

Association Condorcet pour l'Innovation Managériale.

Président : Michel Meunier. Président d'honneur : Francis Mer.

Secrétaire général : Hubert Landier.

Trésorier : Manuel Bamberger.

Matinale MEDEF 2018

Le capital Humain, principale richesse des entreprises et des administrations

Comment, par l'organisation et le management, valoriser le capital humain ?

Comment accroître et libérer toutes les potentialités des hommes et des femmes qui travaillent ou qui pourraient travailler ?

1/ Un objectif prioritaire : la performance globale dans la durée !

Coincés par la crise et la financiarisation, beaucoup de chefs d'entreprise, pilotent leurs unités dans l'urgence. Cela entraîne des régressions dans les modes de management et un risque mortifère de désengagement du personnel, y compris au niveau de l'encadrement qui ne voit plus le sens de son action à moyen et long terme.

Il est très important, certes, qu'au niveau mondial les contraintes et les soutiens soient équitablement appliqués à toutes les entreprises en concurrence, mais chacune a néanmoins de réelles marges de manœuvre pour choisir en particulier son organisation et son management afin d'améliorer sa compétitivité. Beaucoup d'entreprises et la plupart des administrations ont encore des formes de management et d'organisation du travail très tayloriennes. Elles sont restées ou revenues à une centralisation à outrance, plus centrées sur le poste de travail prescrit que sur la personne, plus sur la compétence individuelle que sur la compétence collective, plus sur l'injonction que sur le consensus.

Il y a en France des entreprises qui fonctionnent bien et des régions qui sont plus prospères que d'autres. On n'en parle pas assez ! L'organisation et le mode de management des entreprises sont des facteurs de toute première importance pour redresser leur compétitivité et satisfaire tous les acteurs. Plutôt que de passer en force, les patrons performants dialoguent et trouvent des solutions et des compromis motivants gagnants - gagnants.

Une approche, une voie innovante peu coûteuse, efficace et relativement facile à mettre en œuvre: « **la démarche compétence** ». Ce que nous appelons ici « **démarche compétence** » **dépasse largement le seul concept de compétence. Plus qu'une gestion des compétences, elle est une organisation du travail respectueuse des hommes, des hommes et des femmes qui ont des compétences, une expérience et des potentialités. Elle marie durablement développement social et performance globale.** Elle fait en général aisément consensus quand elle est connue.

2/ La démarche compétence, puissant levier pour améliorer les performances et la compétitivité dans la durée. De quoi s'agit-il ?

Dans les professions où la diffusion des techniques et des savoirs est rapide, où les moyens de production se ressemblent jusqu'à l'identique et où les entreprises en concurrence permanente travaillent pour les mêmes clients, la performance d'une entreprise ou d'une administration passe, de manière croissante, par les compétences de ses salariés ainsi que par la manière de les mettre en œuvre et de les combiner.

On peut définir simplement la compétence : « *Un savoir-faire, opérationnel, validé* ».

- Le « *savoir-faire* », c'est les connaissances et l'expérience qui engendrent la capacité à agir efficacement dans un milieu avec des moyens matériels et humains donnés.

- « *Opérationnel* » veut dire que ce savoir-faire correspond aux besoins de l'entreprise ou de l'administration pour réaliser les produits et les services qui sont leur raison d'être.

- « *Validé* » signifie qu'on a fait la preuve de cette compétence en situation de travail.

Quand on parle de compétences on pense d'abord aux **compétences individuelles**. Un autre type de compétence dont on parle moins, et pourtant vitale, est la **compétence collective** que l'organisation du travail, le mode de management et de reconnaissance peuvent générer.

On ne peut pas être compétent tout seul. La variété et la variabilité des modes de fonctionnement des entreprises et des administrations nécessitent de plus en plus adaptation, flexibilité, innovation, concertation, créativité, prospective. Au-delà d'une accumulation de compétences individuelles si pointues soient-elles, il est nécessaire que l'organisation du travail permette de les combiner, de les marier, de les amplifier afin de produire de la compétence collective.

La complexité des situations ne peut plus être maîtrisée par la sophistication des procédures et l'injonction d'ordres qui viennent de loin. La qualité des produits et services ne dépend plus uniquement du perfectionnement des machines et des processus mis en place par des spécialistes sans que le collectif auquel ils sont destinés ne donne son avis et ne participe à leur mise en œuvre. L'invention, l'innovation ne sont plus l'apanage de chefs géniaux qui, loin des situations concrètes, ignorent que des collaborateurs ont eux aussi des idées judicieuses dont il est vital de tenir compte. Tout ne peut pas venir d'en haut ! Des solutions innovantes et consensuelles peuvent être proposées par tout le personnel, en particulier en situation économique délicate comme une baisse de charge passagère ou prolongée, mais aussi avantageusement pour lui quand la situation est plus florissante. **La logique compétence suppose une nouvelle répartition des pouvoirs (subsidiarité).**

Les collaborateurs doivent avoir la possibilité de comprendre les tenants et les aboutissants, à moyen et long terme, des politiques de l'entreprise ou de l'administration et se sentir directement concernés par l'atteinte des objectifs. Ayant trouvé du sens à leur travail, le métier de chacun peut alors s'élargir à d'autres compétences que techniques telles que compétences relationnelles, organisationnelles, économiques, de qualité, de sécurité, d'environnement, de traitement de l'information.

Cet enrichissement en compétences individuelles et collectives favorise l'enrichissement professionnel de tous les acteurs. C'est un atout considérable pour progresser ou se réorienter suivant que la conjoncture est favorable ou en régression. **La qualité et la variété des compétences ainsi que l'expérience des personnes accroissent leur employabilité et donc favorisent l'emploi.**

3/ Les conditions de la réussite.

On prend rarement la décision de passer de la « logique de poste » à la « logique compétence » quand tout semble aller bien. Il faut donc qu'il y ait une raison majeure, une question de survie, une conviction forte pour oser une telle mutation. On peut retenir en première approche cinq conditions pour réussir ce changement: **l'engagement du chef d'entreprise** (vision, valeurs, volonté, courage, ténacité), **le temps** (on ne change la société ni par la loi, ni par décret), **la stratégie des alliés** (encadrement et représentants du personnel), **le suivi** (tableau de bord, évaluation), **la cohérence** (dire ce qu'on fait, faire ce qu'on dit, et gagner ainsi la **confiance**).

Il est important de soigner le dialogue social en dépassant les clivages dogmatiques ou idéologiques d'où qu'ils viennent. Le dialogue social ne se limite pas au dialogue institutionnel entre direction et représentants syndicaux. Il doit se développer aussi et surtout, au quotidien, tout au long de la ligne hiérarchique, avec et entre tous les collaborateurs. On peut alors parler de dialogue professionnel. C'est ce dialogue qui nourrit le dialogue institutionnel en lui permettant d'être complètement connecté aux « réalités du terrain ».

4/ La logique compétence: dix points importants.

- Des métiers complets à spectre large.
- Des acteurs compétents et responsables qui coopèrent.
- Des fonctions supports partagées.
- Des parcours professionnels et une progression continue pour tous les salariés.
- Un encadrement qui travaille et fait travailler à son niveau.
- Des organisations apprenante qui évoluent et s'adaptent.
- Des contrôles de gestion simples et décentralisés, basés sur la mesure et les résultats.
- Un système de classification / rémunération centré sur les compétences, les performances et les résultats.
- Des formations continues orientées vers l'action et l'entrepreneuriat. (La formation économique est généralisée à tous les niveaux.)
- Des équipes autonomes et responsables, tournées vers le client et la création de valeur.

5. Quelques supports importants de la démarche.

Tout grand projet porte en lui des atouts et des risques. **Avant d'aborder les supports et les outils de la démarche il est impératif d'identifier les enjeux financiers, économiques, techniques et humains. L'équipe de direction doit, elle aussi, jouer le jeu de la compétence collective en croisant tous les regards.**

- Des référentiels de compétences requises, peu nombreux, simples, concrets, centrés sur l'essentiel, rédigés avec la participation des opérateurs en utilisant les mots et le langage local (penser aux évolutions inéluctables en particulier celles dues au numérique).
- Une classification qui prend en compte les compétences des personnes et non la machine ou le poste auquel elles sont momentanément affectées. On n'est plus dans la logique « à travail égal, salaire égal » mais « à compétences égales, classification et salaire de base égaux ». C'est un changement important par rapport à l'usage.
- Des entretiens professionnels entre le collaborateur et son hiérarchie direct.

- Un système d'acquisition de compétences en continu. La formation doit être ouverte à tous les collaborateurs, en particulier à ceux des niveaux les plus faibles.
- Une validation des compétences, collégiale, en situation de travail, sous la responsabilité du hiérarchique. Surtout pas un examen de type scolaire !
- Une évolution continue des carrières et des métiers.
- Un système de rémunération simple, cohérent, centré sur les compétences, les performances individuelles et collectives ainsi que sur les résultats de l'entreprise.
- Des portefeuilles de compétences individuelles et collectives.
- Une mise sous contrôle simple de la démarche avec un tableau de bord et des évaluations à l'aide d'un référentiel ad-hoc.

6/ Conclusion: performance et satisfaction du personnel à portée de main.

La démarche compétence est basée sur des principes qui concernent à la fois le management, l'organisation du travail, la formation, le parcours professionnel des personnes. Elle prend en compte une certaine conception de l'homme, du travail, de l'être humain au travail, de l'entreprise et de ses finalités. Elle permet de satisfaire au mieux tous les acteurs que sont le client, le propriétaire, l'actionnaire, le salarié, l'encadrement, le fournisseur, le sous-traitant, le contribuable, la cité, la société. **La démarche compétence fait un pari sur l'homme et sur sa place dans la stratégie de l'entreprise ou de l'administration à moyen et long terme.**

Le capital humain, principale richesse de l'entreprise, devrait figurer à l'actif du bilan, tout au moins dans ses annexes. Alors la formation ne sera plus considérée comme un coût mais comme un investissement. Ce pourrait être un premier pas vers une évolution de la prise en compte dans l'entreprise, au-delà des apporteurs de capitaux, des différentes parties prenantes dont notamment les salariés et donner ainsi une consistance juridique au concept de « responsabilité sociale ».

Guy Jayne

(Un des membres fondateurs de Condorcet ACIM)

Références :

« Organisation et logique compétence »

La dynamique d'une expérience réussie

Osons travailler autrement !

Guy Jayne

Préface de Francis Mer

Editions de l'Atelier. 2012

« Des entreprises à la pointe »

Nouvelles attentes des salariés, nouvelles solutions.

Michèle Millot. Jean-Pol Rouleau.

Préface de Pierre Bellon.

Editions Maxima. 2013