

# LE DOSSIER //// 43

## Organisation et compétences : pourquoi et comment les associer dans le développement des performances

Robert GIVET (avec la collaboration de Bruno MEYER)

Lors d'un colloque récent sur le « lean manufacturing », plus de la moitié des entreprises présentes indiquaient avoir mis en œuvre des îlots de production. Des directions de grands groupes impulsent cette forme d'organisation du travail comme le modèle de référence : Michelin sur tous ses sites de production monde (70 usines), Toyota l'a inclus dans ses basiques d'organisation de la production, de même que Schneider, la Société Nouvelle de Roulements (SNR) l'applique dans tous ses services, Impress Metal Packaging en fait la référence pour ses sites SeaFood.

La GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) est maintenant un outil de management stratégique légitimé par la loi depuis 2005, qui oblige à des négociations sur ce thème<sup>1</sup>.

GPEC, îlots de production, ..., ces concepts que tout manager des années 70 a évidemment rencontrés et parfois mis en œuvre, a une actualité certaine dans la vie des entreprises qui se préoccupent de développer leurs performances dans la durée, même si la médiatisation reste faible sur ces thèmes.

Cependant nous sommes amenés à observer que nombre d'entreprises conduisent des changements d'organisation du travail sans introduire dans leur projet une réflexion sur l'évolution des compétences de leurs salariés, pendant que d'autres (et parfois les mêmes !) s'engagent dans la mise en œuvre d'une GPEC sans lien avec l'évolution de l'organisation du travail. Des questions se posent alors quant à la pérennité des changements réalisés sur le plan des performances et des relations de travail.

Pour étudier la pertinence des liens entre ces deux concepts, nous nous demanderons ce qui légitime le fait que depuis des dizaines d'années maintenant les entreprises développent des îlots de production<sup>2</sup>. Nous verrons alors les rôles que jouent la stratégie d'une part et le travail d'autre part dans l'établissement des liens entre organisation et compétences.

Nous terminerons ce texte en indiquant certaines conditions susceptibles de favoriser la réussite de tels projets.

Commençons par un court rappel de quelques notions de base.

<sup>1</sup> L'article L320-2 du Code du travail impose aux entreprises d'au moins 300 salariés :

- une négociation triennale avec le comité d'entreprise afin de l'informer et le consulter sur la stratégie de l'entreprise et les conséquences qu'elle pourrait avoir sur les emplois et la rémunération
- une négociation sur la mise en place d'un dispositif de GPEC et sur ce qui en découle : formation, Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), bilan de compétences, accompagnement à la mobilité des salariés.

<sup>2</sup> Nous précisons ce terme plus loin ; nous l'utiliserons pour simplifier la présentation à propos de toutes les formes d'organisation développant l'autonomie et la responsabilité individuelle et collective.

# 1/ De quoi parlons-nous ?

## La notion d'îlot

Îlots, GAP (Groupe Autonome de Production), EAP (Équipe Autonome de Production), UER (Unité Élémentaire de Responsabilité), UET (Unité Élémentaire de Travail), ..., sont autant d'intitulés d'une même forme d'organisation basée sur le développement de la responsabilité et des compétences, individuelles et collectives.

Il s'agit-là d'une très ancienne vision de l'organisation du travail qui base ses performances sur les capacités individuelles et les relations collectives pour réaliser des objectifs de travail et réguler les aléas. L'approche sociotechnique particulièrement dans le cadre des projets de Démocratie Industrielle en Norvège et Suède des années 1960-70, l'a très largement développée et actualisée en montrant sa pertinence face à des enjeux économiques, technologiques et sociaux.

Dans la période récente, ce concept organisationnel a fait l'objet de nombreuses applications dans des activités industrielles et tertiaires, en France particulièrement.

Mais le management des entreprises a souvent eu des attitudes contrastées, avec des réticences à s'engager fortement sur ce type d'organisation :

- bien souvent l'entrée a été de type « relations humaines », avec l'idée que le personnel sera plus intéressé et motivé au travail, que les relations seront plus détendues sachant que les salariés devront s'autoréguler avec une réduction ou une suppression des rôles hiérarchiques : la complexité de la mise en œuvre, la difficulté à démontrer les effets sur les performances à court terme, ... ont souvent conduit à des attitudes de retrait du management

- les « modes » de management successives, les démarches « lourdes » qui se sont imposées très largement dans les années 90, comme les démarches qualité et certification, ont bien souvent « écrasé » les réflexions sur la recherche de performances par l'organisation du travail.

Un développement donc très erratique de ces formes d'organisation, dont chacun se dit « qu'il s'agit là de quelque chose d'intéressant, mais ... »

### Quelques caractéristiques d'un îlot

**1 / Un groupe restreint de personnes responsables d'un produit, d'un segment d'activité, ou d'une série d'opérations pour un client interne ou externe**

**2 / Une activité pilotée :**

- des objectifs connus de tous
- des indicateurs analysés et inducteurs d'actions

**3 / Une unité qui fonctionne avec des règles régissant :**

- la vie interne de l'îlot
- les relations avec les autres îlots, les services d'appui, la hiérarchie

**4 / Une entité communicante, en interne, et avec son environnement**

- par de l'information, indispensable à la compréhension des objectifs
- par de l'échange organisé ou spontané, base de la responsabilité collective

**5 / Des objectifs de développement**

- les membres de l'îlot participent à la résolution des problèmes et aux objectifs de progrès
- ils sont associés aux projets

**6 / Un "métier complet"**

- intégration dans le métier de chacun de compétences organisationnelles et relationnelles
- développement de la polyvalence et de polycompétences entre postes et fonctions

## La GPEC

Là encore on retrouve un concept ancien qui a été renouvelé dans la période récente.

Tout DRH des années 70-80 a eu en charge la Gestion Prévisionnelle du Personnel. Avec plus ou moins de réussite, il se préoccupait d'identifier les besoins futurs en effectifs, en fonction des pyramides d'âge et d'ancienneté, en intégrant au mieux ce qu'il pouvait connaître des évolutions de l'entreprise, et parfois il arrivait à organiser des plans de formation pluri annuels pour préparer le personnel aux évolutions techniques et aux évolutions de produit.

Force est de constater que la notion de compétences n'était pas très présente, les formations étant principalement centrées sur l'acquisition de gestes opératoires ou de connaissances de base, susceptibles de permettre la tenue d'un poste.

Le concept de GPEC a pris son envol depuis une quinzaine d'années sous l'impact des nécessités de développer deux termes de la GPEC : le Prévisionnel, et les Compétences.

## Prévisionnel

Face aux incertitudes des marchés et de l'économie, une réaction s'est produite essayant de corriger les effets négatifs de l'emploi vécu comme variable d'ajustement, visant à indiquer quels seront le ou les scénarios les plus probables d'évolution des effectifs et de la nature des emplois à venir. Parfois les méthodes utilisées avaient quelques faiblesses, cherchant beaucoup plus à estimer dans le cadre de démarches participatives ce que devenaient les « métiers » (ou emplois) du moment, parfois elles ont réellement intégré la réflexion sur l'emploi à une réflexion de stratégie globale de l'entreprise. L'exercice reste extrêmement difficile, et aujourd'hui bon nombre de directions qui se trouvent par la loi en situation de devoir donner des informations et négocier sur les impacts sur l'emploi des choix stratégiques, ont de grandes difficultés à s'engager.

## Compétences

Les recherches sur ce thème sont anciennes et vont continuer à proposer de nouvelles définitions et de nouvelles applications. Nous sommes assez loin avec la définition la plus courante actuellement de la notion de compétence, de l'ancienne définition considérant la compétence comme un ensemble de savoirs sanctionnés par un diplôme.

### Qu'appelle-t-on compétence ?

« Une compétence est une capacité d'action efficace face à une famille de situations, qu'on arrive à maîtriser parce qu'on dispose à la fois des connaissances nécessaires et de la capacité de les mobiliser à bon escient, en temps opportun, pour identifier et résoudre de vrais problèmes » (Perrenoud, 1999).

"Un ensemble hiérarchisé de savoirs, de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en oeuvre sans apprentissage nouveau" (De Montmollin, 1984)

« On reconnaîtra qu'une personne sait agir avec compétence si elle sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, qualités, réseaux de ressources...), pour réaliser, dans un contexte particulier, des activités professionnelles selon certaines modalités d'exercice (critères d'orientation), afin de produire des résultats (services, produits), satisfaisant à certains critères de performance pour un client ou un destinataire » (Le Boterf, 1999)

Dans le monde industriel, l'impact des travaux sur les organisations qualifiantes (ceux de Philippe ZARIFIAN notamment) a été très sensible dans les années 1980-90, créant le lien entre compétences et organisation, et favorisant l'idée que la compétence n'est pas qu'une capacité à faire et répéter ce qu'on sait faire, mais plutôt une capacité à s'adapter à des situations aléatoires, ces situations étant source d'apprentissages.

Dès lors l'idée a pu prendre forme que certains modèles d'organisations du travail sont plus pertinents que d'autres pour favoriser le développement des compétences et de la capacité individuelle et collective à réguler les aléas des situations de travail.

Les DRH et des institutions diverses se sont largement saisies de ces approches :

- dans le cadre de démarches internes de GPEC, dans lesquelles on n'est plus sur une approche par les postes, mais bien par les compétences, souvent mises en lien avec les évolutions d'organisation
- dans le cadre de la gestion de la mobilité<sup>3</sup>
- et depuis 2005 avec la loi imposant la négociation sur la GPEC.

Cependant les pratiques restent dans la réalité très diverses et parfois assez incertaines, du fait :

- des incertitudes subsistant dans la définition des concepts : compétences (s'agit-il de prendre en compte les savoirs, savoir-faire et savoir-être dans la gestion par les compétences ?), mais aussi les frontières et recouvrements entre métiers, emplois, postes,
- de la difficulté méthodologique à faire les liens avec une vision stratégique,
- de la complexité (au moins apparente), de la gestion par les compétences, qui oblige à la création de règles nouvelles pour gérer les liens entre compétences, classifications et rémunération (le terme « d'usine à gaz » est fréquemment utilisé),
- d'une vision à très court terme de la gestion de la masse salariale, sans lien entre l'investissement sur le développement des compétences et le retour en termes de production de valeur.

## 2/ Un cas typique : GPEC et organisation du travail

### La problématique

Fin 2006, la Direction Française d'un groupe mondial de la métallurgie (emballages) se trouve confrontée à deux problématiques conjointes :

- les outils de la GPEC utilisés sur les sites de production souffrent de deux handicaps majeurs
  - ils ne permettent plus de progression ni en qualification, ni en rémunération, ou à la marge, pour les personnels en place
  - ils ne permettent pas d'envisager les évolutions à conduire sur le plan des effectifs et sur le plan des compétences (« le P de GPEC ne fonctionne plus »)
- la demande syndicale de négocier sur la GPEC conduit la Direction à s'engager dans une modernisation de la GPEC.

### La démarche

CISTE, retenu pour accompagner cette action, réalise dans une première étape un diagnostic qui met en évidence les points clés suivants :

- confirmation, mais avec des nuances entre les sites, d'un blocage très proche du dispositif de gestion du personnel et d'une absence totale d'anticipation sur les métiers et les compétences
  - inadéquation de l'organisation du travail avec les enjeux d'évolution d'une entreprise en fort développement sur des marchés difficiles (prix des matières premières et concurrence) :
    - des indicateurs de productivité et de qualité qui peinent à progresser
    - une réactivité aux aléas des secteurs de production et de leurs appuis techniques (maintenance et outillage) très en retrait face aux nécessités du flux et des exigences clients
    - une motivation et un engagement faibles des salariés sur les objectifs de l'entreprise.
- Sur la base d'une méthode expérimentée, CISTE propose de réaliser une analyse globale et, site par site, des impacts produits sur l'organisation, les métiers et les compétences par :
- les tendances fortes d'évolution (produits, technologies, réglementation, ...),
  - la stratégie de l'entreprise.

Face aux conclusions de ces analyses, et en particulier aux questions qui se posent quant à l'organisation du travail, la direction décide de définir ce que devrait être le modèle d'organisation pertinent dans les sites de production. Après différentes visites d'entreprises assez largement confrontées aux mêmes enjeux industriels, deux orientations sont prises :

1. Le modèle de référence pour l'organisation industrielle des sites sera celui des îlots de production, seul à même d'induire les performances attendues pour les années à venir.
2. En lien avec ce choix, la GPEC devra s'appuyer sur un modèle de gestion par les compétences.

<sup>3</sup> Cf. le ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) de l'ANPE



## Les transformations réalisées

L'action est aujourd'hui achevée sur un des sites. Elle s'est déroulée sur 1,5 an.

La « cible d'organisation » a été définie par l'ensemble de l'encadrement à partir d'une analyse fine des inducteurs organisationnels, des enjeux du site et des performances attendues. À partir de cette représentation partagée, le travail sur la GPEC a pu s'engager selon une démarche assez habituelle :

- validation des livrables et de la démarche à conduire
  - redéfinition des métiers du site (globalisation des emplois dans un métier de producteur) et des parcours professionnels possibles
  - définition de la structure du référentiel de compétences
  - information très approfondie sur les îlots et sur la GPEC
  - réalisation du référentiel : traduction de l'expression des activités par les salariés (groupes métiers) en compétences et apport de compétences nouvelles liées aux évolutions (« inputs » de direction suite à l'analyse des impacts des évolutions et de la stratégie)
  - identification des principes de passage des compétences à la classification et à la rémunération
  - premières simulations et corrections en fonction des effets prévisibles sur la masse salariale au moment de la mise en place et pour les années à venir
  - obtention d'un accord de la part de la représentation du personnel.
- Les îlots de production sont opérationnels depuis 6 mois :
- les premiers impacts positifs sur les indicateurs sont reconnus par tous
  - des actions de progrès ont pris une dynamique intéressante
  - les personnels des îlots ont compris le sens des changements et s'impliquent davantage
  - les plans d'acquisition de compétences sont en cours d'élaboration.
- La gestion par les compétences est en place :
- les entretiens de positionnement ont été réalisés et appréciés
  - l'impact sur la masse salariale du fait du changement de système (dont régularisation de situations anormales) est de l'ordre de 0,25 % la première année et le développement des compétences sera assuré par le budget des augmentations individuelles pour les années à venir.

## Au total

La mise en œuvre des îlots de production et de la GPEC s'est déroulée dans la suite logique d'une réflexion stratégique, dans le cadre d'une démarche largement participative.

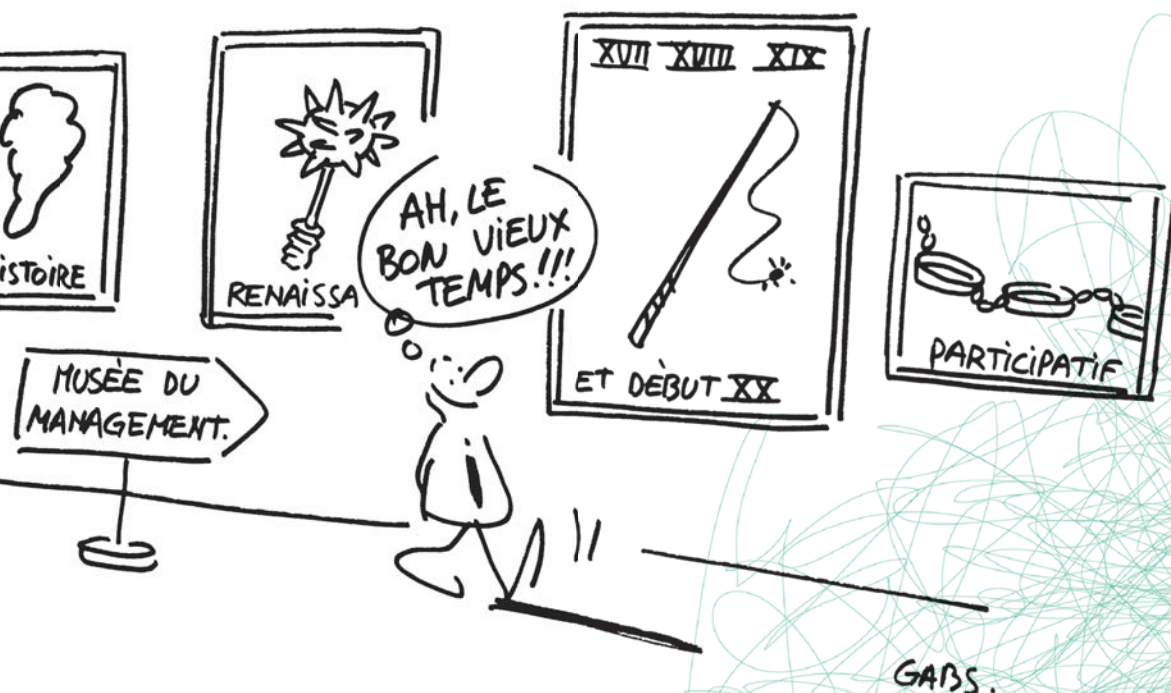
L'accompagnement d'une telle action a mobilisé trois types de ressources :

- les compétences internes de direction et de RH, indispensables pour traiter d'un ensemble de questions techniques fines (en particulier sur les liens avec la situation existante de la gestion du personnel)

- l'apport d'une compétence externe permanente sur la durée du projet pour réaliser les référentiels de compétences, conduire avec les RH les simulations nécessaires, préparer les supports de communication, ...

- une « assistance à maîtrise d'ouvrage » réalisée par CISTE, qui a été très légère dans la réalité du fait de l'engagement de la direction dans la conduite de l'action, et qui était centrée sur l'aide au pilotage, sur les choix méthodologiques et sur les orientations techniques.

Ce cas est assez illustratif d'un ensemble d'actions conduites par CISTE, qui traitent conjointement des changements organisationnels et de la GPEC, dans le cadre de stratégies porteuses de développement de performances.



### 3/ Comment aborder la pertinence de ces concepts organisationnels ?

Il ne s'agit pas de définir un nouveau « one best way » susceptible de remplacer le modèle taylorien d'organisation du travail. Notre pratique comme celle de nos confrères montre à l'évidence que chaque fois que ce modèle d'organisation a été « plaqué » sur une réalité d'entreprise, il a été rejeté plus ou moins violemment.

Ce qui conduit à réfléchir sur deux points : la « légitimité » du choix organisationnel et la démarche de mise en œuvre du changement.

#### Comment légitimer le choix organisationnel ?

Plusieurs questions doivent être posées avant de préciser la cible d'organisation :

- quelles sont les grandes évolutions qui vont impacter le fonctionnement de l'entreprise, parce que c'est ainsi et qu'il n'est pas possible pour l'entreprise de les modifier ?
- quelles sont les orientations stratégiques qui vont « tirer » l'entreprise pour les années à venir ? Ce qui interroge sur la vision de la pérennité de l'entreprise, et sur les facteurs de différenciation pertinents pour son avenir.

Il est évident qu'une entreprise qui engagerait « le combat » avec ses concurrents uniquement sur la base des prix va rechercher par tous les moyens à abaisser ses coûts. La production de valeur par le facteur humain sera alors secondaire !

Une entreprise qui choisirait, au bout de sa réflexion stratégique, non seulement d'agir sur les prix, mais chercherait à se différencier par d'autres facteurs (réactivité et souplesse, qualité, délais et tenue des délais, et encore plus par l'innovation), devra investir dans le capital humain !

D'autres questions incontournables :

- pour un site de production, quelle marge de manœuvre le management local peut-il utiliser pour adapter les orientations stratégiques de son entreprise à ses contraintes spécifiques ?
- quelles seront les performances attendues en fonction de ces choix stratégiques, dans les années à venir ?
- et enfin, quels sont les « inducteurs organisationnels » de ces performances ? Par exemple :
  - l'intégration de compétences d'outillage dans le métier d'opérateurs de presses permet des corrections ou des changements rapides ;
  - des « boucles courtes » sans passer par la hiérarchie des services favorisent la réduction des temps d'arrêt ;
  - une bonne organisation projet mobilisant les expériences tout au long du processus projet réduit les temps de mise sur le marché d'un nouveau produit ;
  - ...

Au total on voit bien qu'une organisation en îlots associée à un dispositif de GPEC, est souvent une réponse pertinente dès lors que les performances à obtenir sollicitent le facteur humain dans son intelligence individuelle et collective.

#### Et en dehors du monde industriel ?

La problématique actuelle de la performance dans les banques est intéressante. Assistées par des développements informatisés conséquents et un investissement marketing très poussé, les banques ont développé un modèle d'organisation néo-taylorien dans leurs activités commerciales. La « productivité » est au rendez-vous avec une croissance importante des ventes de produits divers. Mais cela a été obtenu au prix d'une forme de déqualification spectaculaire des personnels concernés, perdant la gestion de leur portefeuille (très dévalorisant pour un commercial !) et devenant des exécutants d'un travail prescrit par un système sur lequel ils n'ont plus de prise. Le management de ces banques commence sérieusement à s'interroger sur la pertinence de ce modèle d'organisation face aux enjeux concurrentiels à venir !

#### La démarche de changement

Une règle d'or : la démarche de changement doit être cohérente avec les buts poursuivis. S'il s'agit d'investir sur les hommes dans la durée, alors toute démarche directive ou autoritaire est à proscrire, même sous prétexte de gagner du temps (l'autonomie et la compétence ne se décrètent pas !).

Quelques conditions sont alors à prendre en compte pour réussir cette transformation réellement complexe, parfois longue et consommatrice d'énergie pour l'entreprise, mais qu'il faut bien comprendre comme un investissement. En particulier :

- un engagement de la direction constant dans la durée du changement (d'autant plus tenable qu'elle a le soutien de la réflexion stratégique)
- une démarche progressive et réellement participative, où chaque catégorie de personnel apporte sa valeur ajoutée à son niveau de compétences, par exemple :
  - le cadrage du projet (enjeux, orientations, livrables, démarche, rôles, moyens mobilisés, ...) et une communication forte doivent associer l'ensemble de l'équipe de direction et d'encadrement supérieur
  - les premières lignes d'encadrement seront fortement sollicitées pour
    - animer la participation de leurs équipes
    - sécuriser leur personnel pendant les changements
    - faire l'apprentissage de leur nouveau rôle
    - remonter les difficultés engendrées par les transformations en cours
    - ...
  - l'ensemble des personnels des services concernés (production et appuis, voire gestion) qui vont apporter leur expérience du « travail réel », contribuer à bâtir les règles qui vont organiser le fonctionnement des îlots, contribuer à construire les référentiels de compétences adaptés, ...
- une réelle volonté de développer des relations sociales positives : chacun restant dans son rôle, il est cependant possible de rechercher un consensus sur les raisons du changement et sur les principes des organisations à promouvoir. Si l'on prend soin de négocier avec les partenaires sociaux ce qui doit l'être (par ex. en recherchant un accord sur la GPEC) la démarche de changement a toutes chances d'avancer vers un succès.

Au total, il s'agit d'un vrai projet à conduire dans la durée, un projet qui doit être ni plus ni moins à la hauteur des ambitions stratégiques de l'entreprise. La qualité de la démarche de changement est un des facteurs essentiels de la réussite. Elle permet la transformation progressive des visions de chacun sur l'avenir et sur le travail, elle favorise l'apprentissage des relations que l'organisation nouvelle nécessite, et donne rapidement le sentiment que l'on peut réussir. Globalement elle permet l'appropriation des changements.

## Pour conclure

Après ces quelques réflexions, nous serions amenés à conclure qu'au fond, ce qui est important n'est pas le modèle d'organisation, mais bien le processus de modélisation, accompagné d'un ensemble de conditions :

- le calage stratégique
- l'engagement de la direction dans la durée
- la qualité de la démarche de changement.

Tout en réaffirmant ces conditions de réussite, nous ne pouvons cependant pas ignorer que toutes les organisations ne peuvent être mises sur le même plan comme un alignement de solutions techniques.

Entre une vision taylorienne du travail que l'on croit encore très favorable à des objectifs de productivité à court terme, et celle où une équipe est chargée de s'auto organiser avec ses compétences pour atteindre collectivement des objectifs, il y a fondamentalement une différence de conception de la place de l'homme au travail dans l'atteinte des performances.

Au moment où bon nombre d'entreprises s'interrogent sur l'avenir de leurs lieux de production dans une économie mondialisée, il n'est sans doute pas inutile de rappeler que la stratégie ne s'écrit pas que dans une démarche « top-down » mais nécessite :

- le passage par une réflexion sur les facteurs de différenciation stratégique,
  - une analyse en profondeur sur les inducteurs de performances visées,
  - et, bien entendu, la prise en compte de l'enjeu que représente la mobilisation de l'intelligence humaine

Les grandes entreprises que nous avons citées au début de ce texte ne se sont pas engagées dans ces formes d'organisation et de gestion de leur personnel par idéologie ou uniquement pour « mettre de l'huile dans les rouages », mais il s'agit bien pour elles de mettre en œuvre leurs ambitions stratégiques pour les années à venir.

Ce n'est sans doute pas un hasard si depuis 30 ans CISTE travaille dans la perspective d'organisations responsabilisantes et qualifiantes sur la base des concepts de la sociotechnique. L'idée que la performance d'une entreprise ne tient pas qu'à une question de coûts, mais est le résultat de processus de production de valeur, et que pour cela l'intelligence humaine et le collectif en sont les principaux inducteurs, nous semble garder toute sa pertinence dans le contexte actuel.

The logo for CISTE, featuring the word "ciste" in a bold, lowercase, sans-serif font. The letters are a dark teal color. The 'i' and 'e' have a unique, slightly irregular shape.

35. avenue du Granier  
38240 Meylan

Tél/Fax, 04 76 41 11 94  
ciste@ciste.fr  
www.ciste.fr