

## **La gestion par les compétences :**

### **pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie d'entreprise et la Gestion des Ressources Humaines**

\_\_\_\_\_  
Michel FERRARY et Georges TREPO  
\_\_\_\_\_

De nombreux ouvrages théoriques de gestion insistent sur la nécessaire congruence entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines. Ce document présente les résultats d'une recherche qualitative menée auprès d'une quarantaine de grandes entreprises et d'une centaine d'autres dans une phase quantitative. L'objectif de la recherche fut de comprendre si l'évidence théorique que constituait l'articulation entre la stratégie et la GRH correspondait réellement aux pratiques des entreprises. Les principaux résultats de notre travail sont : 1) on assiste, tant dans le champ théorique que dans les pratiques d'entreprises, à une convergence entre la GRH et la stratégie autour de la notion de compétence, 2) les entreprises les plus performantes sont celles qui mettent en place une politique différenciée de GRH permettant de préserver, développer et mettre en réseau les compétences stratégiques de l'entreprise, 3) un nouveau compromis salarial s'élabore autour de la rémunération des compétences qui permet à la fois à l'entreprise de préserver son avantage concurrentiel tout en acquérant une nouvelle légitimité fondée non plus sur les augmentations de salaire à l'ancienneté (comme s'est le cas dans le compromis salarial fordiste) mais sur la rétribution des compétences acquises pour accompagner les mutations industrielles.

La mise en évidence de cette articulation des pratiques de gestion autour de la notion de compétence s'appuie également sur la présentation d'une monographie d'une grande entreprise française. Elle appréhende les compétences dans leurs dimensions gestionnaire, opérationnelle et stratégique pour opérationnaliser la convergence entre sa stratégie et sa GRH. Cet exemple a pour objectif d'illustrer les conditions de réussite opérationnelle de la convergence entre GRH et stratégie autour de la gestion des compétences.

Traditionnellement les ouvrages de gestion des ressources humaines insistent sur la nécessaire articulation de leur discipline avec les orientations stratégiques de l'entreprise. Ainsi pour C.-H. BEYSSEYRE DES HORTS (1988, p. 164) :

*« la gestion prévisionnelle des ressources humaines a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (qualifications, connaissances, expérience et aptitudes) et la motivation nécessaires pour pouvoir et vouloir exercer les activités ou les fonctions et assumer les responsabilités qui se révéleront nécessaires, à tout moment, à la vie et à l'évolution de l'entreprise ».*

Dès le début des années quatre-vingt, de nombreux autres théoriciens du management, notamment aux Etats-Unis, ont également insisté sur la nécessaire convergence entre la stratégie et la gestion des ressources humaines (DEVANNA, TICHY et FOMBRUN, 1981 ; DYER, 1983 ; NININZER, 1982 ; MILES et SNOW, 1984 ; SCHULER et JACKSON, 1987 ; LENGNICK-HALL et LENGNICK, 1988 ; WILLS et DYERS, 1984). A la fin des années quatre-vingt, l'évolution des facteurs de compétitivité induite par les mutations technologiques, la globalisation des marchés et leur instabilité tant quantitative que qualitative ont rendu nécessaire la mise en place d'organisations réactives et apprenantes pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Ces évolutions ont renforcé la nécessaire articulation entre stratégie et gestion des ressources humaines pour, d'une part, favoriser

le management par projets et mettre en oeuvre des organisations qualifiantes (ARGYRIS, 1994; BEER, 1997; BROCKBANK, 1997) et, d'autre part, mobiliser les ressources humaines stratégiques (PRAHALAD et HAMMEL, 1995; MOHRMAN et LAWLER, 1997).

Cependant dans la gestion réelle des entreprises l'articulation entre stratégie et GRH est rarement mise en oeuvre. L'analyse stratégique est bien souvent en amont du processus décisionnel. En raisonnant sur le diptyque marché/produit au regard des opportunités offertes par l'environnement concurrentiel, les stratégies (qui sont bien souvent les directeurs généraux) font des choix d'innovation, d'implantation de nouvelles unités de production, de rachat d'entreprise en ne tenant souvent compte que dans un deuxième temps de la dimension ressource humaine. Dans cette logique, la GRH intervient en aval des processus décisionnels pour réguler les dysfonctionnements, mettre à niveau le niveau global de qualification par une politique de recrutement et/ou de formation et définir un système de rémunération qui incitera les opérationnels à atteindre les résultats escomptés par la Direction Générale. Cette fonction d'ajustement de la GRH et son peu d'impact dans le processus réel de décision stratégique a été maintes fois dénoncée notamment dans les choix de fusions d'entreprises dans lesquelles la dimension humaine est faiblement prise en compte (G. FRANCK, 1985; AMADO et AMATO, 1998).

La gestion des compétences n'est pas la seule logique permettant l'articulation de la GRH et de la stratégie d'entreprise. Bien avant la "mode des compétences" qui s'est développée au cours des années quatre-vingt en GRH et au début des années quatre-vingt-dix en stratégie une vaste littérature existait, notamment aux Etats-Unis, sur la nécessaire articulation entre stratégie et GRH. Les consultants ont également réfléchi à cette question pour proposer des approches et des méthodologies permettant cette convergence. Au milieu des années quatre-vingt, HAY MANAGEMENT a défini des logiques de GRH correspondant aux différentes possibilités définies par la matrice stratégique de répartition du portefeuille d'activité du BCG en distinguant une GRH de maturité, une GRH de "start-up" et de croissance et une GRH de déclin et de retrait. De même STUMPF et HANRAHAN (1984) recommandaient de choisir les dirigeants des centres d'activité en fonction de la phase d'existence de ces derniers ; des "champions" de la productivité dans les phases de maturité et des intrapreneurs pour les phases de croissance rapide et les start-up.

Les questions qui se posent dans ce contexte sont : comment opérationnaliser la nécessaire convergence entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines ? En quoi la GRH peut-elle réellement intervenir en amont du processus de décision stratégique ? En quoi le développement de la notion de compétence dans la gestion des entreprises peut favoriser l'articulation entre ces deux dimensions ? En quoi la gestion des compétences permet une convergence entre l'optimisation de l'avantage concurrentiel de la firme et le renforcement de l'équité du système de gestion des ressources humaines ?

L'absence d'interaction entre la stratégie et la GRH dans les pratiques d'entreprise est liée, d'une part, à un problème d'organisation des entreprises et, d'autre part, à une contrainte méthodologique. Dans les entreprises, les Directions de la stratégie et les Directions des Ressources Humaines sont deux entités distinctes avec des objectifs spécifiques qui n'incitent pas particulièrement à la collaboration. D'autre part, les concepts d'analyse de ces deux domaines de gestion n'ont rien de commun. L'analyse stratégique étudie la concurrence, les opportunités, les activités génératrices de cash-flow (STRATEGOR, 1988), alors que la gestion des ressources humaines traite de rémunération, d'emploi, de formation et de gestion de carrière. L'articulation entre les deux dimensions reste de ce fait théorique et incantatoire.

Cependant, depuis la fin des années quatre-vingt, émerge dans ces deux disciplines des analyses en terme de « compétences ». PRAHALAD et HAMMEL (1990), à partir de la notion de « core competencies », ont renouvelé l'analyse stratégique en inversant la problématique de cette discipline pour affirmer que la stratégie de développement de l'entreprise n'est pas déterminée par les

opportunités offertes par l'environnement concurrentiel mais par la qualité des compétences détenues par l'entreprise.

En GRH, la notion de compétence a d'abord émergé dans le prolongement de la gestion prévisionnelle de l'emploi et sa finalité était de participer à la réduction des sureffectifs générés par les évolutions technologiques et organisationnelles, les mutations industrielles et l'accroissement de la concurrence internationale. Depuis quelques années, la notion de compétence prend un autre sens dans la gestion des ressources humaines. Cette dernière vise à identifier les salariés détenteurs des compétences stratégiques de l'entreprise pour optimiser leur management en les insérant dans des réseaux et dans des groupes de travail afin de démultiplier ces compétences. Les compétences de l'entreprise n'ont pas d'existence en tant que telle, elle ne prennent sens qu'à travers les individus qui les détiennent. Pour cette raison, l'identification des détenteurs des compétences stratégiques permet également d'adapter les politiques de rémunération, de formation et de gestion de carrière pour développer, préserver et limiter les départs de ces compétences.

A travers cette gestion des ressources humaines orientée vers le management des compétences stratégiques, on assiste à une opérationnalisation de la nécessaire convergence de la stratégie d'entreprise et de la GRH. Si dans le champs théorique de nombreux travaux insistent sur la nécessaire articulation entre la stratégie d'entreprise et la GRH par la gestion des compétences (DELATTRE, FERRARY et TREPO, 1997), il convenait d'étudier cette convergence dans les pratiques des entreprises. A partir d'un questionnaire semi-directif concernant la mise en oeuvre de la gestion des compétences (moyens mobilisés, outils de gestion mis en oeuvre, implication du Département Stratégie dans la démarche,...) l'objectif de cette recherche fut de vérifier si concrètement les entreprises articulent leur réflexion stratégique et leur GRH autour de certains outils de gestion. L'hypothèse que nous faisons était qu'à travers leurs discours de légitimation de leurs propres actions, les DRH ne pouvaient qu'affirmer cette convergence. Le pragmatisme de notre questionnaire avait pour objectif de dépasser ce stade du discours afin d'identifier les entreprises qui mettent réellement en oeuvre une gestion des compétences dans une perspective stratégique. La recherche exploratoire que nous avons menée auprès d'une quarantaine d'entreprises<sup>1</sup> montre que cette articulation reste encore l'apanage d'un nombre restreint d'entreprises, mais le fait que ces dernières soient bien souvent des entreprises performantes (Andersen Consulting, IBM, Danone, Schneider) montre que cette convergence peut être un facteur de compétitivité des entreprises. Enfin, à partir de cette recherche exploratoire, un questionnaire a été adressé à une centaine de DRH et de directeurs de la stratégie afin de tester statistiquement nos hypothèses.

Après avoir analysé dans le champ théorique le développement de la notion de compétence dans l'analyse stratégique et, d'autre part, expliqué l'émergence de ce même concept dans le domaine de la gestion des ressources humaines, nous montrerons comment, dans certaines entreprises, la réflexion stratégique et la GRH s'articulent autour de la gestion des compétences. Enfin, nous illustrerons cette convergence en étudiant plus particulièrement le cas d'une entreprise qui a mis en place une gestion des ressources humaines qui vise à identifier et à gérer les individus détenteurs de compétences stratégiques afin de préserver et de développer les compétences qui fondent l'avantage concurrentiel de l'entreprise. L'objectif de cette présentation étant de montrer comment peuvent être transcendés les obstacles à la convergence entre la stratégie et la GRH tant au niveau des outils de gestion que de l'implication des hommes. Nous concluons en montrant que la gestion par les compétences peut être plus que le dernier avatar des modes managériales (TREPO, 1988) et fonder une réelle opérationnalisation de la convergence entre l'analyse stratégique et la gestion des ressources

---

<sup>1</sup> Aérospatiale, Alcatel CIT, Andersen Consulting, Bosch, CIC Paris, CLAL, Compagnie Financière, Crédit Agricole, Crédit Mutuel de l'Est, Danone, Ecco, France Loisirs, France Télécom, Fruehauf, Général des Eaux, IBM, Lafarge, La Rochette, Mark and Spencer, Radio France, Renault, Schneider, SGS Thompson, Smithkline Beecham, SNCF, Société Générale, Sony, Sollac

humaines et servir également de base à un nouveau compromis salarial réconciliant efficacité économique et légitimité sociale des pratiques de gestion des ressources humaines.

## **1. L'EMERGENCE DE LA NOTION DE COMPÉTENCE DANS LES DOMAINES DE L'ANALYSE STRATÉGIQUE ET DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

### **1.1. L'analyse stratégique : de la gestion d'un portefeuille d'activités à la gestion d'un portefeuille de compétences**

#### **1.1.1. La gestion stratégique d'un portefeuille d'activités génère des dysfonctionnements humains**

Pendant longtemps, la direction des grandes entreprises consistait à gérer la rentabilité de différents centres de profit identifiables par des couples de produit-marché. Dans cette perspective, les décisions stratégiques cherchaient à optimiser un équilibre financier entre des activités dont la maturité générait des ressources financières importantes et de nouveaux secteurs d'activité promis à une forte croissance mais nécessitant des investissements conséquents. Cette logique financière de gestion de portefeuille d'activités a connu son apogée à la fin des années soixante-dix, tant sur le plan théorique avec notamment des matrices aussi célèbres que celles du BCG, d'Arthur D. Little ou de McKinsey, que dans la gestion des grandes entreprises avec la création de conglomerats tels qu'ITT, Béatrice, RJR Nabisco ou General Electric dont la seule logique était le financement croisé entre activités.

Dans cette perspective, la gestion consiste d'une part à rentabiliser les « vaches à lait » en compressant les coûts afin de dégager des flux financiers importants et, d'autre part, à abandonner les « poids morts », c'est-à-dire les activités en fin de cycle de vie. L'articulation entre la stratégie et la gestion des ressources humaines attribue à cette dernière une fonction de réduction de la masse salariale dans le cadre d'une optimisation d'un avantage concurrentiel. Les ressources humaines sont appréhendées comme une source de coûts dont la flexibilisation se traduit souvent par une précarisation de la main-d'oeuvre (travail intérimaire, sous-traitance, contrat à durée déterminée). Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines vise à gérer l'antagonisme entre les impératifs stratégiques de l'entreprise et les aspirations des individus. Ceci correspond à ce J. BRABET (1993) nomme la gestion des contradictions. Cette opposition entre la finalité économique et la dimension humaine a des effets psychosociologiques néfastes tant sur les ouvriers que sur les cadres qui furent dénoncés par plusieurs psychosociologues (PAGES, 1985 ; AUBERT et GAULEJAC, 1991 ; ENRIQUEZ, 1992). Cependant, ce n'est pas à cause des dysfonctionnements humains qu'elles induisaient que les stratégies de gestion de portefeuille d'activités ont été dénoncées mais en raison de leur trop faibles optimisation des ressources non-financières détenues par les grandes entreprises.

#### **1.1.2. L'avantage concurrentiel par la combinaison des compétences stratégiques**

Au cours des années quatre-vingt-dix, deux courants nouveaux d'analyse stratégique sont apparus, l'un s'appuyant sur la théorie des ressources d'E. PENROSE (1959) et développé par WERNERFELT (1984), BARNEY (1991) et l'autre sur la gestion des compétences-clés (PRAHALAD et HAMMEL, 1990). Les conclusions de ces courants convergent pour affirmer que l'avantage concurrentiel durable d'une entreprise ne dépend pas de son adaptation à son environnement par un positionnement sur des secteurs porteurs mais sur une combinaison spécifique de ressources difficilement imitable. La principale critique faite à l'analyse stratégique classique est d'optimiser des opportunités de marchés et non des ressources internes. Ainsi, l'effet d'expérience n'est appréhendé que dans la mesure où il réduit les coûts et non comme une accumulation de savoirs pouvant constituer une ressource pour le développement de nouvelles activités. De ce fait, les

entreprises qui pratiquent une gestion purement financière de leur portefeuille d'activités risquent en abandonnant une activité qui ne satisfait plus ce critère de perdre une part importante des compétences qui assurent leur compétitivité. En revanche, les entreprises qui gèrent un portefeuille de compétences auront tendance à privilégier le transfert des équipes et des compétences vers de nouvelles activités plutôt que la cession pure et simple. Ainsi SONY après l'échec du standard de magnétoscope Betamax n'a pas licencié ses équipes techniques mais les a reconverti avec succès dans la fabrication de caméscopes super 8, de compact disc et de consoles de jeux vidéo.

Ces nouveaux courants d'analyse stratégique conçoivent la firme comme un portefeuille de compétences et l'avantage concurrentiel sera obtenu par une combinaison inédite de ces compétences pour générer des innovations (AAKER, 1992). Le management vise à gérer ces compétences stratégiques et à réaliser avec succès le redéploiement des compétences nécessaires pour saisir des opportunités et reconfigurer le portefeuille d'activités produit-marché en anticipant les changements de l'environnement. C'est de la complémentarité des compétences détenues et de la qualité de leur combinaison au regard des opportunités offertes par le marché que dépendra la durabilité de l'avantage concurrentiel. Ce redéploiement nécessite des capacités organisationnelles nouvelles dont la maîtrise devient elle-même source d'avantage concurrentiel et de différenciation.

Cette analyse stratégique en terme de combinaison de ressources confère implicitement un rôle différent à la GRH car les compétences humaines constituent l'une de ces ressources. Ainsi BARNEY (1991) distingue trois classes de ressources : le capital de ressources physiques, le capital de ressources humaines et le capital de ressources organisationnelles (structure formelle de coordination et relations informelles). De même GRANT (1993) insiste sur la dimension humaine de ces ressources en distinguant le savoir objectif, codifiable, qui peut être écrit et le savoir tacite qui lui ne peut l'être. Le savoir-faire est l'accumulation de compétences et d'expertise qui permet à son détenteur d'exécuter une tâche aisément et efficacement (VON HIPPEL, 1988). Ces compétences sont en partie détenues par les employés et résident aussi dans la technologie de la firme.

Dans cette perspective stratégique, l'appropriation de ressources fondées sur le savoir est la principale source d'avantage concurrentiel dans la plupart des industries. Les compétences distinctives d'une organisation proviennent d'une accumulation de savoir et de capacités, asymétrique par rapport aux concurrents. Cette accumulation est source d'avantage concurrentiel durable dans la mesure où le savoir et les compétences ne sont ni transférables, ni imitables. La stratégie ne peut plus être considérée comme une manoeuvre rationnelle d'adaptation au marché mais doit au contraire être comprise comme une architecture qui guide le développement et l'acquisition de ressources.

Cependant, si de nombreuses entreprises françaises sont convaincues de la pertinence d'une approche en terme de compétences et se sont organisées par métiers (Lafarge, Aérospatiale, Bosch, Air liquide), il n'en demeure pas moins que l'enjeu dans la mise en oeuvre de cette stratégie réside dans la possibilité de traduire les macro-compétences de l'entreprise en des micro-compétences individuelles. En effet, l'émergence de la notion de compétences dans l'analyse stratégique pose des problèmes d'opérationnalisation dès lors que ces compétences sont détenues par les salariés et non pas directement par l'entreprise elle-même. Les théoriciens de ce courant identifient le problème de gestion des ressources humaines qui est sous-jacent à la gestion des compétences stratégiques, mais l'analyse stratégique ne permet pas une réelle opérationnalisation. Souvent les articles d'analyse stratégique des compétences se concluent sur l'importance de la fonction ressource humaine sans donner plus de précision sur la méthodologie. Ainsi pour C.K. PRAHALAD et G. HAMMEL (1995, p. 246) : « *Ceux qui incarnent les compétences de base essentielles doivent savoir que leur carrière est suivie et orientée par les spécialistes en ressources humaines de l'entreprise* » et pour G. MILAN (1991) « *La plate-forme stratégique est l'ensemble des compétences métier et des capacités organisationnelles dont la combinaison assure la compétitivité de l'entreprise... Elle requiert une prédominance de la fonction ressources humaines et privilégie la formation et le savoir apprendre* ». C'est pour relever ce défi de l'opérationnalisation que l'articulation avec la GRH devient importante

car cette dernière a développé des méthodes d'analyse des compétences individuelles pour coordonner ses pratiques (formation, gestion des carrières, recrutement, rémunération) qui peuvent être utilisées pour la gestion des compétences stratégiques.

## **1.2. La gestion des compétences par la GRH comme une alternative à la flexibilité externe dans l'accompagnement des mutations industrielles et de la mise en oeuvre d'organisations qualifiantes**

### **1.2.1. La gestion des compétences pour faciliter la reconversion interne et/ou externe des populations déqualifiées par les mutations industrielles et les évolutions technologiques**

En France, la GRH s'est intéressée à la gestion des compétences pour gérer la dimension humaine des mutations industrielles dans des secteurs tels que la sidérurgie, le textile, la métallurgie et les chantiers navals. Ainsi, dans la sidérurgie l'accord « A cap 2000 » signé en 1990 est l'archétype de la mise en oeuvre d'une gestion des compétences pour accompagner des mutations industrielles. Les évolutions technologiques qu'a connu ce secteur d'activité ont rendu obsolètes les compétences acquises par les salariés. Ceci a conduit les entreprises sidérurgiques à définir avec les syndicats du secteur un accord visant à inciter les salariés à acquérir de nouvelles compétences et à rémunérer cette acquisition au détriment d'un système de rétribution à l'ancienneté. Les entreprises ont défini des profils de compétences correspondant à des profils de savoir-faire opérationnels validés, c'est-à-dire les connaissances et les expériences d'un salarié applicables dans une organisation adaptée, confirmées par le niveau de formation et ensuite par la maîtrise des fonctions successivement exercées. Ces profils de compétences permettant d'organiser les plans de formation pour reconvertir les ouvriers en développant leur employabilité.

L'enjeu humain des évolutions technologiques consiste à évaluer les compétences détenues individuellement par les salariés et celles devant être acquises pour exercer les nouveaux emplois afin de permettre une reconversion optimale des salariés dont les emplois disparaissent. Ainsi, dans le secteur bancaire l'informatisation des processus de traitement des opérations bancaires a généré des sureffectifs administratifs et, dans le même temps, le développement de la distribution de produits et services financiers aux particuliers et aux PME a entraîné des sous-effectifs commerciaux dans les agences. Dans le cadre de la gestion des sureffectifs, l'analyse des compétences a montré que certaines compétences administratives étaient redéployables dans les activités commerciales dans les réseaux. Ainsi au CIC cette démarche mise en oeuvre dans le cadre d'un accord d'entreprise sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences a montré que les compétences (ou les « savoirs ») des personnels des services titres en matière d'opérations bancaires et de connaissance des produits financiers correspondaient en grande partie aux compétences mobilisées par les guichetiers ou les conseillers bancaires. De ce fait la reconversion induisait uniquement un effort de formation pour l'acquisition de compétences comportementales orientées vers la vente. L'exemple du secteur bancaire illustre les risques d'érosion rapide du capital de compétences techniques lors des mutations technologiques et stratégiques (BOUTEILLER, 1997). En revanche, des compétences comportementales dans la vente ont des cycles de vie plus long et sont moins sensibles aux évolutions technologiques.

La rigidification de la législation sur les plans sociaux, notamment l'obligation de reclassement des salariés, a conduit les entreprises à perfectionner leurs analyses des compétences pour bien identifier les opportunités de transférabilité entre secteurs d'activité. Ainsi, c'est une analyse en terme de « micro-compétences » qui a permis d'identifier que les compétences des couturières (dextérité, travail de précision sur des petits objets,...) employées dans le secteur textile en plein marasme dans le nord de la France pouvaient être utilisées dans l'industrie de fabrication de

microprocesseurs qui exigeait des compétences très proches et permettait ainsi une reconversion des couturières.

### **1.2.2. La gestion des compétences dans la mise en oeuvre d'organisations qualifiantes**

Pour améliorer la flexibilité de l'outils de production afin de répondre aux évolutions qualitatives et quantitatives des marchés, les entreprises ont décentralisé le pouvoir de décision, responsabilisé les agents de production et développé la polyvalence des individus. Dans un contexte de travail responsabilisant et soumis à des aléas non strictement prévisibles, la compétence prend une importance centrale puisqu'il ne s'agit plus seulement de mettre en oeuvre des savoirs directement liés à des activités délimitées et prédéfinies mais de faire face à des situations évolutives.

Le développement des organisations qualifiantes pour accroître la flexibilité productive est très prégnant dans la théorie des organisations (ARGYRIS et SCHON, 1978 ; ZARIFIAN, 1988 ; AMADIEU et CADIN, 1996) et il a donné lieu à une opérationnalisation dans la gestion des ressources humaines par la définition de répertoire des compétences et d'articulation des pratiques d'évaluation, de formation et de rémunération pour favoriser le développement des compétences. Ainsi, chez 3M, pour accroître la polyvalence dans les activités de production de post-it, l'entreprise a identifié les compétences liées à son activité telles que l'évaluation des risques, l'autocontrôle, la prévention, la conduite d'équipement, le diagnostic, la maintenance, le changement de formats et de lames, la gestion des ordres de fabrication,... et des procédures de démultiplication de ces compétences ont été mises en oeuvre : groupes de résolution de problèmes, tutorat et stages de formation avec des procédures d'évaluation de l'acquisition réelle des compétences par les responsables d'atelier. Enfin, la certification de l'acquisition des compétences par un comité d'experts du site de production donne lieu à une rémunération des compétences acquises. Cette gestion des compétences permet de développer efficacement la polyvalence puisque sur le site de production de Beauchamps, 90% des opératrices sont polyvalentes sur deux lignes de conditionnement ou de découpe différentes, 20% des opérateurs sont capables de travailler sur au moins cinq équipements différents, 100% des opérateurs contrôlent eux-mêmes leurs production, 20% des opérateurs font la maintenance de base ainsi que le changement des formats et des lames et les équipes gèrent leur planning de production.

Cette articulation des pratiques de GRH autour de la notion de compétences afin de développer la polyvalence des agents de production se rencontre dans de nombreuses entreprises : Renault, RCO-La Rochette,...

Ainsi pour accompagner les mutations industrielles et mettre en place des organisations qualifiantes, les DRH ont été conduit à instrumentaliser les compétences pour articuler les pratiques de gestion des ressources humaines. Cependant, ces dernières restent souvent limitées à la gestion des sureffectifs et à l'optimisation de l'outil de production sans s'inscrire dans une réflexion stratégique. Pour sa part, l'analyse stratégique des compétences apparaît comme donnant du sens à la gestion d'entreprise (« la vision stratégique ») sans pour autant être dotée d'outils de mise en oeuvre alors qu'inversement, la gestion des compétences dans le cadre de la GRH apparaît comme une ensemble d'outils dépourvu de finalité stratégique dans leur mise oeuvre. La complémentarité entre les deux approches est évidente et nécessaire pour opérationnaliser la gestion des compétences stratégiques.

Notre analyse d'une quarantaine de grandes entreprises montrent que certaines se sont engagées dans l'analyse stratégique des compétences-clés sans que cette démarche ne modifie les outils de GRH mis en oeuvre (Aérospatiale, Lafarge, Matra, Bosch, Air Liquide,...). Une seconde catégorie d'entreprises concerne celles qui ont mis en oeuvre des outils de gestion des compétences dans le cadre de leur GRH sans que ceux-ci ne servent d'outils de réflexion stratégique (CIC, France Télécom, Accor, Ecco, Mark and Spencer,...). Enfin, un dernier groupe d'entreprises font converger décisions stratégiques et pratiques de GRH par le biais de la gestion des compétences (Andersen Consulting, IBM, Danone, Schneider,...).

Ainsi, si un grand nombre d'entreprises ont adopté le concept de "compétences" dans leur façon d'analyser et de présenter le management et la GRH (80% de notre échantillon), l'opérationnalisation par des outils de gestion de ce management par les compétences est moins fréquent (65% de notre échantillon) et le lien entre celui-ci et la stratégie est encore moins fréquent (environ 10% de notre échantillon). Ces résultats montrent que les entreprises sont convertis à la logique de la gestion des compétences mais que son opérationnalisation se heurte à des problèmes méthodologiques et organisationnels (FERRARY et TREPO, 1997).

## **2. LA NECESSAIRE ARTICULATION ENTRE LA STRATEGIE ET LA GRH PAR LA GESTION DES COMPETENCES**

### **2.1. Les pratiques de GRH relatives à la gestion des compétences permettent d'opérationnaliser la gestion des compétences stratégiques**

La gestion par les compétences permet une convergence de la gestion des ressources humaines et de la stratégie lorsque cette dernière appuie sa réflexion sur des outils définis par la GRH. La gestion par les compétences permet d'opérationnaliser la translation entre le niveau organisationnel et le niveau individuel car la première barrière à la convergence entre l'analyse stratégique et la GRH est d'ordre méthodologique.

L'enjeu dans la gestion des compétences stratégiques est d'abord de disposer d'un outil de diagnostic permettant de les identifier pour ensuite mettre en oeuvre des organisations du travail qui valorisent, développent et favorisent le partage des compétences (cercle de qualité, organisation par projet, centre de ressources, réseaux d'échange, conférences internes, capacités d'interface chez les spécialistes) car ce qui confère un avantage concurrentiel à une entreprise ce n'est pas la somme de ses compétences élémentaires, mais la façon dont elles sont agrégées. Les compétences se développent en partie comme un processus individuel d'apprentissage (SCHON, 1983). L'apprentissage résulte également de l'interaction entre membres de petits groupes permettant le développement du savoir-faire et son échange dans des « communautés de pratiques » (LAVE et WENGER, 1990). La diffusion des compétences, leur partage et leur apprentissage entre sous-unités de l'organisation sont indispensables au succès de l'entreprise, en particulier dans des organisations à unités multiples où des poches de compétences, résultant d'un apprentissage localisé, peuvent être sous-exploitées parce qu'elles ne sont pas diffusées au sein de l'organisation. Développée à l'origine dans une activité bien définie, une compétence métier y réside souvent encore mais l'équipe qui la maîtrise doit pouvoir contribuer à d'autres centres de profit et leur transférer son expérience. C'est à ce niveau qu'une gestion centrale des individus détenant les compétences stratégiques permet de transcender les clivages de chaque centre de profit qui n'ont pas intérêt à laisser partir ces individus.

La diffusion et le partage des compétences entre les unités d'une entreprise semblent augmenter les chances de découvrir de nouvelles opportunités en exposant le personnel aux compétences mutuelles et en permettant de faire correspondre les compétences et les opportunités possibles. La nature souvent tacite et très interactive de ces processus d'apprentissage les rend toutefois difficiles à diffuser très largement dans une grande entreprise, sauf de façon très progressive et en générale lente, par exemple par la mobilité des individus et la rotation des experts entre unités.

Les partenariats, les alliances entre clients, fournisseurs, concurrents, interlocuteurs politiques et financiers ou les actions de benchmarking (connaissance de technologie performante d'entreprises non concurrentes), nécessitent des organisations aux structures adaptées à de telles stratégies. La réussite des alliances visant à combiner des ressources technologiques est conditionnée par des échanges d'équipes; ainsi SAP (société allemande) qui développe son progiciel de gestion

d'entreprise sous environnement Windows détache en permanence une équipe d'informaticiens à Seattle chez Microsoft afin de profiter des derniers développements de cette firme pour ensuite optimiser ses propres applications informatiques.

Tirer profits d'échanges d'informations ou de compétences dans des secteurs éloignés présuppose également que l'organisation sache protéger ses ressources stratégiques (qu'ils s'agissent de savoirs ou d'informations) grâce à une structure personnalisée. L'objectif de la Direction Générale est de protéger les compétences stratégiques et de les articuler pour favoriser l'innovation sans que celle-ci soit maîtrisée par un seul individu. L'appropriation de nouvelles compétences au niveau de l'entreprise plutôt qu'au niveau individuel est facilitée par la spécialisation des savoir-faire individuels, la complémentarité et la co-spécialisation entre ces savoir-faire individuels étant atteintes seulement par l'entreprise qui intègre ces savoir-faire en un ensemble cohérent dont l'architecture n'est connue que de quelques dirigeants.

Enfin, la GRH intervient également en rétribuant les détenteurs de compétences stratégiques par souci d'équité et pour préserver l'avantage concurrentiel de l'entreprise. L'existence de marchés de travail internes plutôt qu'externes facilite l'appropriation des savoir-faire par l'entreprise. La GRH doit également favoriser la démultiplication des compétences par des actions de formation pour lever le risque de disparition des compétences stratégiques induit par le départ des individus les détenant.

C'est la mise en oeuvre de cette articulation entre l'analyse stratégique et la GRH par la gestion des compétences que nous allons illustrer par l'exemple d'une entreprise<sup>2</sup>.

## **2.2. Un exemple d'articulation stratégie-GRH par la gestion des compétences**

### **2.2.1. Une définition tri-dimensionnelle de la compétence**

Un grand groupe français s'est lancé dans une réflexion sur la gestion de ses compétences stratégiques. Dans cette approche l'entreprise a cherché à articuler *une approche gestionnaire* des compétences (adapter les emplois et les compétences aux évolutions internes et externes induites par la stratégie), *une approche opérationnelle* (accompagner les projets d'investissements, les nouvelles technologies et les mutations organisationnelles) et *une approche stratégique* (ne pas perdre les compétences indispensables au fonctionnement de l'entreprise et s'appuyer sur le capital compétences pour développer des innovations de produits et de process).

La définition retenue par l'entreprise dans une *approche gestionnaire* consiste à définir la compétence comme se réalisant dans l'action, comme un savoir faire opérationnel validé dans le cadre de fonctions effectivement tenues. La compétence apparaît dès lors comme s'exerçant dans des situations finalisées. La compétence est à la fois un patrimoine, individuel ou collectif de connaissances et d'expériences et un processus de mobilisation de ce patrimoine dans des situations professionnelles. Cette définition rend compte des trois éléments constitutifs de la compétences : patrimoine de connaissances, de savoir faire et de savoir être, mobilisable face à une situation de travail par le pouvoir et le vouloir-faire et validé par l'action et son résultat.

La compétence est également appréhendée dans sa *dimension opérationnelle* où l'entreprise apparaît comme une chaîne de compétences à gérer par le management. C'est donc une notion systémique qui résulte de l'interaction entre technologie, apprentissage collectif et processus organisationnels. Cependant, la compétence des individus et des groupes se construit lentement. L'avance prise grâce à une gestion stratégique des compétences ne constitue un réel avantage compétitif que lorsqu'elle optimise un effet d'apprentissage.

---

<sup>2</sup> Nous tenons à garder la confidentialité de l'entreprise concernée car les informations et les documents sur lesquels nous avons travaillé sont directement issus du plan stratégique de l'entreprise.

Dans l'*approche stratégique*, les compétences sont rares et permettent de développer des avantages concurrentiels et contribuent à la réalisation de projets stratégiques (leur absence contrarie la réalisation de ces projets). Elles permettent de développer un avantage concurrentiel dans la mesure où elles sont difficilement imitables par la concurrence, qu'elles sont difficilement substituables par une technologie nouvelle, par un procédé ou par une autre compétence.

La compétence est une capacité individuelle ou collective à s'adapter et à gérer des situations nouvelles : elle est au cœur des besoins de flexibilité. La compétence est ainsi un atout stratégique pour faire face à l'incertitude et à la complexité croissante des situations de travail. Elle est une source de valeur ajoutée pour les produits, les process et l'organisation car dans les organisations complexes et hautement technologisées l'intervention humaine compétente est déterminante sur le bon fonctionnement de l'entreprise.

Les compétences sont un « savoir agir » reconnu. Parmi les ressources stratégiques, les compétences sont les seules qui ne s'usent que si l'on ne s'en sert pas et qui, au contraire, se développent à l'usage. Les savoir et savoir-faire sont activés dans le cadre d'une situation professionnelle, par le « pouvoir agir » et le « vouloir agir » qui constituent ainsi les conditions de mise en oeuvre des compétences. Le « pouvoir agir » relève de l'organisation du travail qui répartit les tâches et responsabilités, qui définit les marges d'autonomie, qui fixe les moyens techniques et les informations, et qui établit le système de contrôle et d'évaluation du travail. Le « vouloir agir » relève de l'ensemble des facteurs psychosociologiques de la motivation : accomplissement de soi, perspectives d'évolution, relations aux autres, pouvoir,... Les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, et notamment les mécanismes de reconnaissance des performances et des compétences sont des conditions déterminantes du « vouloir Agir ».

### **2.2.2. Des outils de diagnostic tenant compte de la tri-dimensionalité de la compétence**

Une méthode structurée a été mise en oeuvre et a consisté à décrire les compétences, à en repérer les différentes composantes et à les classer. C'est l'objet de l'outil « *grille générique des compétences* ».

Les compétences individuelles ou collectives, le « savoir agir » évalué et reconnu, ont été décrites à partir de vingt-cinq compétences génériques, c'est à dire commune à toutes les fonctions, et regroupées en huit domaines (expertise technique, compétences d'action et de réalisation, compétences cognitives, capacités créatrices, compétences managériales, compétences d'efficacité personnelle, les capacités relationnelles, contributions aux valeurs et objectifs de l'entreprise). De même, pour chacune des vingt-cinq compétences génériques, sont définis cinq niveaux progressifs ou des seuils requis d'exercice de fonction (reproduction, application, maîtrise, expertise, développement).

A partir de cette grille, trois approches complémentaires des compétences clés (par les hommes, par l'activité et par les projets stratégiques) font l'objet de trois méthodes différentes.

a. *L'approche par les hommes* cherche à faire l'inventaire et à évaluer les « compétence patrimoine » de l'unité. Le personnel de l'unité représente un capital de compétences : compétences individuelles ou collectives, compétences d'entreprise ancrées dans sa culture, liées à ses technologies spécifiques, plus ou moins bien valorisées dans le cadre de ses modes d'organisation et de relations et qui peuvent être des compétences cachées ou émergentes. Ce capital constitue une ressource stratégique, d'abord pour améliorer les performances et contribuer à la réalisation des objectifs de l'unité, mais aussi pour imaginer et proposer de nouvelles activités, de nouveaux produits ou de nouveaux modes d'organisation afin de créer de la valeur. D'où l'importance pour le responsable d'unité de connaître et de mesurer l'importance et la valeur de ce capital de compétences.

L'inventaire des « compétences patrimoine » comportent deux approches : l'inventaire et l'évaluation des compétences personnelles et l'inventaire et l'évaluation des compétences collectives ou d'entreprise.

L'inventaire et l'évaluation des compétences personnelles est réalisé dans les trois domaines suivants :

- L'évaluation permanente des compétences de l'ensemble du personnel : la gestion des ressources humaines réalise habituellement cette évaluation dans différentes occasions : recrutement, qualification/classification, formation, et utilise différents outils disponibles : grilles de classification, outils et tests de potentiels, référentiels de compétences. La hiérarchie directe, est souvent moins familière avec les méthodes structurées d'évaluation de son personnel. L'utilisation de la grille en cinq niveaux d'évaluation des vingt-cinq compétences décrites ci-dessus est utilisée pour cette évaluation permanente.
- Le repérage des experts et des compétences rares car à l'occasion de départ en retraite (ou préretraite), des pertes de savoir faire ou d'expérience ont souvent été source de contre-performances et en tous les cas d'appauvrissement de l'unité. L'inventaire consiste à recenser et à localiser les titulaires de compétences rares ou d'expertises et à analyser la nature et l'accessibilité de ces compétences.
- La détection des compétences cachées : des compétences qui ne sont pas mises en oeuvre parce qu'elles n'ont apparemment pas de lien avec la vie de l'entreprise : les exemples abondent de personnes occupant en dehors de l'entreprise des fonctions importantes, complexes, mettant en jeu des fortes compétences et dont l'entreprise utilise très peu leur potentiel et/ou parce que l'organisation de l'entreprise ne permet pas à leurs titulaires de faire valoir et d'exprimer leur savoir faire. Les compétences cachées représentent des gisements importants de « valeurs patrimoniales » pour l'unité.

L'inventaire et l'évaluation des compétences collectives part du principe que le capital compétence est également constitué de compétences collectives, de groupe, ou compétences d'entreprise dont les caractéristiques sont principalement des savoir faire partagés acquis au cours du temps, le sens et l'habitude de la coopération, des complémentarités de compétences qui s'organisent spontanément, une communication interpersonnelle facile et une rapidité à modifier les comportements collectifs.

L'inventaire et l'évaluation des compétences d'entreprise comporte trois étapes :

- Repérer les « unités compétence » qui correspondent à des groupes de travail mettant en oeuvre une compétence collective reconnue. Ceci peut être une équipe d'entretien, un groupe métier : les mouleurs, les filtreurs, les acheteurs ; des blocs structure : encadrement (maîtrise, équipe de direction, ingénieurs fonctionnels).
- Décrire et mesurer les compétences à partir de l'observation du travail, de la carte des profils de compétences en 8 domaines, des indicateurs de performance de l'entité, de l'analyse des situations critiques et des « success story » reconnues dans l'entreprise.
- Etablir la cartographie des compétences de groupe de l'unité et en faire apparaître les conditions de réussite et de pérennité.

**b. L'approche par l'activité** cherche à identifier les compétences qui permettent de réaliser l'activité principale de l'unité avec les meilleurs performances, d'évaluer ce que l'on peut faire de ces compétences d'exploitation et quelle valeur ou productivité supplémentaire peut-on attendre d'une amélioration des compétences et sur quelles activités. La méthode privilégie l'analyse des processus

et le repérage des activités clés afin d'identifier les compétences à mettre en oeuvre et à quel niveau d'exigence. L'analyse des processus permet de se démarquer de l'analyse fonctionnelle en étudiant les chaînes de tâches transversales aux fonctions de l'entreprise orientées vers la production d'un résultat tangible aux yeux d'un client.

Les activités clés sont celles qui sont déterminantes dans la mise en oeuvre des processus de l'unité. Pour une usine, elles peuvent concerner l'élaboration et le conditionnement des produits, la maintenance et la gestion technique des biens et des équipements, la programmation et la gestion de production, les méthodes, l'assistance process et le contrôle qualité.

L'analyse de l'activité suppose de prendre en compte sa complexité en termes de technologie et de gamme de produits, ses enjeux en termes de qualité, de coûts et de délais; sa criticité en fonction de sa position dans le processus en termes d'interface avec d'autres activités clé mais également en termes de rareté des ressources et des spécialistes pour assurer l'activité des équipements critiques (l'analyse des incidents critiques permet de renseigner sur les ressources fondamentales à la performance).

En synthèse des analyses précédentes, l'évaluation à réaliser permet de mesurer le caractère stratégique de ces compétences clé eût égard à leur rareté, à leur difficulté d'acquisition ou de mise en oeuvre et aux risques ou opportunités qui s'y attache. L'analyse vise à identifier l'accessibilité, le caractère imitable et substituable de la compétence notamment en mesurant le temps nécessaire de formation ou d'expérience, la codification et la formalisation facilitant la transférabilité, l'enracinement dans une culture ou un environnement technologique et les technologies ou les autres compétences de remplacement. Il convient également d'analyser la position dans le « cycle de vie » de la compétence : jeunesse ou obsolescence ainsi que les risques tenant aux titulaires de ces compétences (départ à la retraite,...).

Ainsi dans la gestion de l'ordonnancement dans une usine de produits alimentaires frais les enjeux principaux d'un bon fonctionnement sont la pertes de produits, les délais de fraîcheur, le respect du plan de livraison, l'optimisation des équipements. De plus cette unité est en interface avec le dépôt et l'usine. Les compétences nécessaires relèvent de la connaissance des process et de l'organisation, de la qualité des relations avec les dépôts, l'écoute, la coordination des points de vue, l'analyse et l'intégration des aléas permanents, la rigueur et l'organisation personnelle. Ces compétences demandent des années de préparation, elles sont peu codifiées et sont enracinées dans l'ancien système de distribution.

Dans la filtration de la bière, les activités clés sont l'interface entre fabrication et conditionnement, c'est une activité de flux donc sans stockage. Il y a une grande complexité des équipements et des paramètres de conduite, un risque important de pertes de matières et des équipes compétentes peu nombreuses. Les compétences mobilisées sont caractérisées par une très forte technicité (maîtrise du process, réglages, automatismes); une très forte vigilance et réactivité à des incidents permanents et la coordination de plusieurs activités. Les caractéristiques stratégiques de ces compétences relèvent de l'importance de l'expérience et des savoir-faire, du caractère très collectif de cette compétence, liées à la stabilité des équipes et elles ne peuvent se développer que dans le cadre d'une organisation très autonome.

Dans la fonction de développement industriel, les activités clés sont la bonne articulation entre le marketing et la R et D pour relever des enjeux en termes de produits et de productivité. Les ressorts de la performance sont la disponibilité des équipements, la conduite de projet, l'organisation formelle et la compétences des interlocuteurs. Les compétences mobilisées relèvent de l'expertise sur les équipements et les process de fabrication, des capacités relationnelles et de coordination, sur la conduite de projet (expérience, culture), la structuration de dossier et la valeur ajoutée personnelle telle que l'imagination et la résolution de problèmes.

c. *L'approche par les projets stratégiques* cherche à identifier les compétences qui permettent d'atteindre les objectifs stratégiques. Le processus de planification stratégique permet d'élaborer des programmes d'actions spécifiques concernant l'emploi et le développement des compétences articulés sur les autres objectifs stratégiques de l'entreprise. De plus, les analyses issues de la gestion stratégiques des compétences clés, d'une part s'intègrent à la réflexion sur les forces et les faiblesses internes de l'entreprise et d'autre part, permettent d'identifier les compétences qui constitueront des facteurs de succès des objectifs et programmes stratégiques de l'entreprise.

L'entreprise étudiée a mis en oeuvre un processus d'identification et d'analyse des compétences stratégiques en déterminant dans un premier temps les unités correspondant aux activités stratégiques de l'entreprise, puis les compétences clés par activités ou par processus et enfin, en évaluant des compétences clés. Pour cela l'entreprise a sélectionné des métiers et activités à évaluer en fonction du poids ou des enjeux qu'ils représentent, des dysfonctionnements constatés et de la performance constatée chez un concurrent.

L'identification des compétences et performances clés de chaque activité suppose de définir les connaissances ou capacités propres à une fonction qui sont indispensables pour atteindre le niveau « d'excellence » requis par les objectifs stratégiques de l'activité en question. Cette gestion stratégique suppose également une évaluation des compétences et des performances clés par rapport aux règles du métier et par rapport à des fonctions équivalentes dans le groupe et à l'extérieur.

La gestion stratégique des compétences clés s'intéresse aux compétences ayant un impact majeur sur le fonctionnement, les performances et le développement de l'entreprise. C'est donc d'abord par rapport à leur contribution aux objectifs et aux projets stratégiques que s'apprécie l'importance de ces compétences. En voici quelques exemples :

- Des compétences qui contribuent à la réalisation des projets stratégiques de l'unité : la compétence nécessaire à des changements rapides de produits (équipement des lignes, réglages des process, mise à disposition des matières et fournitures...) est une compétence clé pour une usine dont le projet est de devenir l'unité de production des produits pour l'exportation.
- Des compétences dont l'absence contrarie la réalisation des projets stratégiques : l'absence d'aptitude et de préparation à conduire des réunions et à faciliter l'expression de son personnel est un obstacle absolu à mettre en place une organisation du travail décentralisée et participative.
- Des compétences rares procurant à l'unité un avantage concurrentiel notable : la connaissance technique et organisationnelle des lignes de conditionnement, acquise au cours des années, par l'encadrement et le personnel des différents services, dans le cadre de « groupe participatif de projet d'investissement », confère à l'établissement un niveau d'excellence dans la maîtrise des rapports avec les fournisseurs (conception techniques et négociation des équipements...) et dans l'exploitation et la maintenance des équipements.
- Des compétences rares et difficiles à acquérir constituant ainsi une barrière « technologique » par rapport aux concurrents : la connaissance et l'expérience de l'univers « distribution indépendante des boissons » (les hommes, les entreprises, leurs contraintes, leur logique,...) est une compétence stratégique, quand 50% des volumes est distribué par ce canal de distribution.

Dès lors que ces compétences stratégiques ont été identifiées, leur gestion doit contribuer à leur émergence, à leur protection, à leur exploitation, à leur développement et à leur transmission. Pour cela l'organisation du travail favorise le développement des compétences dans le cadre d'organisations qualifiantes et les outils de gestion mis à la disposition des managers leur permettent d'évaluer et de rétribuer le développement des compétences.

L'enjeu en terme de gestion des ressources humaines est d'organiser la cohérence entre la valorisation des compétences en action et les règles formelles qui gèrent les emplois (notamment les systèmes de classification) en matière de gestion de carrières, de transmission de compétences et de politique de rémunération.

### **2.2.3. Une nouvelle coordination des différentes entités de l'entreprise autour de la gestion par les compétences**

La DRH de l'entreprise étudiée insiste sur le fait que l'audit du système de compétence est un outil de travail collectif qui est avant tout une aide à la réflexion organisée et à la préparation de l'action d'une équipe de direction. Ainsi *la direction de l'entreprise* (ou de l'unité) mesure l'importance du facteur compétence dans la performance, repère et communique sur ce qui est stratégique dans l'unité, désigne un porteur de projet « développement des compétences » et fixe les orientations de l'unité.

*L'encadrement de proximité* pour sa part fait vivre et évoluer concrètement l'organisation du travail, identifie et évalue les compétences d'exploitation, gère les systèmes de transmission et de développement des compétences, gère l'articulation avec le système de classification et participe à la gestion des compétences dans les différentes occasions et décisions relatives au personnel : recrutement, formation, mutation. A cet égard, l'entretien annuel d'évaluation devient le moment important de la gestion des compétences car il permet au management de proximité de faire le point sur le développement des compétences de leurs équipiers et d'élaborer les plans de formation et, aux salariés, de faire valider les compétences acquises dans le cadre de situations de travail nouvelles.

Pour leur part *les fonctionnels en charge des ressources humaines* ont pour rôle de mettre à disposition les outils et méthodes, de normaliser les systèmes d'évaluation des compétences, d'animer les plans de développement des personnes et de tenir à jour les inventaires des compétences. La fonction ressources humaines valorise le capital compétence en adaptant et en maintenant les compétences du personnel, en acquérant et en développant des compétences nouvelles, en transférant, en diffusant et en enrichissant de manière croisée les compétences. A plus long terme, il est nécessaire d'identifier les métiers qui évoluent afin d'identifier les situations génératrices de compétences et celles génératrices de risques à terme pour les personnes occupant ces métiers. De plus, la gestion des carrières vise à favoriser le processus d'accumulation des compétences et pour cela l'entreprise s'interroge sur le degré de mobilité des salariés et chaque unité doit assurer un équilibre entre l'effectif stable, les entrants et les sortants pour acquérir et maintenir durablement une compétence collective.

*Les salariés* doivent avoir conscience de la valeur marchande des compétences, connaître les possibilités offertes par l'entreprise, avoir un réseau professionnel et poursuivre leur formation à l'extérieur pour actualiser leurs compétences. Le patrimoine de connaissances d'un individu se constitue par la formation initiale ou professionnelle et par l'expérience, structurée par sa personnalité, par ses dispositions et habiletés particulières, intellectuelles, psychologiques ou physiques. Ce patrimoine est constitué de « Savoirs », ensemble de connaissances, d'éléments de culture et de modes de raisonnement mobilisables; de « Savoirs faire », ensemble de pratiques, de schémas de résolution de problèmes et de capacités à agir et de « Savoirs être » ensemble de capacités à comprendre et à se mouvoir dans des situations relationnelles. Ce patrimoine est en permanence ré-alimenté et enrichi par de nouvelles formations et expériences et par la mise en oeuvre des compétences elles-mêmes.

### 3. LA GESTION PAR LES COMPETENCES : POUR UNE RECONCILIATION ENTRE LES IMPERATIFS ECONOMIQUES DE LA STRATEGIE ET LA LEGITIMITE SOCIALE DES PRATIQUES DE GRH

L'exemple précédent illustre les possibilités de convergence entre les préoccupations stratégiques et les pratiques de GRH autour d'outils de gestion commun permettant d'améliorer et de préserver l'avantage concurrentiel de la firme. Cette convergence des pratiques de gestion autour de l'analyse des compétences peut également constituer les fondements d'un nouveau compromis salarial. L'Ecole Française de la Régulation (AGLIETTA, 1976 ; BOYER, 1987), dans une approche socio-économique a mis en évidence à travers la notion de compromis salarial fordiste l'adéquation entre les besoins en capital humain déterminés par la politique générale de l'entreprise et la légitimité du mode d'accumulation et de rémunération des compétences. Durant l'expansion économique des Trente Glorieuses, la stabilité des technologies et des produits était à l'origine d'une forte congruence entre l'ancienneté des salariés, leur niveau de qualification (au sens de compétences accumulées), leur productivité et donc leur rémunération. Il était logique que les entreprises rémunèrent mieux les salariés les plus anciens car s'étaient également les plus productifs. Les conventions collectives qui encadraient les politiques de rémunération accordaient une grande importance à l'ancienneté (ainsi dans les banques, à partir de vingt ans de présence dans une entreprise, l'ancienneté représente 35% de la rémunération globale).

En revanche, dès lors que les entreprises ont connu des mutations importantes en matière de technologies, d'organisation de la production et d'innovation de produits, la rémunération à l'ancienneté est devenue économiquement injustifiée car elle ne correspondait plus à une accumulation de compétences utilisables puisque les changements dans le processus de production rendaient obsolètes ces compétences. Ce système faisait également l'objet d'un rejet social de la part des salariés plus jeunes qui jugeaient illégitime un système de rémunération qui ne rétribuait pas les compétences opérationnelles des plus jeunes tout rémunérant les compétences obsolètes des salariés les plus âgés. En respectant les principes de rémunération à l'ancienneté, les entreprises se trouvent dans la situation paradoxale où elles attribuent de hauts niveaux de rémunération à des salariés déqualifiés ayant une faible capacité d'apprentissage sans pouvoir rétribuer les salariés les plus jeunes et les plus compétents qui ont une grande capacité d'apprentissage. Ce paradoxe génère au mieux des situations conflictuelles au sein de l'entreprise et, au pire, accroît les départs des salariés les plus compétents. Avec l'émergence de nouvelles formes d'organisation non-tayloriennes, on peut parler d'une crise de légitimité économique et sociale des systèmes de rémunération à l'ancienneté. RCO-La Rochette, une entreprise de cartonnerie française, pour y remédier a provoqué une rupture totale en négociant un accord selon lequel ce n'est plus le poste mais les compétences validées et utilisées qui sont rémunérées (3M, Fruehauf ainsi que certains ateliers de production de Renault ont mis en oeuvre la même démarche).

La gestion des ressources humaines fondée sur la gestion des compétences peut permettre de dépasser l'inefficacité économique et l'illégitimité sociale de la rémunération à l'ancienneté. Lorsqu'une entreprise identifie ses compétences stratégiques, met en place une organisation qualifiante permettant leur diffusion et incite ses salariés à les acquérir en les rémunérant, c'est un nouveau compromis salarial qui s'élabore dans lequel les entreprises rémunèrent l'acquisition permanente des compétences nécessaires à l'accompagnement des évolutions de la demande et de son outil de production tout en étant socialement légitime puisque les salariés sont incités à acquérir des compétences et sont rétribués pour le faire.

La gestion par les compétences permettant l'articulation entre la contrainte économique déterminée par la stratégie de l'entreprise et la nécessaire équité sociale du système de gestion des ressources humaines est un phénomène trop récent dans les entreprises françaises pour savoir si elle constitue un compromis stable entre les dimensions économiques et psychosociales, entre les

objectifs de l'entreprise et ceux de ses salariés. Cependant, l'observation des quelques entreprises qui se sont engagées dans cette démarche permet de faire l'hypothèse de la constitution d'un nouveau compromis salarial dans lequel le développement des compétences vise à augmenter la performance de l'entreprise et sa cohésion interne afin de la rendre plus compétitive tout en favorisant le développement professionnel et personnel des salariés. L'accumulation des compétences n'est plus le résultat mécanique d'un processus de « learning by doing » (ARROW, 1974) lié à l'ancienneté passée sur un mode de production donné mais est déterminée par l'effort individuel d'acquisition des nouvelles compétences induites par les évolutions du processus de production.

Outre les effets incitatifs induits par une GRH qui rémunèrent les compétences, la gestion par les compétences génèrent également des phénomènes psychosociologiques en modifiant les processus d'identification des groupes sociaux. Ainsi, les entreprises organisées en centres de ressources ou par métiers produisent de nouveaux processus identitaires dans lesquels ce n'est la mise en oeuvre des ressources individuelles de pouvoir définies par le processus de production qui génèrent des sous-cultures plus ou moins conflictuelles (SAINSAULIEU, 1977) mais l'appartenance à un métier ou à un centre de ressources. Ainsi, chez Andersen Consulting, qui est organisé en quatre centres de ressources : stratégie, GRH, organisation et informatique, les consultants s'auto-identifient par le centre auquel ils appartiennent et non par leurs clients communs, leur secteur d'activité (banque, chimie,...) leur statut (junior, senior, manager) ou par l'associé auquel ils sont rattachés. De même à l'Aérospatiale, qui est organisée par métier : hélicoptère, spatial et missile, l'entreprise favorise les processus d'identification au métier en organisant des événements réunissant explicitement les salariés par métiers dans l'objectif de reconstituer des « communautés d'appartenance » et favoriser la création de cultures de métier fédératrices dans l'entreprise.

Ainsi, si l'analyse stratégique classique conduit à une gestion des entreprises qui se fait sans les individus, voire contre eux, et génère de ce fait une culture du conflit, l'approche par les compétences se fait plus avec les ressources humaines et un « contrat implicite » semble s'élaborer dans lequel les directions s'engagent à utiliser et à rétribuer les compétences et où les salariés s'engagent à développer et à mobiliser leurs compétences individuelles.

## Bibliographie

- AAKER D., « Managing skills and assets », *California Management Review*, 31 (1992), 91-105
- AGLIETTA M., *Régulation et crises du capitalisme*, Calman-Levy, 1976.
- AMADIEU J.-F. et CADIN L., *Compétences et organisation qualifiante*, Economica, 1996.
- AMADO G. et AMATO R., "The relative importance of human and cultural factors in the success or failure of mergers and acquisitions", Paris, Cahier de Recherche d'HEC, 1998.
- ARGYRIS C. et SCHON, *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison-Wesley, 1978.
- ARGYRIS C., *Knowledge for action*, Jossey-Bass, 1994.
- ARROW K., *The limits of Organization*, WW Norton and Company, 1974.
- AUBERT N. et GAULEJAC V., *Le coût de l'excellence*, Seuil, 1991.
- BARNEY J., « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17.1 (1991), 99-120
- BEER M., "The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role", *Human Resource Management*, Spring 1997, Vol. 36, n°1 (1997), 49-56
- BEYSSEYRE DES HORTS C.-H., *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Les Editions d'Organisation, 1988.
- BOUTEILLER D., "Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu", *Gestion*, Vol. 22, n°3 (automne 1997), 14-25
- BOYER R., *La théorie de la régulation : une analyse critique*, La Découverte, 1987.
- BRABET J., *Repenser la GRH ?*, Economica, 1993.
- BROCKBANK W., "HR's future on the way to a presence", *Human Resource Management*, Spring 1997, Vol. 36, n°1 (1997), 65-69
- DELATTE V., FERRARY M. et TREPO G., *La gestion par les compétences*, Cahier de recherche d'HEC, 1997.
- DEVANNA M.A., TICHY N.M. et FOMBRUN C.J., « Human Resource Management : a strategic perspective », *Organizational Dynamics*, 9 (1981), 51-64
- DYER L., « Bringing human resources into the strategy formulation process », *Human Resource Management*, 22 (1983), 257-271
- ENRIQUEZ E., *L'organisation en analyse*, PUF, 1992.
- FERRARY M. et TREPO G., « Les enjeux méthodologiques de la gestion par les compétences », *Direction et Gestion*, nov. 1997, 13-19
- FRANCK G., « Gestion prévisionnelle du personnel : bientôt une réalité », *Revue Française de Gestion*, n°53-54 (sept.-déc 1985), 23-28.
- GRANT R. M., « Organizational capabilities within a knowledge-based view of the firm », *Academy of Management*, 1993
- LAVE J. et WENGER E., *Situated learning : legitimate peripheral participation*, IRL Report, 1990.
- LAWLER E. et MOHRMAN S.A., "Transforming the human resource function", *Human Resource Management*, Vol. 36, n°1 (Spring 1997), 157-162
- LEGNICK-HALL C.A. et LENGNICK M.L., "Strategic HR management : a review of the literature and proposed typology", *Academy of Management Review*, 1988, p. 454-470
- MILAN G., « La plate-forme stratégique dans un environnement instable », *Revue Française de Gestion*, (nov.-déc. 1991), 57-60.
- MILES R.E. et SNOW G.C., *Organizational strategy. structure and process*, Mc Graw-Hill, 1984.
- NININGER J., "Managin HR : a strategic perspective", *Conference board*, Ottawa, 1982
- PAGES M., *L'emprise de l'organisation*, PUF, 1985.
- PENROSE E., *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, 1959.
- PRAHALAD C.K. et HAMMEL G., « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, (may-June 1990), 63-76

- PRAHALAD C.K. et HAMMEL G., *La conquête du futur*, Interéditions, 1995.
- SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, PFNSP, 1977.
- SCHON D.A., *The reflective practitioner : how professionals think action*, Basic books, 1983.
- SCHULER et JACKSON, "Linking competitive strategies with HR management practices", *Academy of management executive*, n°1, 1987, 207-219
- STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité. Politique générale d'entreprise*, Interéditions, 1988.
- STUMPF S. et HANRAHAN N., "Designing organizational career management practices to fit the management objectives" in SCHULER et YOUNGBLOOD, *Personal and HRM*, St Paul West Publishers, 1984
- TREPO G., « Les phénomènes de mode dans les outils de gestion », *CEPP* (1988), 57-63
- VON HIPPEL E., *The source of innovation*, Oxford University Press, 1988.
- WERNERFELT B., « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°1 (1984), 171-180
- WILL T. et DYERS L., "Relating business strategy to HR strategy : some preliminary evidence", *Academy of Management*, 1984
- ZARIFIAN P., « L'émergence du modèle de la compétence » in Stankiewicz, *Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines*, Economica, 1988