

REGARDS CROISES SUR L'ENTREPRISE :

**« DES ENTREPRISES ET DES HOMMES :
CAPITAL HUMAIN ET COMPETITIVITE »**

Mardi 21 juin 2005

Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique

Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

Madame Nathalie Tournyol du Clos, directrice de l'IGPDE, présente la séance de « regards croisés sur l'entreprise ».

Cette quatrième session du séminaire a été préparée avec l'IDHE Cachan, en collaboration avec la Direction générale des entreprises (Dge). Elle mobilise toujours un large public, d'origine diverse (OCDE, CGPME, étudiants...)

Sur le thème de ce séminaire proprement dit je me bornerai à rappeler les définitions du capital humain et de la compétence et quelques données permettant de situer le sujet :

- Le capital humain peut se définir comme les connaissances, qualifications, compétences et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique.

- La compétence professionnelle se définit par une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis ; elle se constate dans une situation professionnelle au cours de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer de l'évaluer et de la faire évoluer. Cette citation n'est pas neutre, elle est extraite d'un document du MEDEF et doit donc être discutée.

Nous savons que cent cinquante mille jeunes sortent du système scolaire sans diplôme chaque année ; deux cent cinquante à trois cent mille emplois ne sont pas pourvus ; les départs à la retraite conduisent très certainement à d'importantes pertes de compétences.

Un croisement de points de vue permettra d'aborder ce thème : M. Alain Cougard, président directeur général du cabinet Aster servira de fil rouge à toutes les présentations, Mme Martine Crusilleau de la Dge rendra compte d'une enquête sur le développement du capital humain dans les entreprises, M. Alain Amann, président d'une PMI, la société Mécaltro, interviendra, enfin Mme Bénédicte Zimmerman apportera le point de vue universitaire.

Monsieur Alain Cougard, président directeur général du cabinet Aster, conseil en organisation, ressources humaines, management : « La gestion des ressources humaines : son rôle dans l'entreprise, les pratiques aujourd'hui, les évolutions en cours »

J'aborderai dans un premier temps la question des ressources humaines en général, puis je resserrai mon propos autour de la question de la compétence.

1) La fonction des Ressources humaines dans l'entreprise

Partant d'un modèle proposé par le Professeur américain Dave Ulrich, quatre fonctions très différentes sont identifiées au sein d'une Direction des ressources humaines :

a) A l'origine la fonction RH était une fonction d'ordre : le directeur du personnel devait garantir que l'ordre règne dans l'entreprise. Cette fonction d'administrateur de la fonction RH renvoyait à la gestion des contrats de travail, la question du salaire et l'ensemble des actes administratifs. La réactivité requise pour cette fonction relève naturellement du court terme. L'importance de cette fonction reste considérable même si cette activité peut parfois être externalisée. Il est à noter que du point de vue du chef d'entreprise cette fonction RH ne crée pas de valeur : il s'agit d'une mise en conformité des activités de l'entreprise aux textes de droit.

b) Le DRH comme « champion des salariés »

C'est aussi au DRH qu'il appartient de défendre les salariés dans un comité de direction. Ce rôle se révèle d'autant plus nécessaire que la représentation du personnel est dans un état désastreux ce qui est d'autant plus dommageable que la présence d'interlocuteurs syndicaux exigeants débouche très souvent sur un jeu à somme positive. Cette fonction apparaît bien oubliée dans de nombreuses entreprises.

c) L'accompagnateur du changement

Ce rôle apparaît à la fois implicite et très important. Le DRH intervient sur des problématiques de l'organisation, de la formation et du recrutement. De fait le DRH est alors chargé d'introduire le changement dans l'entreprise. A contrario il lui est parfois explicitement demandé de ne « pas faire de vagues » lors de d'un recrutement par exemple.

d) L'appui aux opérationnels ou « business partner »

Le DRH doit être au service des opérationnels : ceux-ci doivent pouvoir compter sur du capital humain dans la forme et les effectifs adéquats. Clairement un mouvement se dessine ces dernières années privilégiant cette fonction face au risque de voir le DRH happé par la densité et la complexité des textes de loi.

L'importance de ces rôles variera naturellement dans la réalité en fonction de la personnalité du DRH, de la culture d'entreprise, du positionnement du dirigeant. La position du DRH dans un comité de direction se révèle particulièrement singulière : le DRH ne peut se réfugier derrière une technique qu'il serait le seul à maîtriser. Les relations humaines se révèlent alors essentielles.

2) L'évolution des pratiques : quelques éléments saillants

Quelles sont aujourd'hui les principales sollicitations auxquelles ont à répondre les DRH ?

a) Priorité au management

Cette priorité est reconnue par toutes les entreprises, grandes comme petites. Pour comprendre ce point il importe de rappeler que le paradigme managérial a été récemment bouleversé : la fonction de commandement tend à se transformer en « fonction d'animation ». Le DRH est donc convié à inventer une figure qui ne correspond pas aux visions managériales qui prédominaient il y a quelques années et qui ont imprégné la culture des DRH aujourd'hui en poste. Il est ainsi possible de parler d'une « perte de repère » entre la relation d'autorité et la fonction d'animation. Or à l'évidence la fonction managériale conserve sa fonction d'autorité.

Cette question sera sans doute réglée dans quelques années mais aujourd'hui prévaut le sentiment que l'entreprise ne tire pas des ses propres ressources humaines la valeur qu'elles peuvent produire. En d'autres termes, le travail fourni n'est pas à la hauteur des

salaires payés. C'est sans doute parce que nous ne sommes pas, collectivement, correctement managés que nous ne sommes pas assez rémunérés.

b) L'intérêt pour l'approche compétences

Les travaux du MEDEF sur cette question, auxquels Madame Tournyol Du Clos faisait référence en introduction de ce séminaire, datent de 1997. Européens et américains travaillent sur cette approche depuis une quinzaine d'années et la définition de la compétence fait à peu près l'unanimité.

Le passage d'une approche en terme de qualification à l'approche compétences est essentiel :

- La qualification renvoie à une réussite académique (diplômes, certificats...) ; elle ne dit rien sur la façon dont l'individu qualifié se comportera en situation.

- La compétence se constate par l'efficacité démontrée en situation. Le MEDEF a raison d'insister sur ce dernier point ; le problème se pose lorsqu'il entend valider la reconnaissance des compétences... Cette validation est-elle utile ? En effet la compétence crée de la qualification – améliorer ses performances personnelles crée de la qualification.

Les chefs d'entreprise se sont emparés de cette question : ils ont pris conscience de leur rôle dans la compétence de leurs salariés alors que la qualification leur échappe.

Cette question irrigue fortement les réflexions même si des entreprises restent encore focalisées sur des questions de référentiel. Je reviendrai sur ce point au cours de mon prochain exposé.

c) L'accent mis sur l'individuel

La reconnaissance de l'individu est extrêmement difficile dans notre société, irriguée par l'idéal d'égalité. Les sociologues s'accordent aujourd'hui pour reconnaître une forte demande de reconnaissance individuelle, dépassant largement le cadre de l'entreprise. Cette question est très difficile à traiter. Considérons ainsi le problème du traitement de la rémunération au mérite. Comment reconnaître les mérites individuels ? Lorsque la taille de l'entreprise est faible, le dirigeant est le garant de sa propre équité ; lorsque la taille s'accroît et que le dirigeant délègue le regard porté sur les individus la difficulté apparaît inévitablement. A ce sujet, il importe de garder en tête les résultats des enquêtes de Gallup sur la question de la motivation en Europe et aux USA : le premier thème d'attachement des salariés à leur entreprise est la qualité de la relation avec le responsable hiérarchique direct, le fait que celui-ci montre sa considération aux salariés sous ses ordres est l'élément essentiel de leur motivation. Une individualisation des rémunérations bien faite, respectant ce regard de la hiérarchie de proximité, peut s'avérer déterminante pour le fonctionnement d'un collectif.

d) L'attention portée au client

Ce thème sollicite énormément la fonction RH : comment rétablir les bonnes lignes de fonctionnement interne ? Souvent les services d'une même entreprise ne se parlent pas, ce fonctionnement en silo est une véritable cible de la fonction RH. Il importe de rappeler fortement que c'est le client qui rend la paye possible !

Questions à l'intervenant

Evelyne Planeix, MINEFI : Travaillez-vous sur ces sujets avec les agences de notation des entreprises ?

Alain Cougard : Nous n'avons pas été sollicité en ce sens mais très clairement la question de la relation au client participe des grilles de l'évaluation des entreprises.

Evelyne Planeix : Avez-vous une idée des critères qui ressortent de cette évaluation ?

Alain Cougard : Il y a trois ans notre cabinet s'est posé la question de savoir s'il avait des services à apporter aux entreprises pour aborder cette question. Il est évident que tous les processus clients sont interrogés par les organismes de notation. Ils le sont dans un sens qui n'est pas strictement celui de la démarche qualité. Le label qualité vise en effet à rassurer le client – s'assurer que le bien ou le service produit est conforme à ses attentes – alors que la problématique d'une agence de notation de type Vigeo est d'aider les entreprises à vérifier qu'elles sont conformes au regard de critères plus larges que la satisfaction du client (environnement, respect des droits de l'homme...)

Evelyne Planeix : Pourriez-vous nous donner un nom de cabinet qui travaillerait avec des agences de notation et qui pourrait compléter votre propos ?

Alain Cougard : Je ne peux pas répondre à cette question mais les agences de notation pourront le faire.

Frédéric Sans, Direction du commerce de l'artisanat des professions libérales : Vous n'avez pas cité la fidélisation des salariés comme étant un objectif des DRH. Est-ce un oubli ou les temps ont-ils changé ?

Alain Cougard : Il ne s'agit pas d'un oubli. La fidélisation des salariés est une préoccupation clairement sélective et ce de façon durable. Les entreprises attendent de leurs salariés des engagements forts. Certains salariés, et c'est une bonne chose, sont prêts à se dévouer corps et âmes pour leur entreprise, d'autres, et ils peuvent être nombreux ont une préoccupation essentiellement alimentaire, même s'ils manifestent de l'intérêt au travail. En regard de cela, la position des dirigeants est de faire en sorte que l'entreprise dispose de salariés, éventuellement en nombre réduit, capables de constituer une ossature et de porter une dynamique de travail. Dès lors, les politiques de fidélisation s'adresseront au petit nombre, soit 10 à 15% d'une population, et concernera une gestion des hauts potentiels ou une politique de succession.

Serge Leroux, Direction Générale des Impôts : Votre présentation me semble dériver de travaux anglo-saxons. Existe-t-il selon vous un écart entre ce modèle et les expériences françaises ? Sur un point précis, la question de la représentation du personnel, vous avez cité la crise traversée par le modèle français, aurait-on des choses à apprendre du modèle anglo-saxon sur ce point ?

Alain Cougard : J'ai utilisé la grille de Dave Ulrich, de l'école de Chicago, parce que cette vision anglo-saxonne s'applique bien à la société française. La représentation du personnel aux USA n'est pas quelque chose de culturellement « à la mode ». En France, il semblerait bien qu'on ne puisse assister à un dialogue social sérieux. Je suis convaincu que la responsabilité de l'insuffisance du dialogue social est toujours du côté des dirigeants. Pour avoir eu des relations sociales me semble t-il assez efficaces dans un certain nombre d'entreprises, notre modèle – comme la pluralité syndicale, avec une organisation du code de travail très complexe vu de loin – est intéressant car nous réunissons des valeurs très différentes et la concurrence paraît une bonne chose. Toute fois cette diversité n'est pas relayée par l'engagement des salariés (8% de français syndiqués essentiellement dans la fonction publique).

Intervenante non identifiée : Un colloque organisé il y a quelques années par les archives du monde du travail à Roubaix sur le cinquantième anniversaire des conventions collectives montrait que dans les entreprises de l'immédiat après-guerre une forme de cogestion pouvait s'instaurer entre des patrons et des syndicalistes issus de la résistance. Or cette culture commune a disparu. Comment la retrouver, sous d'autres formes bien entendu ?

Alain Cougard : J'ai été fortement frappé au cours de ma carrière par l'importance des divergences existant entre les rapports sociaux prévalant à l'est et à l'ouest de notre

territoire. A l'ouest, des engagements idéologiques sont très prégnants : patrons et syndicats ne se parlent pas. A l'est, les partenaires sociaux travaillent dans un cadre qui est sensiblement moins idéologique. La question d'une culture commune est donc fortement territorialisée.

Madame Martine Crusilleau, chef du bureau de politique de formation, direction générale des entreprises, ministère délégué à l'industrie : « Le développement du capital humain dans les entreprises : résultats d'une enquête »

Ma présentation se veut un coup de projecteur sur des pratiques de développement du capital humain dans des PME suite à une étude lancée par la Dge, poursuivant trois objectifs :

- Sensibiliser les chargés de mission des DRIRE (Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement) à l'importance du développement du capital humain comme facteur de compétitivité, d'innovation et de pérennité pour les entreprises. Le lien formation - compétitivité a été démontré, notamment par la commission européenne lors de la publication du rapport de Lisbonne qui a placé le développement des savoirs et de la connaissance au cœur de sa politique.
- Sensibiliser les DRIRE sur le fait que les entreprises se trouvent dans un environnement en pleine mutation, avec des métiers industriels en pleine évolution, impactés par les nouvelles technologies (produits, organisation...)
- Actualiser les connaissances des chargés de mission des DRIRE sur la nouvelle loi de la formation professionnelle tout au long de la vie (loi du 04 mai 2004) ; introduisant un droit individuel à la formation. D'où la nécessité d'identifier les éventuels problèmes rencontrés par les entreprises et faire remonter les informations vers les directions départementales du travail. Pour le MINEFI cela permettrait également de mieux orienter ces dispositifs d'aide aux entreprises.

Un petit groupe de travail au sein de quatre groupes de DRIRE a été constitué afin d'évaluer comment travailler avec les entreprises sur la question des compétences. D'où l'élaboration d'un argumentaire, d'un cahier des charges pour l'étude lancée mi-septembre 2004 et d'une présentation des attentes des entreprises destinées au MINEFI, celui-ci s'engageant à restituer une étude nationale : les résultats présentés ci-dessous.

Le questionnaire proposé aux entreprises a été construit autour de quatre thèmes :

- le développement des pratiques RH et l'évolution des salariés ;
- la plus-value du développement des compétences dans l'entreprise ;
- les besoins et les attentes des entreprises ;
- caractérisation des emplois et des salariés afin de dresser une typologie des entreprises.

Quelques mots sur le contexte :

- ce sont les chargés de mission qui ont choisi les entreprises visitées (questionnaire dans le cadre de gestion de dossiers), on ne peut donc parler de représentativité nationale ;
- 224 entreprises ont été visitées entre juillet 2004 et 2005 par 20 DRIRE (seuls les DOM, la Corse et le Limousin n'ont pas été enquêtés pour des raisons liées aux calendriers des DRIRE) ;

- 55% des entreprises visitées emploient moins de 49 salariés avec pour 73% des emplois d'opérateurs, 12% de personnels administratifs, 13% de cadres et 2% de chefs d'entreprises dans tous les domaines d'activités de l'industrie ;
- d'une façon générale le niveau de formation des salariés est bon (89% des personnels ont au moins le CAP/BEP, pour 29% égale ou supérieur à bac+3) ;
- la répartition « hommes-femmes » est de 28% et correspond à la moyenne nationale.

1) Quelles pratiques de RH des entreprises et quelles perspectives de développement ?

Les entreprises ont été interrogées autour de plusieurs items :

- Le plan de formation : les entreprises en disposent-elles ? Rappelons que celui-ci n'est obligatoire pour les entreprises de petite taille.
- A quel niveau les entreprises investissent-elles dans la formation ? Se limitent-elles à la réglementation en vigueur ?
- La formation se déroule-t-elle pendant le temps de travail ou hors du temps de travail ?
- Quelles formations sont privilégiées ?

L'ensemble des données est repris dans le dossier joint. J'insisterai sur quelques points qui me paraissent intéressants :

- 80 % des formations ont lieu pendant le temps de travail, les formations hors temps de travail concernant essentiellement les cadres et les chefs d'entreprises.
- Les actions inscrites au plan de formation privilégient essentiellement les adaptations aux postes de travail et le développement des compétences.
- Les formations sont essentiellement techniques, souvent obligatoires. Les enjeux pour l'entreprise étaient souvent de former leurs salariés afin de ne pas perdre des contrats de sous-traitance pour un grand groupe ou de pouvoir répondre à des appels d'offre. Seule une entreprise sur huit vise la certification professionnelle. Par ailleurs les entreprises utilisent aussi le tutorat et la gestion individuelle de la carrière de leurs salariés.
- Globalement l'implication des entreprises est réelle en matière de formation. 10% des entreprises s'intéressent à la Validation des Acquis d'Expérience alors que ce dispositif est nouveau.

2) Quels sont les objectifs des entreprises en matière de développement du capital humain ?

Trois objectifs peuvent être repérés :

- Promouvoir le personnel par la formation : celle-ci se fait alors essentiellement sur le tas, par promotion interne, la mobilité professionnelle étant plus faible.
- Gérer les mutations (organisationnelles, technologiques...), en privilégiant la polyvalence du personnel.
- Accroître le niveau de compétitivité par l'amélioration des compétences.

Les entreprises sont essentiellement préoccupées par la gestion des âges (formation des jeunes). A ce titre 52% des PME pratiquent la Gestion Prospective Emplois Compétences (GPEC), ce qui apparaît assez élevé par rapport au niveau national et est un signe de leurs efforts d'anticipation.

Globalement il apparaît que les PME s'efforcent de maintenir le capital compétence de leurs salariés. Les entreprises rencontrées par les DRIRE manifestaient leur peur de voir partir leurs salariés bien formés.

3) Quelles sont les pratiques de recrutement des entreprises ?

Une grande inventivité semble devoir être notée. Les moyens utilisés sont extrêmement divers : intérim pour les personnels peu ou moyennement qualifiés, cabinets de recrutement pour les cadres, cabinets conseils pour les cadres spécialisés ou les dirigeants ; les entreprises se tournent également vers l'alternance, ANPE, APEC, éducation nationale ou l'alternance (21%), apprentissage (30%), contrat de qualification (19%...)

4) Quelle est la plus-value du développement des compétences dans les entreprises ?

Cette rubrique a très inégalement mobilisé les entreprises. Celles-ci disposent rarement d'indicateurs dans ce domaine. Malgré cela leur position a été interrogée autour de trois items :

- L'impact du développement des compétences sur la productivité : 57% des entreprises concluent à un fort impact.
- L'impact du développement des compétences sur la qualité de la production : le lien est fait avec le premier point, les personnes formées pratiquant davantage l'autocontrôle (réduction des délais, des rebuts, meilleure écoute des clients...)
- L'impact du développement des compétences sur l'amélioration de la qualité du produit : 43% des entreprises reconnaissent un fort impact.

Quel est l'impact du développement des compétences sur les choix en matière d'investissement ? La majorité des entreprises associe le personnel au choix d'investissement (80%)

Quelles sont les conséquences dans le domaine de la sécurité interne ou externe ? Sur ce point le dialogue avec le délégué DRIRE, proche du contrôle régalien, était délicat. Les réponses se sont avérées plutôt convenues.

5) Quels sont les besoins et les attentes des entreprises ?

75% des entreprises ont exprimé des besoins en compétences, notamment dans le domaine de la soudure et de la chaudronnerie. De même des besoins en formation sont repérés auxquels il semble difficile de répondre, que ce soit sur catalogue ou lorsque les entreprises tentent elles-mêmes de mettre en place des actions de formation. De fortes attentes sont également exprimées vis-à-vis des branches professionnelles, portant notamment sur les salariés âgés (renchérissement des mesures de départ anticipé), concernant la prospective des métiers. Notons que la loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie a introduit la création d'un observatoire des métiers et des qualifications auprès des branches professionnelles. Cet outil pourrait s'avérer précieux pour mieux anticiper l'évolution des métiers. 35% des entreprises seraient prêtes à s'engager dans des actions collectives dans le domaine du développement du capital humain. Un appel à projet autour d'initiatives innovantes dans le domaine du capital humain sera lancé à partir de 2006 et les besoins des entreprises sont importants pour définir le cahier des charges de cet appel à projets.

Enfin, je conclurai par une phrase d'un chef d'entreprise lorrain qui paraît fort appropriée : « Nous préférons apprendre à quelqu'un qui veut que motiver quelqu'un qui sait. »

Questions à l'intervenante :

Robert Villeneuve, Délégué Général EUREXCTER : Je souhaiterais formuler quelques questions sous forme de remarques. Ce travail est en effet une source d'informations extrêmement intéressante, autant peut-être pour les informations qu'il nous fournit que pour celles qui sont omises et c'est sur cette frontière que je me situerai.

- Seuls les chefs d'entreprise ont été interrogés ou les salariés ont-ils été également consultés ?

- Il apparaît, sans surprise, que les entreprises utilisent la formation comme une variable d'adaptation de leur capital humain, les sujets sortant de ce champ strict sont peu abordés. Seule une question sur les mutations industrielles amène les entreprises à évoquer des réflexions sur des pratiques collectives de développement du capital humain. Celles-ci restent marginales : 80% des formations ayant lieu sur le temps de travail correspondent à un effort d'adaptation aux besoins immédiats des entreprises... L'enquête montre donc une vision réaliste de la formation au service de l'entreprise « qui marche ». Or le problème c'est davantage la formation des compétences des salariés dans une économie industrielle qui ne marche pas très bien... Sur ce point cette enquête ne donne pas d'informations (alternance emploi-chômage...) Dès lors il me semble que cette enquête ne concerne qu'une faible partie du marché du travail aujourd'hui. J'aimerais avoir votre avis sur ce point de vue.

Martine Crusilleau : Il est vrai que les entreprises ont été choisies par les chefs de mission des DRIRE dans le cadre de leur programme de travail habituel ; ces entreprises avaient souvent été aidées (achat de matériel, recrutement d'un premier cadre, schéma directeur informatique...) Ces entreprises sont donc saines et les résultats ne peuvent être généralisés. Ce parti pris a été immédiatement assumé car notre objectif était avant tout de sensibiliser les chargés de mission (dialoguer avec le chef d'entreprise sur les questions de la formation). Nous envisageons de relancer une enquête avec une prise en considération d'entreprises avec différents profils (mutation technique, délocalisations...)

Sur la question du personnel interrogé, cela dépend de l'objet de la visite : si ce dernier était le solde d'un dossier de recrutement de cadre, le salarié a été vu par le chargé de mission. Dans le cas de l'achat de la machine, tout le personnel travaillant sur celle-ci a été vu. Il en va de même pour le volet tutorat : salarié âgé formateur de jeunes...

Laurent Vannimendus, DGE : Quel a été l'accueil des entreprises ? Lorsqu'on regarde les données plus en détail on s'aperçoit que concernant le niveau de diplôme, nous ne disposons d'information que pour 600 personnes sur 21000 salariés. Il en va de même pour les recours aux dispositifs d'aides d'Etat, pour la Bourgogne l'enquête mentionne 3 aides au recrutement de cadre, alors que dans une autre rubrique, aucune entreprise ne répond « oui » à la question sur un recours à un dispositif d'aide... D'où mon interrogation : les entreprises ont-elles vraiment joué le jeu ?

Martine Crusilleau : Plutôt que de l'entreprise, il semblerait que le problème provienne davantage du chargé de mission. Le questionnaire était semi directif. La tâche était lourde et les rubriques concernant les aides, la taille des entreprises, le nombre de salariés, leur qualification ont parfois été mal remplies. L'attention des chargés de mission a donc davantage porté sur les pratiques de formation.

Intervention de Madame Monique Coatleven, responsable du service développement, emploi et compétences à la Chambre de commerce et d'industrie de l'Essonne

L'Essonne compte 36000 entreprises, dont 88% ont moins de 10 salariés. La plupart des entreprises industrielles se trouvent au nord du département. La CCI est divisée en trois grandes directions : une direction de l'appui, une direction de la formation et une direction administrative et financière. Les actions de proximité sont essentiellement menées par la première direction en synergie avec tous les services. Le secteur RH s'appuie sur un réseau national des « développeur emplois compétences » géré par l'assemblée nationale des chambres de commerce : des correspondants sont présents dans chacune des CCI des départements et créent des outils communs à ce sujet.

Je dirige le service « développement emplois et compétences ». La CCI de l'Essonne fut une des premières à créer un vrai service « emploi et compétences » comptant aujourd'hui cinq conseillers RH. Notre point d'entrée est toujours le besoin de l'entreprise (recrutement, valorisation de l'apprentissage...) Notre cible essentielle : les PME de moins de 150 salariés ne disposant pas de DRH et qui ont de vrais besoins de formation qu'elles ne savent pas nécessairement satisfaire. Notre présence sur le terrain nous permet de les connaître et de traiter avec elles de questions clefs concernant la RH :

- accompagnements en profondeur avec diagnostic RH et recommandation ;
- problématique de création et transmission qui est particulièrement cruciale en ce moment : repérage de compétences clefs dans le cas d'entreprise familiale
- réseau d'entreprises : réunion collective d'entreprises d'un même secteur d'activité sur les problèmes RH.

Sur la base de cette expérience nous nous sommes lancés dans l'action MIRH (Modernisation Innovation Ressources Humaines) : en termes de compétences et de motivation, il est important que les salariés suivent le dirigeant. Pour cela la stratégie de l'entreprise doit être clairement définie et formalisée, ce qui n'est pas toujours le cas. De ce point de vue, le besoin de formalisation et communication par son management intermédiaire est très important.

L'action MIRH comportait des actions collectives au cours desquelles les entreprises se mobilisaient autour d'un sujet particulier et des actions individuelles de diagnostics dans l'entreprise. Le dirigeant et les salariés de l'entreprise étaient questionnés : entre le déclaratif du chef d'entreprise et le vécu des salariés, des divergences assez nettes peuvent apparaître. Il importait alors d'écouter les points de vue, d'en faire une synthèse et de proposer des actions correctives aux chefs d'entreprises.

Quatre thèmes de fond ont été abordés :

- l'anticipation des besoins en compétences ;
- le transfert des savoir faire ;
- la communication interne ;
- politique de rémunération.

Les objectifs finals étaient de créer des outils collectifs adaptés aux PME et adaptables aux besoins exprimés individuellement. L'exemple de la société Mécaltro illustre parfaitement l'action MIRH.

Témoignage de Monsieur Alain Amann, président du directoire de la société Mécaltro

Je présente dans un premier temps la société Mécaltro afin de montrer dans quel contexte la question des ressources humaines.

Mécaltro est une PME basée à Massy (Essonne) spécialisée dans les électroaimants, composés électromécaniques utilisés dans de nombreuses applications. Sur le marché français notre part de marché est relativement importante (65%).

Historiquement, les prémices de la société apparaissent en 1948. L'usine de Massy est construite en 1968, le passage en SA a lieu en 1971. Mécaltro a intégré un grand groupe le groupe Couzet en 1983, puis la PME a été rachetée par ses cadres dirigeants. Le « greffon » du grand groupe n'a jamais pris et la séparation s'est faite tout naturellement.

Mécaltro compte 115 personnes, avec un CA de 115 millions d'euros. La clientèle est très diversifiée (PME et très grands groupes). La concurrence est essentiellement européenne ; le marché est mature avec une faible croissance mais les nouvelles technologies ont besoin dans leurs applications d'électroaimants.

La vente des produits de Mécaltro nécessite une forte préconisation technique. Cette technologie manque de notoriété et est dédiée sur des fabrications unitaires de petites unités. Enfin, les durées de vie des produits sont relativement longues.

Le point fort de la société est le développement de solutions personnalisées répondant aux exigences spécifiques de chaque client. L'augmentation de la part export est aujourd'hui fortement recherchée.

Mécaltro et la problématique RH

Concernant la politique et les pratiques de ressources humaines de l'entreprise, je poserai quelques constats :

- Une recherche de la valeur individuelle : « la compétence plus que le diplôme ». Ce point culturel est acquis par une entreprise ayant plus de 50 ans d'existence.
- Une grande attention portée à l'équité sociale : le souci a toujours été de ne pas installer des hiérarchies entre équipes (marketing, commerciaux...)
- Une mobilité interne fréquente quoique en perte de vitesse depuis quelques années. Ainsi le directeur technique proche de la retraite a intégré l'entreprise comme ouvrier dans les années soixante et en constitue une figure emblématique.
- Une politique de rémunération individualisée.
- Le dialogue avec le CE est très marquant ; les salariés élus s'impliquent souvent fortement dans l'entreprise ; le CE est très actif et compte pour l'entreprise.

La question des RH est fondamentale pour une entreprise comme Mécaltro. Une approche comme celle proposée par la CCI de l'Essonne a été la bienvenue car elle a offert un cadre de travail collectif pour aborder les problématiques des ressources humaines et de la formation : approches théoriques, échanges avec d'autres chefs d'entreprise... Les bonnes pratiques et les erreurs à éviter ont pu être méditées.

Les problèmes de RH sont divers (anticipation de recrutement, rémunérations, management d'équipe...) Le diagnostic réalisé permet de cibler les points les plus importants. Concernant Mécaltro, la problématique du départ en retraite de personnes ayant une forte expérience (au minimum 15 ans d'ancienneté) est d'une forte acuité, de même que la transmission des compétences qui est parfois plus difficile à assurer aujourd'hui qu'hier (les jeunes diplômés étant souvent impatients de prendre des

responsabilités alors que l'entreprise recherche surtout des compétences, cf. l'intérêt du verbatim cité précédemment).

Comme souvent Mécaltro connaît différentes « chapelles » (services commerciaux, techniques...) et une certaine maturité de management est requise. La communication interne est également un sujet sensible et enfin, la cohérence des directions au niveau de l'entreprise est parfois problématique.

Sur la base de cet audit des plans d'action ont été déclenchés, que je présente brièvement :

Concernant la question des transferts de savoir faire :

- un bilan exhaustif des compétences dans tous les services par les responsables ;
- un planning des départs prévisibles ;
- une identification des nouveaux porteurs de compétence ;
- la mise en place d'un programme de formation interne et externe pour atteindre ces objectifs.

Ceci nous a permis de prendre clairement conscience des problèmes (notamment des départs). Le tutorat est un point important pour assurer le transfert de savoir faire (ainsi le remplacement d'un directeur technique a pris 10 ans).

L'interfaçage de ce programme avec les entretiens annuels permet d'impulser la bonne direction de travail. Si des manques apparaissent la question de la formation se pose.

Faire progresser la mobilité transversale permet de garantir une meilleure coordination des collaborateurs des différents services.

Questions à l'intervenant :

Françoise Camet, directrice de la formation à l'ENA : Dans votre entreprise quel est le pourcentage de salariés de plus de cinquante ans ? A destination de ce public, vous faut-il surtout encore apprendre à ceux qui veulent ou surtout motiver ceux qui savent ?

Alain Amann : 20% des salariés de l'entreprise ont plus de cinquante ans, toutes catégories confondues. Le problème de la transmission d'expérience se pose de façon évidente. De nombreuses personnes n'ont jamais été sollicitées pour cela. Il est très important de notre part de préparer les salariés à ce travail. Du côté des jeunes salariés, ceux-ci ont souvent appris à travailler seuls or l'entreprise sollicite avant tout un travail d'équipe. Le recrutement joue alors un rôle fondamental pour sélectionner les aptitudes au travail collectif.

Alain Cougard : Mécaltro fait clairement partie des entreprises compétentes. Sur la question particulière de la transmission des compétences il existe au sein de cette entreprise une tradition de respect et de loyauté de la direction vers les salariés qui est un facteur très favorable. La culture d'entreprise favorise la coopération.

Nathalie Tournyol du Clos : Comment avez-vous organisé votre fonction RH au sein de votre entreprise de 115 salariés ? Quel % de la masse salariale consacrez-vous à la formation ? Comment s'organise la formation des salariés au-delà des processus d'apprentissage interne et de tutorat ?

Alain Amann : Jusqu'à il y a un an, l'entreprise ne comptait pas de fonction RH. La direction financière s'occupait des contrats, salaires, etc. Lors d'un récent recrutement, une personne de formation financière mais ayant une appétence pour la RH a relevé le défi et s'est découvert une vocation : cette fonction va monter en puissance au sein de l'entreprise.

Nous consacrons 3% de la masse salariale à des activités de formation. Il y a une réelle difficulté pour le management intermédiaire à trouver les bons axes de formation. C'est

un problème de culture professionnelle. Si un axe de formation pertinent était repéré, la question budgétaire ne serait qu'accessoire.

Monsieur Alain Cougard : « Le développement des compétences : éléments clefs, mise en œuvre, difficultés »

Je commencerai par une expérience personnelle. En 1988, j'ai été sollicité par un cabinet américain pour lequel je travaillais pour repérer une méthode de gestion des compétences aux USA et la transplanter en France dans la filiale française de l'entreprise américaine cliente. J'ai étudié aux USA une méthode permettant l'identification des compétences des salariés, la classification des emplois et la détermination d'un salaire associé.

De retour en France, nous avons présenté le résultat aux dirigeants et entrepris une mise en œuvre de cette méthode dans leur entreprise. Lorsque nous entreprîmes de « peser les postes » en fonction des compétences acquises, nous avons été en mesure de donner aux salariés une restitution qui leur convenait mais dans les mois qui suivirent, chacun chercha à se faire reconnaître de nouvelles compétences ! Il apparut alors clairement que le repérage des compétences afin de les rémunérer était essentiel mais problématique.

Ce paradoxe demeure : il est naturel de rémunérer les compétences mais lorsque se met en place un travail de rémunération des compétences, la course à la reconnaissance de nouvelles compétences, plus ou moins réelles, est lancée ! Voici plantée la toile de fond, avançons dans les définitions et la problématique.

1) De quoi parle-t-on : « compétences » « qualification » et « savoir »

« Qualification » et « compétence » sont des mots différents et, du point de vue du praticien, une personne qualifiée – dotée de diplômes et de certificats – n'est pas nécessairement compétente. Une compétence se démontre en pratique. Une personne compétente est qualifiée mais n'est pas nécessairement diplômée. En effet la compétence entretenue est productrice de qualification, non nécessairement de diplômes (c'est la problématique de VAE).

Insistons : la compétence se démontre sur le terrain, ce qui justifie que la hiérarchie soit partie prenante de son évaluation. Certes cela peut constituer une limite mais un regard extérieur reste nécessaire pour valider la compétence. On ne peut reconnaître la compétence qu'à travers les résultats atteints. Les deux ne peuvent être dissociés.

Se pose également la question des « savoirs ». Les savoirs académiques ne doivent pas gommer l'existence des savoirs empiriques. A titre d'exemple une entreprise de distribution de peintures, produit relativement simple a priori, prévoyait que pendant un an chaque commercial sur le point de partir en retraite était accompagné par le commercial qui allait lui succéder dans les visites des grossistes et des grandes surfaces clientes. L'apprentissage d'un « savoir être » avec les différents clients était en effet apparu comme un élément essentiel des compétences du commercial.

Dans cette gamme très diversifiée de savoirs, il est possible de repérer le « savoir faire » – repérage et utilisation d'outils et de méthode propres à une profession, à différencier de la compétence qui est finalisée – et le « savoir être » – renvoyant à des savoir faire « comportementaux » et concernant l'ensemble des relations humaines sur le lieu de travail.

Comment transmettre et capitaliser ces savoirs ? Clairement, la formation organisée ne suffit pas, la formation sur le tas reste nécessaire.

2) La compétence se transmet-elle ?

Il semblerait que la réponse soit plutôt négative : davantage que de « transmission » il faudrait parler de « régénération ». Face à un acte de transmission, chaque personne développe une compétence du même ordre mais qui sera la sienne et non celle de la personne qui transmet. Nous sommes en effet les instruments de notre propre compétence. Ce point apparaît particulièrement important et ouvre de nombreuses perspectives à la fonction de management.

La transmission repose nécessairement sur l'imitation ; progressivement les actes et les gestes professionnels vont être pensés de manière intelligente, alors la compétence se crée, à condition que l'autonomie soit possible. Enfin par essai - erreur, il est possible de progresser. D'où l'importance de l'évaluation de la performance individuelle.

3) La compétence s'inscrit dans un contexte spécifique

La compétence est nécessairement contextualisée, c'est pourquoi des recrutements de personnes a priori qualifiées peuvent : toute organisation produit des cultures qui peuvent contrarier, ou favoriser, les performances de certains salariés.

La compétence apparaît dès lors comme un objet difficilement saisissable mais qui engage le talent des responsables et des managers. Ainsi des organisations peuvent évoluer afin de forcer les salariés à bouger et à développer de nouvelles compétences. La mobilité interne, dans des conditions favorables, est particulièrement intéressante pour le développement des compétences. Il est en effet clair que l'immobilité est une garantie d'incompétence à terme.

Questions à l'intervenant :

Christine Abboud, CCADIFA : Si les thèmes de la compétence sont souvent abordés, on s'aperçoit que les recrutements s'opèrent toujours suivant une logique de diplômes et de qualifications. De même les pratiques de mobilité fonctionnelle ne sont pas encore très répandues.

Alain Cougard : En matière de mobilité, je rejoins votre point de vue. Il me semble toutefois que les choses peuvent évoluer : le changement des organisations constitue un instrument de développement des compétences irremplaçable.

Robert Villeneuve, Délégué Général, EUREXCTER : Evaluer des compétences n'est-ce pas définir le contexte dans lequel elles pourront donner des résultats ? Le rôle d'un DRH n'est-il pas précisément de permettre le passage de la compétence aux résultats ? Concernant l'exemple que vous mentionniez où il est dit aux salariés que c'est la compétence qui détermine leur rémunération, on leur donne alors la capacité d'agir sur leurs propres rémunérations, ce qu'ils comprennent parfaitement et qu'ils utilisent afin d'augmenter leur salaire. Or il me semble que nous sommes dans une société où l'objectivation des choses crée des problèmes et où l'opacité est une des clefs du fonctionnement managérial. D'où les problèmes rencontrés lors de tentatives d'importation du modèle anglo-saxon à une situation française.

Alain Cougard : Sur ce point il me semble que nous pouvons travailler en France avec des règles relativement transparentes. Dans le contexte américain chacun annonce ses objectifs et ce qu'il ne veut pas. Puis on fait en sorte d'articuler les compromis. Ce qui est impossible en France où on négocie à fleurets mouchetés. Et pourtant je maintiens

qu'on peut faire dans la transparence. Il importe d'abandonner l'idéologie pour regarder les objectifs de chacun. Que veut un patron ? Garantir la pérennité de son entreprise. Que veut un syndicaliste ? Il veut le contrôle social, pouvoir intervenir sur la destinée individuelle ou collective des salariés, ce pour quoi il a été élu. Si on comprend ce contexte, on peut travailler sur cette base, aux USA, en France ou ailleurs.

Concernant la rémunération, il est possible de mettre en place des outils pour que les personnes puissent mesurer leur évolution. Cette question de l'évaluation est toutefois différente de celle de la démarche compétence elle-même. Car, au final, ce n'est pas tant la compétence qui paye que la capacité de chacun à gérer de la complexité. C'est bien davantage dans l'autonomie et la capacité d'initiative que va se trouver la capacité d'apporter de la valeur. Si les règles sont fortement procédurières, il est difficile de concevoir une individualisation des rémunérations ; a contrario lorsque les règles permettent à chacun de donner sa pleine mesure, on peut obtenir des résultats différents.

Robert Salais, IDHE Cachan : La définition que vous donnez de la compétence est fortement individualisée et me semble un peu étroitement contextualisée. Sur cette question du contexte, et notamment par rapport aux questions de polyvalence et d'autonomie dont on parle tant, il importe que le salarié apprenne une capacité générale d'adaptation qui implique qu'il puisse sortir de la singularité de ce qu'il fait. L'organisation dans l'entreprise devrait alors ménager une place à cet apprentissage plus général. Je ne vous ai pas entendu sur ce point.

De plus la compétence individuelle dépend bien souvent de ce que les autres font, c'est-à-dire d'une dimension véritablement collective et je peine à comprendre jusqu'où peut aller l'évaluation individuelle si cette dimension collective n'est pas intégrée... Sauf à supposer qu'on se situerait toujours dans une organisation du travail extrêmement individualisée où les tâches de chacun seraient très précisément définies et où on aurait une grille d'évaluation strictement individuelle. Dans ce cas l'imbrication du collectif, pourtant nécessaire, serait totalement écartée...

Alain Cougard : L'articulation des compétences individuelles et des compétences collectives est un point en effet particulièrement important. Il est très possible d'aider chacun à évoluer à travers la démonstration de résultats collectifs. Dans une démarche qualité on cherchera à aider les salariés à repérer les dysfonctionnements : chacun sera amené à prendre conscience de sa propre pratique professionnelle ce qui répondra également aux préoccupations du collectif. L'imbrication individuel/collectif est alors totale. La démarche compétence suit cette même logique. Et la définition de la compétence telle que nous l'avons construite nous aide concrètement à conseiller les entreprises.

Madame Bénédicte Zimmerman, Maître de conférences, Ecole des hautes études en sciences sociales, « Le management par les compétences : efficience économique et responsabilité sociale de l'entreprise »

Cette intervention propose un changement d'approche par rapport aux interventions précédentes. Nous nous interrogerons sur l'utilité de l'approche en terme de compétences pour le salarié : quelle est l'implication pour ce dernier d'évoluer dans des entreprises ayant des pratiques managériales basées sur des logiques de compétence. Si on considère que la performance est la conjonction de la compétence, de la motivation et du bien être, comment une entreprise s'y prend t-elle pour développer ce type de conjonction ? Qu'en pensent les salariés ? Leur bien-être au travail s'en trouve t-il amélioré ?

1) Le contexte historique de la montée de la logique de compétence

Alors que dans les années quatre-vingt l'accent était mis sur la robotisation et l'autonomisation, un changement de perspective s'opère à la fin de cette décennie suite à un certain nombre de contre performances avérées et à la publication d'études portant sur les apports du modèle japonais vantant la reconnaissance des savoir-faire, la place laissée aux capacités d'action des salariés, etc.

Tout le discours sur le capital humain s'inscrit dans l'espace existant entre le travail prescrit et le travail réel : un besoin d'ajustement permanent existe qui suppose que le salarié puisse prendre des initiatives et dispose d'une capacité d'action pour résoudre les multiples incidents mineurs qui interviennent à tout moment, y compris dans le procès de travail le plus automatisé. C'est dans ce contexte que s'inscrit la valorisation des compétences et des savoir-faire des salariés.

La seconde dimension qui a favorisé le management par les compétences est l'exigence croissante de flexibilité et d'adaptabilité des salariés dans un contexte d'internationalisation de la concurrence. La capacité de polyvalence est alors valorisée à travers la logique de compétence.

2) Logique compétences : les résultats d'une enquête

a) Présentation de la recherche

Pour traiter de cette question je présenterai les résultats d'une enquête, mise en oeuvre dans le cadre d'un programme européen de recherche (Eurocap), impliquant sept pays européens différents. L'enquête française a donc été menée de façon similaire dans six autres pays (Belgique, Suisse, Grande-Bretagne, Italie, Allemagne, Suède). Cette enquête avait un objet plus large mais il nous importait, pour ce qui nous préoccupe ici, d'interroger les logiques d'employabilité des salariés dans une perspective territoriale, sectorielle et au niveau des entreprises. Nous cherchions à voir si les logiques de flexibilité généraient des logiques d'adaptabilité des salariés à sens unique – une adaptation des salariés aux besoins de compétence des entreprises – ou si, à travers ce processus d'adaptation, le salarié pouvait gagner une certaine latitude d'action et opérer des choix en matière d'évolution professionnelle. En d'autres termes la logique de flexibilité, et sa traduction en terme de logique compétences pour le management, est-elle uniquement une contrainte pour le salarié ? Cette question revient à aborder le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise dans le développement du capital humain.

L'enquête a porté sur deux territoires – les pays de la Loire et la région du Havre – et deux secteurs – la métallurgie et la chimie. Concernant les entreprises étudiées, il est intéressant de noter que la seule entreprise ayant accepté que son nom figure dans le rendu final de l'étude – l'entreprise Scania, entreprise de poids lourds (Pays de la Loire, métallurgie) – est aussi celle qui offre le plus de latitude d'action et de choix à ses salariés. Deux autres entreprises de la métallurgie et une petite entreprise de la chimie ont été visitées dans les pays de la Loire. Concernant la région du Havre une grosse entreprise de la métallurgie et trois entreprises dans la chimie ont été visitées.

Nous souhaitions arriver à un équilibre PME - grande entreprise, or l'accès aux PME a été très difficile, faute de disponibilité des dirigeants. Il est vrai que le dispositif d'enquête était contraignant : une à deux semaines ont été passées dans chaque entreprise, en continu ; une trentaine de personnes a été interrogées dans chaque

entreprise, du dirigeant à l'ouvrier sur la chaîne de production sur la base d'entretiens qualitatifs.

b) Résultats

Si les entreprises se trouvent dans des situations très contrastées, quelques grandes tendances ressortent de cette enquête :

- L'ensemble des entreprises visitées se trouvent dans une situation de réorganisation profonde, y compris celles qui ne connaissent pas de situation de crise, comme l'entreprise Scania. Pour les entreprises en difficulté les bouleversements en matière de ressources humaines sont plus importants encore.

- Dans ce contexte d'adaptation à la concurrence internationale, la fabrication de produits standard évolue vers des produits plus dédiés. D'où l'introduction d'une part beaucoup plus élevée d'incertitude liée au marché dans la fabrication des produits mais aussi dans les modes d'organisation et la gestion des ressources humaines. Cela se traduit par l'omniprésence de la figure du client et une convention de coordination par le marché y compris au sein des entreprises. Ce point est très important : le client n'est pas seulement omniprésent du fait d'une production davantage dédiée. Au sein de l'entreprise chaque collaborateur devient le client de l'autre, ce qui a de fortes conséquences sur les attentes vis-à-vis des salariés, notamment en terme de compétences. Le salarié se trouve dorénavant dans une position de performance et d'amélioration continue, avec une valorisation extrêmement forte des « savoir être ». A titre d'exemple au sein de l'entreprise Scania, où sont assemblés des camions à la chaîne, l'équipe qui va assembler les châssis va alimenter l'équipe cabine qui devient sa cliente. D'où une très forte pression sur les salariés.

- Toutes les entreprises se positionnent sur la scène internationale, selon des logiques diverses : certaines y sont contraintes (rachat), d'autres jouent de ce positionnement comme d'une ressource afin d'assurer leur compétitivité pour l'avenir.

- L'ancrage humain et territorial des entreprises est extrêmement fort. Il est possible de repérer une forte tension entre le premier mouvement d'internationalisation et la très grande fixité du capital humain pour les opérateurs, les ouvriers de production et le management intermédiaire. Les entreprises visitées recrutent dans un bassin d'emploi d'environ quinze kilomètres et peu de salariés de cette catégorie envisagent de travailler à quarante kilomètres de leur domicile. L'explication réside dans l'importance des réseaux et des solidarités locales qui pallient la faiblesse des revenus salariaux. Il apparaît donc clairement que les risques pris par la mobilité professionnelle ne sont supportables qu'à partir d'un certain niveau de revenu. Ces éléments peuvent paraître triviaux mais sont déterminants pour comprendre les trajectoires professionnelles, notamment celle se déroulant dans un bassin d'emploi sinistré comme celui du choletais.

c) Qualifications, compétences, « capacités » : quels enjeux ?

Sans pouvoir entrer plus avant dans les résultats de cette recherche, je souhaiterais aborder une question qui s'est posée à nous au cours de celle-ci : quelles sont les implications politiques du passage d'une logique de qualification à une logique de compétence d'une part, d'une logique de compétence à une logique de « capacité » d'autre part ?

Par rapport à une logique de qualification, la compétence implique un basculement des responsabilités : évaluer les compétences en situation signifie faire sauter toutes les garanties d'équité et de justice pour le salarié. Qu'en est-il alors de la responsabilité collective et à quel niveau peut-elle s'exercer ? L'introduction d'une logique compétence

dans les entreprises n'est pas une mince affaire car elle concerne la totalité de son domaine de fonctionnement, notamment les salaires et la certification des savoirs, laquelle se déroulait jusqu'alors dans un espace public collectivement régulé. L'enjeu est énorme : une entreprise procédant elle-même à la certification des compétences se positionne alors comme un acteur social majeur. Qu'en est-il alors de la responsabilité sociale d'une entreprise ayant de telles prétentions ?

Nous avons essayé de tester ce point lors de notre enquête : quel est le rôle des entreprises dans le maintien de l'employabilité de ses salariés ? Un certain nombre d'exigences sont associées à la responsabilité sociale de l'entreprise : éducation, emplois de qualité... On peut également juger qu'une telle responsabilité inclut un meilleur équilibre entre le temps de travail, la vie familiale et les loisirs de même que l'intégration professionnelle et la sécurité de l'emploi.

Or la définition de la compétence telle qu'elle a été présentée par M. Cougard et le MEDEF n'est pas en mesure de répondre à une telle exigence ; celle-ci n'intègre pas les dimensions sociales et collectives telle que la sécurisation des trajectoires des salariés. C'est pourquoi lors de notre recherche, nous avons choisi de travailler avec un autre concept celui de « capacité » – ou « capabilité » directement tiré de l'anglais « capability », qui a l'avantage d'écarter la connotation juridique du terme « capacité » – mis en avant par Amartya Sen, prix Nobel d'économie. Cette notion permet de poser le problème de la construction sociale des compétences, est englobante par rapport à la logique compétences et permet de construire une définition des compétences qui répond aussi aux besoins de sécurité des salariés.

Il nous semble donc possible de concevoir deux façons de développer l'employabilité des salariés :

- l'une gouvernée par la logique des compétences renforce la responsabilité individuelle des salariés et l'affaiblissement des cadres collectifs (d'ordre conventionnel ou légal) ;
- l'autre gouvernée par la logique de « capabilité » propose une alternative orientée à la fois vers les besoins d'efficacité des entreprises et les besoins de sécurité des salariés ; soit une conjonction entre responsabilité individuelle et collective (entreprises mais aussi instances publiques).

Plusieurs différences entre les deux approches peuvent être soulignées :

- L'approche par les « capabilités » suppose l'existence d'une certaine liberté de choix pour le salarié dans son parcours professionnel en terme de formation, de participation à la vie de l'entreprise, d'articulation entre vie professionnelle et vie hors travail.
- L'approche par les « capabilités » intègre une dimension collective et de cadrage public, ce que n'intègre pas l'approche par les compétences où les questions d'évaluation sont traitées dans l'entreprise, généralement par le manager. Selon l'approche par les « capabilités », le salarié se voit alors reconnaître la possibilité de convertir les compétences en entreprise en réalisation effective (rémunération, évolution professionnelle...)

d) Quelques illustrations empiriques

Il s'agissait lors de l'étude de voir si les entreprises développaient effectivement une approche en terme de « capabilité » et si oui, quels en étaient les ferments ?

Concernant le recrutement il est essentiel de rappeler que le diplôme est plus présent que jamais : il intervient dans une complexification de la procédure de sélection en fonctionnant comme critère d'élimination. Le niveau requis est d'ailleurs de plus en plus important (le baccalauréat pour travailler à la chaîne), sauf dans certaines entreprises. Cette possession du diplôme est complétée par une mise en situation qui correspond à la logique compétence. Celle-ci vise une mise à l'épreuve à travers les contrats de

travail intérimaire – le contrat pouvant à tout moment être dénoncé – voire des contrats à durée déterminée.

A cet égard, il faut souligner le décalage complet entre les logiques d'intervention de l'ANPE et les attentes des entreprises. Alors que celles-ci souhaiteraient une pré sélection des candidats à un poste, l'ANPE se situe sur des logiques d'un autre type, en combinant des logiques sociales et des logiques économiques. Une réflexion doit certainement être menée à cet égard. Rappelons qu'aujourd'hui 40% des contrats intérimaires correspondent à du pré recrutement et non du placement. *Quid* alors du service public de placement ?

Concernant la formation, pour toutes les formations longues, la logique d'externalisation prévaut. Les plans formation des entreprises restent focalisés sur des formations de courte durée (adaptation aux postes de travail). La formation en entreprise n'est donc absolument pas un facteur de conversion, de facilitation de parcours professionnels pour les salariés.

Concernant l'évaluation, ce n'est plus le travail qui est évalué mais la qualité du produit et de la personne, avec une démultiplication des conventions d'évaluation en fonction des situations. Il y a là un enjeu extrêmement fort : pour que le salarié puisse se saisir de la logique compétence pour évoluer dans sa trajectoire professionnelle, une formalisation est nécessaire (référentiels, entretiens annuels d'évaluation...) Or les pratiques d'évaluation au sein des entreprises sont généralement caractérisées par le plus grand flou, sauf quelques cas intéressants.

e) Quelles ouvertures pour l'employabilité des salariés ?

Au final plusieurs configurations émergent de la recherche.

Clairement de nombreuses situations apparaissent défavorables quant aux possibilités laissées aux salariés de développement de leurs « capacités ».

Trois cas plus favorables appellent notre attention :

- L'entreprise Scania, où on retrouve le modèle suédois et sur lequel il s'agirait de réfléchir puisque la question de l'inter culturalité a été évoquée précédemment.
- Une entreprise dotée de pratiques totalement différentes – paternalisme, culture catholique... – où la sélection à l'entrée est extrêmement forte afin de produire une communauté d'esprit qui corresponde à la culture de l'entreprise (notamment absence de syndicats).
- Une troisième entreprise offre également des possibilités d'évolution assez généreuses tout en opérant un verrouillage au recrutement extrêmement fort en fonction d'un certain nombre de valeurs.

Il est intéressant de noter que les trois entreprises offrant des perspectives de développement professionnel intéressantes à leurs salariés sont structurées autour de valeurs fortes, éventuellement antagoniques : « valeur humaine » chez Scania avec management participatif ; « valeurs catholiques » pour l'entreprise paternaliste... Néanmoins l'existence d'un collectif de travail est réaffirmée et il n'est pas anodin que ce soit précisément ces cas qui autorisent les évolutions personnelles les plus intéressantes. Les collectifs de travail, en dépit du processus d'individualisation du travail auquel on assiste aujourd'hui, résistent bel et bien et les salariés semblent y trouver leur compte en matière d'évolution professionnelle.

Pour conclure il semble bien que les salariés soient soumis à des injonctions contradictoires :

- l'adaptation aux postes et le développement des compétences dans l'entreprise ;
- la mobilité, le développement des compétences tout au long de la vie...

La logique de compétence telle qu'elle est mise en œuvre par les entreprises étudiées ne permet pas de répondre à cette double injonction, il importe alors d'insister sur les garanties collectives et le cadrage public de ces processus.

Questions à l'intervenante :

Isabelle Herrero, chargée de mission Lolf à la DRH au Ministère de l'intérieur : La Loi organique relative aux lois de finance (lolf) introduit une logique de performance dans l'administration, un management par les objectifs et donc porte l'attention sur la gestion des compétences. Or 80% de la gestion RH porte sur une gestion administrative et statutaire. Existe-t-il des facteurs clefs de réussite pour mettre en place ce type de démarche dans le contexte administratif ? Comment diffuser plus largement une culture « compétence » ?

Bénédicte Zimmerman : Concernant notre enquête nous avons également étudié trois cas de services publics. Ceux-ci se sont révélés très différents des cas industriels. Une logique de marché est malgré tout introduite mais cela se passe beaucoup plus mal que dans les entreprises. Des résistances de tous ordres apparaissent, liées notamment à la prégnance du statut dans la fonction publique. Introduire du marché crée une révolution très importante : il est très difficile de transposer la logique d'entreprise dans les services publics, d'autres pistes doivent sans doute être imaginées.

Alain Cougard : La difficulté que vous rencontrez peut être liée à la difficulté de prendre le temps de discuter en amont des objectifs visés. Il est important que toutes les parties prenantes soient associées à l'élaboration des objectifs. Il importe également de procéder par étape : la démarche compétence doit d'abord se penser au niveau des dirigeants et des managers de premier plan. La question de l'exemplarité est essentielle : si les dirigeants sont capables de se mettre dans une logique compétence, les salariés pourront suivre.

Intervenant non identifié, salarié d'une collectivité locale, responsable du développement économique du bassin d'Annecy : Je voudrais revenir sur l'ancrage du capital humain et sur la définition de la responsabilité sociale de l'entreprise. Les collectivités locales sont très démunies face à des fermetures d'entreprises. Nous ne disposons d'aucune cartographie des compétences développées au sein des entreprises. Nous faisons également face à la multiplicité des services publics de l'emploi qui travaillent souvent en parallèle. Nous ne disposons pas d'outils adéquats pour réagir.

Bénédicte Zimmerman : Dans certains territoires, comme dans les pays de la Loire, commencent à se mettre en place des observatoires de l'emploi ou des compétences et qui vont tenter de produire des outils de ce côté-là. En dehors de cette question du capital humain, les liens des entreprises avec les territoires tendent de plus en plus à se délier, ce qui rend la gestion territoriale des entreprises beaucoup plus difficile.

Alain Cougard : Concernant les instruments, je n'ai pas marqué d'opposition de principe aux outils. Mais on travaille trop souvent pour les DRH alors que ces outils sont destinés aux opérationnels : mettons en place des documents qui puissent être appropriés par les acteurs de terrain.

Bénédicte Zimmerman : Sur le sujet des « capacités » je me permets de signaler un ouvrage dirigé par Robert Salais et Robert Villeneuve intitulé « Europe and the politics of capabilities » qui présente largement ce thème.

Madame Nathalie Tournyol du Clos remercie les intervenants et rappelle que le prochain thème du séminaire portera sur les enjeux du développement durable pour les PME et se déroulera à l'automne.