

Analyse des emplois, classification et compétences* : Perspectives et limites d'une approche transversale de gestion des ressources humaines appliquée à une banque régionale.

Pierre-Xavier MESCHI

Laboratoire CRET - LOG
Faculté de Sciences Economiques
Université Aix-Marseille II

Alain ROGER

IAE Aix-en-Provence
Université Aix-Marseille III

*Une première version de ce document, plus centrée sur une analyse organisationnelle, a été présentée à la conférence IAEREP/SABE de Rotterdam en Juillet 1994.

RÉSUMÉ

L'intérêt d'une analyse des emplois en termes de compétences est de revenir à l'essentiel dans la gestion des ressources humaines, de décroquer certaines fonctions fondées parfois sur des découpages professionnels arbitraires et artificiels. Nous avons montré, à partir des données disponibles dans une banque régionale, que les regroupements d'emplois qui sont faits sur la base des compétences requises ne recoupent pas nécessairement les fonctions et les départements existants. Ils peuvent donner des pistes pour construire de nouvelles filières de mobilité interne ou pour revoir l'organisation et proposer des ensembles plus cohérents.

L'analyse a également permis de faire ressortir des catégories d'emplois selon le type de polyvalence ou de spécialisation exigées. L'approche fondée sur les compétences en gestion des ressources humaines a fait l'objet récemment de nombreux travaux, aussi bien en France (Aubret *et al.*, 1993 ; Le Boterf, 1994 ; Zarifian, 1994) que dans d'autres pays comme les Etats Unis (Lawler & Ledford, 1992 ; Lawler, 1994 ; Lado & Wilson, 1994), ou en Grande Bretagne (Iles, 1993 ; Burgoyne, 1993), mais les approches proposées sont nombreuses et diverses. Aujourd'hui, les entreprises intègrent de plus en plus souvent ce concept pour adapter ou modifier leur système de gestion avec pour objectif principal de développer la flexibilité et la mobilité interne de leur personnel. Elles doivent répondre à la stagnation de la demande, aux exigences accrues des clients, tant sur le plan de la qualité que sur celui du prix des produits ou services, à la concurrence de plus en plus vive et à l'apparition de nouveaux concurrents suite au décloisonnement des marchés. Cette réponse passe nécessairement par une gestion différente de leurs ressources humaines afin de créer une organisation flexible, proactive et « apprenante » (Senge, 1990).

Deux objectifs organisationnels se sont imposés naturellement aux entreprises confrontées à ces modifications économiques et sociales, la flexibilité et la polyvalence : « *l'entreprise recompose sa force de travail pour assurer la flexibilité... en élargissant les compétences de la main-d'œuvre permanente* » (Hirschhorn, 1987, p. 42). Chaque poste doit être redéfini sur une base plus large, plus complexe, beaucoup moins spécialisée et hiérarchisée (Freiche, 1992). Moins de niveaux hiérarchiques et une base de définition plus large du travail ont l'avantage de concilier enjeux économiques et sociaux, d'obtenir plus de souplesse d'action pour l'équipe dirigeante mais aussi de varier et d'enrichir le travail des salariés. Le double objectif de flexibilité et de polyvalence a amené nombre d'entreprises à reconsidérer, à « replâtrer » la classification traditionnelle rigide fondée sur le poste, et s'accompagnant d'une forte spécialisation avec une pyramide hiérarchique élevée.

Les premières expériences de gestion des compétences en entreprises vont d'ajustements mineurs, voire parfois d'une simple adaptation du vocabulaire à des méthodes traditionnelles, jusqu'à une remise en cause profonde de l'organisation, de ses méthodes et de ses structures. Les questions et les limites de cette approche commencent à apparaître (Zarifian, 1995 ; Le Bellec, 1995 ; Livian & Terrenoire, 1995) ; Donnadiou & Denimal (1994, p. 2) constatent même qu'en pratique, « *on tente souvent de réintroduire sous un autre nom et sous une autre approche les vieux concepts aux contours connus et rassurants* ».

Beaucoup d'entreprises qui, séduites par le concept de compétence, souhaitent adapter leur système de gestion des ressources humaines, hésitent devant l'ampleur de la tâche et la lourdeur des

méthodes proposées. L'objectif de notre étude est de montrer comment une analyse des emplois en termes de compétences permet de mieux comprendre les fondements de l'organisation. Elle donne des pistes pour gérer les carrières en dépassant les cloisonnements fonctionnels pour favoriser les mouvements transversaux à l'intérieur d'une organisation. Sans reprendre l'ensemble de la littérature sur la gestion des compétences, nous montrerons ce qu'une description des emplois en termes de compétences peut apporter par rapport aux méthodes traditionnelles de classification fondées sur les activités ou les tâches, puis nous illustrerons les apports possibles de cette approche dans une banque régionale française.

GESTION DES COMPÉTENCES ET CLASSIFICATION DES EMPLOIS

Du fait de son rôle économique dans l'organisation du travail et de son influence sociale au travers de la rémunération et de la mobilité professionnelle, la classification est apparue comme une « *question carrefour* » (Donnadiou & Denimal, 1994). Jusqu'à présent, le poste, sa description et son classement ont été au cœur de la plupart des modèles de gestion des ressources humaines (Lawler & Ledford, 1992 ; Lawler, 1994). Les systèmes de rémunération, de formation, de gestion des carrières et de recrutement ont été bâtis autour du concept de poste. Leur description en termes de tâches ou d'activités effectuées, leur évaluation et leur classement permettaient de situer l'ensemble des postes d'une entreprise dans une grille de classification, d'établir un niveau de rémunération correspondant aux exigences de chaque poste, ou encore de revoir l'organisation des départements issus de regroupements de postes. Ce n'est qu'en dépassant cette approche que les responsables de la gestion des ressources humaines peuvent définir les orientations des programmes de formation, gérer la mobilité, ou rechercher la meilleure adéquation entre le profil d'un poste et celui d'un individu.

LES LIMITES DES SYSTEMES DE CLASSIFICATION TRADITIONNELS

Le mode traditionnel de classification fondé sur le poste a fait preuve d'efficacité dans un contexte économique et social où les entreprises devaient organiser une production conforme aux besoins peu différenciés du marché, avec une main-d'œuvre peu qualifiée et de faible niveau de vie. Aujourd'hui, dans bien des cas, cette approche a trouvé ses limites en regard de l'évolution conjointe de l'environnement économique de l'entreprise et des attentes sociales de ses salariés. Certains ont remis en cause les systèmes traditionnels considérant qu'« *il y a de bonnes raisons de penser que le concept d'un individu détenant un poste n'est plus du tout la meilleure façon de s'y prendre lorsqu'il s'agit d'organiser et de gérer les individus* » (Lawler, 1994, p. 4). En organisant et en gérant le personnel à partir

de grilles figées sur des postes aux exigences très précises et peu évolutives, on aboutit à la création d'un carcan organisationnel dans lequel les situations de travail deviennent insupportables : l'utilisation d'un tel mode de classification contribue à limiter, à contenir, alors qu'il devrait agir comme levier de création de valeur économique et sociale au sein des entreprises. Le résultat du processus de classification fondé sur le poste, la grille des emplois de l'entreprise est parfois devenu un frein, « *un édifice bien verrouillé, auquel on ne pouvait toucher que tous les vingt ans, et avec une extrême prudence !* » (Gentil, Préface In Donnadiou & Denimal, 1994), alors qu'elle était initialement conçue comme un outil de développement économique, personnel et collectif.

Si les entreprises veulent dynamiser des grilles bousculées par l'évolution rapide des compétences, il ne suffit pas de multiplier les coefficients ou les procédures compliquées d'évaluation. Bien au contraire, ces ajustements sans remise en cause profonde ne font qu'accentuer le décalage entre un mode de classification trop rigide et la réalité des entreprises. L'un des effets pervers d'une simple recherche de sophistication a été le déplacement des objectifs de la grille : plutôt que répondre et s'adapter aux nouveaux objectifs organisationnels, le respect des règles et des procédures devient alors le véritable objectif d'une grille qui se bureaucratise au sens de Crozier (1984).

Reconsidérer ou « replâtrer » un système de classification qui a montré ses limites consiste à forcer les nouveaux enjeux organisationnels à s'insérer dans une logique qui a présidé initialement à la création des grilles de classification ; il s'agit en effet d'une logique de différenciation des postes qui, en tant que référentiel devait faciliter et codifier la division du travail. Pour répondre aux besoins de flexibilité et de polyvalence des entreprises, un système de classification doit pouvoir décrire la transformation des postes dans le sens d'une évolution rapide et d'un élargissement de leur contenu. Mettre de nouveau en application la logique de la différenciation aboutit à une multiplication sans fin de postes et à un véritable non-sens car la classification résultante, en voulant restituer le plus fidèlement possible une réalité organisationnelle et humaine de plus en plus complexe, finira par ne plus rien restituer. Ce constat prolonge l'analyse de Donnadiou & Denimal (1994, p. 15 et 16) pour qui « *si une telle finesse d'analyse pouvait se justifier à l'époque de l'ultradivision du travail, elle paraît moins nécessaire lorsque les emplois s'enrichissent et apparaissent comme le regroupement d'une multitude de tâches élémentaires de natures différentes et aux finalités diverses* ».

L'INTERET D'UNE APPROCHE FONDEE SUR LES COMPETENCES

A un niveau stratégique, l'articulation et la diffusion des compétences génériques dans l'entreprise, et plus précisément ce que les uns ont appelé « *core competences* » (Prahalad & Hamel, 1990) et d'autres,

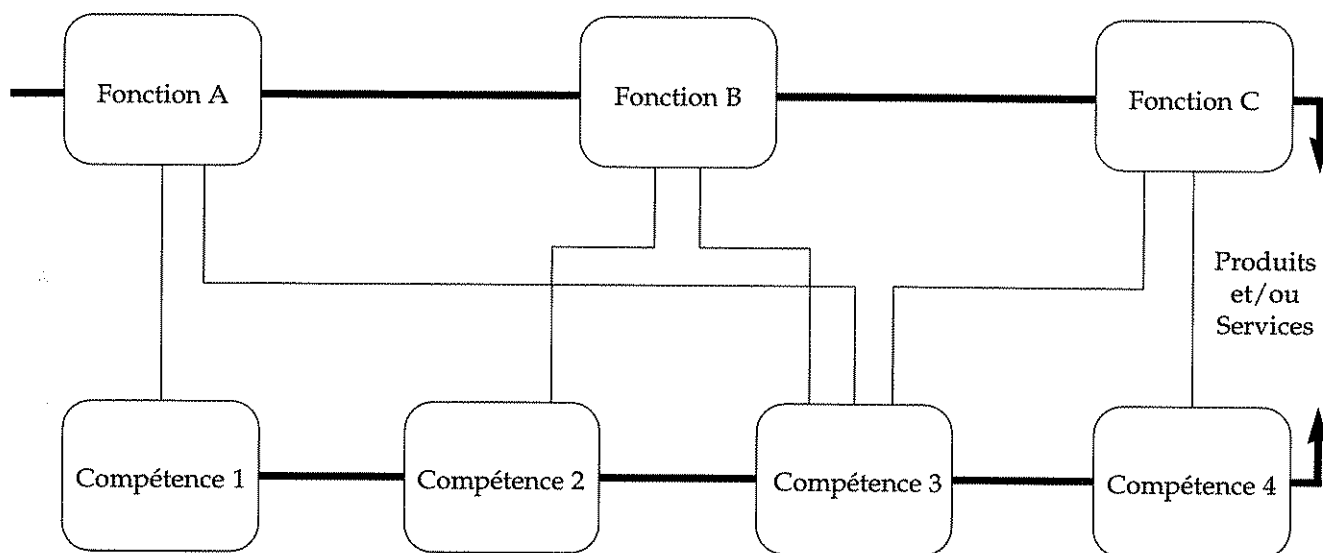
« *strategic capabilities* » (Stalk, Evans & Shulman, 1992), ont été perçues comme une véritable source d'avantage compétitif. Ensuite au niveau plus opérationnel de la gestion des ressources humaines, l'approche compétence a été vue comme une véritable alternative à l'approche classique fondée sur le poste. Dans ce type d'approche, le pivot central se déplace du poste, ensemble de tâches à réaliser, vers la compétence, support immatériel du poste. Ainsi, poste et compétence sont liés ; de surcroît, ces deux construits possèdent une caractéristique-clé commune, ils sont tous les deux finalisés (Aubret *et al.*, 1993 ; Donnadiou & Denimal, 1994 ; Le Boterf, 1994). En effet, poste et compétence ne peuvent être séparés de la situation de travail dans laquelle ils s'inscrivent. La première différence essentielle réside dans le fait que le poste s'inscrit dans une situation de travail distincte de celle des autres postes alors que la compétence peut s'appliquer à plusieurs situations de travail. Un poste est finalisé mais il est exclusif à la différence de la compétence. Le fait et la possibilité de s'appliquer à des situations variées sont des propriétés indissociables de l'approche compétence. Transversalité et flexibilité sont deux caractéristiques-clés propres à la compétence et celles-ci sont pleinement opératoires car la compétence est avant tout dynamique. Cette dynamique se concrétise par la capacité de combiner différents éléments qui se composent, se décomposent et se recomposent en fonction des exigences de la situation de travail concernée : « *la compétence est un système, une organisation structurée, qui associe de façon combinatoire divers éléments* » (Le Boterf, 1994, p. 20) ; c'est un « *construit social..... qui intègre des modalités variées, identifiables et utilisables dans les différents contextes de gestion* » (Aubret *et al.*, 1993, p. 49). Transversalité, flexibilité, dynamisme, combinaison et intégration sont inhérents à la compétence mais ils n'en dessinent que les contours : le cœur de la compétence est constitué par « *divers éléments* » ou des « *modalités variées* » qui sont en réalité des ressources (connaissances, capacités.....) que la compétence intègre « *pour les finaliser sur la réalisation d'activités* » (Le Boterf, 1994, p. 21).

Une approche fondée sur les compétences permet d'explorer de nouveaux modes de classification reflétant une organisation du travail plus courte en niveaux hiérarchiques, facilitant « *l'intensification systématique de la polyvalence* » (Stroobants, 1991, p. 35) et octroyant « *d'avantage d'initiative et de responsabilités aux ouvriers* » (Aubret *et al.*, 1993, p. 37). Pour que flexibilité, réduction des niveaux hiérarchiques et élargissement du travail se concrétisent dans la réalité pour l'entreprise par la création d'un avantage compétitif solide et durable, les entreprises s'appuient de plus en plus sur un système de classification souple et évolutif, dont l'élément central est la compétence : « *la compétence devient le nouveau concept appliqué lorsque des postes s'enrichissent en même temps que leur stabilité ou leur durée de vie devient incertaine* » (Freiche, 1992, p. 28). Cette approche fondée sur les compétences devient le pivot d'un nouveau modèle de gestion des ressources humaines pour les entreprises (Dutailly,

1990 ; Michel & Ledru, 1991 ; Lawler & Ledford, 1992 ; Schuler, 1992 ; Donnadieu & Denimal, 1994 ; Le Boterf, 1994), certains vont même jusqu'au bout de la « logique compétence » en fondant les rémunérations, non plus sur les caractéristiques des postes occupés, mais sur

les compétences individuelles, « *savoir-faire validés* » possédés par les individus et que l'entreprise a la responsabilité d'utiliser au mieux de ses besoins (Accord A CAP 2000, 1990).

Graphique 1 : Approche Fonctionnelle et Approche Compétence



Si nous considérons la fonction comme un regroupement de postes par finalités ou par types d'activités, passer d'une approche fonctionnelle à une approche compétence conduit à retourner à la « source » de la création de valeur (*i. e.* les produits et/ou les services) dans l'entreprise. Avec l'approche fondée sur la fonction, c'était la combinaison de plusieurs postes spécialisés, dans lesquels on retrouvait systématiquement les mêmes types de tâches, qui permettait d'aboutir à la réalisation d'un produit ou d'un service. Avec l'approche fondée sur les compétences, c'est à partir de la combinaison de compétences génériques communes que l'on obtient un produit ou un service (Cf. Graphique 1). Prahalad & Hamel (1990, p. 82) ont comparé cette structure particulière à celle d'un arbre, « l'entreprise est un grand arbre. Le tronc et les principales branches sont les produits essentiels... Le système de racines qui procure la nourriture, le soutien et la stabilité est la compétence fondamentale (« core competence ») ».

Pour construire concrètement un système de gestion fondé sur les compétences, la tendance actuelle dans de nombreuses entreprises est de découper le réel en familles professionnelles constituées de postes qui sont parfois disparates, mais dont le dénominateur commun est de s'appuyer globalement sur la mobilisation des mêmes compétences. La critique principale soulevée par certains auteurs à l'encontre de ce type de construction est que l'on aboutit parfois, dans un système où les compétences des individus ont pris le pas sur les caractéristiques des postes, « à créer des collections d'individus détenteurs de qualités ou d'aptitudes communes plus fondées sur une standardisation volontariste de règles de recrutement et de promotion

que sur des réalités professionnelles tangibles... la notion de compétence en management, isolée d'aspects techniques, sociaux et professionnels, contribuerait à créer un groupe bien artificiel » (Courpasson & Livian, 1991, p. 7).

Beaucoup d'entreprises cherchent donc, dans un premier temps, à identifier les compétences qui doivent être mises en œuvre, *i. e.* les compétences requises, et de les comparer dans un deuxième temps aux compétences qui pourraient être détenues par les titulaires des postes de travail analysés, *i. e.* les compétences possédées ou individuelles. Découper les postes en mettant en lumière chacune des ressources, et donc des compétences, qui les composent, « revient à admettre qu'ils ne sont plus immuables, qu'ils évoluent tellement et tellement rapidement, sous la pression de diverses contraintes et volontés, que l'on ne peut plus les considérer comme des éléments stables dans un certain nombre d'entreprises » (Donnadieu & Denimal, 1994, p. 150). A partir de l'ensemble des compétences identifiées, des familles professionnelles sont définies par des combinaisons homogènes de postes dont le critère de regroupement repose sur la mobilisation de compétences identiques ou proches, et non sur des situations de travail identiques ou proches comme dans le cas traditionnel des regroupements de postes en fonctions. Les familles professionnelles sont des construits à partir desquels on peut bâtir un système de gestion des ressources humaines plus flexible et surtout plus évolutif, en substituant un critère à « géométrie variable », la compétence, à un plus rigide, la tâche réalisée dans le cadre du poste.

Définir des familles professionnelles sur la base de compétences s'inscrit donc dans une démarche de décomposition des situations de travail, mais cette démarche se fait en rupture avec la tradition taylorienne en retrouvant d'une certaine façon une logique de métier. Ces familles professionnelles sont soutenues pour chacune d'entre elles par une « plate-forme » de compétences correspondant à métier spécifique. Cette construction d'un système de gestion des ressources humaines fondé sur les compétences peut alors conduire à une réorganisation de la structure traditionnelle de l'entreprise par grandes fonctions (Galbraith & Lawler, 1993). Lorsque le contexte de l'entreprise évolue et exige une plus grande flexibilité et polyvalence, le système de gestion des ressources humaines doit dépasser les fonctions et les postes en mettant l'accent sur les groupes transfonctionnels. La mise en place de familles professionnelles qui sont transversales aux spécificités techniques et fonctionnelles augmente la souplesse de l'entreprise et permet d'alléger la structure hiérarchique.

UN EXEMPLE D'ANALYSE DES EMPLOIS EN TERMES DE COMPETENCES

Dans le cas d'une entreprise particulière, une banque régionale française, nous avons utilisé une méthode d'analyse qui permet de dépasser la classification traditionnelle par niveaux, et de mettre en lumière, pour les responsables de la gestion des ressources humaines de cette entreprise, les perspectives et les intérêts qui découlent de la mise en place d'un système de gestion fondé sur les compétences.

LE CHAMP DE L'ETUDE

Les données utilisées dans cette étude proviennent d'une grille de classification des « postes-types » présents dans une banque régionale dont la gestion est complètement décentralisée. Cette grille a été construite dans l'optique de fournir un descriptif précis de la situation de l'ensemble des emplois par rapport à des critères d'évaluation fondés sur les exigences des postes. 116 postes-types, du poste de directeur général à celui de standardiste, ont été ainsi détaillés, évalués et classés en regard de 29 critères professionnels qui correspondent à des ressources particulières, pouvant être regroupées autour de trois types de compétences requises, celles liées au « savoir » (12 critères), celles qui sont liées au « pouvoir » (8 critères) et celles qui sont liées au « vouloir » (9 critères) (Cf. dans le Tableau 1 la liste exhaustive de ces différents critères).

Chaque poste-type dans la banque est ainsi passé au crible des 29 critères professionnels. Pour chacun d'entre eux, le poste étudié reçoit une cotation allant de 1, ce qui signifie que la maîtrise ou la mobilisation de cette compétence est accessoire pour le poste, à 5, ce qui signifie que la maîtrise ou la mobilisation de ce critère est de toute première importance pour satisfaire aux exigences du poste.

La première étape de notre analyse des emplois en termes de compétences a consisté à mettre en lumière, à partir des compétences requises, des familles professionnelles transversales à tout ou partie des fonctions détaillées dans la grille. Nous avons donc analysé les 116 postes-types pour voir comment ils pouvaient se structurer par regroupements homogènes en un certain nombre de familles professionnelles ayant des compétences requises identiques ou proches (*i. e.* dont les cotations de chacun des 29 critères professionnels ou ressources sont proches). Pour ce faire, nous avons utilisé l'analyse typologique hiérarchique, une méthode empirique de structuration des données. L'objectif assigné à l'analyse typologique hiérarchique est d'organiser l'ensemble des informations chiffrées présentes dans la grille en plusieurs regroupements de postes-types. Cette analyse statistique nous a permis d'obtenir neuf familles professionnelles qui correspondaient à des regroupements homogènes de postes car la « proximité » de leurs compétences sous-jacentes était forte.

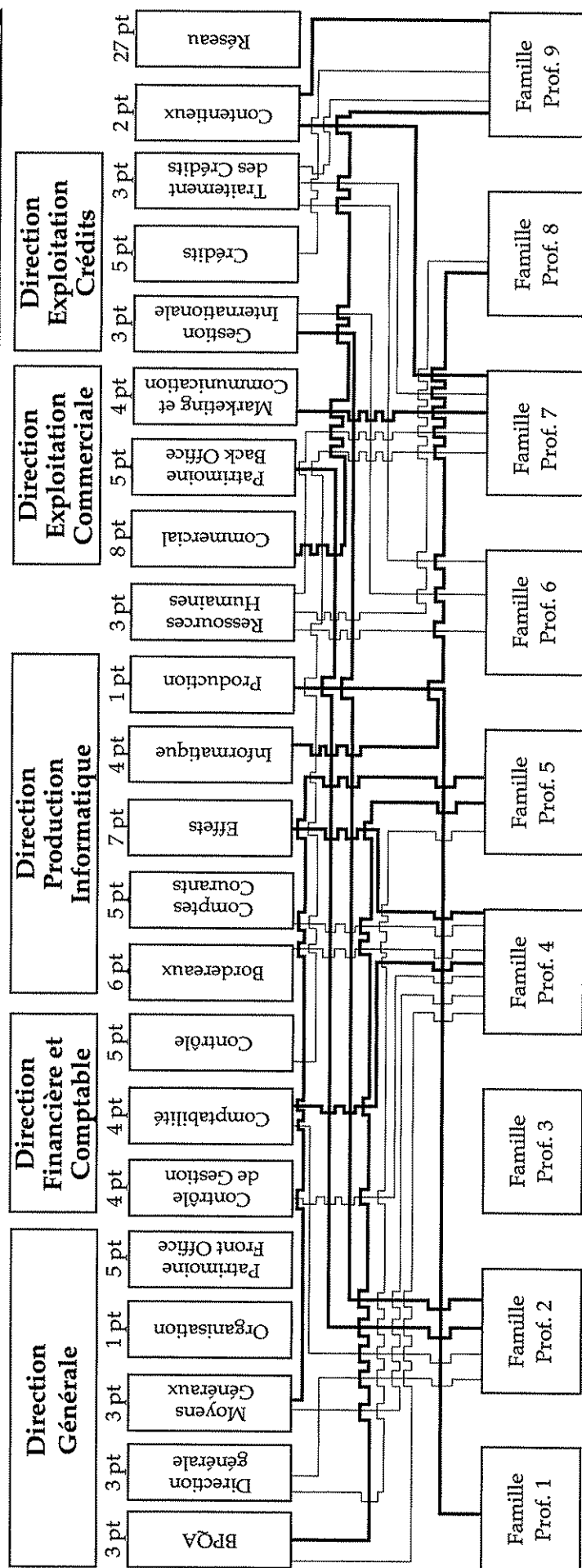
En joignant comme dans le Graphique 1 les familles professionnelles, constituées sur la base des compétences requises, aux fonctions existantes, on peut obtenir une représentation de la structure organisationnelle qui englobe à la fois une vision traditionnelle de la banque étudiée, *i. e.* celle qui est fondée sur les fonctions, et une vision alternative fondée sur les compétences (Cf. Graphique 2). Le construit de la famille professionnelle apparaît ici comme l'interface entre ces deux visions ou approches. Autrement dit, l'intérêt principal de la mise en évidence des familles professionnelles est qu'elles constituent le « point d'entrée » pour démarrer une analyse en termes de compétences.

L'ANALYSE DES FAMILLES PROFESSIONNELLES

Pour analyser plus précisément les familles professionnelles, nous avons calculé pour chaque famille la moyenne des cotations de chacun des 29 critères professionnels. A partir de cette cotation moyenne, il a été possible de mettre en lumière les compétences clés requises pour chaque famille professionnelle (Cf. Tableau 1).

Graphique 2 : Fonctions et Familles Professionnelles de la Banque Étudiée

BANQUE REGIONALE



Légende :

pt poste-type

entre 30% et 50% des postes-types d'une fonction se regroupe autour d'une famille professionnelle

plus de 50% des postes-types d'une fonction se regroupe autour d'une famille professionnelle

Tableau 1 : Compétences Requises des 9 Familles Professionnelles

Compétences*	fp 1	fp 2	fp 3	fp 4	fp 5	fp 6	fp 7	fp 8	fp 9
1) niveau d'études générales	1.57	1.27	1	1.09	1	2.62	2.62	3	4
2) expression écrite	2.57	1.6	1.4	1.14	1	2.56	2.62	3	3.94
3) expression orale	2.57	2.07	1.6	1.52	1.27	2.37	2.69	2.44	3.62
4) connaissance des services et/ou produits bancaires	2.74	2.73	1.4	1.19	1	2.69	3.06	2.78	4.4
5) comptabilité	1.43	2.07	2.2	2	1.45	2.37	2.12	2.33	2.37
6) études financières	1	1	1	1	1	2	2.06	1.78	3.75
7) fiscalité	1	2.07	1.8	1.19	1	2.37	2.62	1.22	3.25
8) informatique	1	1.4	1.8	1.33	1.45	1.81	1.56	3.11	2.44
9) utilisation de matériels spécialisés	3.86	1	1.4	1.19	5	1.62	1	2.78	1.12
10) activités administratives	1.71	2.27	3	2.24	1.54	2.62	2	2.56	2.12
11) techniques commerciales	1.71	1.6	1.4	1.33	1.18	2.12	2.25	1.33	3.75
12) durée d'adaptation à un poste	2.29	2.27	2.2	2.05	2.27	3	2.75	3.22	3.62
13) vivacité	2.14	1.53	1.8	1.09	1.18	2.87	2.75	3.22	3.75
14) mémoire	1.86	1.4	1.4	1.38	1.64	1.81	1.5	2.11	2.06
15) logique	1.71	1.73	2	1.38	1.45	2.25	2	4.2	3.31
16) analyse	1.29	1.4	1	1.29	1.18	3	3	4.1	4.5
17) synthèse	1.29	1.13	1	1	1	2	2.25	3.67	4.5
18) jugement	1.29	1.47	1.4	1.05	1	2.44	2.37	4	4.2
19) créativité	1.71	1	1	1	1	1.12	1.75	2.11	2.62
20) résistance nerveuse et/ou physique	1.86	1	2.2	1.76	4.8	1.37	1.37	1.44	1.37
21) gestion des ressources humaines	1	1	1.5	1	1	2.31	1	1.17	1.72
22) esprit d'équipe	1	1	4	1	1	4	1	1.33	2.5
23) organisation	2	1.8	3.6	1.19	1.36	3.87	2.12	2	3.12
24) responsabilités	1.15	1.04	1	1.03	1.05	1.53	1.47	1.72	3.88
25) information	2.71	1.8	1	1	1.18	3	3	2.56	4
26) animation	1	1.13	2.6	1	1	2.62	1.12	1.89	3.5
27) négociation	1	1.13	1	1	1	2.62	2.12	1.89	3.5
28) efficacité et initiative	3	1.93	2.2	1.19	1.36	3	2.87	3	3.5
29) adaptabilité	1.86	2.47	1.4	1.09	1.18	2.75	2.75	3.44	3.5

* Il s'agit de la moyenne des cotations des postes de chaque famille professionnelle (fp). La cotation des compétences requises va de 1, ce qui signifie que la maîtrise ou la mobilisation de cette compétence est accessoire pour les postes de chaque famille professionnelle, à 5, ce qui signifie que la maîtrise ou la mobilisation de cette compétence est de toute première importance pour satisfaire aux exigences des postes de chaque famille professionnelle.

LES RESULTATS

Le Tableau 1 montre que la première famille professionnelle correspond à un ensemble d'emplois qui requièrent tous l'utilisation occasionnelle ou constante de matériels spécialisés (critère 9) et qui demandent tous de l'initiative pour adapter les moyens à l'action et obtenir une bonne efficacité (critère 28) ; au contraire, les autres compétences ne sont pas requises à un niveau élevé. Cet ensemble regroupe 4 postes de secrétariat et un poste d'hôtesse dans

des départements différents, mais aussi un poste de maquettiste ou un poste de technicien chauffage. L'approche retenue ici est trop générale pour distinguer les savoir-faire précis liés à l'utilisation de tel ou tel matériel spécialisé. De même, les emplois de la famille professionnelle 5 requièrent une utilisation constante de matériels spécialisés (critère 9) et une résistance nerveuse ou physique très forte (critère 20). On y trouve par exemple des spécialistes de microfilms, de traitement de fichiers, d'ordres de virement ou de saisie de prêts. D'autres types de spécialistes (rédacteurs, chargés de clientèle...) se retrouvent dans la famille professionnelle 7 où les emplois requièrent souvent une bonne connaissance des produits bancaires (critère 4), une bonne gestion de l'information (critère 25) et des capacités d'analyse leur permettant de décomposer

des éléments complexes pour faire des choix parmi des solutions connues (critère 16).

Les familles professionnelles 2 et 4 contiennent des ensembles d'emplois très divers dont la caractéristique est de ne requérir de compétences pointues sur aucun des critères retenus. Il s'agit aussi bien d'emplois de guichetiers ou de caissiers, que de gestionnaires de fichiers ou de chargés de clientèle. Une mobilité entre ces différents emplois devrait donc pouvoir se faire sans trop de mal.

La famille professionnelle 3 inclut des postes d'adjoints dans différents départements et fonctions, à qui il est demandé d'avoir le souci constant de maintenir, restaurer et promouvoir l'esprit d'équipe dans leur unité (critère 22). Ils doivent avoir le sens de l'organisation pour planifier et aménager le travail (critère 23) et être capables d'effectuer des opérations administratives complexes ou spécialisées nécessitant « *un certain choix* » (critère 10). Les postes de la famille professionnelle 6 semblent se situer dans la lignée de ceux de la famille professionnelle 3 puisqu'ils requièrent le même esprit d'équipe et le même sens de l'organisation. Ce sont pour la plupart des postes de chefs de service qui supposent une plus grande expérience (critère 12), et plus de polyvalence puisqu'il est demandé en outre à leur titulaires d'assez bonnes capacités d'initiative, d'analyse, et de gestion de l'information (critères 28, 16, et 25). Les emplois de la famille professionnelle 7, qui requièrent aussi ces deux dernières compétences, peuvent également constituer des tremplins pour ceux de la famille professionnelle 6.

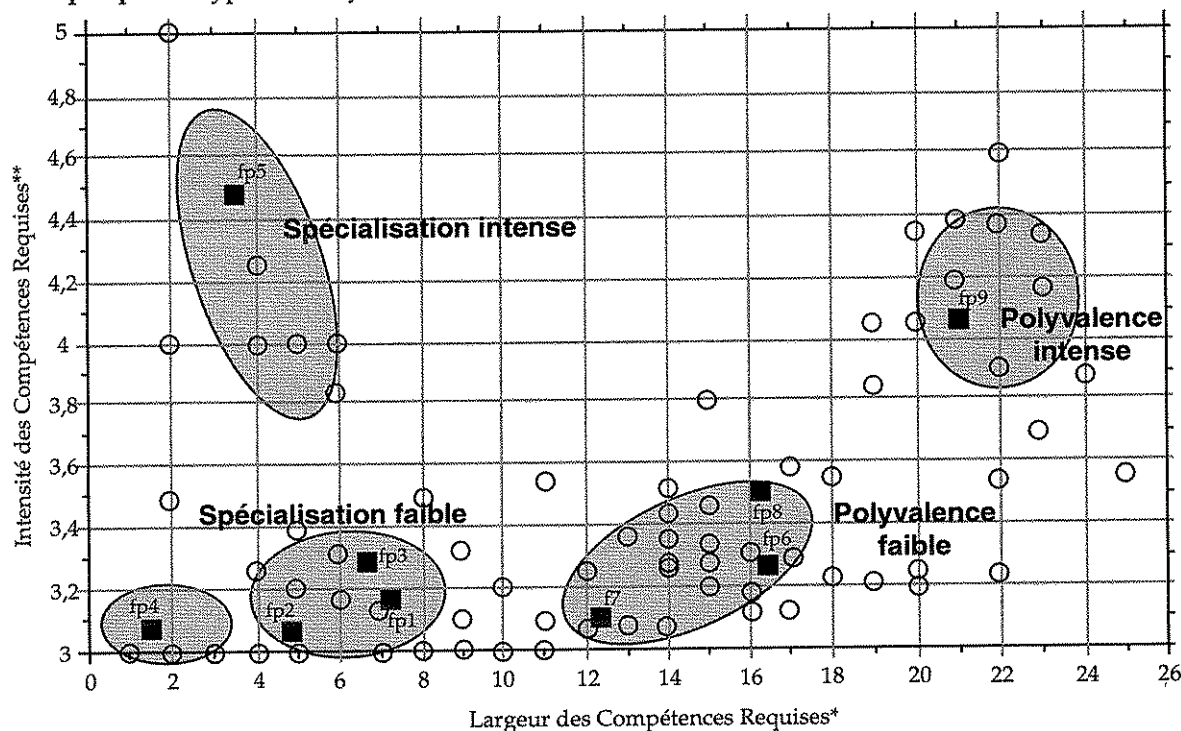
Les emplois des familles professionnelles 8 et 9 sont plus polyvalents. Ils demandent aussi bien des capacités d'expression écrite, de logique, d'analyse, de synthèse, de jugement, d'initiative et d'adaptabilité (critères 1, 15, 16, 17, 18, 28 et 29) qu'un bon niveau d'études générales et une bonne expérience (critères 1 et 12). Les emplois de la famille professionnelle 8 impliquent une maîtrise plus poussée de l'informatique (critère 8). Ce sont des analystes, des chargés d'études, d'exploitation ou d'organisation. Les emplois de la famille professionnelle 9, qui comportent des chefs de département et divers responsables ou assistants d'assez haut niveau hiérarchique, impliquent un sens des responsabilités plus développé (critère 24), des qualités d'expression orale, de compréhension, d'organisation, d'information, d'animation et de négociation (critères 3, 13, 23, 25, 26 et 27), une bonne connaissance des produits bancaires, mais aussi des connaissances en finances, droit, fiscalité et techniques commerciales, (critères 4, 6, 7 et 11). En revanche, on ne leur demande pas de travailler sur du matériel complexe (critère 9).

Dans le cas spécifique de cette banque, le détail des profils des emplois présents dans les différentes familles professionnelles nous porte à rester prudents pour ce qui concerne l'exploitation systéma-

tique de ces regroupements d'emplois fondés sur les compétences pour gérer des filières de mobilité fonctionnelle. En effet, l'identification de l'origine fonctionnelle des emplois constituant chaque famille professionnelle montre que l'éclatement de certaines fonctions a conduit dans certains cas à l'ancrage d'emplois d'origines diverses autour de critères autres que ceux fondés sur le métier ; des regroupements de postes de niveau hiérarchique identique ou proche ont ainsi été constatés dans la famille professionnelle 6 (constituée majoritairement de chefs de service) et 9 (constituée en grande partie de responsables de département), mais peut-être peut-on parler d'un « métier » de manager ou de chef de service. L'analyse fait toutefois ressortir quelques possibilités de mobilité inter-famille qui, sans se substituer aux trajectoires professionnelles bancaires classiques, peuvent les compléter utilement.

Au-delà des perspectives offertes par ce type de passerelles, deux notions clés apparaissent dans le Graphique 3 : d'une part, certains types d'emplois et de familles professionnelles requièrent un grand nombre de compétences à maîtriser (nous considérons que la maîtrise d'une compétence correspond à une cotation supérieure ou égale à 3). L'axe horizontal, la largeur des compétences requises, correspond au nombre de compétences qui doivent être maîtrisées pour chaque emploi (Cf. cercles), et à la moyenne de chaque famille professionnelle identifiée par l'analyse typologique (Cf. carrés). D'autre part, quel que soit le nombre de compétences à maîtriser, on observe des écarts plus ou moins grands dans la cotation des compétences qui doivent être maîtrisées (cotation variant entre 3 et 5). La moyenne des cotations des compétences à maîtriser (*i. e.* celles dont la cotation est supérieure ou égale à 3 sur une échelle allant de 1 à 5) mesure le niveau d'intensité des compétences requises pour chaque emploi et chaque famille professionnelle. A partir de la mesure de la largeur et de l'intensité des compétences requises, une carte des différents types de polyvalence a pu être dressée. Cette carte fait apparaître quatre « zones » de polyvalence où sont positionnés les postes ainsi que les familles professionnelles de la banque étudiée. Le niveau d'intensité est particulièrement fort pour les familles professionnelles 5 (moyenne des cotations égale à 4.46) et 9 (moyenne des cotations égale à 4.05) ; mais, dans la première famille, environ 3 compétences seulement doivent être bien maîtrisées (nous parlerons de spécialisation intense), alors que dans la seconde, 21 des 29 compétences doivent être bien maîtrisées (nous parlerons de polyvalence intense). A un niveau d'intensité plus faible, nous retrouvons cette distinction entre les emplois des familles 1, 2, 3 et surtout 4, qui sont assez spécialisés (centrés sur la maîtrise de 2 à 7 compétences), et les emplois plus polyvalents des familles 6, 7 et 8 qui requièrent la maîtrise de 12 à 17 compétences.

Graphique 3 : Types de Polyvalence, Postes et Familles Professionnelles dans la Banque Étudiée



fp : famille professionnelle

*mesurée à partir du nombre de compétences requises pour chaque poste et chaque famille professionnelle dont le score est supérieur ou égal à 3 (i. e. compétences dont la maîtrise est moyennement ou fortement exigée pour satisfaire aux besoins du poste de travail)

**mesurée à partir de la moyenne des scores supérieurs à 3 des compétences à maîtriser de chaque poste et chaque famille professionnelle

CONCLUSION

L'intérêt d'une analyse des emplois en termes de compétences est de revenir à l'essentiel dans la gestion des ressources humaines, de décloisonner certaines fonctions fondées parfois sur des découpages professionnels arbitraires et artificiels. Nous avons montré, à partir des données disponibles dans une banque régionale, que les regroupements d'emplois qui sont faits sur la base des compétences requises ne recoupent pas nécessairement les fonctions et les départements existants. Ils peuvent donner des pistes pour construire de nouvelles filières de mobilité interne ou pour revoir l'organisation et proposer des ensembles plus cohérents.

L'analyse a également permis de faire ressortir des catégories d'emplois selon le type de polyvalence ou de spécialisation exigées. Bien entendu, la seule analyse quantitative des cotations des emplois sur des grilles de compétence n'est qu'un volet d'une gestion des ressources humaines en termes de compétences : si elle n'est pas complétée par une analyse des personnes utilisant le même type d'approche, une grande partie de l'intérêt de la démarche disparaît.

Une seconde remarque concernant cette étude est le caractère limité des données qui sont fondées sur une grille comprenant seulement 29 critères et ne détaillant

pas les compétences professionnelles spécialisées requises par certains emplois. La démarche pourrait aussi être appliquée avec profit dans des organisations où les métiers sont plus diversifiés que dans la banque. Toutefois, le bouleversement des métiers et des Qualifications impose dans ce secteur une profonde remise en question des approches traditionnelles. Courpasson (1990, p. 496) constatait que dans la banque, « les cheminements professionnels ont étouffé les identités de métier ». L'identité professionnelle, vecteur d'« appartenance sociale », s'insère dans la famille professionnelle et constitue un véritable ciment pour les différents postes regroupés, issus de découpages professionnels parfois éloignés. Le système de gestion des ressources humaines bancaire « est donc à repenser en liaison avec les processus de reconfiguration du marché interne par le renforcement des identités professionnelles : les exigences de « codification sociale » et d'appartenance sociale se multiplient, et vont à l'encontre de l'approche statutaire globale qui écrase la pluralité du corps social » (Courpasson, 1990, p. 503).

BIBLIOGRAPHIE

Accord CAP 2000, Mise en place d'une démarche compétence dans la sidérurgie, Usinor-Sacilor, 1990.

Aubret, J., Gilbert, P. & Pigeys, F. (1993). *Savoir et Pouvoir : Les Compétences en Questions*, PUF Gestion, Paris.

Baron, X. & Biard, P. (1989). « La nomenclature des emplois : Un outil de base pour la gestion des compétences », *Personnel*, n° 303, 32-37.

Burgoyne, J. G. (1993). « The competence movement : Issues, stakeholders and prospects », *Personnel Review*, 22(6), 6-13.

Courpasson, D. (1990). « Pour un renouvellement de la notion de carrière : L'entreprise bancaire face à ses métiers », *Actes du 1er Congrès de l'AGRH*, Bordeaux.

Courpasson, D. & Livian, Y.-F. (1991). « Le développement récent de la notion de compétence : Glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 1, 3-10.

Crozier, M. (1984). *Le Phénomène Bureaucratique*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Donnadieu, G. & Denimal, P. (1994). *Classification - Qualification : De l'Evaluation des Emplois à la Gestion des Compétences*, Editions Liaisons, Paris.

Dutailly, J.-C. (1990). « L'évolution des emplois d'exécution et la gestion des ressources humaines », *Futuribles*, Octobre, 3-12.

Freiche, J. (1992). « L'usage du concept de compétence », *Personnel*, n° 331, 28-29.

Galbraith, J. R. & Lawler, E. E. (1993). *Organizing for the Future*, Jossey-Bass, San Francisco.

Hirschhorn, L. (1987). « L'économie post-industrielle Quel travail, quelle compétence pour un nouveau mode de production ? », *Economie et Humanisme*, n° 295, 25-43.

Iles, P. A. (1993). « Achieving strategic coherence in human resources development through competence-based management and organization development », *Personnel Review*, 22(6), 63-80.

Lado A. A. & Wilson, M. C. (1994). « Human resource systems and sustained competitive advantage : A competency-based perspective », *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.

Lawler, E. E. & Ledford, G. (1992). « A skill-based approach to human resource management », *European Management Journal*, 10(4), 383-391.

Lawler, E. E. (1994). « From job-based to competency-based organizations », *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.

Le Bellec, N. (1995). « Discours sur les compétences, une pratique en nuance », *Personnel*, n° 356, 24-29.

Le Boterf, G. (1994). *La Compétence : Essai sur un Attracteur Etrange*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Livian, Y.-F. & Terrenoire, J. (1991). « Les entreprises face aux exigences de la gestion des compétences », *Personnel*, n° 361, 25-31.

Merchiers, J. & Pharo, P. (1992). « Eléments pour un modèle sociologique de l'expert », *Sociologie du Travail*, n° 1, 47-63.

Michel, S. & Ledru, M. (1991). *Capital Compétence dans l'Entreprise : Une Approche Cognitive*, ESF Editeur, Paris.

Mirabile, J. M. (1985). « A model for competency-based career development », *Personnel*, 62(4), 30-38.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, 68(3), 79-93.

Ribette, R. (1993). « Classifications des postes et des compétences », *Personnel*, n° 342, 13-17.

Roger, A. & Meschi, P.-X. (1994). « A competency-based career development model : The case of a French banking agency », *IAEREP/SABE Conference*, Erasmus University Rotterdam, Juillet.

Sauret, C. (1993). « Compétences et classifications », *Personnel*, n° 342, 19-22.

Schuler, R. S. (1992). « Strategic human resources management : Linking the people with the strategic needs of the business », *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday, New York.

Stalk, G., Evans, P. E. & Shulman, L. E. (1992). « Competing on capabilities : The new rules of corporate strategy », *Harvard Business Review*, 70(2), 57-69.

Stroobants, M. (1991). « Travail et compétences : Récapitulation critique des approches des savoirs au travail », *Formation Emploi*, n° 33, 31-42.

Taylor, F. W. (1911). *Principles of Scientific Management*, Harper & Row, New York.

Thierry, D. (1990). *La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences*, L'Harmattan, Paris.

Zarifian, P. (1994). « Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie : À la recherche de cohérence », *Actes du 5e Congrès de l'AGRH*, Montpellier.

Zarifian, P. (1995). « Le modèle de la compétence : Une démarche inachevée », *Le Monde*, 1^{er} Mars.