la contrepartie nécessaire au surcroît d'exigences des entreprises. Qu'observe-t-on dans le plateau « Rétribution » de la balance de la relation d'emploi et qui empêche que celle-ci penche trop du côté du plateau « Contribution » ?

L'examen des expériences fait apparaître quatre catégories de pratiques : des décisions en matière de rémunération ; des évolutions de carrière ; de l'intérêt au travail ; des formes plus symboliques.

Les *rétributions financières* consistent à faire évoluer la rémunération en fonction du niveau de compétences atteint dans l'exercice du métier, à refondre le système de classification, à attribuer des primes individuelles ou collectives. La majorité des entreprises proposent des modalités de ce genre. Quatre d'entre elles les excluent. Deux sont en situation économique précaire et viennent de traverser une restructuration : Mécanalu a décrété le gel de salaire, Verhaegue rétribue au plus près du minimum légal. Le dirigeant d'Esarc-Céfire considère que la politique de rémunération relève du « *fait du prince* ». Quant à la Maroquinerie de Saulieu, elle évoque le fait qu'elle est une entreprise qui « *vend des minutes* » pour justifier son choix de limiter les hausses de salaires à 10 salariés sur les plus de 150 qui constituent l'atelier, sachant, par ailleurs, que, dans un bassin d'emploi à fort taux de chômage, disposer d'un emploi en apparence stable constitue déjà une forme de contrepartie appréciée de ses collaborateurs. Au-delà des informations déjà données (voir p. 44), présentons d'autres exemples de pratiques de rémunération liées à la GC. Pour Jérôme, les modes de reconnaissance sont de plus en plus formalisés. La rémunération et la montée en qualification constituent bien un premier socle de reconnaissance même si tous les salariés ne peuvent prétendre à des augmentations sanctionnant systématiquement les progrès en compétences ou les efforts de contribution à la production. L'entreprise gère son système de reconnaissance et de qualification en lien direct avec la masse salariale et les hypothèses de développement, les besoins sur les chantiers, l'évolution de la pyramide des âges. L'accord d'entreprise de Sauramps offre des repères partagés en termes de politique salariale. Outre une échelle de salaire en fonction des emplois, cet accord contient des dispositions qui vont au-delà des règles conventionnelles du secteur : un 13^e mois, une prime d'ancienneté signi-

ficative... Certains points peuvent être sujet à débat, notamment l'écart de rémunération entre deux échelons qui a pu décevoir certains salariés estimant avoir fourni, à un moment donné, un effort particulier et avoir contribué à la croissance de l'activité. En même temps, il existe une pudeur (et une vigilance) quant à l'utilisation des indicateurs traditionnels des activités commerciales, on note quelques réticences : « *le CA d'un rayon dépend trop de variables externes, un best-seller, un été pluvieux...* ». En même temps, personne ne s'attend à des miracles : l'écart de salaire entre un libraire débutant et un libraire hautement qualifié est d'environ 400 € par mois. L'entreprise dispose également d'un accord d'intéressement qui s'est traduit par un complément de rémunération significatif en 2002 (1 mois de salaire).

On enregistre, dans certaines autres entreprises, des *progressions professionnelles* réalisées en fonction de l'élévation du niveau de professionnalisation des collaborateurs. Oros favorise des parcours professionnels de promotion sociale. La monographie nous livre quelques exemples : une standardiste devenue assistante commerciale ; un technicien, responsable des ventes sur un secteur. Le développement de l'entreprise permet ces trajectoires ascendantes. Un membre du comité de direction le fait remarquer : « *on surfe sur l'évolution de l'entreprise* ». Tué répond aux attentes d'évolution professionnelle de ses salariés par la définition de critères d'évolution qui, au travers d'une adaptation de la grille de la convention collective, permettent de structurer des niveaux de progression liés à une excellence technique, mais surtout par la progression de la polycompétence. Enfin, Mécanalu admet qu'elle pourra proposer des évolutions professionnelles à certains de ses collaborateurs pour autant qu'elle retrouve une dynamique de croissance. Il est vrai que les effets de taille jouent ici pleinement : les postes de responsabilité sont occupés, généralement par un personnel fidèle ; ce qui confirme cette « *étroitesse des cheminements* » que Bertrand, Lamoureux et Vermel avaient identifiée (1993).

La modalité particulière de reconnaissance par *l'intérêt au travail* est bien mise en avant par l'expérience d'Oros, notamment par les propos de l'un de ses experts techniques : « *il est possible de se faire plaisir car nous sommes souvent confrontés à des difficultés non résolues* ». Par ailleurs, l'autonomie consentie par l'entreprise peut aussi être considérée par les salariés comme une forme non négligeable de reconnaissance : les salariés de Gris découpage, de Mécanalu, de Tué, par exemples, valorisent cet aspect.

Quant aux *formes symboliques* de la reconnaissance, elles sont plus difficiles à observer car on peut imaginer qu'elles s'exercent au quotidien dans les relations interpersonnelles, notamment entre le salarié et son responsable hiérarchique direct. Elles n'en restent pas moins identifiables dans certaines entreprises. Chez Jérôme, les retours formels faits aux salariés sur le travail réalisé, réunions de chantiers, diffusion des résultats des contrôles internes et externes, remises de médailles du travail, communications dans le journal interne, participation aux Olympiades des métiers... sont autant d'actes de reconnaissance qui sont de moins en moins laissés au hasard des démarches spontanées et informelles, pourtant fortement ancrées dans ce milieu professionnel. Norsys et Oros sont, par ailleurs, attentives à la qualité de vie au travail et à l'équilibre de leurs salariés entre vie professionnelle et vie personnelle, notamment en ayant signé des accords « offensifs » d'aménagement et de réduction du temps de travail.

Loin d'être négligées par ces entreprises, ces formes diversifiées de la reconnaissance peuvent être considérées comme des éléments constitutifs des systèmes de GC dans les PME.

Un déséquilibre

Le passage en revue de ces pratiques nous permet de confirmer ce que nous disions à l'issue du chapitre précédent : les « *observables* "gestion des compétences" » concernent essentiellement le volet « emploi » de cette gestion de façon relativement déséquilibrée.

Le rôle des acteurs

Des processus et des rôles

Mettre en place un dispositif de GC implique une ingénierie de projet comprenant quatre étapes principales dans lesquelles les acteurs sont amenés à jouer des rôles précis. Nous reformulons dans le tableau suivant des travaux antérieurs (Masson, Parlier, 2004).

Tableau n° 3 : Place des acteurs aux différentes étapes du processus

Etapes	Clarification des intentions gestionnaires et décision	Conception du dispositif gestionnaire	Mise en œuvre	Pilotage
Activités	Analyse des opportunités et des risques de la GC, concertation et réflexion collégiale, travail sur les enjeux, clarification des objectifs	Définition des règles et élaboration des outils constituant ce dispositif	Passage à l'acte : les règles s'appliquent, les outils sont utilisés avec une éventuelle phase expérimentale	Bilan concerté périodique, fixation de nouveaux objectifs d'efficacité productive et de développement social
	→ Concertation tout au long du processus →			
Acteurs clés	Chef d'entreprise	Animation : - Chef d'entreprise - Encadrement - RRH - Consultant Participation : - Encadrement - Salariés	- Encadrement - Salariés	- Chef d'entreprise - Chef de projet - RRH - Encadrement

Comment ces rôles sont-ils interprétés dans les 11 entreprises enquêtées ? Quelle lecture ce tableau permet-il de faire des réalités observées ? c'est ce que nous allons voir dans les trois chapitres suivants. Le premier est consacré au dirigeant de manière à mettre en évidence le rôle qui est le sien dans l'installation durable du dispositif. Le second concerne d'autres acteurs intermédiaires, encadrement, responsable ressources humaines et consultant.

La place prépondérante du chef d'entreprise

Une idée traverse l'ensemble des monographies de l'étude : dans les PME, en matière de management de façon générale et de GC de façon particulière, rien ne se fait contre ni sans le dirigeant principal de l'entreprise. C'est là une force : il confère au projet toute l'ambition qu'il marque pour son entreprise. C'est aussi une faiblesse : que faire lorsqu'il ne considère pas ses collaborateurs comme un levier indispensable à la réussite de son entreprise ? Les politiques et les pratiques de gestion des compétences ambitieuses et innovantes en PME dépendent de fait du profil du dirigeant. Trouvé (2004) l'énonce en une heureuse formule : « *il y a toujours quelque chose du pionnier, de l'initiateur, du pédagogue, voire du prophète chez un certain nombre de dirigeants introduisant des actions innovantes dans la GRH de leur entreprise.* »

L'analyse des pratiques nous permet de disposer d'une très suggestive galerie de portraits de patrons de PME. Tous, ou presque, jouent un rôle prépondérant dans le dispositif dont la conception et la mise en œuvre dépendent directement d'eux. Un seul contre-exemple, la Maroquinerie de Saulieu, où le chef d'entreprise, faiblement convaincu de l'intérêt du projet et qui ne le « porte » pas auprès de son encadrement, le tolère tant qu'il semble pouvoir lui rapporter sans rien lui coûter, le stoppe radicalement dès lors que des attentes de contreparties se font jour chez ses collaborateurs. Nous remarquons, par ailleurs, que plusieurs de ces responsables, notamment ceux qui sont à la tête des entreprises qui tendent à mettre en place un dispositif qualifié de « *mutuellement profitable* », s'efforcent de s'extraire de leurs pratiques quotidiennes, se tournent vers l'extérieur en s'insérant, voire en exerçant des responsabilités dans des réseaux de dirigeants. Les patrons de Norsys et de Tué ont occupé respectivement les responsabilités de Président national et de Président régional du Centre des Jeunes Dirigeants. Le dirigeant de Jérôme est très impliqué dans les instances régionales de gestion de la formation. L'un des membres du directoire de Sauramps a été le Président du Syndicat de la Librairie française. Le P.-D.G. d'Oros est impliqué, de manière critique, au sein du Medef régional. La participation à ces différentes instances est pour eux un moyen de se confronter à de nouvelles idées, de mûrir leur philosophie managériale et de tester, dans leur entreprise, ce qui leur est apparu prometteur par ailleurs.

Le projet de GC peut aussi être tributaire des hésitations du chef d'entreprise comme cela semble le cas chez Esarc-Cefire. Il peut également favoriser une évolution des modes de management du directeur, comme le laisse supposer la monographie de Gris découpage.

Les autres acteurs

Un certain désordre règne dans les contributions des autres acteurs. Les entreprises sont décrites dans le tableau suivant le type de dispositif de gestion mis en œuvre (voir p. 37).

Tableau n° 4 : Contribution des acteurs

	Entreprise	Encadrement	DRH ou RRH	Consultant	Salariés	Représentants
U S A G E	GRIS Découpage	Actif dans la réalisation	Très impliquée	Forte implication, coaching auprès du dirigeant	Consommateurs du dispositif, leur adhésion est fortement sollicitée	Peu impliqués dans la GC
	MECANALU	Consommateur du dispositif	Pas de RRH	Non	Consommateurs du dispositif	Pas de représentants
	VERHAEGHE	Implication très partielle	Pas de RRH	Rôle déterminant dans la conduite du projet par délégation du dirigeant	Consommateurs du dispositif	Pas de représentants
A F F E C T A T I O N	BATISTYL	Analyse les emplois, identifie les compétences	Initie et pilote la démarche	Non	Ni impliqués, ni consultés	Informés mais pas associés
	ESARC-CEFIRE	Applique	Une RRH, également responsable qualité, pilote	Non	Soit ils subissent le dispositif, soit celui-ci ne les concerne pas	Informés mais pas impliqués
	Maroquinerie de SAULIEU	Implication diversifiée, selon les ateliers. Elle est forte dans celui où l'enquête a été conduite	Implication forte, c'est elle qui initie et qui porte le projet	Rôle prépondérant, implication « hors norme »	Largement consultés lors de l'élaboration, « remis à leur place » dans la mise en œuvre	Consultés régulièrement mais peu impliqués
D V E L O P.	SAURAMPS	Partie prenante dans la conception et l'application	Fonction technique	Non	Impliqués, usagers critiques du dispositif	Consultés régulièrement, ont négocié le dispositif
M A N A G E M E N T	JEROME	Participe à l'élaboration, met en œuvre	Partie prenante	Aide à l'élaboration du référentiel, forme les cadres à la conduite de l'entretien	Participent à l'élaboration des outils, usagers du dispositif	Consultés régulièrement
	NORSYS	Partie prenante de la conception et de la mise en œuvre. Il doit « faire progresser » ses collaborateurs.	Fonction technique	Non	Impliqués, usagers conscients du dispositif	Présence non contestée mais pas d'implication dans la GC
	OROS	Impliqué dans le développement des compétences, peu dans l'évaluation	Fonction technique	Non	Impliqués, usagers conscients du dispositif	Peu impliqués dans les aspects managériaux
	TUE	Impliqué	Pas de RRH	Une consultante pour expliciter les savoir faire	Partie prenante	Pas de représentants

La place tenue et le rôle interprété par les différents acteurs, tels qu'ils apparaissent dans le précédent tableau, confirment leur positionnement dans la typologie des modèles de GC telle que nous l'avons formalisée dans le chapitre 2 (voir p. 7).

L'examen des différents types d'implication des acteurs de la GC nous inspire les quelques remarques suivantes.

Nous savions que les PME ne disposaient que de peu de moyens, notamment en temps disponible pour structurer une gestion de projet, nous constatons qu'il existe peu d'expérience, et donc peu de savoir faire en la matière, mais la conception et la mise en œuvre d'une GC est une bonne opportunité pour l'apprentissage de cette modalité de travail concertée.

D'autres acteurs que le chef d'entreprise peuvent émerger lors de la construction de système de GC mais en ordre dispersé, aucune figure d'acteur ne s'impose vraiment. Si le RRH est en première ligne, on comprend bien que sa fonction reste très technique et qu'il prend des risques à essayer de « forcer la main » à son dirigeant (la Maroquinerie de Saulieu). La majorité des entreprises n'a pas fait appel à un consultant et, lorsque cela a été le cas, cela se traduit par une très forte implication, soit en tant que « conseiller du prince » (Gris découpage, Verhaegue), soit par une « omniprésence » (Maroquinerie de Saulieu) ou bien par un simple travail d'appui méthodologique (Jérôme, Tué). Leur absence ne semble pas préjudiciable à la bonne marche de certains projets (Norsys, Oros, mais nous sommes, avec ces deux entreprises, dans un modèle endogène de la diffusion de la GC) mais on peut imaginer qu'un accompagnement technique aurait évité à Sauramps la contestation par les salariés des outils conçus et, partant, l'affaiblissement de la légitimité de son projet.

Le niveau d'implication et de participation des salariés est très corrélé avec les catégories de GC mises en place : il est faible, voire inexistant, dans les systèmes conçus à des fins unilatérales ; il est plus élevé lorsqu'il s'agit de bâtir des dispositifs « mutuellement profitables ».

Les représentants du personnel ont bien du mal à trouver leur place dans la conception et la mise en place d'un système de GC en PME. Trois entreprises n'ont pas de représentants du personnel (Mécanalu, Tué, Verhaegue) ; ce sont trois TPE industrielles, ce qui semble, d'une certaine manière, être dans « l'ordre des choses ». Dans quelques organisations qui ont construit quasiment de toute pièce leur dispositif, on note une faible implication de ces représentants, qui sont informés mais, en aucun cas, « force de proposition » (Batistyl, Esarc-Céfire, Gris découpage, Maroquinerie de Saulieu). Leur implication est également modeste dans deux autres cas, Norsys et Oros, mais, d'une part, ces deux entreprises n'ont pas conçu un système de GC en rupture de leur fonctionnement habituel et, d'autre part, ce sont des lieux à forte densité de qualification qui disposent d'autres modalités de concertation et de régulation. Les deux entreprises où la dynamique de concertation semble bien en place (Jérôme et Sauramps) connaissent des fortunes diverses dans la mise en œuvre de leur projet : celui-ci bénéficie d'une bonne image dans la première ; il est jugé insatisfaisant dans la seconde pour des raisons que nous avons déjà évoquées.

Une mise en dynamique

Compétences et croissance

La GC est-elle réservée à des entreprises en croissance - ou, du moins, a-t-elle plus de chance de s'installer dans des entreprises en croissance ? l'examen des cas le donnerait à penser : Norsys, Oros, Tué, mais aussi Jérôme dans une moindre proportion, c'est-à-dire les entreprises que nous avons positionnées dans le quart « Management par les compétences » du quadrant, sont toutes des entreprises en croissance. Ce ne sont pas les seules : Batistyl, Sauramps, Gris découpage, la maroquinerie de Saulieu connaissent également un fort développement. Mais nous manquons de recul pour faire apparaître des résultats tangibles qui vont au-delà des effets de rationalisation de l'organisation et du contenu du travail, de clarification des attendus et des modalités d'évaluation et d'évolution, tels que nous les avons passés en revue lors de l'examen des pratiques d'entreprise. Mais nous disposons de quelques éclairages ici et là : meilleure visibilité et rationalisation des différentes fonctions chez Esarc-Céfire ; mise en meilleure équité des modalités de rémunération chez Batistyl, professionnalisation chez Verhaegue ; clarification des modalités d'obtention de la qualité chez Gris découpage ; fidélisation des ressources et capacité d'innovation chez Norsys et Oros.

Un cas exemplaire : Jérôme

Jérôme constitue un cas exemplaire des démarches compétence. Dans notre typologie, nous l'avons positionnée comme une démarche de management de l'organisation mutuellement profitable. La monographie⁷ recense quelques résultats significatifs de la mise en place de la DC.

Les effets sur l'organisation du travail

Les équipes sont plus efficaces et plus rapides. Le temps d'exécution est un facteur déterminant de productivité. Si les équipes réalisent un ouvrage dans un délai inférieur à celui qui a été prévu, c'est un bénéfice pour l'entreprise. A contrario, le moindre incident de fonctionnement peut générer des surcoûts et amputer les marges (main-d'œuvre, location d'engins, hébergement) et ternir l'image de l'entreprise.

Le développement des compétences

La formation, l'apprentissage individuel et collectif, la polyvalence sont organisés sur le long terme et participent à la professionnalisation et à l'employabilité des salariés. Le plan de formation propose aux salariés l'adaptation aux évolutions techniques, organisationnelles et réglementaires liées à leur emploi. Des transmissions de savoirs sont assurées par les anciens qui ont pour mission de former ceux qui prendront la succession.

Le renforcement de la responsabilisation

Le management s'inscrit aujourd'hui sur des pratiques de délégation d'autorité, d'abord de la direction générale vers les cadres, conducteurs de travaux et chefs d'équipes, mais aussi au niveau des équipes opérationnelles et des ouvriers de chantier. Le système de gestion des compétences sert aussi et avant tout à concrétiser la responsabilisation accrue de tous les salariés quelle que soit leur fonction ou leur qualification.

La reconnaissance des compétences

Outre les augmentations collectives calculées sur les indices définis au niveau de la branche, et les rémunérations liées à un accord d'intéressement, 30 personnes ont bénéficié d'augmentations de salaires liées directement à l'évaluation de leurs compétences et/ou à une progression sur la grille de qualification. Le ratio de promotion est à 12,7 % pour l'année 2003, soit 20 personnes qui montent en qualification. La masse salariale a augmenté de 5,50 % en 2003, elle est estimée à 3,64 % pour 2004. Au côté de la rémunération, l'entreprise reste particulièrement attentive à développer d'autres modes de promotion et de valorisation des salariés, par exemple en inscrivant un jeune maçon aux olympiades des métiers. L'entreprise s'applique également à organiser des retours d'expériences avec les conducteurs de travaux et les clients sur les chantiers pour valoriser le travail des compagnons.

7 - Rédigée par Saïd Arezki.

Les enseignements

Quels sont les enseignements majeurs que l'on peut tirer de cette étude sur les conditions de mise en œuvre d'un dispositif de gestion des compétences dans les PME ?

Tout d'abord, nous avons pu collecter tout un ensemble de « contre recettes » qui nous permettraient d'alimenter un guide sur le thème « *Comment réussir à échouer* »⁸ une gestion des compétences ? » dont les titres de chapitre pourraient être : « Pas de volonté du chef d'entreprise », « Des intentions pas claires », « Des ambitions démesurées », « Un mauvais calibrage », « Un sujet de désaccord », « Des acteurs qui ne sont pas au rendez-vous », « Des outils qui ne font pas l'affaire ». Que les entreprises avec lesquelles nous avons travaillé nous pardonnent cette impertinence, elle est légère, et nous pouvons imaginer que certaines d'entre elles surmonteront leurs difficultés dont elles auront tiré des enseignements - et nous avec elles !

Nous avons regroupé, dans les chapitres suivants, les quelques enseignements que nous avons collectivement tirés de cette étude. On ne sera pas surpris de retrouver ici des propos déjà développés dans l'ouvrage que nous avons rédigé avec Antoine Masson (Masson, Parlier, 2004), la présente étude est contemporaine de cette rédaction.

Travailler les enjeux

Une GC n'a de chances d'être mise en œuvre durablement qu'à la condition que le chef d'entreprise ait la conviction, solidement ancrée, qu'elle constitue une opportunité de renforcer son efficacité productive. Si tel n'est pas le cas, il est impératif de travailler avec lui avec son équipe sur la définition de son ambition, comme le préconisent et l'étaient du Roy, Lemay, Paulino (2003), et sur la clarification des enjeux de l'entreprise, comme nous-même le proposons par ailleurs (Masson, Parlier, 2004). Les responsables doivent être capables de construire un raisonnement par lequel un lien direct est établi entre la compétence des individus et la performance de l'entreprise. La mise en place d'une GC ne se satisfait pas d'intentions vagues du style « de toute façon, ça ne peut pas faire de mal ». C'est aussi un principe d'ingénierie sociale, on paye de façon retardée, dans le cours de l'action, toutes les ambiguïtés que l'on a laissé subsister lors de la conception du dispositif. Les acteurs n'acceptent de s'engager dans une démarche compétence qui leur demande disponibilité et efforts que lorsqu'ils perçoivent clairement les bénéfices qu'ils peuvent en retirer. Les enjeux économiques sont naturellement portés par les responsables d'entreprise, les enjeux sociaux par les salariés et leurs représentants. Mais il ne s'agit pas de confronter ces deux types d'enjeux mais bien de les mailler, de les intégrer les uns aux autres. Expliciter, plus précisément travailler les enjeux qui requièrent compétences, est donc un processus à conduire sur un double plan, économique et social : quel avantage concurrentiel cherche-t-on à conquérir ou à préserver ? quel service spécifique cherche-t-on à assurer aux clients ou aux usagers ? quelle attente particulière de reconnaissance des salariés cherche-t-on à satisfaire ? quelle relation durable cherche-t-on à instaurer entre les salariés et l'entreprise ? Ces questionnements constituent des préalables, ils précèdent, en tous les cas, le choix du dispositif et l'élaboration des outils.

8 - Pour réutiliser l'heureuse formule de : WATZLAWICK P. (1988), *Comment réussir à échouer. Trouver l'ultrasolution*, Editions du Seuil.

S'attaquer prioritairement à des problèmes de performance

À quelles questions de gestion une GC répond-elle ? À quelles situations peut-elle apparaître, pour des responsables d'entreprise, une réponse prometteuse ? Ces situations sont d'une grande diversité, elles concernent de larges pans du fonctionnement d'une entreprise ; d'une part, prioritairement, l'organisation et le contenu du travail ; d'autre part, les formes d'implication et de reconnaissance des salariés. Vouloir apporter des solutions à un problème concret est une bonne façon de démarrer ; cette entrée pragmatique offre de meilleures garanties pour que les acteurs s'y retrouvent, que les outils restent maniables et que la démarche perdure.

Une démarche compétence est pertinente lorsqu'il s'agit d'accompagner les évolutions de l'organisation de la production et du travail, par exemple, en développant l'autonomie et la polyvalence des salariés, en favorisant le passage de formes de travail individuelles à des modalités de travail collectives, en élevant le niveau de qualification pour satisfaire les exigences d'une certification. C'est à ces questions-là qu'il nous semble prioritaire de s'attaquer lors de la construction du dispositif de manière à faire apparaître assez tôt les avantages que l'on pourra en tirer.

Mettre en place une dynamique d'acteurs

Qui doit participer à la conception et au pilotage d'une démarche compétence ? Qui dispose de la légitimité et de la technicité suffisantes pour construire un dispositif aussi déterminant pour le fonctionnement de l'entreprise et aussi impliquant pour les salariés ? Selon les réponses que les entreprises apportent à ces questions, le dispositif conçu pourra se mettre en œuvre avec plus ou moins de difficultés, plus ou moins de chances de réussite. Aucune catégorie d'acteurs n'a, à elle seule, la légitimité suffisante pour engager un projet qui traverse à ce point l'entreprise et qui ait autant d'implications pour le management et les salariés : ni, par exemple, la DRH, même si elle arrive à enrôler d'autres responsables dans son projet ; ni la direction, même si elle pense disposer de la légitimité et du savoir faire nécessaire. À l'instar de tout projet de changement, une démarche compétence n'a de chances de réussir, non pas par ses qualités intrinsèques, mais parce qu'elle fait l'objet d'un compromis entre les acteurs. En fait, la conception et la mise en place d'une démarche compétence est un exercice d'intéressement des différentes catégories d'acteurs : sans cela, elle s'expose à d'inéluctables défaillances de responsables dont l'accord est pourtant indispensable mais qui ne s'engagent pas dans un projet qui n'est pas leur projet et, de surcroît, elle se prive de connaissances nécessaires à son élaboration (De quoi sont faits les métiers ? Comment vont-ils évoluer ? Quelles sont les attentes et les besoins de développement des salariés ?). Il s'agit donc d'attribuer un rôle actif aux différents interlocuteurs et pour cela, certes impliquer, mais aller au-delà : réussir à les intéresser, les convaincre que la démarche peut servir leurs propres objectifs. Toutes les catégories d'acteurs sont ici concernées : direction, encadrement intermédiaire et de proximité, salariés et leurs représentants. La place de l'encadrement est notamment déterminante en tant que concepteur associé des outils dont il sera un des principaux usagers. Concevoir une démarche compétence de façon participative, c'est aussi s'assurer que le maître d'œuvre ne prédéfinit pas l'ensemble des solutions. Dans cette optique définir et négocier un rôle pour les représentants du personnel constitue également une condition de réussite majeure. Il ne s'agit pas tant de viser la signature d'un accord que de s'assurer que les enjeux des salariés ont bien été pris en compte dans le dispositif, dans les outils produits et dans les règles adoptées. Pour autant que l'on ait veillé à séparer clairement des phases de concertation et des phases de négociation, l'implication des représentants du personnel permet de formuler les conditions d'une démarche mutuellement profitable.

Imaginer des contreparties

Accepter l'idée que « ça coûte », que ce type de projet demande des engagements de part et d'autre. Qu'on ne s'y trompe pas : tous les cas qui nous paraissent avoir échoué dans ceux sur lesquels nous avons travaillé sont précisément ceux où la direction de l'entreprise s'est placée dans une logique distributive et non intégrative⁹ ; ceux qui ont réussi ont joué le jeu du mutuellement profitable, condition nécessaire et non suffisante : dans les PME, si la question des contreparties pose autant de problèmes, c'est que non seulement le chef d'entreprise souhaite « garder les mains libres », mais aussi parce qu'il n'existe pas vraiment de contre pouvoir du fait de la faiblesse voire de l'absence d'organisations syndicales.

9 - Nous reprenons ici un vocabulaire qui est celui de la négociation sociale, cf. : Thuderoz C. (2000), *Négociations. Essai de sociologie du lien social*, P.U.F., 290 p.

Sans reconnaissance, la GC est incomplète. C'est lorsqu'ils ont compris que les compétences dont ils disposent peuvent être reconnues que les salariés acceptent de s'engager dans la démarche. Celle-ci vise à créer un nouvel équilibre entre contribution et rétribution : il est alors utile de dresser un état des lieux des modalités de reconnaissance en usage dans l'entreprise, qu'elles soient financières ou non financières : la politique d'augmentations individuelles et collectives de l'entreprise, son coût, ses limites ; l'attractivité de l'entreprise sur son marché du travail. La reconnaissance peut prendre d'autres formes : manières dont la reconnaissance des efforts consentis est intégrée dans les pratiques de la relation hiérarchique, exemples d'évolution professionnelle notables... Les exemples abondent, qui permettent d'analyser ce qui se révèle un enjeu non formulé mais essentiel. C'est également l'identité des métiers qu'il faut pouvoir synthétiser : représentation collective (dans et hors l'entreprise) des principaux métiers ; partage de cette image, notamment par de nouveaux arrivants ; points d'évolution des métiers identifiés par les professionnels. Il est alors possible d'investiguer la dimension prospective des enjeux des salariés : attentes des différentes catégories de salariés ; éléments économiques sur lesquels les salariés attendent une clarification de l'entreprise pour pouvoir se projeter. Le dialogue entre représentants du personnel et responsables est le lieu privilégié pour cette exploration.

Piloter dans la durée

La façon homogène d'appliquer le système a une conséquence décisive sur le sentiment de son équité. Assurer la cohérence du dispositif signifie veiller à ce qu'il soit mis en œuvre de manière équivalente quel que soit le lieu d'application et qu'ainsi l'équité promise soit obtenue. Cette exigence passe par une préparation des campagnes d'entretien afin que les pratiques soient encadrées par une vigilance managériale. Elle passe également par une comparaison des résultats des entretiens afin que tout écart qui ne trouverait pas d'explications convaincantes soit réduit.

Le pilotage passe enfin par un examen du fonctionnement du dispositif à partir de quelques indicateurs :

- les résultats quantitatifs et qualitatifs de la mise en œuvre du nouveau système ;
- les effets de cette mise en œuvre (par exemple : responsabilisation des salariés, maîtrise de la qualité, performance...)
- les modifications à apporter au système (par exemple : maintenance des référentiels, liste des métiers...).

La gestion des compétences ne se pérennise jamais par ses seules propres forces. Comme tout dispositif de management, elle ne perdure que si elle est pilotée : c'est-à-dire si on lui assigne des buts évolutifs, si on lui attribue des moyens, si on contrôle ses résultats et ses effets.

Conclusion

Si la GC renvoie à des politiques et des pratiques à ce point disparates, si le décalage entre les intentions et les réalisations se révèle souvent décevant, si les promesses qui sont faites par les employeurs lors de la conception de la démarche sont difficilement tenues, y a-t-il encore quelques raisons d'espérer quoi que ce soit dans la diffusion de ce modèle de gestion ? Les cas sur lesquels nous venons de travailler nous fournissent-ils ces raisons ?

L'examen des politiques et des pratiques des onze entreprises qui ont accepté que l'on investigue en leur sein pour le besoin de notre enquête donne, somme toute, quelques raisons d'espérer en l'avenir de la gestion des compétences dans les PME. Au travers de sa diffusion, différents types d'apprentissage sont réalisés dans ces entreprises. Apprentissage du changement, tout d'abord, car un dispositif de GC permet de révéler les déterminants essentiels d'une organisation et d'aider les acteurs à imaginer de nouvelles façons de travailler. Apprentissage de la gestion de projet, aussi, dans la mesure où la GC suppose que l'on se mette d'accord sur des objectifs communs et que l'on coopère pour concevoir le système d'ensemble. Apprentissage du management, ensuite, car la GC permet de mieux travailler ensemble et de mieux identifier, voire mieux reconnaître, les compétences nécessaires à la performance de l'entreprise. Apprentissage de la formalisation, enfin, et c'est précisément une des caractéristiques de la GC que d'élaborer des règles et des outils constituant des normes communes du fonctionnement.

Cette enquête nous a aussi révélé quelques travers de la GC, notamment lorsqu'elle vise à renforcer le niveau d'exigence sans contrepartie ou bien lorsqu'elle cède à la tentation technocratique qu'elle peut représenter. Nous avons également vu comment elle pouvait échouer lorsqu'elle n'était pas suffisamment articulée à des enjeux de performance ou qu'elle n'avait pas suffisamment fait l'objet d'un accord entre les différentes catégories d'acteurs.

C'est parce qu'elle est investie dans le travail des individus que la compétence est susceptible de créer de la valeur pour l'entreprise. Mais l'étude révèle une contradiction quasi inhérente à la GC : elle vise essentiellement des questions de performance sans toujours dire en quoi la compétence permet d'atteindre cette performance. Elle instrumente trop peu le seul aspect qui permet d'atteindre cette performance : le travail. Comment manager le travail ? Il y a là un champ considérable à défricher.

Références et remerciements

Bibliographie générale

- ALLEMAND H. (2000), « La logique compétence à 3M en France », *Personnel*, n° 412, septembre, p. 47-53.
- BEAUVILLARD (2002), « La logique compétence : un processus dynamique et continu », *Personnel*, n° 432, septembre, p. 47-52.
- BERTRAND H., LAMOUREUX J.-L., VERMEL N. (1993), « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les PME », *Travail et Emploi*, n° 57bis, 4, p. 67-78.
- BENTABET E., TROUVE P. (1996), « Les très petites entreprises. Pratiques et représentations de la formation continue », *Cereq, Bref*, n° 123, septembre.
- BIZAGUET A. (1993), *Les Petites et Moyennes Entreprises*, Paris, P.U.F, coll. « Que sais-je ? » (2^e édition).
- BROCHIER D. (Coord.) (2002), *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Economica, coll. Connaissance de la gestion.
- COMBES M.-C. (2005), « Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail », in JOUVENOT C. PARLIER M. (Dir.), *Elaborer des référentiels de compétences*, Editions de l'ANACT.
- FRANCHET P. (2005), « L'histoire d'un référentiel : témoignage », in JOUVENOT C. PARLIER M. (Dir.), *Elaborer des référentiels de compétences*, Editions de l'ANACT.
- DEFELIX C., DUBOIS M., RETOUR D. (1999), « La gestion des compétences en PME : Configurations et modalités de pilotage », *Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, 10^e congrès, La GRH : entre contrôle et autonomie*, Tome 1, p. 403-412.
- DEFELIX C., RETOUR D. (2003), « La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d'une PME innovante : le cas Microtek », *Revue Internationale PME*, vol. 16, n° 3-4, p. 31-52.
- DENIMAL P. (2004), *Classification, qualification, compétences. Pour des actions sur l'organisation et le dialogue social*, Éditions Liaisons.
- du ROY O., LEMAY J., PAULINO C. (2003), *La gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignements*, Éditions du réseau ANACT, coll. Outils et méthodes.
- GILBERT P. (2003), « Jalons pour une histoire de la gestion des compétences », in KLARSFELD A., OIRY E. (Coord.), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus. Cas d'entreprise et perspectives théoriques*, Vuibert, coll. AGRH, p. 11-31.
- GILBERT P., PARLIER M. (1991), *La notion de compétence et ses usages en gestion des ressources humaines*, Boulogne, Entreprise et personnel et Développement et emploi.
- GILBERT P., PARLIER M. (2005), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines. Fondements, bilan et mise en œuvre », in WEISS D. *Les ressources humaines*, (3^e édition), Editions d'organisation.
- GENIAUX I., MIRA-BONNARDEL S. (2001), « La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques : une approche empirique », *Revue Internationale PME*, vol. 14, n° 2, p-41-65.

- HATCHUEL A., (1998), « Comment penser l'action collective ? Théorie des mythes rationnels », in DAMIEN R., TOSEL A. *L'action collective. Coordination, conseil, planification*, Annales Littéraires de l'Université de Franche-Comté, p. 177-202.
- HATCHUEL A., WEIL B. (1992), *L'Expert et la système. Quatre histoires de systèmes-experts*, Editions Economica.
- KLARSFELD A., OIRY E. (Coord.) (2003), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus. Cas d'entreprise et perspectives théoriques*, Vuibert, coll. AGRH.
- LE BOTERF G. (1994), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Editions d'organisation.
- MASSON A., PARLIER M. (2004), *Les démarches compétence*, Editions de l'ANACT, coll. Agir sur.
- MINTZBERG H. (1984), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation.
- MOISDON J.-C. (1997) (Dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Editions Seli Arslan.
- MONCHATRE S. (2003), « Management des compétences et construction des qualifications. Comment concilier performances des entreprises et carrières individuelles ? », *Cereq, Bref*, n° 201, octobre.
- PARADEISE C., LICHTENBERGER Y., (2001), « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, 43, p. 33-48.
- PERETTI J.-M., ROUSSEL P. (Coord.) (2000), *Les rémunérations. Politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert.
- OIRY E. (2003), *De la qualification à la compétence. Rupture ou continuité ?* L'Harmattan, coll. Psychologie du travail.
- TROUVE P. (2004), « Ressources humaines dans les PME. Sept considérations sur la gestion innovante », *Personnel*, n° 450, juin, p. 28-35.

Monographies des cas

Les monographies ont été rédigées dans le cadre de l'étude sur la conception et la mise en œuvre de la gestion des compétences dans les PME conduite par les membres du projet du Réseau ANACT « *Dynamique des organisation et développement des compétences* » (DCDO).

- AREZKI S. (2004), *Jérôme*, 19 p. + Annexes.
- CASER F., CONTASSOT P. (2004), *Librairie Sauramps & Cie*, 17 p. + Annexes.
- CONJARD P., LOISIL F. (2004), *Esarc-Céfire, Institut supérieur de formation privé*, 20p. + Annexes.
- CUKIERMAN S. (2004), *Mécanalu*, 14 p.
- GUERIN G. (2004), *Gris Découpage, Industrie de process*, 18 p. + Annexes.
- JOUVENOT C., SEELS F. (2004), *Norsys SA*, 27 p. + Annexe.
- LENAIN M.-C., LOISIL F. (2003), *Verhaegue*, 16 p. + Annexes.
- MASSON A. (2004), *La démarche compétences - organisation à la SARL Tué*, 12 p.
- MASSON A., PASCAIL L. (2004), *Batystil. Démarche compétences*. 17 p.
- PARLIER M. (2003), *La maroquinerie de Saulieu*, 23 p.
- PARLIER M. (2004), *OROS SA*, 21 p. + Annexe.

Autres publications à partir de cette étude

- ALLOUR C. (2004), « Identifier les métiers de l'entreprise », *Travail et changement*, n° 297, août septembre, p. 12.
- AREZKI S., BROSSIER J.-C. (2004), « Jérôme, un cas exemplaire de gestion des compétences dans le BTP », *Personnel*, n° 450, juin, p. 40-42.

- BREUZARD S., JOUVENOT C. (2004), « Norsys, l'innovation participative », *Personnel*, n° 450, juin, p. 37-39.
- CASER F., CONTASSOT P. (2004), « Des salariés qualifiés et autonomes », *Travail et changement*, n° 297, août septembre, p. 8-9.
- HERBRETEAU M., PARLIER M. ET SAPORTA C. de (2004), « Oros, manager par la responsabilité », *Personnel*, n° 450, juin, p.44-45.
- JOUVENOT C, PARLIER M. (2004), « Une démarche compétence spécifique pour les PME ? », *Travail et changement*, n° 297, août septembre, p. 2-4.
- LENAIN M.-C., LOISIL F. (2004), « Compétence et qualité : une combinaison originale », *Travail et changement*, n° 297, août septembre, p. 10.
- PARLIER M. (2004), « La responsabilisation au centre du management », *Travail et changement*, n° 297, août septembre, p. 13.
- SARAZIN B. (2004), « Une démarche compétence pour une meilleure performance », *Travail et changement*, n° 297, août septembre, p. 11.

Remerciements

Cet rapport a été rédigé par Michel Parlier.

Il a bénéficié pour ce faire de l'appui constant de Christian Jouvenot (ARACT Nord-Pas-de-Calais) avec qui il partage le pilotage du projet du Réseau ANACT « *Dynamique des organisation et développement des compétences* » (DCDO) et qui est l'auteur du tableau présenté pages 15 à 20.

Ces pages ont également bénéficié de mes débats avec Antoine Masson avec lequel je rédigeais L' « *Agir sur... les Démarches compétence* » au moment même où le groupe DCDO réalisait les enquêtes de terrain pour la présente étude. Nous retrouvons ici, notamment dans le chapitre 7, des propos déjà consignés par ailleurs.

Que ces deux complices soient ici chaleureusement remerciés.

La plupart des réflexions développées dans cette synthèse ont pris naissance dans les échanges menés entre les membres du groupe projet DCDO : Michel Anger (Responsable du Département CTE de l'ANACT), Said Arezki (ARACT Centre), Fabienne Caser (Département CTE de l'ANACT), Fabrice Cloarec (ARACT Aquitaine), Patrick Conjard (Département CTE de l'ANACT), Philippe Contassot (ARACT Languedoc-Roussillon), Sylvie Cukierman (ARACT Île-de-France puis Département CTE de l'ANACT), Gérard Dedieu (MIDACT, ARACT Midi-Pyrénées), Nicolas Fraix (ARAVIS), Gérard Guérin (ARACT Lorraine), Marie-Christine Lenain (ARACT Nord-Pas-de-Calais), Renaud Lévy-Alvares (ARAVIS), Florence Loislil (Département CTE de l'ANACT), Sandrine Phonéphadky (ARACT Poitou-Charentes), Christèle Pierre (FACT, ARACT Franche-Comté), Roger Tanniou (ARACT, Champagne-Ardenne) ; Laurent Pascaïl, Enseignant chercheur à l'école des mines de Nantes, ayant participé régulièrement à ces travaux. Les monographies rédigées par certains d'entre eux alimentent directement la présente étude qui est donc aussi la leur.

Enfin, Yves-Frédéric Livian, Professeur émérite à l'Institut d'administration des entreprises de Lyon (Université de Lyon III) et président du Conseil scientifique de l'ANACT, a suivi régulièrement l'avancée de ces travaux, il nous a fait profiter de bons conseils méthodologiques. Qu'il soit aussi chaleureusement remercié.



**Agence Nationale pour l'Amélioration
des Conditions de Travail**

4, quai des Etroits - 69321 LYON Cedex 05
Téléphone : 04 72 56 13 13 - Télécopie : 04 78 37 96 90
Internet : www.anact.fr