



**OUSMANE Seck**

**Date de création :** 01.02.2006  
**Date de dépôt :** 19.02.2006  
**Niveau :** BAC + 5

## **La démarche compétence**

Copyright © OUSMANE Seck

La France n'est pas assujettie au principe du copyright, mais le droit d'auteur s'applique, selon la Loi du 11 mars 1957 sur la propriété littéraire et artistique (n° 57-298 ; article L.121-1 du CPI) les droits qui vous sont accordés sont:

:: Les représentations privées et gratuites effectuées exclusivement dans un cercle de famille

:: Les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste (...)

:: Sous réserve que soient indiqués clairement le nom de l'auteur et la source :

- \* Les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées

- \* Les revues de presse

- \* La diffusion, même intégrale, par la voie de la presse ou de la radiodiffusion, à titre d'information d'actualité, des discours destinés au public prononcés dans les assemblées politiques, administratives, judiciaires ou académiques, ainsi que dans les réunions publiques d'ordre politique et les cérémonies officielles

:: La parodie, le pastiche et la caricature, compte tenu des lois du genre.

## **INTRODUCTION :**

La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) a connu de multiples formes depuis ses balbutiements des années soixante jusqu'à sa conceptualisation et à son essor des années quatre vingt. Les entreprises ont à leur disposition un ensemble de méthodes et d'outils de rationalisation et de recherche d'une meilleure efficacité dans la gestion de leurs ressources humaines. Mais avant d'être affaire de démarche et d'instrumentation, la GPRH est affaire de credo.

Dans sa forme dominante qu'on nomme généralement « gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences » (GPEC), le fondement de cette modalité de gestion est l'emploi. Selon ce principe, il existe une responsabilité des entreprises en matière d'emploi. Ce parti pris était déjà présent au début des années 1980 lorsqu'il s'agissait de dresser un premier bilan des restructurations industrielles. Les licenciements apparaissaient comme un « gâchis humain » que l'on aurait pu, ou du moins en partie, éviter pour autant que l'on cesse de considérer l'emploi comme un variable d'ajustement et que l'on se dote, simultanément de quelques instruments de prévision.

L'enjeu était ambitieux puisqu'il s'agissait, par une anticipation des sureffectifs et des restructurations non de les éviter, mais de les préparer, c'est-à-dire d'organiser les reconversions, voire de les négocier. Après une période de généralisation à la fin des années 1980, on constate toutefois une chute de l'intérêt pour la GPEC. Cette chute est liée au renforcement de la crise de l'emploi avec comme manifestation la poursuite de la destruction massive d'emplois ainsi que la disponibilité sur le marché du travail, de ressources de plus en plus qualifiées.

Les effets de la GPEC sont contestés. Si on reconnaît à celle-ci de valoriser le rôle de la direction de Ressources Humaines, d'accompagner plus efficacement les redéploiements, sa contribution à la performance de l'entreprise reste peu visible, sa prétention à prévoir les besoins est remise en cause par les faits.

La GPEC se heurte à des difficultés de mise en œuvre et elle laisse progressivement place à une diversité de modèle de gestion – gestion des compétences, « modèle de la compétence »<sup>1</sup>, « gestion par les compétences »<sup>2</sup>, « démarche compétences »<sup>3</sup>.

Ces modèles, au-delà de leurs différences partagent deux objectifs :

- Responsabiliser les salariés dans la poursuite des objectifs de l'entreprise
- S'appuyer sur des pratiques d'évaluation des compétences individuelles acquises.

Dans l'éventail des formules décrites ci-après, nous privilégions l'expression démarche compétences. En effet, la réflexion sur les démarches compétences occupe aujourd'hui une place privilégiée dans le débat social au niveau des entreprises, des branches professionnelles ainsi qu'au niveau national, d'où l'intérêt d'avoir choisi ce thème. Pour nous l'approche des compétences et plus particulièrement de la démarche compétence est une question qui n'est pas seulement fondamentale, mais fondatrice. Fondatrice, en cela qu'elle nourrit l'espoir de millions de salariés qui y croient et attendent « tout » d'elle.

Ces démarches apparaissent dans un contexte de fortes mutations économiques (qualité, variété, innovation), technologiques (nouvelles technologies de l'information et de la communication), organisationnelles (place du client...) et sociales (mutation des pyramides des âges).

Les salariés, aujourd'hui mieux formés, manifestent des exigences plus fortes en matière de contenu et d'organisation du travail, de parcours professionnel et de reconnaissance de leurs compétences.

Les entreprises, confrontées à des exigences de réactivité, de qualité de service et d'amélioration de la compétitivité, souhaitent bénéficier d'un professionnalisme toujours plus élevé de la part de leurs collaborateurs.

---

<sup>1</sup> Zarifian, 1988 - 2001

<sup>2</sup> Dumont, 2000

<sup>3</sup> Masson, Parlier, 2004

La compétence constitue à ce titre la clé de voûte du modèle. Elle constitue, selon le Boterf, « à savoir mobiliser et combiner des ressources ». Ces ressources seraient d'une double nature :

D'une part, des ressources personnelles, savoirs théoriques, savoir-faire opérationnels, savoir-faire sociaux ;

D'autre part, des ressources extérieures à l'individu : équipements, outils de travail, documentations, informations, réseaux relationnels.

L'individu doit ainsi rechercher, sélectionner en lui-même ou dans son environnement, les capacités pertinentes, souvent hétérogènes, afin de faire face aux difficultés rencontrées. Dans cette perspective, la compétence, « relevant de la raison pratique, est cette capacité d'intégrer des savoirs divers et hétérogènes pour les finaliser sur la réalisation d'activités ». Cette intégration ne se fait pas au hasard, elle suppose une logique : « la compétence est un agencement et non pas un geste élémentaire. Etre compétent, c'est savoir enchaîner et même savoir improviser des enchaînements ».

Dans la « démarche » elle est ce dont on cherche à gérer, à reconnaître et à développer. Le terme, « démarche » n'est pas donc utilisé à la légère, elle a une qualité de plasticité. Une démarche nous indique le dictionnaire, n'est pas autre chose qu'une manière de marcher et une manière d'agir.

La démarche compétence peut se définir ainsi comme un mode de management par lequel une entreprise subordonne ses choix d'évolution sur son marché « au développement de ses salariés et à la transformation induite de son organisation du travail »<sup>4</sup>.

Quels sont les fondements d'une démarche compétence ? Cette modalité de gestion repose sur une conviction : miser sur la responsabilisation et sur les compétences de toutes les catégories de salariés permet à l'entreprise de faire face aux défis relatifs au développement de l'entreprise et à sa pérennisation.

---

<sup>4</sup> Lichtenberger Y., Paradeise C, 2001, « Compétence et redéfinition des relations de travail », in Jeannot G. et Veltz P. *Le travail entre l'entreprise et la cité*, ed. de l'aube, P. 229-241

Selon Lichtenberger, « la compétence ne vise pas à réduire les coûts opérationnels, elle vise à accroître la valeur produite pour les clients et l'utilisateur et ce n'est qu'à cette condition qu'elle accroît celle pour l'actionnaire. Sans articulation avec la stratégie et la refonte de l'organisation, elle reste un coût social sans contrepartie ».

En effet, les démarches compétences constituent des dynamiques vers des organisations de travail évolutives et qualifiantes, dans lesquelles l'initiative et l'autonomie des salariés sont sollicités et vers des formes de management plus coopératives et décentralisées. Elles visent fondamentalement à donner la priorité aux compétences maîtrisées par les personnes : dans cette perspective, c'est l'organisation qui s'adapte aux compétences des hommes, qui cherchent à les utiliser au mieux et à les développer. Cette responsabilisation des salariés favorise la performance, qui à son tour, favorise la reconnaissance des compétences.

En tout état de cause, ce dispositif gestionnaire dont les configurations sont très variables, contribuent à renouveler le regard porté sur ce thème des compétences. Il permet en effet d'apprécier en grande nature, les instruments et les effets pour les individus et les organisations d'une construction gestionnaire centrée sur les compétences.

La démarche compétence soulève aujourd'hui beaucoup de questions. **Quel est son contexte d'émergence ? A quelle pratique de gestion correspond t'elle réellement ? Quels sont les principes à partir desquels une démarche compétence peut être conçue et mise en œuvre ? Quelles sont les limites d'une démarche compétence ? Comment construire et déployer une démarche compétence dans l'entreprise ?**

C'est à ces principales questions que le présent mémoire a pour ambition d'apporter sa modeste contribution.

Trois parties composent notre étude :

Dans la première partie nous esquisserons une tentative de cadrage général des démarches compétences, en procédant à un rappel historique des conditions de leur émergence, de leurs enjeux, de leurs difficultés.

Dans une deuxième partie et troisième partie, nous présenterons le cadre méthodologique de la construction puis de la mise en œuvre d'une démarche compétence.

## **PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE LA DEMARCHE COMPETENCE**

Notre propos va consister à apporter un éclairage historique sur les conditions de naissance de la démarche compétence, à présenter ses enjeux et les principales difficultés que l'on peut rencontrer dans une telle démarche.

### **CHAPITRE 1 : LES FILIATIONS DE LA DEMARCHE COMPETENCE**

Si l'on cherche à établir les voies par lesquelles la démarche compétence a pu parvenir à se déployer dans un nombre croissant d'entreprises Françaises à partir des années quatre-vingt-dix, deux filiations peuvent être repérées : la formation dans l'entreprise et l'évolution de l'organisation du travail .

#### **SECTION 1: LA FORMATION**

Le fait déclencheur est la loi du 16 Juillet 1971 créant une obligation de dépenses des entreprises en matière de formation continue.

En effet, c'est au milieu des années quatre –vingt que les entreprises ont pris conscience du caractère stratégique de la variable formation. L'entreprise devient « formatrice »<sup>5</sup>, en découvrant l'intérêt d'élever le niveau de connaissance de ses salariés par un recours accru à la formation. Cette évolution est particulièrement nette dès lors qu'il s'agit de procéder à la requalification de salariés engagés, souvent contre leur gré au départ, dans un processus de reconversion de leur entreprise, et donc de leurs postes de travail.

Les individus et les entreprises, par l'intermédiaire des services de formation, découvrent progressivement l'enjeu du développement et surtout de la maintenance des compétences et des savoirs - industriels dans une activité de travail en forte transformation.

La **loi du 4 Mai 2004 relative à la formation professionnelle** tout au long de la vie et au dialogue social, notamment à travers le **DIF**<sup>6</sup> vient confirmer cette tendance déjà si lourde. Un élément majeur de cette réforme réside dans l'initiative donnée à tout salarié de contribuer à la

---

<sup>5</sup> Brochier, 1993

<sup>6</sup> Droit individuel à la formation

maîtrise du développement de ses propres compétences. Notre objet n'est pas, dans le cadre de notre étude, d'approfondir les dispositions de la loi ni les moyens qu'elle offre, mais simplement de voir comment cette dimension nouvelle s'inscrit dans une démarche compétence.

En effet, cette loi est à notre avis marquante par les apports suivants :

- Elle accentue, quand elle ne l'instaure pas, un véritable dialogue social entre le manager et ses collaborateurs sur la question du développement des compétences ;
- Elle ouvre un espace de proposition de la part du salarié dans le champ de ses compétences ;
- Elle institutionnalise le droit pour tout salarié à avoir accès, tout au long sa vie, aux bilans de compétences, au développement de ses compétences et à la validation des acquis de l'expérience ;
- Elle favorise un co-investissement entre l'employeur et ses salariés dans ce domaine ;
- Elle crée un temps professionnel intermédiaire entre le temps de travail prescrit et le temps privé du salarié, dont l'importance et le contenu sont négociés librement entre les deux parties.

La démarche compétence que nous présentons actuellement s'inscrit bien de façon tout à fait cohérente avec les apports de cette loi.

## **SECTION 2 : L'EVOLUTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

La démarche compétence procède d'une rupture d'avec le Taylorisme. En effet, de nombreuses tentatives de trouver une alternative au traditionnelle « logique de poste » ont vu le jour en France, ainsi que dans les pays Scandinaves et au Japon, au cours des années soixante - dix et quatre – vingt. L'objectif était de créer des formes de travail plus

coopératives<sup>7</sup>. Un des effets induits de cette quête de nouvelles forme d'organisation du travail est de faire apparaître comme nécessaire le développement de nouveaux principes de gestion de mobilités sur les marchés internes d'entreprise : le couple « poste – ancienneté » qui constituait le principal moteur de l'évolution professionnel dans un schéma taylorien n'est plus fonctionnel dans un schéma dans lequel l'extension des domaines d'intervention du salarié (via la polyvalence ou la poly-compétence) devient la règle<sup>8</sup>.

Pour comprendre comment la démarche compétence peut se prévaloir aujourd'hui de cette double filiation, il faut prendre en compte l'étape décisive que représente à la fin des années quatre – vingt la mise en cohérence des enjeux de formation et d'organisation autour de la notion « d'organisation qualifiante ».

Largement médiatisée par le « rapport Riboud »<sup>9</sup>, puis reprise par la communauté scientifique, cette notion renvoie à un principe simple d'auto - renforcement mutuel des stratégies de formation des hommes et des dynamiques d'évolution des organisations du travail, la démarche compétence s'inscrit directement dans cette idée de penser solidairement l'organisation et la formation en faisant du développement des compétences le moteur de cette dynamique.

Partant de ce postulat, on comprend aisément que la démarche présente un enjeu majeur pour tous les acteurs de l'entreprise. Elle recèle néanmoins quelques difficultés.

## **CHAPITRE 2 : LES ENJEUX ET LES DIFFICULTES D'UNE DEMARCHE COMPETENCE**

La mise en place d'une démarche compétence comporte beaucoup d'enjeux, aussi quelques difficultés peuvent être observées.

### **SECTION 1 : LES ENJEUX**

Lorsqu'elle est bien conduite, la démarche compétence devrait s'avérer payante non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour les salariés et les représentants des salariés.

---

<sup>7</sup> Tchobanian, 1988

<sup>8</sup> Iribarne, 1989

<sup>9</sup> Riboud, 1987

## **1 / Pour l'entreprise**

La mise en œuvre d'une démarche compétence a un impact certain sur la performance économique des entreprises, sur l'organisation du travail, sur la motivation des collaborateurs et surtout sur la mobilité au sein de l'entreprise.

### **1-1 Une amélioration de la performance économique**

L'entreprise est confrontée à des enjeux stratégiques qui diffèrent selon ses produits, ses marchés, ses métiers. Le point de départ de toute démarche compétence est de clarifier les enjeux stratégiques, de permettre à chaque salarié de se les approprier.

Il ne s'agit pas seulement de tenir une performance, il faut l'améliorer. La mobilisation des compétences mène à la performance et les actions d'amélioration des performances développent les compétences.

### **1-2 Une organisation du travail plus souple**

La mise en place d'une démarche compétence peut répondre à un accroissement de la complexité des situations professionnelles : technologies, diversités de produits et des services à rendre, performances à atteindre....

Elle permet aussi de faire évoluer l'organisation du travail. Dans certaines entreprises, elle a favorisé la réorganisation des postes de travail en « îlots » afin d'encadrer les périmètres de la polyvalence souhaitée par l'entreprise. En effet, les nouvelles formes d'organisations du travail se manifestent par un besoin de polyvalence, c'est-à-dire la capacité à prendre en charge plusieurs activités avec une efficacité égale, et de polycompétence, c'est-à-dire la capacité d'intégrer dans l'exercice de ses activités d'autres aspects, autocontrôle, maintenance....

Polyvalence et polycompétence permettent de rendre l'organisation plus souple, plus réactive. Elle permet de s'entendre sur ce que les uns et les autres considèrent comme important dans l'activité ou les savoirs faire clés. En cela, elle constitue une véritable opportunité pour repenser les rôles et les fonctions. Elle donne l'occasion de mobiliser largement dans

l'entreprise, voire, dans les PME-PMI, la totalité des salariés et de créer ainsi une véritable dynamique collective. Elle permet également de mieux répondre à l'accompagnement des « seniors » dans une entreprise ou à l'intégration de nouveaux collaborateurs.

### **1-3 Une plus grande motivation des collaborateurs**

Un collaborateur met en œuvre et développe ses compétences à partir du moment où il donne du sens à son activité professionnelle. Son implication dans le projet d'entreprise dépend également de cela.

A ce titre, la démarche compétence permet à l'entreprise de s'engager sur des moyens pour favoriser les projets de chaque collaborateur à travers les entretiens professionnels individuels et les bilans de compétences.

### **1-4 Une plus grande mobilité**

La démarche compétence accompagne efficacement une politique de mobilité professionnelle en offrant aux salariés des possibilités d'évolution latérale et horizontale. Elle constitue un engagement réciproque entre l'entreprise et ses collaborateurs. C'est un choix d'investissement et de synergie de groupe.

A l'aide d'outils de gestion comme la cartographie des métiers, l'entreprise structure la mobilité professionnelle et assure sa visibilité en explicitant les compétences requises pour chacun des métiers à travers les référentiels de compétences.

## **2/ Pour les salariés**

Une démarche compétence a le plus souvent pour effet de favoriser une meilleure compréhension et une reconnaissance accrue du travail et de l'investissement de chacun dans l'acte productif, ne serait-ce qu'au travers des entretiens annuels d'évaluation qui peuvent constituer des moments d'échange privilégiés.

Elle permet aux salariés de mieux cerner les perspectives qui s'offrent à eux en termes de parcours professionnels, de mobilité, de développement de la polyvalence, de formation,

d'évolution de leur rémunération, etc....La promotion de la polyvalence dans l'organisation permet aux salariés d'élargir leur champ de compétences.

Avec la démarche compétence, de réelles évolutions de carrières sont offertes aux salariés qui, dans une stricte logique de poste se trouvaient bloqués.

### **3/ Pour les représentants des salariés**

Les mises des représentants des salariés, et plus particulièrement des organisations syndicales, sont moins évidentes, mais elles n'en demeurent pas moins importantes. Ces représentants, organisés ou non, jouent, dans leur éventuelle implication dans une démarche compétence, leur image et leur légitimité. Il s'agit pour eux d'une prise de risque : imaginons que le dispositif mis en place ne tienne pas ses promesses, quel comportement adopté lorsqu'il faudra rendre des comptes à la fois à ses mandants et aux structures syndicales ? Comprendons bien que les représentants des salariés n'ont pas intérêt à s'engager s'ils n'obtiennent pas à priori de solides garanties quant aux intentions des décideurs et quant aux moyens que ceux-ci acceptent de consacrer au projet.

Les gains potentiels des représentants des salariés concernent la valorisation et la légitimation de leur rôle dans l'entreprise.

Des tâtonnements ne sont donc pas permis, car ils ne favorisent pas la négociation de la démarche avec les représentant des salariés et ne poussent pas ces derniers à l'accepter. C'est dire qu'il existe des conditions nécessaires pour la réussite d'une démarche compétence. Nous allons en revenir dans la deuxième partie de notre étude.

Nous avons parlé du sens, de la portée de la démarche compétence, mais pourtant la démarche compétence ne vaut pas que par ses qualités intrinsèques, elle comporte aussi des limites qui sont autant de difficultés que les entreprises se doivent de relever pour gagner les défis de l'employabilité, de la mobilité, de la souplesse de l'organisation, de la performance économique et même de la pérennité.

## **SECTION 2 : LES DIFFICULTES CONSTATEES**

Les difficultés des démarches compétences sont à rechercher au niveau du projet, de sa mise en œuvre, sur une très grande focalisation sur les comportements, des référentiels inadaptés et sur une reconnaissance insuffisante des compétences des salariés.

### **1/ Un projet ressources humaines insuffisamment stratégique**

Les expériences sont prioritairement centrées sur des enjeux de ressources humaines, c'est-à-dire sur une meilleure définition des compétences attendues par l'organisation et sur une meilleure connaissance des compétences détenues par les salariés. Le lien avec la stratégie et l'articulation avec l'organisation du travail ne sont pas suffisamment pris en compte.

Les enjeux des différentes catégories d'acteurs ne sont généralement tous pris en compte ou ne sont pas traduits d'une manière qui convienne au projet compétence. Le plus souvent, les orientations de l'entreprise, la manière dont les dirigeants perçoivent les enjeux sont communiquées aux salariés sans qu'un travail collectif ne permette à ceux-ci de définir leur propre contribution. Les orientations stratégiques, n'étant pas été explicitées, elles ne peuvent être appropriées par les salariés qui ne disposent pas de l'ensemble des informations leur permettant de faire les choix adaptés dans leurs situations de travail et restent, de ce fait, dans l'impossibilité d'être pleinement responsable dans leurs activités. Ainsi, certains dirigeants peuvent avoir clarifié leurs principales orientations et ne jugent pas utile de les expliquer à leurs collaborateurs, d'en débattre avec eux, les privant ainsi de la possibilité de donner du sens à leur travail.

### **2/ Une démarche unilatérale**

Beaucoup d'expériences se réduisent à des démarches de direction, accompagnées par des experts, responsable de ressources humaines ou consultants. Ces expériences, loin de vouloir fonder un nouveau contrat social, ne prennent pas en compte ni les attentes, ni les enjeux des salariés dans la formalisation des objectifs du projet et dans l'élaboration des outils de gestion. La démarche reste alors unilatérale, ne laissant aux salariés que deux alternatives : soit se retirer dans une passivité apparente face à ce qui peut être vécu comme le projet de la direction, soit se lancer dans un mouvement de protestation visant à contrecarrer ce projet

Par ailleurs, le rôle de l'encadrement de proximité est généralement sous-estimé ; il contribue rarement à la phase de conception du dispositif nouveau, son point de vue d'utilisateur futur du dispositif n'est pas considéré, ses objections ne sont pas traitées.

Enfin, les formes de communication adoptées, essentiellement descendantes, visant à faire accepter les raisons et le contenu d'un projet finalisé, ne permettent pas la capitalisation et le traitement des réactions des salariés et la prise en compte de leurs points de vue dans le dispositif.

### **3/ Des référentiels inadaptés**

L'élaboration des référentiels de compétences représente un coût important, notamment en matière de temps de travail, et la tentation est grande de se procurer des référentiels prêts à l'emploi ou facilement transposables. Ces solutions de facilité se révèle être un court – circuit, car l'outil de gestion ainsi importé ne convient jamais totalement. Une telle pratique prive l'organisation d'une réflexion sur son organisation actuelle et future et par-delà, d'une compréhension des modalités par lesquelles les performances individuelles et collectives peuvent être obtenues, de ce qui fait compétence (connaissance, expérience, coopération, gestes techniques,...) et des moyens de faire évoluer le professionnalisme de ses collaborateurs.

Par ailleurs, les référentiels peuvent être trompeur. En mettant trop l'accent sur l'individu et ses qualités professionnelles, ils peuvent détourner leurs utilisateurs de la question centrale, celle de cette meilleure articulation entre compétences individuelles et compétences collectives.

### **4/ Une focalisation sur les comportements**

Les dispositifs recherchent principalement à influencer les comportements des individus sans toujours comprendre que ceux-ci sont la résultante d'un processus complexe. Loin de créer les conditions de leur manifestation, il s'agit avant tout de lister les compétences comportementales ou des « savoirs être » supposés être nécessaires à l'exercice du métier. On obtient ainsi des intitulés de compétences, tels que « faire preuve de charisme » ou « être attentif à la demande du client », qui ne disent rien de la manière dont ces comportements

peuvent être obtenus, qui renvoient au seul salarié la recherche des solutions convenables et qui dégagent l'entreprise de ses responsabilités.

On constate, en outre, l'absence de points de repères sur ce qui fait compétence dans l'entreprise : est-ce certains gestes techniques ? Est-ce une relation de service productive ? Est-ce un savoir-faire spécifique à l'entreprise ? Lorsqu'elles se cumulent, toutes ces remarques aboutissent à des référentiels de compétences théoriques, voire abstraits, déconnectés du travail réel et ne pouvant, en aucun cas, disposer de la légitimité qui les rendrait acceptables par le corps social.

### **5/ Une reconnaissance insuffisante**

Dans beaucoup d'expériences la reconnaissance n'est généralement pas au rendez-vous alors que précisément le manque de reconnaissance dans les dispositifs de gestion traditionnels qui justifie, aux yeux des salariés, la mise en place de démarche compétence.

Le caractère lacunaire des modes de reconnaissance peut s'expliquer de différentes manières :

- Par un manque de savoir-faire concernant l'établissement de liens entre compétences maîtrisées par les collaborateurs, système de classification et règles de rémunération ;
- Par un choix initial des responsables qui séparent la compétence de la reconnaissance et de la rémunération, et les traitent comme trois entités distinctes correspondants à trois types de projets différents ;
- Par une inquiétude des responsables de l'entreprise quant aux risques de perte de contrôle du dispositif et de dérive de la masse salariale ;
- Par un choix de ne pas intégrer les salariés et leurs représentants dans la conception et la mise en œuvre, aux motifs de compliquer la gestion du projet.

Aucune de ces appréhensions ne résiste à l'analyse, mais il faut les avoir traitées pour pouvoir les surmonter ; nous tenterons d'apporter, dans la deuxième partie de notre étude, les réponses adéquates.

## **DEUXIEME PARTIE : LA CONSTRUCTION DE LA DEMARCHE COMPETENCE**

La préparation d'une démarche compétence est essentiellement un processus de maturation, reposant sur l'explicitation d'enjeux qui doivent progressivement converger. Lorsque l'opportunité et la faisabilité de la démarche sont avérées, on peut passer à sa construction. Mais, avant d'aborder cette construction permettons nous de faire un rappel de quelques conditions préalables de réussite d'une démarche compétence.

### **CHAPITRE 1: LES CONDITIONS DE REUSSITE D'UNE DEMARCHE COMPETENCE**

Une démarche compétence se doit de comprendre trois dimensions fondamentales et d'obéir à trois principes de conception et de mise en œuvre.

#### **SECTION 1 LES TROIS DIMENSIONS D'UNE DEMARCHE**

A quelle pratique de gestion correspond une démarche compétence ? Une démarche compétence repose sur trois piliers : la mobilisation, le développement et la reconnaissance. Ces deux derniers piliers sont des points incontournables dans une démarche, surtout au moment du déploiement de la démarche, nous allons y revenir de manière beaucoup plus ample dans le chapitre deux de cette deuxième partie. En tout état de cause, ces trois piliers doivent être pensés de façon solidaire.

##### **1/ La mobilisation**

Ce pilier s'exprime à travers les attentes de l'entreprise par rapport à ses collaborateurs. Cette exigence de mobilisation peut se manifester de façon diversifiée :

- C'est tout d'abord, au regard de l'organisation, un accroissement de la polyvalence, c'est-à-dire une capacité à prendre en charge plusieurs activités avec une efficacité égale. C'est cette polyvalence qui permet de rendre l'organisation plus souple, plus réactive, permettant de travailler sur des petites séries, devant satisfaire des demandes particulières des clients ;

- C'est ensuite ce que l'on dénomme les « compétences comportementales ». Cette expression, désormais à peu près stabilisée, évoque l'implication et la mobilisation de la « subjectivité » des individus. Zarifian explicite ces aspects de prise d'initiative, de communication et d'interaction ; faire face à ce qui n'était pas prévu, gérer les aléas passent par une mise en commun de l'expérience vécue dans le travail. Cette dimension comportementale est supposée permettre de faire la différence, autant d'ailleurs pour la performance des entreprises que pour l'employabilité des individus ;
- C'est enfin, un surcroît d'exigences qui s'observe dans la durée. D'une certaine manière, rien n'est jamais acquis de façon définitive. Au contraire, tout est susceptible d'être, à tout moment, remis en cause. Le marché, les produits de la concurrence, l'organisation du travail se modifiant en permanence, les entreprises souhaitent faire comprendre à leurs salariés que leur capital de compétence doit lui aussi évoluer. Elle attend d'eux qu'ils puissent se projeter dans leur avenir professionnel de façon permanente. Les dispositifs de gestion doivent effectivement inclure cette dimension temporelle, notamment pour éviter de laisser sur le bord de la route des personnes qui n'auraient pas pris conscience qu'il faut évoluer de façon très régulière, qu'il faut toujours avancer.

## **2/ Le développement des compétences**

Comment les entreprises peuvent-elles contribuer au développement des compétences dont elles ont besoin ? Quelles possibilités offrent-elles à leurs collaborateurs, au-delà de l'engagement personnel qui leur est demandé, pour accompagner le développement de leurs compétences, individuelles ou collectives ? Les démarches compétences requestionnent la place de la formation dans l'entreprise en mettant en évidence un assez large éventail de modalités d'apprentissage. Les formations en alternance suscitent un intérêt croissant ; des « formations – actions », où il ne s'agit pas simplement d'être formé en séminaire, mais aussi d'agir sur le contenu du travail, d'avoir à mener des projets de manière individuelle ou collective, sont expérimentées. Les formations par et dans le travail et l'intégration travail / organisation / formation peuvent être des modalités de renouvellement des progressions professionnelles dans l'entreprise.

Les thèmes de l'organisation qualifiante, de la coopération dans les équipes de travail, de l'expérience professionnelle vont dans le sens d'un développement des compétences et de la diversification des modalités d'apprentissage.

En définitive, développer les compétences c'est démultiplier les compétences au sein de l'entreprise, d'acquérir de nouvelles compétences. Ceci suppose outre de bien connaître les compétences existantes et les besoins, d'analyser plus en profondeur les enjeux d'évolution et les écarts.

Cette analyse permet de concevoir et organiser des parcours de professionnalisation adaptés intégrant la formation interne, des mises en situation, des apports théoriques, d'acheter de la formation externe adaptée et de former les formateurs internes, les tuteurs à des modes d'apprentissage efficaces.

### **3/ La reconnaissance des compétences**

La reconnaissance des compétences maîtrisées et exercées par les salariés est indispensable pour la réussite de toute démarche compétence. Il est des trois piliers, le plus difficile à mettre en œuvre dans la mesure où c'est celui qui constitue l'investissement le plus lourd en termes, notamment, de disponibilité des acteurs, et qui risque d'ouvrir vers des évolutions non maîtrisées. Mais c'est la contrepartie de l'engagement supplémentaire que l'entreprise réclame à ses salariés. Et reconnaître les compétences signifie les payer et refonder (ou du moins adapter) les systèmes de qualification, ou de trouver des connexions entre les systèmes de classification, déterminés par les conventions collectives et la façon dont l'entreprise souhaite gérer ses compétences.

## **SECTION 2 : LES PRINCIPES DE CONCEPTION ET DE MISE EN OEUVRE**

Quelques sont les quelques principes à partir desquels une démarche compétence peut être conçue et mise en œuvre ? Trois principes nous paraissent essentiels.

## **1/ Articuler la démarche compétence avec la stratégie, l'organisation du travail et le management**

La compétence ne vient jamais seule. Les enseignements tirés de la mise en œuvre des dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois permettent de formuler cette conclusion.

Penser uniquement en termes de gestion des ressources humaines ou de définition de besoins de compétences n'est pas suffisant pour provoquer les transformations nécessaires. La compétence ne peut pas être à elle seule la locomotive des projets ambitieux de l'entreprise. Les démarches compétences s'installent en articulation avec de nouvelles stratégies, avec des réponses à d'autres attentes de clients, avec une transformation des organisations due à un besoin de maîtrise de la qualité, avec une modification durable des organisations du travail ou du mode de management.

Dans tous les cas, une question revient, déterminante pour prescrire une chance de réussite durable : dans quelle dynamique d'entreprise la démarche compétence s'inscrit-elle ?

## **2/ Mettre à parité les enjeux économiques et sociaux de la démarche**

Les enjeux économiques et sociaux et les bénéfices du dispositif mis en œuvre doivent être partagés par tous les acteurs de l'entreprise. Cette explicitation préalable est une condition sine qua non à l'élaboration des bons compromis entre les intérêts divergents des différentes catégories d'acteurs. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de prendre en compte, dès le lancement du projet, les points de vue des organisations syndicales mais aussi de certains salariés afin d'explicitier ce qu'ils en attendent, ce qu'ils pensent de son opportunité et de sa faisabilité. Il ne s'agit pas d'en rester au postulat que les organisations syndicales défendraient les enjeux sociaux tandis que l'entreprise s'occuperait des enjeux économiques. Les deux parties doivent être porteurs, solidairement, de ces enjeux réconciliés.

## **3/ Concevoir et mettre en œuvre la démarche de manière participative**

La mise en place d'une démarche compétence a pour conséquence de transformer les repères construits par des interactions entre acteurs individuels et collectifs dans l'entreprise : répartition du travail, relations de travail, exigences de travail, modes d'évolution professionnelle, modes d'évaluation de la contribution apportée, rôle de la hiérarchie... Le

remplacement de ces repères par d'autres prend du temps et doit faire l'objet d'une attention toute particulière.

Pour réussir cette substitution, nous considérons qu'il est nécessaire de donner un rôle actif aux salariés et à leurs représentants afin qu'ils expriment leurs avis, leurs convictions et leurs attentes, qu'ils discutent des finalités et du contenu du projet, qu'ils proposent des modifications. C'est à cette condition que l'entreprise pourra être estimée que son projet est partagé puisqu'il aura été construit avec les salariés, qu'il est approprié par eux car formulé dans un vocabulaire adapté et qu'ainsi ce « ce bien commun » que constitue la démarche, dispose de la légitimité attendue. L'efficacité d'une démarche compétence n'est obtenue qu'à la condition d'une élaboration commune.

C'est ce que nous allons démontrer lors de la construction de la démarche.

## **CHAPITRE 2 : LA CONSTRUCTION DE LA DEMARCHE**

La construction d'une démarche compétence passe généralement par les méthodes de la gestion de projet. Comme nous l'avons dit tantôt, une démarche compétence doit être le fruit d'une concertation entre les différents acteurs de l'entreprise. Construire une démarche concertée nécessite de clarifier les rôles, de définir les étapes, de spécifier les résultats attendus (orientations en matière d'organisation et de compétences) de construire le dispositif compétence de l'entreprise et enfin, négocier la démarche.

### **SECTION 1 : STRUCTURER ET LANCER LE PROJET**

Le projet, avant d'être lancé doit être structuré. C'est-à-dire, la composition des acteurs doit être déclinée.

#### **1/ LES ACTEURS DU PROJET**

La mise en place d'une structure de projet est importante : la mise en place d'une démarche compétence est en effet un projet à part entière. La composition de cette structure correspond à une double préoccupation :

- Prendre en compte les différentes attentes, rechercher les compromis opératoires entre les différents acteurs, ne rien oublié d'essentiel dans la conception ;
- Permettre, par une large implication, que le projet constitue un « bien commun » de l'entreprise et pas seulement l'outil du service ressources humaines.

La structure se compose de trois organes essentiels, qu'il faut bien distinguer : la maîtrise d'ouvrage, qui définit le cadre de travail, décide et contrôle, la maîtrise d'œuvre chargée de la réalisation et le groupe de concertation, qui défend les intérêts des salariés.

### **1-1 La maîtrise d'ouvrage (le comité de pilotage)**

Elle est représentée par le comité de pilotage, qui constitue le plus souvent le comité de direction, décideur de premier niveau et interlocuteur principal de la maîtrise d'œuvre.

Dans la phase de construction le rôle du comité de pilotage est triple :

- Il fixe les objectifs, il est garant des orientations générales du projet et il valide chaque étape avant d'engager la suivante ;
- Il valide les travaux du groupe – projet, il demande des ajustements, il réoriente ;
- Il anime la concertation avec les représentants des salariés.

Quels sont les points de vigilance qui peuvent assurer son bon fonctionnement ? Il s'agit d'une bonne implication selon le principe de collégialité : le comité de pilotage, maîtrise d'ouvrage est le lieu où se manifeste l'intention du dirigeant de ne pas ou de ne plus décider seul de l'évolution professionnelle des collaborateurs. Une démarche compétence correspond, avant tout, à une gestion déléguée des compétences, et c'est au sein du comité de pilotage, grâce au soutien de l'équipe de direction, que le nouveau dispositif de gestion peut être conçu.

Ainsi, les règles d'évolution professionnelle doivent faire l'objet de nombreux débats pour aboutir à un consensus sur le fait que la règle collective remplace désormais la promotion à discrétion.

## 1-2 La maîtrise d'œuvre (le groupe projet)

L'équipe projet devra comporter :

- Des membres de la direction des ressources humaines. Ils permettront, au début du projet, de délimiter clairement les métiers, de choisir les membres des groupes de travail. Ils seront chargés à la fin du projet de l'organisation de la mise en œuvre opérationnelle ;
- Des **groupes de travail** pour définir les situations types. Ils seront composés des membres réputés compétents de chaque métier traité, accompagnés de certains de leurs managers. On comptera cinq à huit professionnels de chaque métier et un ou deux de leurs managers ;
- Des groupes de validation par métier, composés des responsables hiérarchiques des métiers, ils effectueront une validation technique des situations types correspondant à leurs métiers ;
- Des organisateurs ou consultants internes ou externes, qui mèneront le projet sur le plan méthodologique, aideront à l'expression des situations types et mettront en œuvre les outils correspondants. Un consultant rompu à la méthodologie d'élaboration des référentiels par les situations types est en effet indispensable.

Le groupe projet a un rôle multiple :

- Il définit avec le comité de pilotage les orientations portant sur l'organisation et les compétences, puis définit les conditions de leur mise en œuvre ;
- Il définit l'ossature du référentiel, le soumet au comité de pilotage, puis réorganise sa réalisation par les groupes de travail ;
- Il conçoit le système de reconnaissance et ses règles d'utilisation, pour fournir les éléments à négocier ;
- Il prépare la communication pour toute l'entreprise ;
- Il prépare la mise en œuvre afin que le management soit au rendez-vous du nouveau système.

Le chef de projet, coordinateur de la maîtrise d'œuvre, sera un consultant (externe ou interne, si un membre de la direction des ressources humaines est rompu à la méthode). C'est lui qui sera responsable de la réalisation.

### **1-3 Le groupe de concertation**

Les représentants du personnel forment un groupe de concertation, animé par un membre de la direction ou le chef de projet. Il s'agit d'organisations syndicales (si elles existent) ou bien de membres du comité d'entreprise, voire, dans les petites entreprises, de délégués du personnel. Deux temps sont à distinguer dans leur action : la concertation, puis la négociation.

Lors de la concertation, leur rôle est d'orienter le projet en fonction des intérêts des salariés qu'ils représentent. Il leur appartient de rendre compte de l'avancement du projet grâce à des réunions régulières de présentation des différentes étapes et des documents produits. Ils préparent, ce faisant, la négociation en définissant progressivement leur position et leur politique. Il s'agit ensuite de négocier un accord d'entreprise équilibré permettant la mise en œuvre de la démarche.

## **2/ Le lancement du projet**

La démarche qui a le plus de chances de réussir est celle issue d'une concertation et d'une lettre de mission claire

### **2-1 Etablir une démarche concertée**

Du point de vue du groupe de concertation, il est important de se mettre d'accord entre direction et représentants des salariés sur les intentions, et donc sur les objectifs, des uns et des autres. Un accord de méthode peut permettre de formaliser le projet qui démarre, en indiquant qu'il cherche à répondre à l'ensemble de ces objectifs et que les parties prenantes se donnent les moyens d'une concertation, essentiellement un volume horaire de délégation. Il peut aussi inclure des échéances indiquant qu'après par exemple, x mois de concertation, un temps de négociation de x mois permettra d'envisager la signature d'un accord de d'entreprise.

Porter à la connaissance des représentants des salariés des exemples d'autres entreprises est important afin qu'ils puissent se forger une opinion par eux-mêmes.

Finalement, il appartient à la direction d'indiquer dans son information aux salariés pourquoi elle fait le choix d'une démarche concertée. Dans certaines entreprises, des tracts d'organisations syndicales expliquant les raisons et conditions de leur participation au projet ont été affichés sur les panneaux réglementaires, à côté de la note de direction et d'un résumé du diagnostic préparatoire. Dans ce cas, la dynamique de participation de tous au projet de l'entreprise était bien enclenchée.

## **2-2 Définir une lettre de mission claire**

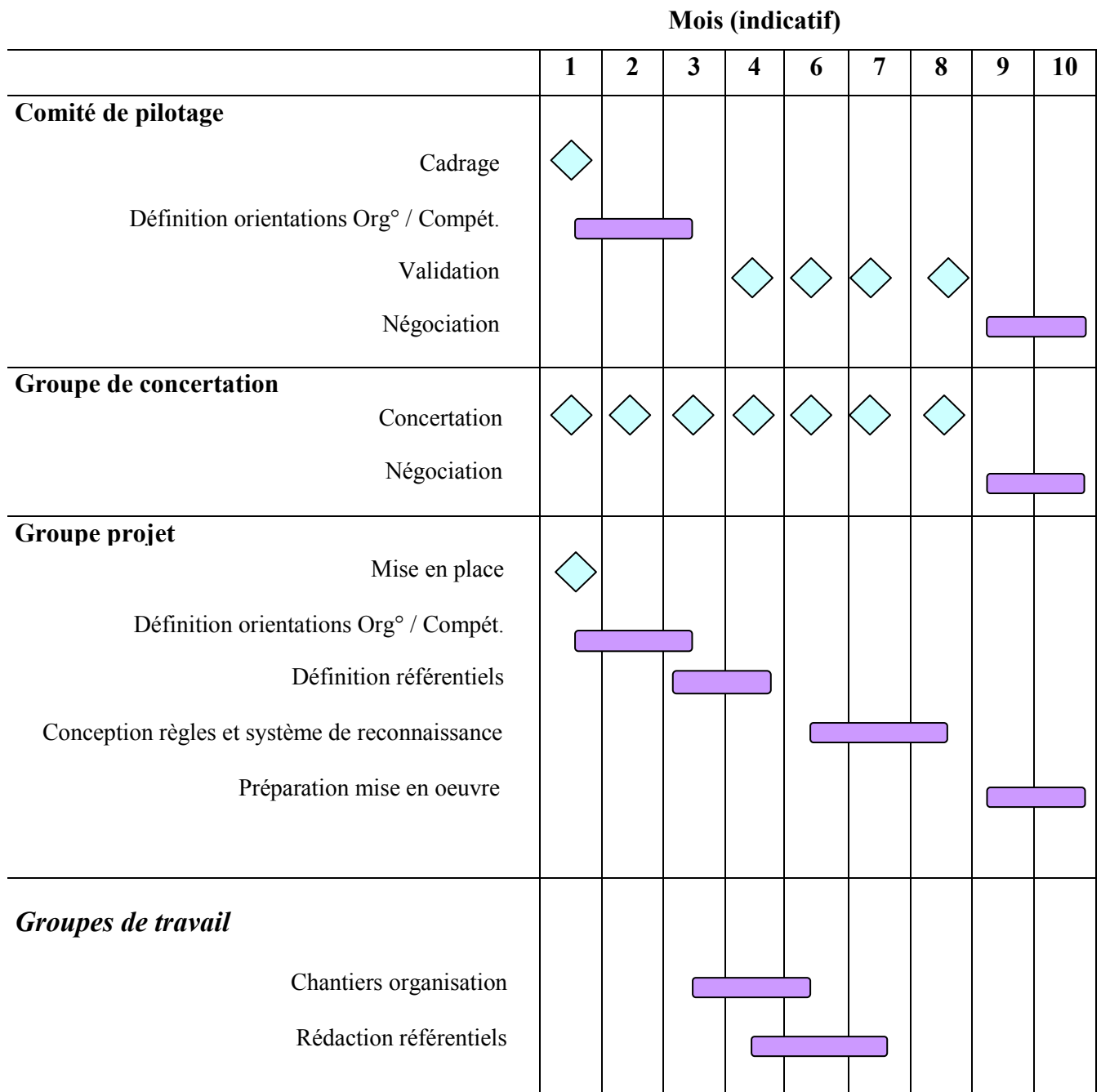
La lettre de mission devra, comme pour tout projet, fixer les objectifs et les contraintes du projet, les étapes et les points de contrôle, les jalons, les rôles respectifs. Pour une action de ce type, la lettre de mission comportera :

- les structures de projet mises en place, le rôle de chacun ;
- la définition du ou des métiers concernés, l'existant en matière de référentiels de métiers, fonctions ou compétences ;
- les contraintes de délai, de coût, de qualité, de volume (nombre moyen de situations types visées pour chaque métier). La disponibilité des personnels pendant la période, et les moyens de les mobiliser en temps et en heures ;
- l'organisation des validations partielles et globales ;
- la mise en place des outils et la nature des outils à mettre en place. Les interfaces avec le service informatique.

Cette lettre de mission constituera le contrat entre la maîtrise d'ouvrage et le maître d'œuvre.

### 3 / Les différentes étapes de la construction de la démarche

Une représentation graphique permet de préciser l'enchaînement des différentes étapes développées plus loin, croisées avec le rôle des différents acteurs



## **SECTION 2: DEFINIR LES ORIENTATIONS EN MATIERE D'ORGANISATION ET DE COMPETENCE**

Comme nous avons eu à le dire, la démarche compétence est un processus global d'identification, de mobilisation, de reconnaissance et de développement des compétences des salariés. Se pose dès lors la question à savoir, dans quel cadre d'évolution des organisation les compétences peuvent-elles être mobilisées, développées et reconnues ?

Nous pensons que ce n'est que dans le cadre d'organisations responsabilisantes, avec des métiers complets reconfigurés et des outils compétences dont l'architecture a été défini, que la démarche va porter demain tous ses fruits.

### **1/ Développer des organisations responsabilisantes**

Organisation et compétences ont partie liée: l'organisation du travail a besoins de compétences en développement pour réussir sa mutation et, ce faisant, contribuer à une meilleure prise en compte des clients et des usagers; les compétences ont besoin d'une organisation autonome et apprenante pour pouvoir pleinement se mobiliser et se développer. Pour cela, le processus ne saurait être séquentiel; il s'agit, au contraire, de faire évoluer simultanément l'organisation du travail et de se doter des moyens propices à la valorisation des compétences. Cet objectif n'est pas nouveau, et les démarches compétences s'inscrivent bien dans la lignée de l'organisation apprenante, comme, par exemple, le modèle de la formation – organisation<sup>10</sup>. Ce modèle associe les collectifs de travail à la résolution des problèmes qui font obstacle à la mise en œuvre de la cible organisationnelle et professionnelle à atteindre, par la pédagogie du dysfonctionnement.

Une autre méthode est la définition de métiers complets. En effet, les organisations de travail sollicitent de plus en plus un travail collectif et une solidarité d'équipe. Ces sollicitations sont en rupture contre les modèles tayloriens de spécialisation des tâches et de description de poste. Toutefois, penser l'organisation en terme de fonctionnement d'équipe n'a rien de nouveau: de nombreuses entreprises ont mis en place différentes formes d'organisation basées sur la responsabilisation: Unité Autonome de Production? Unité à Responsabilité Elargie, etc.....

---

<sup>10</sup> Conjard P., Devin B. (2004), Formation-organisation :une démarche pour construire une organisation apprenante, Edition du réseau ANACT, col. Etudes et documents, juillet, 43 p.

En tout état de cause, il appartient à chaque entreprise de développer les formes d'organisation qui conviennent à son activité ; il s'agit simplement d'apporter un cadre possible de reconfiguration de l'organisation qui permette une expression et un développement des compétences: **le métier complet**. Celui-ci correspond à la maîtrise complète des différentes facettes des de l'activité, c'est-à-dire à un travail d'équipe, sur un "territoire" et avec des objectifs définis; en ce sens, parler de métier d'équipe indique qu'il ne s'agit plus seulement de conduire les machines, mais aussi d'échanger et de gérer de l'information, d'effectuer du contrôle de la qualité, d'enregistrer les résultats, d'intervenir sur les incidents et les pannes, d'optimiser le flux, etc....

Le métier complet représente une conception de l'organisation par laquelle l'équipe assure toutes les missions de l'activité à l'exception de celles d'expert qui reste en appui. En effet, les nouvelles formes d'organisation du travail se manifestent par un besoin de polyvalence, c'est-à-dire la capacité à prendre en charge plusieurs activités avec une efficacité égale, et de poly-compétence, c'est-à-dire la capacité d'intégrer dans l'exercice de ses activités d'autres aspects comme nous l'avons déjà souligné. Polyvalence et polycompétence permettent de rendre l'organisation plus souple, plus réactive, permettant de travailler sur des petites séries, devant satisfaire les demandes des clients.

En définitive, **un salarié manifeste son esprit de responsabilité lorsqu'il adopte le comportement approprié face à une situation de travail délicate et qu'il peut répondre de ses actes.**

La mise en place d'organisation de ce type répond à notre premier critère de ce que permet une démarche compétence: la responsabilisation des salariés par la mobilisation des compétences.

## **2/ Reconfigurer les métiers et définir l'architecture des outils compétences**

L'entreprise qui s'engage dans une démarche compétence doit définir de manière claire les axes de description des métiers et la liste des métiers et bien cadrer la réalisation du système compétence.

## **2-1 Définir les axes de description des métiers et la liste des compétences**

Le travail sur l'organisation définit ensuite, le cadre de la description des métiers. Chaque salarié, à son niveau, doit maîtriser un « spectre de compétences », de telle façon qu'il puisse réaliser une partie du métier de l'équipe.

La représentation de l'organisation détermine tout naturellement une panoplie de description de compétences :

- compétences techniques
- compétences de contrôle, de communication, de coopération ;
- compétences d'amélioration et de transmission ;
- compétences de gestion et de pilotage.

Cette typologie est bien évidemment à adapter dans chaque entreprise.

Définir les métiers pertinents consiste à reconfigurer l'organisation des métiers de l'entreprise en regroupant de manière pertinente certains métiers pour proposer, tout à la fois, une zone de responsabilité plus large, mais aussi des possibilités d'évolution étendues. Avant de démarrer la rédaction des référentiels il est utile d'établir avec soin une liste indicative des métiers larges, avec comme ordre d'idée entre 5 et 10 métiers au maximum pour l'ensemble des métiers phares de l'entreprise (la production dans l'industrie, par exemple).

Ces métiers comportent un espace de progression professionnelle : certains salariés maîtriseront, au moment de la mise en œuvre, 20% du métier ainsi défini ; d'autres 60% ou 80%.

## **2-2 Cadrer la réalisation du système compétence**

Le cadrage de la réalisation du système compétence est un point très indispensable de cette étape d'orientation, elle permet de donner du sens à la réalisation des outils. La raison, il ne faut jamais démarrer l'élaboration des outils sans avoir au préalable formulé les intentions politiques au service desquelles ils sont réalisés.

Un exemple d'entreprise montre clairement comment :

- définir les objectifs ;
- diffuser les orientations arrêtées qui lient performance et reconnaissance ;
- donner des exemples du lien entre l'organisation et les compétences.

Une fois ces évolutions organisationnelles définies, quel dispositif de gestion va - t'il falloir construire, qui soit en cohérence avec ces évolution ?

### **SECTION 3 : CONSTRUIRE LE DISPOSITIF COMPETENCE DE L'ENTREPRISE**

Dans le cadre d'une démarche compétence, ce dispositif regroupe des outils spécifiques, par exemple, le référentiel de compétences, et des règles permettant de définir principalement les formes des progressions professionnelles, de l'évaluation, de la reconnaissance, voire de la rémunération des compétences.

#### **1/ Elaborer les référentiels de compétences des métiers**

Les référentiels constituent une des principales traces de la démarche compétence. En effet, le référentiel est un document qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier. Il permet à chaque salarié de se situer par rapport aux exigences actuelles et futures de son métier dans le cadre d'un parcours professionnel. Elaborer le référentiel permet ainsi à l'entreprise de déterminer un langage commun et de définir le cadre de l'évaluation des compétences.

##### **1 -1 Déterminer un langage commun**

Comme nous l'avons dit, identifier les compétences est une opération clé d'une démarche compétence; c'est, en effet l'étape grâce à laquelle les acteurs impliqués dans le projet déterminent le langage qui leur sera commun et au moyen duquel ils échangeront, ils s'efforceront de faire valoir leurs points de vue et ils chercheront à s'accorder. Au-delà, cette opération vise à expliciter à la fois ce qui est attendu par l'organisation et ce qui est détenu par l'individu. Identifier les compétences signifie, les nommer et les décrire par un document formalisé: le référentiel de compétence.

Il s'agit alors de choisir la forme de ce référentiel: quelle taille? Combien de compétences ? Quel est le mode de rédaction adoptée? En la matière, il n'existe aucun standard universel qui s'appliquerait quelque soit l'entreprise. Il existe des référentiels d'une extrême variété: certains vont à l'essentiel et tiennent en un recto, d'autres deux dizaine de pages; certains correspondent à des tâches spécifiques de l'entreprise, d'autres s'efforcent de traduire des missions génériques, etc.....

Mais les choix sont à établir non pas tant à partir de la taille ou du contenu, mais à partir de deux critères déterminants:

- **la légitimité de l'outil**, laquelle est la résultante à la fois du processus de son élaboration, mais aussi de la manière dont les usagers, c'est-à-dire les encadrants de proximité et les membres de leurs équipe y retrouvent ou non les dimensions clés de la contribution attendue et apportée;
- **La maniabilité de l'outil**, laquelle est tributaire de sa simplicité d'usage (facilement lisible, facilement compréhensible), de sa robustesse (il résiste au temps, il rend compte de situations variées) et, bien évidemment, de sa capacité à rendre effective l'évaluation et l'évolution.

L'élaboration des référentiels compétences doit être le terrain de plusieurs compromis entre les acteurs impliqués. Ces compromis ne peuvent être trouvés que par une démarche itérative et participative. Les référentiels sont élaborés par des groupes de travail composés par les titulaires des métiers concernés, animé par le groupe projet. Plusieurs allers - retours entre ces deux instances sont indispensables.

Sans ne pas trop entrer dans les détails, nous pouvons dire que la construction d'un référentiel se déroule en deux grandes phases:

- **l'identification des compétences** qui se compose en deux sous - étapes; d'une part, le repérage des grandes activités visant à traiter les principales situations professionnelles et d'autre part, le repérage des capacités à mettre en œuvre pour mener à bien ces activités;
- **la hiérarchisation des compétences** qui, elle, commence par une classification des compétences, en compétences techniques, compétences relationnelles et compétences

stratégiques avant d'être classées dans une catégorie compte tenu de son niveau de difficulté.

En tout état de cause, la reconnaissance, dimension essentielle à une démarche compétence, commence dans le choix des modalités d'élaboration du référentiel. C'est la compréhension préalable des situations de travail qui permet la réalisation de documents opérationnels dans lequel chacun pourra se retrouver.

## **1-2 Définir le cadre de l'évaluation des compétences**

**Le cadre classique de l'évaluation des compétences est l'entretien professionnel** entre un salarié et son responsable hiérarchique. C'est la moment d'un dialogue sur l'activité et d'une écoute réciproque. Le responsable hiérarchique s'appuie sur une méthode de conduite d'entretiens à laquelle il s'est entraîné en formation. **Lors de l'entretien, c'est le référentiel de compétences qui constitue l'outil de base de l'évaluation.** Les compétences des salariés sont appréciées en nombre et en niveaux de maîtrise, au regard de cet outil qui revêt alors son caractère déterminant. Les entretiens peuvent faire l'objet d'une validation d'ensemble à un niveau hiérarchique supérieur de celui des évaluateurs.

Même si ce cadre est celui le plus souvent rencontré, il n'est pas simple à mettre en œuvre et provoque le plus souvent des débats dans la phase de conception: ces débats sont indispensables d'ailleurs dans les différentes instances du projet, afin que l'on détermine qui seront les utilisateurs directs des outils en cours d'élaboration.

## **2/ Définir les règles de progression professionnelles**

Cette étape intervient après la rédaction des référentiels ou du moins d'une partie des référentiels. Si l'évolution professionnelle est un des critères de réussite des démarches compétences, les règles collectives la définissant ont besoin de faire l'objet d'un large consensus. Elle nécessite d'être formalisées dans un accord d'entreprise, puis d'être ajustées dans le cadre d'un comité de suivi.

Plusieurs points sont à identifier et à codifier entre les partenaires de l'entreprise: la progression professionnelle dans un métier et les moyens que l'entreprise y consacre, la validation d'une compétence et la mobilité entre métiers.

## **2-1 Les moyens de la progression professionnelle**

Une démarche compétence suppose et permet un développement continu des salariés. Elle place également le salarié comme acteur de son développement professionnel. Il faut donc donner aux salariés les moyens de son développement. Ces moyens sont de deux sortes:

### **2-1-1 La formation**

L'accès à la formation se trouve être l'un des premiers moyens de la progression professionnelle. L'entretien est conçu comme le lieu d'expression d'un besoin de formation, conjointement par le salarié et son responsable. Mais il faut également s'assurer que le recueil de ces besoins se fait bien et permet effectivement l'alimentation du plan de formation.

Par ailleurs, c'est la question de l'accès de tous à la formation, dans le cadre notamment du droit individuel à la formation (DIF) prévu par l'accord interprofessionnel et la loi, qui est posée. Parce que ce sont les salariés qui bénéficient le moins de formations qui statiquement en sont le moins demandeurs, une démarche compétence s'accompagne nécessairement d'une politique de formation incitative. Il faut donc articuler une attention aux besoins exprimés de formation par les salariés, avec des politiques ciblées de formation définies métier par métier.

### **2-1-2 Les moyens organisationnels**

Des moyens complémentaires à la formation sont bien sûr indispensables. Il s'agit notamment de l'accès des salariés à des missions nouvelles (à convenir dans l'entretien), à l'accès à différentes dimensions du métier (par exemple, activités de première maintenance, de contrôle qualité, de reporting, de tutorat, etc...). Le principe du libre accès à ces différentes missions est évidemment fondamental. Encore faut-il l'organiser et le faire rentrer dans les mœurs

## 2-2 Les parcours d'évolution professionnelle dans les métiers

La "mise en dynamique" des compétences vise à préciser quels sont les seuils de progression et les critères qui y sont associés. Une manière simple de le faire est de formuler quelques parcours types dans les métiers les plus courants, ce qui est une façon de s'assurer que les critères d'évaluation sont bien les mêmes pour tous les futurs évaluateurs. Cette construction de parcours doit être encore plus précise en cas de rémunération des compétences.

## 2-3 Les règles de la mobilité professionnelle

Par mobilité, on entend deux choses: la mobilité entre métier et la mobilité entre équipes de travail.

La mobilité entre métiers, dans le cas où des métiers larges auraient été définis, devient exceptionnelle. Elle relève d'un autre processus décisionnel que l'entretien hiérarchique, par exemple un pilotage par le service ressources humaines.

La mobilité entre équipes, qui peut être une mobilité géographique, fait l'objet d'un traitement spécifique à chaque entreprise: nous préconisons d'organiser les métiers de manière à ce qu'ils puissent être parcourus au sein de la même équipe, et de ne proposer de mobilité que pour le passage d'un métier à un autre.

## 2-4 La validation d'une compétence

La validation d'une compétence est un sujet très important dans une démarche. Elle le plus souvent « la pomme de discorde » entre la direction et les représentants des salariés.

Faut-il reconnaître les compétences acquises, c'est-à-dire validées dans le passé, par la tenue d'un poste par exemple ? Faut-il reconnaître uniquement les compétences exercées à l'instant T et, par exemple, se centrer que sur les missions tenues au moment de l'entretien ?

Ces questions ont d'ailleurs, hors de l'entreprise, fait l'objet de nombreux débats scientifiques. Nous préconisons de parler de compétences **maîtrisées et exercées** par le salarié, ce qui met l'accent sur le fait que la validation d'une compétence intervient lors de la pleine possession des activités et des résultats par le salarié.

D'autres points doivent faire l'objet de vigilance :

- il faudra se mettre d'accord sur une date rétroactive d'exercice de la compétence : un an est souvent choisi car les entretiens sont le plus souvent annuels, ce qui signifie que sont évaluées les compétences liées aux activités tenues depuis un an ;
- il faudra définir une durée d'observation de la compétence : pour être reconnue une compétence doit être stabilisée (par exemple, suivant les métiers pendant deux à six mois) ; pendant ce temps, les résultats de l'activité sont constants ; et pour cela, on peut prendre comme règle que sont validées les compétences exercées dans l'année et maîtrisées pendant, par exemple, deux mois de manière satisfaisante ;
- il faut également s'entendre sur un principe de stabilité de la validation : si l'entreprise n'a plus besoin de l'exercice de telle compétence déjà validée pour un salarié, celle-ci fait toujours partie de son capital et lui reste reconnue.

### **3 / CONSTRUIRE LE DISPOSITIF DE RECONNAISSANCE**

Cette étape constitue un carrefour crucial pour toute démarche compétence. Il s'agit de connecter la compétence avec une autre dynamique, celle de la reconnaissance, notamment par la rémunération. Pour cette raison, beaucoup d'entreprise, qui ont structuré des référentiels et parfois établi quelques règles d'évolution, sont réticentes à intégrer dans leur démarche des règles de rémunération.

Si on franchit le pas, deux voies s'ouvrent : un lien direct entre compétence et rémunération, via notamment la refonte des classifications ; un lien indirect où l'évaluation des compétences participe du jugement global sur l'individu qui détermine son évolution professionnelle. Il y a donc un choix politique et technique dans cet embranchement.

#### **3-1 Créer un lien indirect entre compétences et rémunération**

Dans ce cas, l'entreprise choisit une position détachée des compétences pour y intégrer d'autres éléments de jugement sur le salarié : réalisations exceptionnelles, résultats économiques, évaluation, plus ou moins subjective, de la personne au travail, conformité supposée à des valeurs de l'entreprise, estimation du potentiel. On le voit, les éléments pris en

compte dans ce jugement global sur les individus ne sont pas tous de même nature et certains avoisinent difficilement avec la définition des compétences que nous avons proposée. Ce choix des directions a le plus souvent, au-delà des mots choisis, comme objectif de conserver une marge de manœuvre, c'est-à-dire de se garder le droit de faire évoluer ou non tel ou tel salarié sans utiliser des critères communs.

Cette volonté de garder une marge de manœuvre est évidemment légitime, mais encore faudrait-il, dans ce cas, veiller à ce que l'équité soit pleinement assurée, que les progressions professionnelles soient claires pour tous et que l'évaluation des compétences pèse d'un poids majoritaire. La transparence et la clarté du dispositif sont les conditions de son succès.

### **3-2 Créer un lien direct entre compétences et rémunération**

Ce lien est puissant mais délicat à manier. Il doit être préparé avec beaucoup d'attention, simulé économiquement et ajusté dans la durée. Le fait de créer un lien entre compétence constitue un levier d'ampleur pour le développement de nouvelles compétences et la responsabilisation des salariés. Il n'existe pas à ce jour de méthodologie éprouvée dans ce domaine ; les praticiens et les chercheurs mettent en avant le caractère partiel et tâtonnant des expériences.

Trois problèmes sont à résoudre avant tout :

- assurer le respect des conventions collectives nationales (CCN) existantes, tout en ajustant le système de rémunération ;
- effectuer la hiérarchisation des compétences et des métiers ; c'est-à-dire la détermination du poids relatif d'un métier par rapport à un autre ;
- orienter les progressions professionnelles vers des activités à valeur ajoutée pour l'entreprise.

Quatre étapes sont incontournables pour rémunérer les compétences :

### **3-2-1 L'établissement d'une grille de critères**

Une grille de critères répond aux trois problèmes cités plus haut. En effet, elle permet de lier démarche compétence et système de classification.

La classification vise à hiérarchiser les métiers et leur attribuer une valeur à laquelle est affectée une rémunération. Lorsqu'elle est fondée sur les compétences, ce n'est plus le poste occupé qui confère à l'individu sa place dans la hiérarchisation, mais les compétences qui lui sont reconnues.

Une solution est d'emboîter le nouveau système de rémunération dans la CNN, c'est-à-dire de partir de la convention collective, puis de donner aux coefficients de cette convention des équivalences dans l'entreprise, sans rien changer de leur intitulé ou de leur progression. Il est donc indispensable d'établir une grille de critères pour hiérarchiser des métiers dans l'entreprise.

Deux conditions sont à respecter dans cet emboîtement entre système de rémunération et CCN. Il faut veiller à ce qu'aucun salarié n'y perde et que les règles et les critères de progression de l'entreprise ne soient pas trop sensiblement différents de ceux de la convention. Un accord d'entreprise donne ensuite une valeur juridique et sociale à ce changement.

Cette grille de critères peut rassembler des critères classiques, en fait des critères classant, car se retrouvant dans de nombreux métiers, par exemple : degré d'autonomie et de responsabilité, diversité et complexité des activités et des gestes techniques, variété et innovation dans les activités, impacts des actions et décisions, nature des interfaces, encadrement, contribution économique.

Des critères spécifiques à l'entreprise peuvent être établis, en fonction de son activité. Chaque critère est ensuite gradué en 4, 5, 6 niveaux ou plus.

### **3-2-2 La pesée des métiers**

La grille de critères une fois stabilisée, il est possible de « peser » les métiers, c'est-à-dire de coter les compétences dites « d'entrée » (considérées comme les plus facilement atteignables), et dites de « sortie » (considérées comme atteignable en fin de parcours). Les valeurs plancher et plafond du métier le positionnent ainsi sur l'échelle de rémunération. Par exemple, un métier de conducteur de ligne peut démarrer à 12 et finir à 20 sur 26 niveaux de rémunération, alors qu'un métier de maintenance sera pesé de 15 à 21. Pour établir les correspondances avec la CCN, il faut positionner le 12 autour des coefficients d'entrée actuels du métier de conducteur et s'assurer que le 15 est également pertinent. Positionner les niveaux plancher sur l'existant est un simple réalisme : mais il faut s'assurer que les niveaux plafond dépassent les plafonds actuels, de manière raisonnable.

Une fois les métiers positionnés les uns par rapport aux autres dans une architecture cohérente, il faut alors en structurer chaque métier, c'est-à-dire traduire chaque niveau en termes de compétences exigées. Ce travail se fait soit sur proposition des professionnels du Groupe projet, soit par cotation des compétences intermédiaires, si leur hiérarchisation apparaît délicate.

### **3-2-3 La simulation de la masse salariale**

C'est une étape indispensable consistant à évaluer l'impact économique du changement. Cette méthode de simulation est utilisée par les directions d'entreprise afin de conserver la maîtrise de la masse salariale et de piloter le dispositif.

L'exercice se déroule selon les étapes suivantes :

- détermination d'un panel représentatif de la population concernée par l'application du dispositif, selon quelques équipes dans leur intégralité, soit quelques salariés dans chaque équipe. Un dixième environ de la population peut être pris en compte ;
- travail de simulation « en chambre » conduit par le groupe projet auprès de cette population-test de manière à simuler quelles sont les compétences maîtrisées et qui devront être reconnues aux salariés. On estime que les erreurs en plus ou en moins s'équilibrent ;

- synthèse de ce recueil d'informations et classement des salariés testés aux différents coefficients de la classification ;
- analyse des conséquences sur la masse salariale en fonction des différentes hypothèses de rémunération minimale à chacun des coefficients de la classification ;
- choix d'une stratégie de négociation en fonction des marges de manœuvre.

### **3-2-4 L'ajustement final**

C'est la dernière étape. Il faudra affiner les cotations et les règles proposées en fonction des résultats de la simulation. Cet ajustement est souvent moins important que celui qui est anticipé. Il se réalise souvent en rendant plus conséquents certains seuils de progression à l'intérieur de parcours professionnels, pour éviter des effets de masse qui ne correspondraient pas à la réalité du développement des compétences. Des rattrapages très massifs la première année décrédibiliseraient la démarche auprès de la direction.

## **SECTION 4 : NEGOCIER UNE DEMARCHE COMPETENCE**

La négociation d'une démarche compétence fait appel à des relations sociales plus classiques que lors de la conception de la démarche. Négocier la démarche vaut dire que la construction de la démarche est achevée et que tous les outils sont fin prêts (référentiels de compétences, grille de critères, parcours d'évolution professionnels, etc...). En effet, c'est à ce moment que devra se dénouer d'éventuels points de blocage issus de la conception par un jugement global d'opportunité, par les deux acteurs, de signer, de modifier, voire de ne pas signer.

Notre propos est alors de mettre en exergue les **problèmes – clés** qui risquent de faire échouer la négociation s'ils ne sont pas pris en compte lors de la concertation au cours de la conception de la démarche.

On peut mettre en lumière 7 points d'attention :

- **la reconnaissance de compétences non encore formulées** que les représentants du personnel ont identifiées par leur activité professionnelles et qu'ils savent défendre face au chef de projet plus facilement que les salariés dans un groupe métier Plus précisément, les représentants des salariés sont classiquement hostiles à ce que les

référentiels fassent une part trop belle à des compétences requises par l'encadrement, compétences perçues comme un supplément parfois hâtif de prescription : les compétences comportementales sont alors accusées d'être le retour de la « note de gueule »<sup>11</sup>. La question qui se pose pour chaque entreprise est dès lors de savoir, quel type de compromis les référentiels doivent faire l'objet pour éviter ces ambiguïtés ? Nous pensons que la réponse à une telle question ne peut être homogène pour toutes les entreprises. Il semble que la solution la meilleure est de « stipuler sans prescrire » ces compétences comportementales.

- **La hiérarchisation** des compétences ou des métiers les uns par rapport aux autres : c'est le problème central de toute refonte de système de classification : comment assurer que cette hiérarchisation ne soit pas totalement subjective ? L'établissement d'une grille de critères partagés permet de disposer d'un outils d'objectivation.
- **L'équité entre tous les salariés** du fait d'une évaluation homogène dans tous les services de l'entreprise ; un dispositif amont et aval des entretiens garantit cette harmonisation.
- **Les moyens de développement des compétences** font l'objet de revendications de la part des salariés : d'où l'importance que ceux-ci fassent l'objet de règles précises.
- **Le recours des salariés**, lorsque l'entretien annuel s'est mal passé ou en cas de contestation, est nécessairement prévu : à un premier niveau, le responsable hiérarchique de l'évaluateur peut être sollicité avec l'aide ou non d'un service des ressources humaines ; à un deuxième niveau, un recours paritaire est envisageable ; une commission de suivi est chargée non pas, bien sûr, de refaire l'évaluation, mais de s'assurer que les règles convenues dans l'accord ont été bien respectées . C'est la même logique que la cour de cassation qui statue non sur le fond, mais sur le respect du droit.
- **La rémunération** est évidemment est un autre point - clé de dialogue social ; il s'agit de bien s'entendre sur le poids respectif des critères de rémunération nouveaux (compétences) et classiques (ancienneté, etc...). Il s'agit aussi de négocier l'emboîtement du système dans la convention collective: s'il y a création, par exemple, de nouveaux coefficients intermédiaires entre les anciens coefficients de la convention collective, à quelle hauteur faut-il les positionner ? Est-il indispensable de créer ces marges intermédiaires ? Celles-ci sont-elles suffisamment conséquentes ?

---

<sup>11</sup> Antoine M., Michel P., 2004

Tous ces points relèvent alors du temps de la négociation dans une logique classique de négociation salariale annuelle.

La phase de conception étant réalisée, débute alors celle de la mise en œuvre, dont la figure centrale est l'encadrement de proximité.

## **TROISIEME PARTIE : LE DEPLOIEMENT D' UNE DEMARCHE COMPETENCE**

Mettre en œuvre la démarche est le moment de vérité. Les ambitions sont confrontées aux réalités. Les relations qu'ont entretenues deux catégories d'acteurs, d'une part, les concepteurs du système, d'autre part, les responsables opérationnels, metteurs en scène de ce système, sont alors mises à l'épreuve. Comment le passage de relais peut-il être optimisé entre des concepteurs et des usagers et réduire ainsi les déperditions entre l'intention et l'action ?

Le dispositif est confronté à des terrains qui vivent et réagissent et qui ne peuvent constituer de simples réceptacles des intentions exprimées par ailleurs.

C'est ce qui nous amène à penser qu'avant la mise en œuvre véritable d'une démarche compétence symbolisée par le management des compétences, quelques conditions préalables doivent être réunies.

### **CHAPITRE 1 : LES CONDITIONS DE REUSSITE DU DEPLOIEMENT D'UNE DEMARCHE COMPETENCE**

Que ce soit lors du passage effectif du nouveau dispositif dans les pratiques ou de sa fiabilisation dans la durée, l'encadrement rapproché est l'acteur essentiel des démarches compétences au quotidien ; c'est pourquoi il est nécessaire que son rôle lui soit précisé et que des moyens lui soient donnés. L'entreprise qui met en œuvre une démarche compétence doit donner un rôle de premier plan à l'encadrement de proximité. Elle doit aussi communiquer sur le projet.

#### **SECTION 1 : ACCORDER UNE PLACE CENTRALE A L'ENCADREMENT DE PROXIMITE**

L'entreprise qui souhaite déployer une démarche compétence doit placer son encadrement de proximité au centre du dispositif. Non plus, elle ne doit pas rester « les bras croisés ».

##### **1/ Le rôle primordial de l'encadrement de proximité**

L'encadrement de proximité joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre des processus de changement, mais son implication n'est jamais acquise spontanément. Dans le cadre d'une

démarche compétence, son engagement constitue un point de passage obligé du projet, notamment :

- Sur le plan de la **communication** autour du projet ; c'est à lui qu'il revient d'expliquer les objectifs poursuivis par l'entreprise, le bien-fondé de la démarche choisie, les réponses que le projet apporte aux attentes des salariés ;
- Sur le plan de la **mobilisation** des compétences dans l'action, en s'efforçant de créer les conditions d'une implication et d'une responsabilisation des collaborateurs dans leurs activités professionnelles ;
- Sur le plan de la **mise en œuvre du projet** et de son **acceptation** par les salariés : c'est à lui qu'il revient d'assurer le développement professionnel des collaborateurs, c'est-à-dire d'évaluer les compétences qu'ils maîtrisent, de les aider dans la définition de leurs priorités d'apprentissage, de les accompagner dans l'acquisition des compétences nécessaires à leur progression.

Dans la manière dont il s'acquitte de ces rôles, au carrefour des relations avec les différentes protagonistes du projet, le chef d'unité opérationnelle a le pouvoir de faire réussir le projet. En l'absence d'une bonne compréhension et d'une réelle implication, il peut aussi le faire échouer. Il détient, en tout état de cause, une réelle force d'inertie.

Mais, la hiérarchie est, le plus souvent, mal préparée, mal formée, peu accompagnée pour faire vivre des systèmes qui ne sont pas au cœur de ses préoccupations immédiates. Ainsi, sa capacité à évaluer les compétences de ses collaborateurs est souvent mise en doute à la fois par les collaborateurs et par les responsables de l'entreprise. Pour les premiers, c'est la crainte d'un jugement trop subjectif, voire inéquitable ; pour les seconds, c'est l'inquiétude de ne pas voir assumer de manière satisfaisante certains aspects sensibles, entre autres, la conduite des entretiens.

De plus, l'encadrement de proximité, n'est que rarement impliqué dans le processus de conception d'une démarche compétence. Tout au plus est-il sollicité lors de l'élaboration des référentiels de compétences. Il est rarement dans la conception de l'architecture du dispositif. Celle-ci est, le plus souvent, prise en charge par des experts qui peuvent oublier la difficulté d'appropriation par des non-spécialistes. Il s'agit alors de questionner le processus qui permet de concevoir des systèmes parfois très sophistiqués en oubliant les utilisateurs. Tout se passe

souvent, en effet, comme si les responsables d'entreprise ne se représentaient pas complètement toutes les conséquences pour l'encadrement de proximité des projets qu'ils mettent en place. Considèrent-ils que ces derniers suivront facilement, qu'ils exécuteront sans rechigner ? Evoquent-ils la résistance au changement laquelle permet de faire porter aux utilisateurs la responsabilité des problèmes que n'ont pas su solutionner les concepteurs du système ? Par ailleurs, la gestion des parcours professionnels, la recherche d'une plus grande polyvalence, la progression de compétences peuvent constituer des contraintes supplémentaires dans le fonctionnement quotidien des ateliers ou des services.

Enfin, il faut prendre en compte que les relations de travail sont modifiées par une démarche compétence :

- D'une part, la hiérarchie est susceptible de perdre des marges de manœuvre dans la mesure où son jugement est plus encadré, instrumenté et, donc, plus transparent. Elle ne peut pas ignorer trop longtemps les compétences d'un collaborateur sans que cela ne devienne évident ;
- D'autre part, elle est susceptible d'en retrouver dans la manière dont elle affecte les collaborateurs à des activités leur permettant d'acquérir l'expérience professionnelle nécessaire à la validation d'une compétence.

Tous ces éléments militent pour une implication la plus en amont possible des encadrants de proximité, notamment par la prise en compte de leurs enjeux dans la définition du projet démarche compétence.

## **2/ La position de l'entreprise**

L'entreprise joue aussi un rôle actif , non seulement vis-à-vis de l'encadrement de proximité, mais aussi vis-à-vis de la démarche elle-même.

### **2-1 Vis-à-vis de l'encadrement de proximité**

Afin de permettre au responsable d'équipe de répondre à ses nombreuses attentes, l'entreprise se doit l'accompagner.

### **2-1-1 Un rôle d'accompagnement**

Afin de permettre au responsable d'équipe d'assumer son rôle primordial, il existe une règle qui ne souffre d'aucune exception : ne jamais le laisser seul avec son problème de management des compétences. Placé au cœur de ce dispositif, il devient le client principal de fonctions supports qui travaillent pour lui en tant que prestataires de services.

Il bénéficie d'une formation spécifique concernant la démarche compétence. Cette formation est un préalable au passage à l'acte. Son contenu est défini à partir des trois objectifs suivants :

- **Comprendre le dispositif dans ses caractéristiques générales** : raison de sa mise en œuvre, résultats et effets attendus, modalités de sa conception, rôle respectif des acteurs, règles de gestion, etc.... Afin que ce dispositif soit réellement approprié, il est nécessaire que les objections soient exprimées et qu'elles soient traitées ; il est également nécessaire de faire travailler les responsables du groupe en formation sur ce qu'ils se représentent comme conséquences de la mise en œuvre de ce système dans leurs pratiques d'encadrement ;
- **Utiliser les outils de la démarche** (référentiels de compétences, support de l'entretien, etc....) ; une simplicité d'usage et une élaboration participative étant des conditions facilitant leur appropriation ;
- **Conduire un entretien professionnel** de face à face visant à évaluer les compétences maîtrisées et exercées par les salariés. Conduire un entretien est une source d'inquiétude pour les responsables d'équipe. La formation ne permet pas de le faire en « grandeur réelle », mais elle doit permettre, par des exercices pratiques de simulation, de les rassurer sur leur capacité de faire. Une session bien animée est susceptible de créer une dynamique collective positive.

Des moyens sont mis à la disposition de l'encadrement de proximité :

- Des informations relatives à la mise en œuvre du projet ;
- Des documents lui facilitant la tâche ainsi que celle de leurs collaborateurs : guide de mise en œuvre, mode d'emploi de l'entretien annuel, etc.... ;

- Des interlocuteurs disponibles susceptibles de répondre à toutes leurs questions techniques et à les aider à surmonter telle ou telle difficulté. Les membres du groupe projet sont particulièrement désignés pour jouer le rôle de soutien.

La mise en œuvre d'une démarche compétence se présente comme une opportunité de faire évoluer le rôle de l'encadrement de proximité.

### **2-1-2 Des attentes sans cesse croissantes**

Pour faire évoluer les pratiques des responsables d'équipe, encore faut-il qu'ils soient eux-mêmes appréciés sur leur capacité à manager les compétences. Ils sont simultanément acteurs et destinataires de la démarche. Il s'agit donc de définir les compétences que l'on attend d'eux dans le cadre d'un métier complet de responsable d'équipe, d'évaluer régulièrement les compétences qu'ils maîtrisent lors d'un entretien professionnel, de les faire évoluer et de les reconnaître.

Le métier de responsable d'équipe doit être clarifié par une réflexion interne et il doit être décrit dans un référentiel spécifique. Ce support permet au manager de comprendre ce que l'entreprise attend de lui et de disposer d'une référence à partir de laquelle s'étalonner et progresser.

Le métier complet de responsable d'équipe est organisé autour de trois axes principaux :

- Un **axe de finalisation** visant à rendre l'organisation et les objectifs de la structure intelligibles par les collaborateurs et à donner au fonctionnement de l'unité une cohérence d'ensemble ;
- Un **axe d'organisation** basé sur des systèmes de planification, d'allocation des ressources, d'information de suivi et de contrôle. L'organisation étant désormais de plus en plus mouvante, cet axe fait l'objet de fréquentes réflexions et orientations ;
- Un **axe d'animation** destiné à faire converger les énergies de l'équipe, à renforcer l'efficacité individuelle et collective.

C'est dans ce cadre que s'inscrit la contribution à la démarche compétence. Le rôle du responsable d'équipe dans la démarche est légitimé par la direction générale au travers de ce

référentiel. Il est toutefois nécessaire d'aller au-delà et de lui définir clairement une feuille de route.

## **2-2 Vis-à-vis de la démarche : pérenniser la démarche**

La pérennisation d'une démarche compétence passe par des ajustements réguliers mais surtout par un pilotage managériale.

### **2-2-1 Des ajustements réguliers**

Le déploiement d'une démarche compétence s'apparente au lancement sur un marché d'un produit ou d'un service nouveau ; la confrontation avec les clients ou les usagers finaux est une mise à l'épreuve révélatrice de la qualité de la démarche et de son adéquation avec les besoins et les attentes de ceux pour qui elle a été conçue. Dans certains secteurs d'activités, par exemple l'informatique, il n'est pas rare que le produit soit retravaillé, ajusté afin d'éliminer certains « bugs » et de le rendre plus conforme aux usages.

Des révisions régulières doivent alors avoir été prévues selon une fréquence appropriée. Elles portent sur l'adaptation des référentiels et des méthodes d'évaluation, prenant en compte les transformations techniques ou organisationnelles. Elles concernent aussi l'intégration de la démarche dans les pratiques managériales de l'encadrement : entretiens annuels, évaluations, contrats de progrès, augmentations de qualification et de rémunération. Ces révisions permettent donc, à travers des retours d'expérience, des formations, des confrontations de pratiques, un étalonnage des jugements.

### **2-2-2 Un pilotage managérial**

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

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

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

Ces indicateurs sont à analyser dans le cadre d'un comité de suivi paritaire.

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

Le rôle primordial accordé à l'encadrement de proximité, l'omniprésence de la direction dans le pilotage du dispositif sont certes des conditions de réussite pour le déploiement d'une démarche compétence, mais encore faudrait-il communiquer sur le projet.

## **SECTION 2 : INFORMER ET DEBATTRE SUR LE PROJET**

Communiquer sur le projet est une étape qui semble aller de soi, mais c'est précisément que c'est un moment formel que l'on risque d'en réduire l'importance si l'on n'y accorde pas la vigilance qui convient. Apporter les informations pertinentes sur le projet afin que chacun puisse s'y retrouver signifie ne pas en rester au quoi, en se contentant de décrire ce qu'est le système, mais revenir au pourquoi, en rappelant les enjeux des acteurs et ainsi asseoir la légitimité du projet, et au comment, c'est-à-dire aux modalités de son élaboration et ainsi renforcer son acceptabilité.

Le plan de communication vise non seulement à faire comprendre ce qu'est le nouveau système, mais surtout à en permettre l'appropriation par ceux qui vont s'en servir et le faire vivre. C'est la raison pour laquelle il ne s'agit pas seulement de l'expliquer mais également de le mettre en débat, c'est-à-dire de permettre aux réactions, aux critiques, aux inquiétudes, aux perceptions de s'exprimer et de trouver leurs réponses.

C'est la direction de l'entreprise qui s'adresse aux salariés ; les intentions de celles-là doivent faire écho aux attentes de ceux-ci et, à ce titre, le projet constitue bien un projet d'entreprise.

Il ne faut pas qu'il existe d'ambiguïtés sur ces points:

- La direction de l'entreprise, à son niveau d'autorité le plus élevé, explique ses choix directement, par exemple en animant une réunion de tous les cadres, en signant l'éditorial du support d'information, etc....
- Tous les salariés, et pas uniquement leurs représentants, sont destinataires des messages de l'entreprise ; ils reçoivent le support d'information, ils disposent de temps pour en discuter avec leurs collègues lors de réunions animées par le management.

Les informations doivent donc permettre aux salariés de comprendre les principes du dispositif et de se l'approprier et d'être fins prêts pour le management de leurs compétences, qui constitue le volet fondamental de la mise en œuvre du déploiement d'une démarche compétence.

## **CHAPITRE 2 : MISE EN ŒUVRE D'UNE DEMARCHE COMPETENCE ET MANAGEMENT DES COMPETENCES**

Les deux tâches principales autour desquelles s'organise la contribution de l'encadrant de proximité lors de la mise en œuvre de la démarche compétence consistent à évaluer les compétences des collaborateurs et à piloter leur développement. Ces compétences doivent, par la suite, être reconnues.

### **SECTION 1 : L'EVALUATION DES COMPETENCES PROFESSIONNELLES**

L'évaluation des compétences est une responsabilité managériale qui incombe à l'encadrement de proximité. La modalité principale d'évaluation des compétences reste l'entretien professionnel.

## **1/ Une responsabilité managériale**

Le choix d'évaluer périodiquement les compétences, la connaissance appropriée des profils professionnels des collaborateurs, la volonté d'identifier les compétences qu'ils maîtrisent, la possibilité de construire des parcours professionnels en accord avec les besoins de l'organisation, etc... Toutes ces intentions peuvent amener les entreprises à mettre en place des entretiens professionnels entre le salarié et son responsable hiérarchique. Dans tous les cas de figure, il s'agit de disposer de moyens d'évaluation équitables afin d'éviter « les jugements à la tête du client ».

Quelles formes d'évaluation adopter ? L'évaluation des compétences est un sujet sensible. Tout d'abord, l'idée même d'évaluation provoque toujours une certaine crispation. Ensuite, parce qu'il faut déterminer ce que l'on évalue : compétences détenues ou mises en œuvre. Enfin, parce que la légitimité des évaluateurs n'est jamais acquise à priori, qu'il s'agisse des encadrants de proximité ou d'autres acteurs (pairs, responsables fonctionnels, personnes extérieures à l'entreprise).

La modalité principale d'évaluation des compétences maîtrisées par les salariés reste, comme nous l'avons dit tantôt, l'entretien professionnel<sup>12</sup>. La confrontation entre un responsable hiérarchique, comptable des projets de l'entreprise, et un salarié qui a des attentes, des exigences vis-à-vis de cette entreprise, reste un exercice toujours délicat, souvent décevant pour les deux parties. Mais nous considérons que le responsable d'équipe ne doit rien déléguer de ses prérogatives. S'il confiait à un jury extérieur le soin d'évaluer ses collaborateurs, il perdrait une part importante de sa légitimité et serait dans une position plus instable lorsqu'il aurait ensuite à animer son équipe, à lui assigner des objectifs et à répartir le travail. L'évaluation ne se délègue pas. On peut aussi trouver, avec d'autres ressources dans l'entreprise, des aides à cette évaluation, parce que le responsable hiérarchique, qui ne peut pas tout savoir, doit être en mesure de demander conseil pour étayer son jugement.

Les prérogatives managériales de l'encadrement de proximité s'exercent dans un cadre précis :

- L'existence de règles transparentes ;

---

<sup>12</sup> La loi du 4 mai 2004, en prévoyant un entretien professionnel tous les deux ans afin de permettre aux salarié « d'être acteur de son évolution professionnelle », va dans le sens d'une démarche compétence.

- Un dispositif d'évaluation basé sur la connaissance des situations professionnelles ;
- La mise à disposition d'outils élaborés de manière participative ;
- Une préparation, une formation, un accompagnement, un soutien, etc...

## **2/ L'entretien professionnel**

L'entretien professionnel est un tournant incontournable dans une démarche compétence dans la mesure où il vise à positionner le salarié. Ainsi, nous allons aborder la préparation de l'entretien, le déroulement de l'entretien et les suites de l'entretien.

### **2-1 Un positionnement du salarié**

L'usage est d'organiser l'entretien professionnel avec une périodicité régulière (une fois par an ou une fois tous les deux ans) sur le temps de travail. Cet entretien, qui vise à positionner le salarié au regard du référentiel de compétences de son métier, est un moment clé entre le salarié et son responsable hiérarchique pour échanger sur son métier, faire le point sur les résultats atteints, sur les façons de faire, en soulignant les succès et en discutant des difficultés rencontrées. C'est également le moment de se projeter vers l'avenir, en décidant des actions à mener pour améliorer l'exercice de son métier et poursuivre son action dans le cadre de la démarche. Comme le précise Olivier du Roy, Jean Lemay et Christophe Paulino, « le dispositif doit permettre d'instaurer une dynamique de progression conjointe des personnes, des équipes et des résultats tout en fournissant les indispensables repères pour évaluer, positionner et reconnaître les avancées réalisées »<sup>13</sup>.

### **2-2 La préparation de l'entretien**

Chaque salarié est informé du contenu et des principes du projet grâce au plan de communication. Les supports, notamment le référentiel de compétences, la grille d'évaluation, le support de l'entretien, sont mis à la disposition des salariés afin qu'ils puissent se préparer. Certaines entreprises formalisent des guides pour chaque protagoniste de l'entretien dans lesquels la marche à suivre est décrite. Ainsi, l'encadrement prépare l'entretien en analysant l'appropriation du métier et les évolutions particulières. De son côté le

---

<sup>13</sup> Du Roy O., Lemay J., Paulino C., *La gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignements*, Editions du réseau ANACT, coll. Outils et méthodes.

collaborateur prépare lui aussi son entretien à l'aide du guide, ce qui signifie qu'il réalise sa propre évaluation des compétences maîtrisées et exercées et qu'il se prépare à argumenter ses positions lors de l'entretien.

### **2-3 Le déroulement de l'entretien**

L'évaluation répond à nombre d'intentions. Elle est tout à la fois :

- Une occasion pour positionner le collaborateur au regard des compétences de son métier d'appartenance ;
- Une occasion pour reconnaître, dans un cadre formalisé réduisant la subjectivité, la contribution de chaque salarié ;
- Une occasion pour définir les prochaines étapes du parcours professionnel.

Dans la pratique, l'entretien d'évaluation est organisé autour des deux points-clés suivants :

- L'évaluation proprement dite des compétences maîtrisées et exercées par le salarié. Elle est effectuée sur la base de référentiel de compétences du métier de référence ;
- Les priorités de développement, c'est-à-dire les compétences que le salarié doit acquérir prochainement.

Le support de l'entretien, dans lequel sont consignées les principales décisions prises par le salarié et par le responsable hiérarchique, est signé par le salarié et le responsable hiérarchique.

### **2-4 Les suites de l'entretien**

L'entreprise recherche sur la base des résultats de l'entretien les **actions de formation** les plus à même d'accompagner le développement du professionnalisme du salarié et les lui propose dans le cadre du plan de formation.

Des **comités de suivi de la démarche** sont mis en place dans les différentes unités (ateliers, services...) afin d'encadrer en amont (règles d'évaluation, priorité d'acquisition, contraintes de gestion...) et en aval (harmonisation des évaluations dans les différents services et selon les différents évaluateurs, équité des décisions en matière de rémunération..).

L'entretien professionnel est une étape, certes décisive, dans un processus dynamique, mais il ne doit en rien s'apparenter à une épreuve pour le salarié ; c'est un moment de dialogue basé sur les preuves de sa contribution.

Une fois les compétences des collaborateurs évaluées, l'entreprise doit, dans la démarche, chercher à les développer.

## **SECTION 2 : LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

Le développement des compétences passe nécessairement par la mise en dynamique des processus d'apprentissage et la multiplication des occasions d'apprentissage.

### **1/ Les processus d'apprentissage**

La professionnalisation est le processus par lequel un individu acquiert et développe connaissances et compétences ; c'est un processus d'apprentissage. Dans un contexte professionnel, apprendre se situe au point d'intersection des intentions de l'individu, des conditions qu'il rencontre pour s'acquitter de ses missions et des interactions qu'il est en mesure d'établir à l'occasion de ses activités. Apprendre est un processus complexe qui exige de l'individu :

- Un engagement personnel déterminé et la clarification des raisons pour lesquelles il doit apprendre et de l'usage ultérieur de ses acquisitions ; la claire vision de cet usage permet de supporter le coût psychologique généralement élevé des apprentissages qu'il doit réaliser ;
- La confrontation, dans l'exercice de ses activités, à des difficultés, à des dysfonctionnements ou à des responsabilités nouvelles et exigeantes, de manière à faire de l'expérience une source régulière d'apprentissage. Toutefois, l'expérience seule ne suffit pas pour apprendre, encore faut-il qu'elle soit questionnée, analysée, interprétée afin d'en tirer des enseignements pour l'action future ;
- Des interactions avec des pairs, des experts ou des managers, voire leur médiation. Apprendre signifie se confronter aux autres, débattre, prendre en compte des points de vue contraires, des informations nouvelles, des cultures et des expériences professionnelles différentes.

Acquérir et développer ses compétences est un processus qui intègre des registres de nature différente, lesquels concourent tous à la maîtrise des situations de travail.

## **2/ La multiplicité des processus d'apprentissage**

Mettre en œuvre une démarche compétence signifie être en cohérence avec ces principes. Les raisons du développement sont fournies par la démarche elle-même : une meilleure vision des itinéraires possibles dans le métier ou dans la filière professionnelle ; la reconnaissance, par un système formalisé, des compétences acquises ; des parcours professionnels dans lesquels la planification de la mobilité ne tient pas compte uniquement des besoins de l'entreprise (usage des compétences), mais aussi de ceux de l'individu (expérience apprenante et développement des compétences).

Les occasions de développement sont multiples : nouveaux projets visant, par exemple, à proposer des solutions à un problème technique non résolu ; « retours d'expériences », permettant la prise de recul par rapport à l'expérience concrète ; analyse des pratiques professionnelles.

Les interactions ont favorisées :

- **Le renforcement de l'implication des responsables d'équipe** dans le développement professionnel de leurs collaborateurs, notamment lors de certaines prises de fonctions, de confrontations à des situations particulièrement difficiles ;
- **La multiplication d'accompagnements individualisés** par des tuteurs internes assurant un compagnonnage actif en tant que professionnels reconnus et permettant questionnements et confrontations.
- **La création de lieux d'échanges** dans les différentes filières de métier et la **valorisation des initiatives individuelles** de coopération professionnelle ;
- **Le travail en équipe** ayant la responsabilité d'une étape significative du processus de production et dont les membres partagent des enjeux communs.

Les démarches compétences fournissent ainsi l'occasion de faire évoluer les pratiques de formation. Elles constituent aussi pour l'entreprise, une occasion de reconnaître les compétences professionnelles de ses salariés. La reconnaissance est d'ailleurs, l'un des principaux enjeux, voire le plus important, pour les salariés.

### **SECTION 3 : LA RECONNAISSANCE DES COMPETENCES**

La finalité principale de la reconnaissance des compétences est d'assurer l'équité des décisions de gestion. Qu'entendons-nous par équité et pourquoi est-ce aussi important ? Quoi reconnaître ? Comment reconnaître ? Voilà les questions sensibles auxquelles il faudra apporter des réponses.

#### **1/ L'équité en matière de reconnaissance**

La reconnaissance est non seulement un objectif, mais aussi une des conditions de réussite d'une démarche compétence. Cette reconnaissance s'inscrit dans les principes de gestion du dispositif en tant que formes de satisfaction des attentes des salariés principalement une progression dans une échelle de classification et dans des niveaux de rémunération. Mais les formes que peut prendre la reconnaissance dépassent largement les seules dimensions monétaires. Elles s'expriment au quotidien, par des actes courants de management et dans les relations de travail.

Reconnaître est un terme polysémique ; ainsi il signifie :

- Identifier les caractéristiques d'un individu qui permettent de le différencier des autres et de la sorte contribuer à fonder son identité ;
- Adopter un comportement de gratitude en manifestant son intérêt par rapport à ce qu'un individu a produit ;
- Légitimer, par un processus, formel ou informel et, par là, accéder à un statut social.

Mais la reconnaissance est également tributaire du sentiment d'équité éprouvé par un individu dans une organisation, lequel est la résultante d'une double perception ; celle de la justice de la récompense obtenue ; celle de la justice du processus de prise de décision. Un individu compare donc ses contributions et ses rétributions dans son emploi et ceux d'autres salariés pris comme références. Il éprouve un sentiment de justice s'il a une perception favorable :

- Du système de rémunération globale de son entreprise (règles, critères, respect et administration de ces modalités...)
- De la structure des rémunérations ;

- De l'absence de décision discrétionnaires ;
- Des possibilités d'entamer un recours ;
- Du système de rémunération de son entreprise au regard d'autres systèmes.

L'équité, comme la reconnaissance, ne concerne pas uniquement la rémunération directe ; d'autres éléments entrent également en ligne de compte : l'étendue des responsabilités, l'intérêt du travail, les possibilités de formation et d'évolution de carrière, l'actualisation des compétences et le développement de l'employabilité. Un salarié éprouve également un sentiment de justice s'il a une perception favorable :

- Du ratio entre ses contributions et les caractéristiques de son emploi ;
- De sa valeur sur le marché du travail ;
- Des niveaux actuels de rémunération et de primes ;
- De l'anticipation de son évolution salariale future.

Ces points ainsi dégagés, nous permettent ainsi d'avancer avec certitude que ce qui fait vivre la reconnaissance, n'est rien d'autre que le respect du principe d'équité dans les pratiques managériales.

## **2/ Les différentes facettes de la reconnaissance et leurs impacts sur l'organisation et les salariés**

La reconnaissance du travail ou des compétences porte sur trois dimensions :

- **L'identité professionnelle** (de l'individu) : sa singularité, son histoire, son appartenance à un collectif de travail ;
- **L'activité** (ce que l'individu fait) : l'effort fourni pour réaliser un travail, sa contribution, la maîtrise professionnelle d'une activité ;
- **Le résultat** (ce que l'individu obtient) : conformité à la demande, la rétribution qu'il reçoit en retour, les acquis au cours de son expérience (idée de capitalisation progressive).

L'interaction entre ces différents objets est double et elle permet de visualiser les finalités de la reconnaissance tant pour l'individu que pour l'entreprise. Il s'agit d'interactions et non pas de rapports. Préciser chacune de ces interactions permet de clarifier le modèle.

Reconnaître l'**identité** et le **résultat** contribue à favoriser :

- **L'évolution de carrière** pour le salarié, reconnaissance à la fois du parcours singulier et capitalisation de résultats obtenus et compétences acquise (la concrétisation en est par exemple la mise en place des dispositifs de validation des acquis de l'expérience) ;
- **L'adaptabilité et la flexibilité** pour l'entreprise, reconnaissance de compétences singulières et de résultats conformes permettant d'adapter les compétences à des situations particulières.

Reconnaître l'**identité** et l'**activité** contribue à favoriser :

- **Le développement personnel** du salarié, reconnaissance du parcours (antérieur et dans l'entreprise) et des compétences, de sa maîtrise professionnelle ;
- **L'implication des salariés** dans la performance de l'entreprise : les compétences identifiées des individus s'expriment dans l'activité de travail.

Reconnaître l'**activité** et le **résultat** contribue à favoriser :

- **La professionnalisation des salariés** par la capitalisation et les apprentissage progressifs, par des mises en situation professionnelle ;
- **La professionnalisation dans l'entreprise** : interaction entre développement des compétences et résultats positifs obtenus ; par exemple, l'entreprise apprenante.

La perception d'un déséquilibre entre les différentes dimensions reconnus risque de développer un sentiment d'inéquité et des comportements de moindre implication, même si l'entreprise met en place un dispositif explicite de reconnaissance (rémunération, primes...).

### 3/ Comment et sur quoi agir ?

Que peut faire une entreprise lorsqu'elle souhaite reconnaître les salariés et donc indirectement améliorer sa performance ? Elle met à la fois en relation :

- Les finalités de la reconnaissance, tant pour les individus (développement personnel, évolution de carrière, professionnalisation) que pour l'entreprise (implication, adaptabilité, professionnalisme) ;
- Les moyens d'action disponibles dans l'entreprise et les leviers d'amélioration sur lesquels agir.

Comment favoriser la reconnaissance en agissant sur le contenu du travail ? Une entreprise peut, par exemple, vérifier que le contenu du travail correspond aux compétences de ses salariés et éviter ainsi les postes sousqualifiés ou surqualifiés. Par ailleurs, le contenu du travail peut faire l'objet d'échanges régulier portant sur des objectifs visés, les moyens alloués et les résultats obtenus. Les situations de travail permettent un développement des compétences par le biais d'un enrichissement des tâches ou d'un développement de la polyvalence si elles sont conçues de manière évolutive. En matière d'organisation, les positions des salariés dans un organigramme doivent être clairement définies, de même que les possibilités d'évolution (mise en place d'une mobilité organisée).

Quelles sont les actions possibles sur les relations professionnelles et sociales ? En termes de management, cela peut se traduire, par exemple, par une attention portée aux personnes (potentiel, compétences...), une délégation progressive de responsabilités et une sollicitation des prises d'initiatives. Un management professionnel rend également visibles les évolutions de l'entreprise et la place des salariés dans ces évolutions. Plus généralement, la mise en œuvre d'un dialogue social, via des modes de relations construits, vise à concilier les enjeux individuels et collectifs.

En matière de gestion des ressources humaines, ces pratiques s'inscrivent dans le cadre du dispositif de gestion conçu à l'occasion de la démarche. Ce dispositif dessine des trajectoires professionnels, tant internes qu'externes à l'entreprise.

Les exemples d'actions sont nombreux. Deux points semblent essentiels :

- L'importance d'une cohérence d'ensemble entre les actions conduites dans les trois domaines, avec une veille permanente sur l'équilibre des différentes actions menées ;

- La nécessaire synergie à trouver entre recherche de performance pour l'entreprise et attente de reconnaissance pour les salariés, au regard d'enjeux économiques et sociaux.

## **CONCLUSION :**

Une démarche compétence est un système de management ambitieux et exigeant. De par ses filiations on peut s'apercevoir que c'est un système incontournable pour les entreprises non seulement pour sauvegarder et développer les compétences de leurs collaborateurs (et préserver du coup l'emploi), mais aussi pour améliorer leur compétitivité sur un marché où la concurrence est très rude. A cet égard, la démarche compétences ouvre des perspectives nouvelles aussi bien pour l'entreprise que pour les salariés.

Une illustration ; selon beaucoup d'opérateurs, que j'ai eu en entretien lors de mon stage à Trixell<sup>14</sup>, la démarche initiée par la direction et piloté par le service des ressources humaines, permet de mieux savoir « ce que l'on sait faire ou non » « de mieux comprendre les progrès à réaliser et de voir ses compétences reconnues » et surtout « il nous est maintenant capable de savoir comment faire pour envisager un passage au coefficient supérieur grâce aux parcours professionnels définis.

Pour l'entreprise, une démarche compétence intervient généralement en articulation avec d'autres projets majeurs : nouvelle stratégie, réponse à des attentes de clients, maîtrise de la qualité, changement d'organisation ou de mode de management, certification, etc.....

Toutefois, la monographie de cas d'entreprises nous pousse à mettre l'accent sur quelques aspects très importants d'une démarche compétence :

- La mise en place d'une démarche compétence représente un investissement lourd pour les acteurs d'une entreprise, sans lequel cette démarche ne saurait engager une dynamique positive ;

---

<sup>14</sup> Trixell, fondée en mars 1997, fait partie du groupe Thalès. Elle développe et produit des détecteurs radiologiques à rayons x pour la radiologie et la fluoroscopie. En juin 2005, elle a décidé de se lancer dans une démarche compétence, notamment pour ses opérateurs. Ainsi, pour mobiliser les opérateurs, alimenter sa base de données compétences techniques et le plan de formation de l'entreprise, des entretiens de développement professionnels avaient eu lieu au début du projet.

- Cet investissement est permanent car la démarche compétence a des répercussions sur d'autres aspects de la gestion des ressources humaines, par exemple en rendant nécessaire le renouvellement de l'offre de formation ;
- Une telle démarche doit être pilotée, régulièrement, à différents niveaux, par des instances ad hoc ayant une claire compréhension des orientations de l'entreprise et de l'analyse des résultats et des effets obtenus ;
- La démarche doit reposer sur un certain formalisme, des objectifs négociés, des règles claires, des outils efficaces qui encadrent l'action des acteurs et qui rendent difficilement contestables les décisions prises ;
- Ce n'est pas une démarche purement ressources humaines. Elle doit s'inscrire dans une logique d'évolution conjointe avec les possibilités de l'organisation, dans laquelle les compétences sont mobilisées mais grâce à laquelle elles se développent, et les réalités du management qui doit être en mesure de satisfaire des attentes de plus en plus fortes de la part de l'entreprise et de la part des salariés.

C'est vrai, les facteurs qui sont à l'origine des démarches compétences sont bien là, et demeurent. Ces démarches font partie d'un ensemble vaste de moyens, de méthodes, de principes de gestion renouvelés visant à transformer la relation d'emploi pour répondre aux exigences actuelles de la performance. Pourtant, l'expérience que j'ai eu me conduit à deux constats :

- La démarche compétence accroît la subordination du salarié vis-à-vis de son employeur parce que elle peut inclure l'évaluation des attitudes, des comportements et de l'engagement des individus sur les objectifs de performances de l'entreprise ;
- Les différents acteurs, notamment certaines organisations syndicales et les salariés ne sont pas vraiment conscients des enjeux des démarches compétences. Pourtant, il est fondamental que les acteurs puissent entrevoir et comprendre de manière tout à fait claire les avantages qu'ils peuvent tirer du système. L'expérience de Trixell est « parlant ». La direction de l'entreprise souhaitait, à l'instar de la démarche créer un

lien direct entre compétences et système de rémunération tandis que les organisations syndicales (du moins certaines d'entre-elles), qui pourtant, avaient revendiqué, la construction d'une démarche compétence, voulaient une grille salariale à part, une grille complètement déconnectée des compétences des opérateurs. Elles voulaient une grille salariale qui prenait en compte la spécificité de la salle blanche par l'allocation de primes pour les opérateurs qui travaillaient en salle blanche. Cette vision s'inscrit dans une vision Taylorienne basée sur la logique de poste, contraire à la logique compétences dans laquelle s'inscrit la démarche compétence. Au moment où je finissais mon stage, les négociations pour l'établissement d'une nouvelle grille salariale était toujours dans l'impasse. Cette situation est du, d'après moi, au fait que les différents acteurs du projet, notamment les organisations syndicales, n'ont pas eue une conscience des enjeux du nouveau système ainsi mis en place.

Ces constats nous amène tout naturellement à nous poser une « foule » de questions :

Est-il possible d'obtenir la parité des enjeux dans une démarche compétence ? Comment favoriser la progression professionnelle des salariés et en même temps éviter les risques d'exclusion que comporte les démarches compétences ? Comment construire de nouveaux repères collectifs prenant en compte la diversité des parcours professionnels et les activités de travail ? Les démarches compétences rendent-elles vraiment effectives les multiples attentes dont elle suscite ?

Encore, encore autant de questions dont les réponses nous édifierons sur l'avenir de la démarche compétence.

## **BIBLIOGRAPHIE**

1. **Philippe Zarifian**, « Le modèle de la compétence », 2<sup>ème</sup> édition, Entreprise et carrière
2. **Dimitri Weiss**, « Ressources humaines », 3<sup>ème</sup> édition, organisations 2005
3. **Sékiou**, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, Chevalier, « Gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck
4. **Jean Jacques Néré**, « Démarche compétence et pratiques managériales : une approche nouvelle », édition Démos 2005
5. **Marie France Reinbold, Jean Marie Breillot**, « Gérer la compétence dans l'entreprise », édition l'Harmattan 1993
6. **Le Boterf**, « Construire les compétences individuelles et collectives », édition organisations 2000, 2001
7. **Bernard Galambaud et Patrick Gilbert**, « Gérer par les compétences, pratiques, enjeux et conditions d'efficacité », articles, mars 1999
8. **Michel Parlier, Sophie Savereux**, « Reconnaître les compétences : des démarches d'entreprises », les cahiers de l'Anact, n° 15, 2000
9. **Revue Personnel**, « Gérer par les compétences » n° 412, Août – Septembre 2000
10. **Cécile Dejoux**, « Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences », Allocataire moniteur chercheur au laboratoire de recherche Rodige – CNRS
11. **Sylvie Jarnias**, « Gestion des compétences et implication organisationnelle », Communication jeune chercheur (doctorant).

## **PLAN DES ANNEXES**

Les annexes ci-jointes ont été élaborées avec la démarche compétences engagée par la société Trixell.

**ANNEXE 1** : Communication faite par le chef de projet aux opérateurs sur la démarche parcours professionnel des opérateurs (PPO)

**ANNEXE 2** : Communication sur le projet aux partenaires sociaux

**ANNEXE 3** : Fiche d'enquête PPO

**ANNEXE 4** : Référentiels compétences, métiers (appelés fiches de progression au sein d'un poste), exemple de la fiche Scintillateur

**ANNEXE 5** : Parcours et règles de progression professionnelles des opérateurs

**ANNEXE 6** : Négociation sur les classifications dans la métallurgie : ce que veut la FGMM - CFDT

**ANNEXE 7** : Négociation de la grille salariale ouvrière, où en est on ?