



**HAL**  
open science

## Le développement des compétences, point d’ancrage de la création de valeurs

François Jaujard

► **To cite this version:**

François Jaujard. Le développement des compétences, point d’ancrage de la création de valeurs. Stratégie d’entreprise et formation - Convention nationale du GARF 2003, Jun 2003, France. emse-00658039

**HAL Id: emse-00658039**

<https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-00658039v1>

Submitted on 10 Jan 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Le développement des compétences, point d'ancrage de la création de valeurs**

Intervention du 20 Juin 2003 à la Convention Nationale du Garf  
François Jaujard, responsable formation STMicroelectronics site de Rousset.

Nous vous proposons d'examiner la relation entre la notion de compétences et celle de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise au travers d'un terrain d'étude concret : celui de STMicroelectronics. Nous nous interrogerons également sur les facteurs favorables ou bloquants impactant les interactions entre ces deux notions.

### ***Présentation du terrain d'étude :***

StMicroelectronics est une société internationale qui conçoit et fabrique des circuits intégrés. Suite à une fusion franco italienne en 1987, la Société est présente sur la plupart des continents et compte plus de 40 000 personnes, réparties sur de nombreux sites de conception et de vente. En 2002, elle est parvenue au quatrième rang du classement mondial de l'industrie de la micro électronique. Le marché de produits high tech se caractérise par de fortes exigences en volume et en qualité et par de fortes fluctuations. Les applications sont nombreuses : écrans TV, moniteurs, modems, cartes à puce (bancaires, téléphoniques...), décodeurs, magnétoscopes, automobile, téléphones cellulaires, etc.

Sur ce marché interviennent régulièrement des crises de surinvestissement qui succèdent à des périodes de croissance très fortes. Nous vivons actuellement une de ces crises particulièrement longue puisque qu'elle a commencé en 2001 et qu'elle perdure encore. Les conditions de fabrication sont très particulières : les salariés travaillent dans des salles à l'atmosphère filtrée ; ce sont les salles blanches dans lesquelles il est possible de produire des circuits intégrés à des échelles largement inférieures au micron. Pour éviter la pollution de ces circuits miniaturisés, les salariés doivent revêtir une combinaison qui ne laisse apparaître que les yeux. Ces conditions particulières dans lesquelles l'homme peut apparaître comme un intrus ne facilitent pas la communication. Il incombe donc à l'organisation de mettre en place des dispositifs permettant de compenser et dépasser ces difficultés.

Le terrain d'étude concerne le site de Rousset, qui comporte 2800 salariés. Depuis 2000, ce site a connu une croissance très importante tant en investissements (plus d'un milliard de dollars) qu'en effectifs (800 recrutements sur la seule année 2000).

### ***Les facteurs favorables au développement conjoint de la RSE et des compétences.:***

*Un modèle de performance globale donnant une place essentielle aux processus GRH visant la satisfaction et le développement du personnel :*

Le site de Rousset s'est appuyé sur le modèle de la Fondation Européenne pour le Management par la Qualité (EFQM). Ce modèle a été créé en 1988 à l'image du Malcolm Baldrige américain, du Deming Price japonais ou du Singapour Price. Son objet est de promouvoir l'excellence durable en Europe. L'ensemble des établissements européens de la Compagnie l'ont intégré, ce qui a permis à STM de recevoir le Prix Européen de la Qualité en 1997.

C'est un modèle très complet qui perçoit la performance sous un angle global, accordant 50% des points aux résultats, mais aussi 50% des points aux facteurs de performance.

Ces facteurs sont au nombre de cinq :

- Le *leadership* (10% de la performance globale) décrit la manière dont les dirigeants définissent la mission, la vision et les valeurs de leur organisation, dont ils stimulent la prise d'initiative et la créativité, dont ils pilotent la gestion des processus, reconnaissent, motivent et informent le personnel.
- Le *partenariat et les ressources* détaillent la manière dont l'organisation gère ses ressources internes et ses partenaires extérieurs,
- le chapitre sur le *personnel* définit les stratégies RH, le mode de management, le recrutement, les modes d'évolution de carrière, manage les postes et les compétences, forme le personnel.
- *Politique et stratégie* montrent comment l'organisation cerne les questions sociales, interprète l'impact des nouvelles technologies.
- Un item portant sur les *processus* évalue la façon dont ils sont conçus, construits, déployés et mis à jour.

Dans les résultats de la performance, ce ne sont pas uniquement ceux de la production ou les résultats financiers qui sont pris en compte, mais aussi la satisfaction des clients, du personnel de l'entreprise et des collectivités locales.

Au total, dans ce modèle, les actions directement liées au personnel et à la GRH représentent le tiers de la performance globale de l'entreprise. Ce modèle est exigeant, il pousse à développer les compétences en méthodologie et qualité, en matière d'auto évaluation et en matière de mise en place d'équipes pluridisciplinaires. Dans ce modèle, le leadership est le point d'origine, le résultat économique l'aboutissement.

### *Une organisation décloisonnée et apprenante :*

Depuis 1994, le site de Rousset, comme les autres, a mis en place le « total quality management ». Ce déploiement a notamment conduit à décloisonner l'organisation à l'origine composée des pôles traditionnellement séparés de maintenance, production, méthodes, et supports (financier, RH...) . Par une série d'étapes successives, en 3 ans,

une nouvelle organisation est née. Certains services ont fusionné : ainsi la production, la maintenance, et les méthodes ont été rassemblées dans une même structure d'atelier. Des fonctions transversales, composées de personnes de toutes les organisations se sont aussi créées sous forme de TQM Steering Committee. Le comité People Empowerment rassemble du personnel ressources humaines mais aussi membres de la hiérarchie, de personnes provenant de divers services supports, parfois du personnel opérateur. Enfin, des îlots de production sont mis en place ; une délégation de compétences aux opérateurs permet de résoudre au plus tôt les problèmes de production.

Ce type d'organisation conduit donc

- verticalement à une organisation décloisonnée faisant fusionner par exemple maintenance/production, cette organisation visant les résultats,
- horizontalement à une structure transversale travaillant sur les processus et opérant des régulations inter-services.

Les multiples liens de complémentarité développés par ce type d'organisation peuvent conduire à ce qu'Emile Durkheim appelait « la solidarité organique » : chacun ressent appartenir à un ensemble social dans lequel chaque fonction est présente et complémentaire de l'autre, à la différence de la « solidarité mécanique » rassemblant des postes presque identiques et juxtaposés. Cet ensemble social devient alors une communauté au sens que lui donne Jean Daniel Reynaud : les débats et les échanges y sont riches, ils peuvent être tumultueux et difficiles, mais la dynamique de l'ensemble social est très élevée.

*Une attention particulière à l'intégration et au développement du personnel en liaison avec l'environnement :*

Plusieurs illustrations sur le site de Rousset ont eu lieu lors de la phase de croissance de la nouvelle unité 8'' (année 2000) :

- une procédure d'intégration très complète pour le personnel opérateur a été mise en place en partenariat avec l'ANPE et le Greta du Pays d'Aix. La première partie du processus vise à recruter en validant des « habiletés » lors d'une mise en situation. Des observateurs formés par l'ANPE évaluent si ces habiletés nécessitées par le poste sont effectivement mises en œuvre (travail en équipe, capacité d'autocontrôle...). Cette action, initiée par monsieur Georges Lemoine, Directeur de l'ANPE de Niort, et développée également dans le secteur automobile aboutit à valider des capacités à s'adapter au futur poste. La démarche est bien perçue par les candidats qui réalisent un travail et qui comprennent mieux les résultats obtenus qu'à la suite d'un traditionnel entretien. Pour les pouvoirs publics, l'intérêt est d'avoir une visibilité sur le nombre de personnes vues et embauchées.
- Après le recrutement, la procédure d'intégration se poursuit par un stage au Greta du Pays d'Aix dans lequel sont validées et consolidées pendant 8 semaines les bases nécessaires en matière d'enseignement général (maths, physique, automatisme...)

mais renseigne aussi sur les spécificités du monde du semi-conducteur. Les pouvoirs publics ont participé au financement de cette opération. A leur arrivée sur le site, les salariés bénéficient encore de 8 semaines de formation sur le poste, dispensées par le service formation.

- Pour le personnel ancien, le recueil des besoins en compétence est réalisé avec soin grâce au processus d'entretien et à un outil intranet conduisant le manager et son subordonné à évaluer ses compétences au poste par rapport à un niveau requis. C'est sur la base du décalage qui en ressort que sont décidées des actions de développement, choisies dans une liste ou conçues spécifiquement selon le besoin individuel. Cet outil intranet, baptisé « competenscope » a été étendu aux autres sites français ce qui a été l'occasion d'un travail inter-sites.

Dans ces exemples, la volonté est clairement de répondre aux souhaits de développement du personnel dans le cadre des besoins de l'entreprise et en liaison avec de nombreux partenaires extérieurs. On peut ainsi démontrer par ces exemples une interaction forte entre développement des compétences et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

### ***Les facteurs de frein ou bloquants pour le développement conjoint de la RSE et des compétences :***

Plusieurs types de freins peuvent ralentir la dynamique compétences/RSE.

Parmi ceux-ci, citons rapidement par exemple une vision parcellaire - et non plus globale - de la performance fondée exclusivement sur le court terme ou sur les résultats financiers et en oubliant les partenaires extérieurs et le développement des hommes.

Une communauté au sens de Jean Daniel Reynaud peut être menacée par la rupture de la solidarité organique avec l'appauvrissement des tâches, la déqualification professionnelle, le re-cloisonnement en services distincts, un management centralisé délaissant l'animation...

On imagine facilement qu'un contexte de crise ou de ralentissement de l'activité peut conduire à ce type de difficultés. Il devient dans ce contexte très difficile pour une direction de défendre l'esprit de la RSE et le développement des compétences.

Pour conclure, on peut s'interroger sur les conditions nécessaires pour le développement de la RSE au travers des compétences.

On ne peut plus dire aujourd'hui avec Emile Durkheim que la première réalité sociale soit la société, incarnant l'intérêt général. Nous savons aujourd'hui qu'il existe une pluralité d'acteurs avec des enjeux différents et contradictoires. Le développement du concept de RSE ne pourra donc pas se faire sans débats.

On ne peut pas penser non plus que la seule existence d'un système qualité, aussi complet soit-il, garantisse son existence : il est si facile de développer une régulation autonome qui contourne ou interprète la règle perçue comme une régulation de contrôle.

Le sociologue Henri Mendras déclare : « Par définition, les entreprises ont des stratégies mais pas de moralité ; il faut donc que la société leur impose la sienne. » Mais on connaît les limites de la loi qui n'est pas non plus toute puissante.

En fait les pistes de solution s'articulent plutôt autour de la combinaison de facteurs que nous avons évoqués :

Afin de mettre la dynamique de l'ensemble social au service d'une vision industrielle, il convient d'essayer de mettre en place les conditions favorables à l'émergence d'une communauté humaine fortement liée. Pour ce faire, la préoccupation des compétences est centrale pour concevoir la division du travail, l'organisation et les fonctions transversales. Cette communauté se rassemblera autour d'un projet mobilisateur destiné à lui offrir de véritables perspectives. Dans un tel ensemble social, les débats contradictoires sont quotidiens, et les mécanismes de prise de décision plus complexes, mais l'adhésion au groupe et à la règle deviennent très forte.

La dernière question que nous pouvons nous poser, sans y répondre, est de s'interroger sur la nature du projet mobilisateur pour la communauté.

Comment peut-il devenir un véritable dénominateur commun entre tous les enjeux individuels ? Son contenu doit certainement dépasser les seuls objectifs financiers ou industriels, mais alors quelle peut être sa nature ?

Ces interrogations nous renvoient en fait à la finalité de l'entreprise attendue par les différents acteurs, la grande difficulté résidant dans la pluralité des représentations de cette finalité.

### **Débat :**

Nicole Hamon demande comment après une telle période de croissance on peut passer la crise en restant socialement responsable.

François Jaujard répond que cela est en effet difficile, mais qu'un ensemble social qui a vécu le développement du lien social collectif a acquis une maturité qui permet de peser positivement sur les conséquences sociales d'une crise économique.