

LA GESTION PAR LES COMPÉTENCES : ACCÉLÉRATEUR DU PROJET STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE ET DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Jocelyne DEGLAINE

Groupe ESC Grenoble,

René FRANÇOIS

RH Xerox Région Rhône-Alpes, Auvergne

Résumé

La gestion par les compétences permet de clarifier les représentations des métiers actuels et à venir, voire de réconcilier les objectifs de l'entreprise et les objectifs de progression individuelle, ceci peut être accéléré par des outils NTIC. Dans ce texte, nous traitons ces orientations au travers d'une étude de cas de l'entreprise Xerox France. Elle a pour but de comprendre les différentes perceptions des acteurs concernant la gestion par les compétences, ainsi que de tenter de préciser nos réflexions. Après un résumé du cadre conceptuel du paysage changeant de la GRH et la description de la méthodologie utilisée, nous présentons une synthèse basée sur les informations obtenues. Ces résultats montrent que dans un premier temps, la démarche de gestion par les compétences a été construite chez Xerox France sous l'angle du gestionnaire, pour dans une deuxième phase, dépasser cette vision et la transformer en un outil de dynamisation des employés et de l'entreprise.

Mots clés : *gestion des compétences, référentiel métier, processus d'accréditation.*

Abstract

Competence management clarifies the images of current and future jobs and professions, and can help in reconciling corporate objectives and individual objectives of progression. This can be accelerated by the use of New Information and Communication Technologies. In this paper, we analyse competence management through a case study of Xerox France. The objective of the study is to understand the different perceptions of the players involved in and confronted to competence management, and to inform our research agenda. After a summary of the conceptual framework of the changing landscape of HRM and a description of the research approach, we present a synthesis based on the information obtained. The results show that competence management initially has been conceived as a management tool in Xerox France. In a second stage, it has moved beyond this state to transform into a motivation tool that sparks the dynamism of employees and the company.

Key words : *competence management, professional standard, accreditation process.*

Introduction

Cet article traite le thème des modifications survenues au niveau de la gestion des ressources humaines durant les années 2000. Il décrit et analyse de nouvelles démarches tentant d'allier axes stratégiques de l'entreprise et développement personnel des collaborateurs. L'étude est centrée sur la gestion par les compétences et vise à comprendre comment elle peut conduire à une réconciliation entre objectifs de l'entreprise et les objectifs personnels, les nouvelles technologies accélérant ce processus. La gestion par les compétences permettrait à l'entreprise de visualiser les compétences nécessaires à moyen terme pour assurer son développement et aux employés de préserver leur employabilité.

La première partie du texte décrit certains concepts de gestion des ressources humaines utiles à nos réflexions ; sont définis en particulier les concepts de compétences, d'employabilité et de gestion par les compétences... La deuxième partie précise nos propositions de recherche et la méthodologie suivie. Une étude de cas réalisée au sein du groupe Xerox ainsi qu'une enquête qualitative menée auprès de plusieurs collaborateurs sont ensuite présentés dans une troisième partie. Enfin, dans la quatrième partie, nous apportons des conclusions et des pistes de réflexion suite aux résultats de notre étude menée chez Xerox en essayant de montrer en quoi une démarche de gestion par les compétences peut être bénéfique pour l'organisation comme pour l'individu.

1. Cadre conceptuel

Avant de présenter en détail quel a été l'objet de notre étude, plusieurs concepts vont être repris car ils sont au cœur de nos réflexions. Notamment, les concepts de compétence individuelle et d'employabilité sont à retenir car ils sont pertinents lorsqu'on s'intéresse au développement professionnel des individus. D'autres concepts, tels que ceux de compétences collectives, de compétences stratégiques, de Knowledge Management sont au centre de la création de valeur pour l'entreprise. Enfin, la notion de gestion par les compétences se veut systémique, intégrant la dimension individuelle et la dimension organisationnelle.

1.1 Concepts liés à la "dimension individuelle" de l'étude

1.1.1 Concept de compétence individuelle

Comment définir ce qu'est une compétence individuelle ? Le Boterf (1994) évoque une architecture cognitive de nature combinatoire propre à l'individu, ce savoir combinatoire étant à l'origine du développement des réactions pertinentes, au moment opportun. Dans une situation donnée, certains de ces éléments de ce savoir combinatoire seront mobilisés plus que d'autres. Ils constituent le champ potentiel des possibles dans lequel l'individu puisera d'une manière raisonnée ou automatisée pour résoudre le problème auquel il est confronté. Cette capacité combinatoire a un caractère progressif et un caractère réversible. Les acquis sont volatiles car si les connexions ne sont pas activées, elles disparaissent. La compétence apparaît au travers de l'action et ne se maintient que dans l'action.

Dans cette optique, la gestion par les compétences est un outil ayant comme perspective de proposer des itinéraires d'apprentissage hiérarchisés en fonction de leur difficulté. On peut citer l'exemple du groupe Xerox, qui dans son référentiel de compétences définit différents niveaux de compétences à l'intérieur de chaque emploi, cet exemple sera repris plus loin d'une manière plus détaillée. La gestion par les compétences a également pour objectif d'activer les compétences acquises pour en autoriser la permanence ou l'intensification, ou au contraire de désactiver la stimulation de certaines compétences pour en favoriser le déclin.

La compétence est aussi un acte représentatif. En effet, le savoir combinatoire se développe par rapport à l'identification d'un objet à atteindre, par rapport à la perception que le salarié a de son travail, de sa place dans un collectif, des attentes de l'organisation et de la hiérarchie. Or plusieurs individus confrontés à une même situation professionnelle peuvent avoir des représentations contrastées, ce qui induit des comportements variés et l'expression de compétences différentes, y compris au niveau des membres d'une même équipe. La représentation est essentielle car elle est agissante au niveau de l'orientation des conduites. En fonction de la représentation de son travail, l'individu valorisera certaines données, abaissera son seuil de perception par rapport à elles (pour celles qui sont congruentes par rapport à sa représentation initiale). A contrario, la représentation initiale de son travail joue un rôle dans la sélection de l'information, contribue à une élévation du seuil de perception par rapport à certaines données (pour celles qui sont dissonantes par rapport à la représentation initiale). Il en résulte que la gestion par les compétences ne peut pas faire abstraction de ces phénomènes représentatifs puisqu'ils ont une incidence sur l'expression et le développement des compétences. Elle s'interrogera sur les caractéristiques organisationnelles susceptibles d'encourager l'émergence des représentations individuelles et collectives, en cohérence avec les

objectifs de l'entreprise. Ceci ne passe pas prioritairement par le biais de l'information. En effet, si les représentations génèrent des comportements, ces derniers sont aussi à la base des représentations. L'être humain, dit Aranson (1995), n'est pas seulement un être rationnel, mais rationalisant. Lorsque ses conduites ne sont pas en concordance avec ces représentations, et pour autant qu'il ait le sentiment de les avoir développées en dehors de la contrainte, l'individu va faire évoluer son système représentatif pour le mettre en conformité avec ses actes. Ce phénomène a été nommé la "réduction de la dissonance cognitive" (Festinger, 1957).

De plus, il faut rappeler ici que le concept de compétence individuelle a évolué du fait des modifications de l'environnement des entreprises des trente dernières années. Aujourd'hui, on parle de Knowledge Management - parfois en français de gestion des connaissances (ce concept sera défini plus loin), de vision organisationnelle des compétences, de « gestion du changement, qui passe par la gestion des hommes, leur mobilisation et la mobilité des compétences » (Sire, 2000).

La définition de la gestion des compétences en France peut être abordée à partir de quelques écrits fondateurs, notamment à partir du "ROME", Répertoire opérationnel des métiers et des emplois, produit par l'ANPE et réactualisé en 1997. Ce document sert de référence commune en France, il est structuré autour de trois notions : savoir, savoir-faire et savoir-être. L'accent est mis sur le savoir et l'acquis à travers la formation, le savoir-être et le savoir-faire constituant des sous-ensembles minorés, ce qui est contraire à la valorisation faite par les recruteurs des années 2000.

Par opposition, la littérature anglo-saxonne adopte une vision plus complexe de la compétence, qui semble plus proche des perceptions pragmatiques des départements Ressources humaines des entreprises. Pour illustrer nos propos, plusieurs travaux des chercheurs anglo-saxons peuvent être cités :

- Mac Clelland (1973) met l'accent sur les différentes dimensions individuelles de la compétence, basée sur les attitudes, les valeurs, la personnalité et la motivation personnelle; ce qui est particulièrement pertinent au regard de notre recherche ;
- d'autres auteurs anglo-saxons (Fiol & Lyles, 1985 ; Kim, 1993 ; Nonaka & Takeushi, 1995) s'intéressent à la complexité des compétences individuelles et de leur interaction avec le contexte organisationnel. Ainsi, est mis en avant le fait que les savoirs ne sont pas toujours clairement identifiés et connus dans l'entreprise. Or la transmission du savoir repose sur des supports ; il faut donc organiser la mémoire de l'entreprise pour la développer en la capitalisant, base du knowledge management. De même l'individu est remis au cœur de l'entreprise, au-delà des savoirs, ce qui importe pour créer de la valeur, et gagner en rentabilité c'est : l'engagement individuel, la motivation, la valeur de chaque collaborateur.

Dans la littérature anglo-saxonne, aucune hiérarchie implicite n'existe contrairement à la conception française du savoir (connaissances théoriques), savoir-faire (capacité à exercer certaines activités) et savoir-être (comportements et sociabilité). On préfère parler de compétences essentielles regroupant les connaissances, les savoir-faire, les aptitudes à exercer certaines activités et de compétences différentielles englobant les motivations, les traits de personnalité, l'image de soi, cette dernière permettant de faire la différence.

On peut donc définir la compétence comme un construit organisationnel, contingent au fonctionnement actuel et souhaité de l'entreprise, tout autant qu'une caractéristique du salarié. Cette seule définition est à elle seule insuffisante pour appréhender la complexité du système société-entreprise-individu. Un autre concept apparaît important lorsqu'on s'intéresse à l'individu notamment, le concept d'employabilité.

1.1.2 L'employabilité

L'employabilité est donc présentée comme un moyen de concilier attentes organisationnelles et salariales :

- pour l'entreprise, elle permet de se préparer aux évolutions de demain,

- pour l'individu, elle est le moyen de se protéger contre la précarité croissante. (protection contre la disqualification).

Si le développement de l'employabilité est du ressort de l'individu, il dépend aussi largement de l'organisation elle-même car il existe un lien entre employabilité et choix d'investissements technologiques, choix d'externalisation des fonctions, et un lien entre employabilité et rôle de facilitateur de l'entreprise : importance de la formation continue, pratique de la mobilité fonctionnelle, mise en place d'une organisation qualifiante... Ce faisant, la reconversion des salariés devient possible en cas de plans sociaux, ainsi l'entreprise exerce son rôle de citoyenneté.

L'employabilité est donc un construit organisationnel résultant de la gestion par les compétences. Elle doit être développée car selon des études menées pour l'Union européenne (UE, 1999), compte tenu de l'extrême rapidité des évolutions technologiques, l'acquisition de nouvelles compétences est nécessaire tant par la formation continue, en particulier l'auto-formation des salariés que par la promotion de système de validation d'expérience. Il n'y a pas d'autre option que d'investir dans la main-d'œuvre existante. En effet, au cours des douze prochaines années, le nombre de nouveaux venus sur le marché du travail diminuera de 3 millions, alors que les travailleurs de plus de 50 ans verront leur effectif augmenter de 9,6 millions. L'individu quant à lui en restant "employable" pourra se reconstruire et garder sa marge de liberté par rapport à son organisation.

Voyons maintenant les différentes notions à retenir dès lors qu'on tente d'analyser la valeur des ressources humaines dans l'entreprise. Nous aborderons les définitions de compétences collectives, de compétences stratégiques et de Knowledge management.

1.2 Concepts liés à la dimension collective de l'étude

1.2.1 Les compétences collectives

Il ne faut pas se focaliser uniquement sur les compétences individuelles, l'efficacité de l'entreprise repose aussi sur des compétences collectives. Choain & Moreau (1996) parlent de macrocompétences - compétences collectives - qu'ils opposent aux microcompétences - les compétences individuelles. La compétence collective apparaît comme le moyen privilégié et unique de faire face à la complexité. La réactivité face aux aléas ne peut exister que dans un contexte de co-réactivité. La prise d'initiative individuelle est caduque si tous les acteurs impliqués ne s'engagent pas dans la même démarche. Ce sont les échanges, les interrelations dynamiques, les synergies entre les employés qui autorisent la gestion des aléas.

Cette compétence collective n'est pas un phénomène additif et n'est pas la somme des compétences individuelles. Ces dernières n'entraînent donc pas le développement des compétences collectives. Des compétences individuelles de niveau élevé peuvent même avoir des effets négatifs sur l'efficacité collective quand l'individu les utilise à des fins de stratégie individuelle qui sont en contradiction avec les objectifs de l'équipe ou de l'entreprise. Les compétences collectives dépendent des postures mentales et affectives des individus à l'égard de leurs partenaires, dans et hors l'équipe, et à l'égard de l'entreprise. Diverses conditions sont requises pour le développement des compétences collectives :

- une zone de recouvrement suffisante entre les objectifs de chaque salarié et ceux du groupe et de l'organisation (s'il n'existe pas une articulation entre les différents projets, la coopération restera illusoire),
- un sentiment d'appartenance suffisant au collectif,
- l'existence d'un code commun, tant au niveau verbal que non-verbal,
- une représentation claire et suffisamment valorisée de son rôle et de son importance dans l'efficacité du collectif. Chacun doit avoir « la visibilité de l'impact de sa contribution personnelle à la performance d'ensemble » (Le Boterf, 1994),
- une image opérative commune, convergence des référentiels individuels vers un référentiel

commun (Le Boterf, 1994). Il s'agit en fait de faire converger des référentiels individuels vers un référentiel commun présentant suffisamment de communautés pour favoriser l'échange et le partage, mais incluant également des spécificités et des divergences encourageant à la confrontation et à la remise en cause des représentations initiales.

À nos yeux, ces compétences collectives vont devenir de plus en plus déterminantes pour la pérennité des entreprises. L'entreprise devra être qualifiante ou ne sera pas. Mais il faut que les individus et groupes aient envie de s'engager dans cette voie, et participent aux développements des compétences collectives. L'implication humaine est indispensable. L'organisation qualifiante est une organisation des projets et par projets s'efforçant de concilier projets organisationnels, projets individuels et de groupe pour favoriser cette implication. L'organisation qualifiante est donc une dynamique permanente : « C'est le changement qui est qualifiant, pas n'importe quel changement, mais un changement préparé, régulé » (Terence, 1994). Une situation-problème complexe cesse de le devenir lorsque le salarié y atteint un niveau suffisant de maîtrise. Elle ne constitue plus alors une opportunité de développer ses compétences et n'est donc plus activité qualifiante (elle n'est plus qu'une activité qualifiée).

Ainsi pour permettre le développement de ces activités qualifiantes, des référentiels de compétences doivent être construits et utilisés comme outils de management. Cependant, ces référentiels n'ont pas de caractère d'universalité. Ils diffèrent selon la nature des fonctions de l'entreprise, ils ne sont pertinents que par rapport à l'organisation considérée, par rapport à sa stratégie, et ne sont pas transposables facilement. Ces référentiels peuvent être un outil important de la gestion par les compétences. L'évaluation des compétences suppose que des objets d'observation soient définis et partagés par tous, utiles aux personnes chargées d'animer les équipes. Les évaluateurs sont multiples et il est donc nécessaire de fixer des points de repère. Ces référentiels doivent répondre à deux conditions :

- être souples, ne pas oublier qu'une évaluation n'est jamais totalement objective, c'est une activité d'inférences, les compétences n'étant pas directement observables,
- être évolutif, car ils sont dépendants des transformations des emplois, des besoins organisationnels.

Comme nous l'avons signalé précédemment, ce type de démarche (construction de référentiels de compétences, gestion par les compétences introduit comme un outil de management) a été développé par de grands groupes comme l'entreprise Xerox, entreprise choisie pour notre expérimentation. Le concept de compétences collectives ne suffit pas à appréhender la complexité de la gestion des ressources humaines, la notion de compétences stratégiques nous apporte un nouveau éclairage sur la question.

1.2.2 Les compétences stratégiques

La compétence stratégique de l'entreprise est également appelée compétence fondamentale ou compétence clé. Il s'agit selon Hamel & Prahalad (1995) d'ensembles de plusieurs savoirs et de technologies. Ces deux auteurs caractérisent cette compétence qu'ils qualifient de fondamentale par trois critères : les valeurs aux yeux du client, la différenciation par rapport aux concurrents et l'élasticité définie comme étant la capacité à créer des passerelles vers les marchés de l'avenir. C'est une compétence collective. Les compétences clés se situent dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Elles contribuent de façon à la construction de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et à la préparation à l'avenir. Les compétences stratégiques de l'entreprise peuvent être de trois sortes :

- les compétences technologiques : il s'agit de compétences à la base du développement des technologies et de leur industrialisation dans l'entreprise. Elles donnent lieu le plus souvent à ce qui s'appelle le plan stratégique de l'entreprise ;
- les compétences de métier : elles sont liées à la maîtrise soit des activités d'une fonction de l'entreprise, soit d'une technique donnée et correspondent à des savoir-faire individuels maîtrisés par plusieurs personnes d'un collectif ;

- les compétences de processus : celles-ci sont plutôt attachées à la maîtrise d'un "enchaînement" au sein d'un processus de travail de l'entreprise de nature technologique ou administrative ; elles sont transversales à plusieurs fonctions et structures.

Les compétences stratégiques de l'entreprise se construisent au cours d'un long processus d'apprentissage collectif et de mise en valeur des savoir-faire acquis tant au niveau individuel que de certaines équipes travaillant en réseaux dans le cadre d'une organisation favorisant l'apprentissage collectif et le développement individuel. Ce concept est particulièrement pertinent au regard de l'étude présente, car il fait appel aux interactions organisation/individu. La construction du référentiel Xerox décrit par la suite, l'a d'ailleurs pris en compte.

Avec le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, un nouvel axe de recherche se développe, celui du Knowledge Management, qui a un intérêt pour nous, puisqu'il permettrait un meilleur partage des connaissances et l'apparition de nouvelles compétences.

1.2.3 Le Knowledge Management

Avec l'arrivée des NTIC, le *Knowledge Management* devient un élément contribuant à la réussite des grands groupes comme des PME/PMI. Selon Shelvin (1999), analyste du cabinet Forrester Research, le *Knowledge Management* est à la fin de cette décennie ce que le *Reengineering* fut au début des années 90. De même, Bück (1999, p. 38-39) affirme que la tertiarisation des activités devrait nous inciter à réfléchir « sur la gestion globale de la connaissance, et par voie de conséquence, à la gestion des compétences qui constitueront dans les années avenir un des principaux facteurs de différenciation concurrentielle ». L'ambition étant de tirer une meilleure partie de l'information qui circule dans le système informatique produit par les autres salariés, ce qui entraîne une transformation des habitudes de travail. Ainsi, on parle de plus en plus de "travail collaboratif", il faut apprendre à "lâcher" une partie de sa connaissance, passer d'une culture individuelle à une culture collective. On perçoit aisément l'enjeu et la difficulté de développer ces nouvelles compétences dans l'entreprise.

Pour finir, il semble important de définir ce qu'on entend par "*gestion par les compétences*", qui serait selon nous un accélérateur du projet stratégique de l'entreprise et du développement personnel.

1.3 La gestion par les compétences au croisement du projet stratégique de l'entreprise et du développement personnel

La gestion par les compétences (Parlier, 1996) correspond à une stratégie globale et à un ensemble de pratiques organisées et spécifiques qu'une entreprise met en place pour clarifier les compétences individuelles et collectives qui lui seront utiles demain. Il s'agit de les définir, les mesurer, les développer et les exploiter, soit dans une perspective d'adaptation, soit dans une perspective d'accommodation (transformation de l'environnement en fonction des caractéristiques internes, exploitation optimum, démarches de repérage de gisements de compétences non exploités, redimensionnement des référentiels de compétences, repérage d'aires de mobilité professionnelle). Cette gestion "prospective" doit s'inscrire dans le quotidien de l'entreprise.

Ainsi on parlera moins de normes de travail et plus de conduites résolutoires de problèmes et des divers moyens permettant leurs apparitions. On note un déplacement du poste de travail aux relations de l'individu avec l'emploi, ce qui s'accompagne d'une gestion de plus en plus individualisée des salariés. Les ressources humaines ne sont plus un objet de pilotage, elles deviennent simultanément un facteur de la stratégie de l'entreprise.

Il est préférable de parler de gestion par les compétences selon Pémartin (1999), car cette expression induit une représentation plus globale. Elle englobe la notion de gestion des compétences du fait qu'une entreprise ne peut pas se permettre de négliger le court terme et une adaptation suffisante des savoir-faire opératoires des hommes aux besoins qui sont les siens, mais elle va plus loin :

- en intégrant la réflexion sur l'organisation à mettre en place qui est un acte essentiel de gestion par les compétences quand elle prend en considération les capacités cognitives des salariés ;
- en établissant une relation de réciprocité entre la stratégie et le potentiel humain à disposition : la stratégie de l'entreprise influe sur les compétences nécessaires, mais celles-ci ont aussi un rôle contributif majeur dans l'élaboration des stratégies ;
- en se situant dans une perspective non seulement de réactivité, mais aussi de proactivité (création d'opportunités), la création de compétences nouvelles peut faciliter l'adaptation aux évolutions imprévues; mais elle peut aussi autoriser à créer l'événement. Les compétences sont des actifs spécifiques dont la configuration originale peut générer un avantage concurrentiel, dans le cadre d'un environnement non subi, mais modelé.

Ainsi pour Pemartin (1999, p. 13), « la gestion par les compétences correspond donc à un changement de paradigme par rapport à la gestion prévisionnelle puisqu'elle ne prend pas comme point de départ l'analyse de poste mais l'individu et les compétences qui le définissent aujourd'hui et qui pourraient le définir demain. Elle ne repose pas sur le postulat de l'évolution anticipée de l'emploi, mais sur celui de l'évolution possible et nécessaire de l'individu. Le développement des compétences constitue un potentiel d'adaptation individuel et collectif qui favorisera la réactivité quand il s'agira de faire face à un contexte réclamant des aménagements plus ou moins profonds des structures internes de l'entreprise. Dans cette perspective la gestion par les compétences constitue une méthodologie de la prévention. Par conséquent, la gestion par les compétences devient aujourd'hui indispensable du fait de la montée de la concurrence, de l'excédent des offres sur les demandes, des exigences croissantes des clients, et l'arrivée des technologies de plus en plus sophistiquées. Ce paradigme est donc bien au cœur de l'étude présente ».

Ces différents facteurs obligent à optimiser la flexibilité pour faciliter les mutations organisationnelles nécessaires. La flexibilité est donc recherchée, à tous les niveaux, tant au niveau des effectifs, du temps du travail, de la capacité de l'individu à exercer plusieurs fonctions. Cependant sa mise en place est délicate car elle suscite des phénomènes de résistances aux changements. Pour les salariés elle est synonyme d'efforts supplémentaires, de contraintes, de disparition de points de repère sécurisant. Un des paradoxes est que la flexibilité est efficace que dans un système ayant suffisamment de points de repère permanents. Le développement de l'employabilité (capacité de l'individu à s'adapter à l'évolution de son emploi ou à s'orienter vers un autre, compte tenu des compétences qu'il a su actualiser, intensifier, diversifier) est l'une des réponses possibles au besoin de sécurisation dans un contexte de turbulence. Chaque jour, chaque salarié doit développer ses compétences et donc son adaptabilité. L'employabilité peut devenir une motivation chez l'individu.

Après cette revue de littérature, les propositions et la méthodologie de recherche vont être décrites.

2. Propositions de recherche et méthodologie

Nous présentons tout d'abord trois propositions de recherche développées à partir du cadre conceptuel posé précédemment. Selon les différents auteurs cités ci-dessus, la gestion par les compétences s'intègre dans la stratégie globale de l'entreprise, ce que nous conduit à penser que :

Proposition 1 :

La gestion par les compétences permet de clarifier les représentations des métiers actuels et à venir, voire de réconcilier les objectifs de l'entreprise et les objectifs de progression individuelle. Ceci peut être accéléré par des outils NTIC (outil d'auto-évaluation des compétences, CDROM d'auto-formation, formation à distance par Intranet...).

Par ailleurs, pour Hamel et Prahalad, les compétences stratégiques contribuent à la construction de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et à la préparation de son avenir. Avec l'arrivée des NTIC, le Knowledge Management formalise, véhicule et assure une mise à jour permanente de ces compétences stratégiques.

Proposition 2 :

Selon nous, cette démarche doit permettre à l'entreprise, au travers de ses collaborateurs de se positionner par rapport à un état désiré à court et moyen terme (2 à 3 ans) défini par un référentiel de compétences formalisé et actualisé en permanence.

En outre différents auteurs mettent en évidence le concept d'employabilité. Il constitue un levier de motivation pour les employés et doit permettre d'obtenir le niveau de compétence le plus élevé du marché.

Proposition 3 :

Aussi nous pensons que pour le collaborateur, cette démarche lui sert de repère formalisé et accessible en vue d'une progression de son statut dans l'entreprise et lui permet de travailler sur des compétences identifiées et hiérarchisées en accélérant sa prise de conscience du chemin à faire pour garantir son employabilité.

2.1 Méthodologie de recherche

Nous avons conduit une étude exploratoire au travers d'une étude de cas décrivant la mise en place et l'évolution d'une gestion par les compétences au sein de l'entreprise Xerox France. Pour ce faire, nous avons suivi la démarche ci-dessous.

Nous avons dans un premier temps, analysé le contexte dans lequel se trouve l'entreprise Xerox lors de la mise en place de ce nouveau mode de gestion des ressources humaines. Puis, nous nous sommes intéressés au dispositif initial en matière de gestion par les compétences (référentiel métier, outil de transfert d'informations et d'évaluation retenus), avant d'étudier l'évolution de la gestion par les compétences de 1999 à 2001 (évolution constatée vers un processus d'accréditation). Ces éléments portant sur le contexte et la politique Xerox, sur la mise en place du dispositif de gestion des compétences et sur le processus d'accréditation, résultent d'entretiens effectués auprès du responsable formation des commerciaux Xerox France, de la coordinatrice de l'outil Xcomp au service Développement des compétences, direction ressources humaines et communication Xerox France et du directeur régional des ressources humaines en région Rhône-Alpes Auvergne.

Dans un deuxième temps, nous avons mené une enquête qualitative auprès de 7 commerciaux et 5 managers (encadrants) pour appréhender leur perception sur la démarche de gestion par les compétences, et particulièrement le processus d'accréditation. La synthèse de cette enquête qualitative a été administrée par voie postale. Les principaux thèmes abordés ont été les suivants :

1. Analyse des résultats des candidatures à l'accréditation,
2. Compréhension de la démarche d'auto-évaluation et des outils informatisés mis à disposition,
3. Analyse des actions correctives mises en place suite à l'évaluation des candidatures (implication de l'entreprise et des collaborateurs eux-mêmes),
4. Identification des axes d'amélioration du processus,
5. Identification des perspectives d'évolution professionnelle.

3. Le cas Xerox : analyse de la démarche et perception des managers et collaborateurs

3.1 Analyse de la démarche menée chez Xerox

3.1.1 Le contexte : mutation technologique et concurrentielle

Le développement d'un nouveau mode de management des hommes s'explique par la mutation du marché auquel Xerox est confrontée dans les années 2000. La technologie des produits s'est modifiée, Xerox entre sur le marché du "digital", plus flexible mais également plus instable et concurrentiel. Les acteurs sur le marché ont donc par conséquent changé. Xerox a de nouveaux concurrents comme HP, IBM, Compaq, Microsoft. Une des nouvelles données de ce marché se matérialise par une baisse importante de la marge brute, qui passe de 40% à 20%. De ce fait, les ratios de gestion sont devenus plus exigeants, nécessitant à la fois une réduction drastique des

coûts de distribution et une recherche de nouvelles zones de valeur ajoutée. Xerox a été contraint d'adapter sa politique financière et humaine de gestion d'entreprise. Quinze projets au niveau européen ont vu le jour en 1999, où l'on peut distinguer quatre niveaux, (voir annexe 1) :

- les projets stratégiques et de mesure des performances Xerox,
- les projets de développement des canaux de distribution (projets e-commerce, projet portant sur les relations avec les concessionnaires, accroissement de la présence de Xerox auprès des revendeurs),
- les projets orientés clients (création de solutions spécifiques grands comptes, augmentation de la productivité /client nécessaire du fait de la baisse du prix de la copie, amélioration de l'identification des comptes globaux européens, notion des partages bénéfiques clients/Xerox...),
- les projets d'amélioration des coûts.

Ces projets ont remis en cause les habitudes et ils ont offert l'opportunité de recentrer toute l'entreprise sur le métier du client. Ainsi, le découpage de l'activité commerciale n'est plus faite en fonction des zones géographiques uniquement mais chaque pôle d'activité devient une zone géographique associée à un secteur d'activité client.

Le marché s'étant largement transformé, l'organisation, les processus, les compétences ont du suivre. Les produits et services se complexifiant, les commerciaux et techniciens doivent avoir une qualification supérieure, développer une expertise permettant une croissance de valeur ajoutée. Il faut donc que chaque collaborateur s'adapte en permanence en s'auto-formant, d'où l'idée de développer un référentiel de compétences et d'y associer un dispositif d'évaluation des compétences - Xcomp - ainsi qu'un plan de développement associé. Voyons comment ces dispositifs ont été élaborés.

3.1.2 Le dispositif initial

La démarche a démarré par la construction d'un référentiel de compétences, identifiant plus de 600 compétences, constituant un fonds commun international pour tous les métiers de l'entreprise. Par la suite, a été entrepris un travail de cartographie (référentiel des métiers) pour repositionner les métiers par rapport au marché. Trois types de métiers ont été plus particulièrement étudiés : L'avant vente, le support (SAV, techniciens) et la vente.

Plus concrètement, le référentiel des métiers chez Xerox est décliné comme suit. Chaque métier se définit par une *mission* (assignée par l'entreprise), un *rôle* (place dans l'organisation) et des *responsabilités* qui se traduisent trois types de compétences :

- des compétences "clés", communes à tous les métiers de l'entreprise, (compétence stratégique),
- des compétences "fonction", communes à chaque métier de la fonction, (compétence attachée à une fonction, par ex. fonction commerciale,
- des compétences "métier", traduisant l'expertise de chaque métier (compétence propre à un métier, par exemple télévendeur).

Le tableau 1 montre des exemples des trois types de compétences identifiés chez Xerox. Les compétences "fonction" dépendent d'un ensemble de métiers, mixant des aspects techniques et des aspects comportementaux. Les compétences "métier" se rapportant à un métier proprement dit. Le tableau en montre quelques-unes se rapportant aux fonctions commerciales.

On voit que ce référentiel n'est pas structuré et hiérarchisé en savoir, savoir-faire et savoir-être, mais en compétences individuelles : essentielles (les connaissances, les savoir-faire, les aptitudes), différentielles (motivations, les traits de personnalité, l'image de soi), en compétences collectives et en compétences stratégiques. Toutes ces compétences étant considérées comme un tout interdépendant répondant aux exigences de l'environnement.

Tableau 1 - Trois types de compétences.

Compétences clés	Compétences fonction	Compétences métier
Le leadership	La connaissance de l'entreprise Xerox	Les techniques de présentation
La connaissance & le management des ressources humaines	L'orientation résultats	La connaissance des processus Xerox
	La prise de décisions	Les outils de productivité au travail
Le management du processus	La responsabilisation	
L'orientation client (satisfaction et fidélisation)	La conduite de réunion	
Le leadership through quality	La satisfaction et fidélisation clients	
Les résultats & performances	L'environnement client	

L'outil Xcomp a été le premier vecteur de développement de ce modèle auprès des opérationnels et a fait appel aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Dans la pratique, chaque collaborateur, technicien ou commercial, auto-évalue ses compétences à l'aide d'un CD-ROM élaboré à cette fin. L'évaluation des compétences est donc en partie réalisée par le salarié lui-même et en partie, par son manager. Puis ces deux analyses sont confrontées et discutées lors des entretiens d'évaluation, (au minimum un entretien par an). Ainsi procède-t-on à l'évaluation des compétences dans le métier considéré, puis sont analysées par ces deux acteurs les étapes à franchir pour atteindre l'état désiré du métier visé.

Voici un outil qui constitue un premier exemple d'une gestion par les compétences, puisque au-delà de l'analyse, un plan d'actions personnalisé est élaboré en vue de construire le projet professionnel du salarié, servant les projets stratégiques de l'entreprise. Cet outil et la dynamique qui l'accompagne ont subi depuis sa création des changements dans la pratique, comme nous allons le voir par la suite.

3.1.3 La gestion par les compétences évolue à l'épreuve du terrain chez Xerox entre 1999 et 2001

Dans ce qui précède, nous avons découvert ce qui a motivé et comment se sont mis en place le concept et la méthode de gestion par les compétences chez Xerox. Cette dernière s'est essentiellement cristallisée autour de l'outil Xcomp, qui, du fait de la technologie employée (le CD), a pénétré rapidement les populations de métiers les plus nombreuses (vente, service clients) pour lesquelles il y avait également le besoin le plus urgent de connaître le niveau de compétences au regard du défi qui était imposé. Ce qui a constitué une première étape a permis d'atteindre plusieurs buts :

- tout d'abord de faire accepter ce nouveau concept au sein de l'entreprise, en offrant une représentation structurée et visible de l'état désiré de chaque métier en terme de compétences,
- ensuite de favoriser un débat constructif entre le collaborateur et son manager pour ce qui concerne les axes d'amélioration et les responsabilités de chacun. Ces derniers se trouvant formalisés au travers d'un plan d'actions avec échéances,
- enfin d'établir un premier "inventaire des compétences" à tous les niveaux de l'entreprise (régional, national et européen). Cet inventaire ayant pour objectif d'orienter les grands axes d'organisation et de formation à moyen terme.

La première étape a également permis de constater des limites de l'approche :

- après un intérêt lié à la nouveauté, le collaborateur peut vite perdre sa motivation car l'enjeu est relativement lointain et, pour la majorité des personnes, les progrès réalisés suite aux actions décidées ne sont pas significatifs sur une courte durée (6 mois à 1 an),
- l'inventaire général des compétences s'est très vite heurté à la fois aux différences culturelles : les formulations dans beaucoup de cas n'étaient pas transposables d'une langue à l'autre, et à des problèmes d'exploitation des données récoltées.

Fort de ce constat, la direction des RH a décidé de dynamiser la méthode et de la concentrer sur les métiers à forte valeur ajoutée de la vente et du service clients (de 10 à 15% de l'effectif global), au travers d'un processus d'accréditation. Ce choix ne condamne cependant pas l'outil Xcomp, qui garde son utilité initiale vis à vis des collaborateurs et des managers, mais perd le rôle d'inventaire. Les opérationnels s'étant appropriés l'outil, celui-ci est sous leur contrôle ainsi que sous celui de la DRH. L'utilisation en est rendue plus souple et libérée de toute pression. Voyons maintenant comment est conçu le processus d'accréditation chez Xerox.

3.1.4 Processus de l'accréditation

C'est un processus permettant au collaborateur d'accéder à un niveau supérieur, soit d'expertise (ex. : IVS - ingénieur vente système - vers IVS Expert), soit d'encadrement, (ex. : IVS vers le premier niveau de management vente). Le processus prévoit un accompagnement de l'évolution en terme de salaire, statut et formations.

Au-delà des outils, il faut s'intéresser à la démarche globale et à l'état d'esprit qui l'anime. Comment cette démarche peut-elle permettre une réconciliation des deux logiques, l'une collective, celle de l'organisation, de sa survie et de sa rentabilité, et l'autre individuelle, celle du salarié et de son projet professionnel ? Pour appuyer nos propos, prenons l'exemple de l'accréditation de l'ingénieur Vente Expert. Voici tout d'abord le référentiel des compétences de l'ingénieur vente expert :

Les compétences techniques

- sait mettre en œuvre les compétences techniques adaptées au déroulement d'une affaire à teneur solution ;
- démontre une réelle valeur ajoutée dans l'élaboration de solutions complexes nécessitant l'intervention de compétences internes et externes à l'entreprise (partenaires...) ;
- comprend et est moteur dans la résolution d'affaires mettant en œuvre des solutions et des environnements innovants ;
- démontre une capacité certaine à travailler en équipe avec les ingénieurs technico-commerciaux. (construction d'une solution technique prenant en compte différents paramètres, partage d'informations.

Les compétences métier

- connaît son marché / secteur ;
- sait faire de la vente conseil ;
- sait coordonner plusieurs intervenants.

Les compétences comportementales

Ce sont les compétences comportementales décrites ci-dessous qui sont évaluées par la commission d'accréditation, à travers un exercice écrit et oral d'analyse et de synthèse portant sur une affaire client vécue.

Perception

- démontre sa capacité d'analyse et de synthèse,
- dégage l'essentiel de l'accessoire.

Comportement

- démontre sa capacité d'adaptation (contexte, interlocuteurs...),
- démontre sa motivation au quotidien,
- fait preuve d'initiative,
- adopte un comportement stable,
- fait preuve d'autonomie,
- pratique le partage d'information,
- sait travailler en équipe,
- intègre l'anticipation dans son activité,
- sait se remettre en cause pour progresser.

Mise en œuvre

- se centre sur l'objectif,
- s'implique dans la recherche d'informations utiles,
- démontre son sens de l'organisation dans son activité,
- maîtrise et/ou recherche l'amélioration des processus de travail existants,
- s'implique dans la résolution des problèmes,
- achève le travail entrepris,
- communique qualitativement par écrit et par oral.

Pour obtenir une accréditation, le manager et le collaborateur doivent concevoir un dossier comprenant :

- l'évaluation des compétences comportementales et métier, par le manager, après confrontation de l'auto-évaluation du collaborateur,
- l'évaluation des compétences techniques par un encadrant technico-commercial,
- un cas rédigé par le collaborateur, à partir d'une expérience vécue en clientèle, présenté oralement devant une commission d'accréditation.

Ci-dessous, les thèmes contenus dans un cas extrait d'un dossier d'accréditation. Celui-ci a été élaboré par un ingénieur vente expert. Plusieurs rubriques sont présentées :

- le contexte client : société, CA, croissance de l'activité, CA global Xerox réalisé chez ce client...
- la problématique actuelle du client en matière de gestion de documents,
- les enjeux pour Xerox de réaliser l'affaire,
- les solutions envisagées pour répondre à la problématique client,
- les résultats commerciaux de l'opération.

Suite à cette synthèse, l'ingénieur expert doit procéder à une analyse identifiant :

- les obstacles franchis,
- les causes de succès,
- son rôle de fédérateur dans l'approche et l'élaboration des contacts,
- son travail de coordination des ressources pour la mise en œuvre de la solution chez le client et enfin en quoi l'expérience décrite constitue une preuve tangible des compétences attendues.

Après avoir explicité le modèle de dossier d'accréditation et son déroulement, il est nécessaire d'appréhender les perceptions des opérationnels (commerciaux et encadrants) ayant utilisé la démarche. Pour ce faire, nous avons mené une enquête auprès de 5 managers (encadrants) et 7 collaborateurs commerciaux. Nous leur avons transmis par courrier un questionnaire semi-directif dont nous vous communiquons ci-dessous la synthèse.

3.2 Analyse des perceptions

3.2.1 Analyse des perceptions des managers : synthèse de l'enquête auprès de 5 managers

Les managers ont précisé que sur 17 dossiers d'accréditation traités, seulement deux n'ont pas obtenu une issue favorable. Ces deux échecs s'expliquent selon les managers par le fait que les collaborateurs en question n'ont pas bien su mettre en avant leur expertise et leur valeur ajoutée apportée au projet présenté, ainsi que sur leurs aptitudes à manager une équipe. Suite au processus d'accréditation, dans tous les cas, des formations ont été dispensées et des actions personnelles entamées par les collaborateurs eux-mêmes. Ces dernières portent soit sur l'animation d'équipe, soit sur l'organisation de campagnes marketing, soit sur l'appel au travail intérimaire pour venir renforcer l'équipe projet.

Globalement, la perception de la démarche de l'auto-évaluation est positive ; elle permet aux candidats de procéder à une analyse approfondie et personnalisée de leurs compétences. C'est un outil motivant car ayant trait à une situation professionnelle vécue. L'engagement de chacun des acteurs du processus et leur prise de recul sont nécessaires, évitant de part et d'autre (chez les collaborateurs et les encadrants) une approche par trop subjective. De plus, elle facilite la représentation des axes d'amélioration à travailler pour atteindre le niveau d'exigence du référentiel.

Le processus d'accréditation est perçu comme une aide à l'évolution professionnelle des collaborateurs du fait qu'il génère un débat contradictoire entre le collaborateur et la hiérarchie sur l'état réel des compétences. Les points forts et les points d'amélioration sont clairement identifiés avec des exemples précis et factuels.

L'auto-évaluation débouche sur la fixation d'objectifs de développement efficaces. Une visualisation et une perception partagées des compétences et du développement professionnel sont ainsi possible, le collaborateur concerné peut bâtir en collaboration avec son manager un plan de développement sur la base de ses compétences du moment et en adéquation avec ses objectifs professionnels.

Les principales améliorations attendues par les managers concernant le processus d'accréditation sont listées ci-dessous :

- nommer un coach, un leader de développement dédié pour mieux suivre le collaborateur dans son projet d'évolution, chaque étape du développement se trouvant mieux encadrée ce qui favoriserait ainsi à terme un plus haut niveau de performance (coaching dédié et spécialisé),
- mettre en place une méthode d'évaluation des dossiers plus objective et commune au jury entier,
- éviter que le manager direct d'un candidat participe à la commission d'évaluation, même si dans le processus actuel il n'est pas prévu qu'il prenne part au vote (ne pas être juge et partie),
- faire construire au candidat une étude de cas relative à son métier davantage de type "jeu de rôle", en plus de la soutenance orale actuelle, afin de faciliter l'évaluation de l'aptitude à concrétiser du collaborateur à travers des mises en situation "terrain".

Selon les encadrants, les outils informatisés mis à disposition (Intranet, CD-ROM d'auto-évaluation, d'auto-formation, dossier d'accréditation) :

- facilitent le partage de connaissance, l'analyse des situations et donc le développement des compétences,
- affinent le processus d'évaluation des compétences, la compréhension des efforts à mettre en œuvre pour aboutir aux évolutions recherchées,
- apportent une structure identique pour chaque candidat, et contribuent à une grande équité,
- contraignent les collaborateurs à se familiariser avec du learning de "type "pull" et non plus "push", de ce fait les supports indiqués semblent très appropriés à une démarche individuelle.

Cependant l'utilisation de multimédia en auto-formation ne semble pas suffisante, il faut davantage encadrer les collaborateurs car motivation, persévérance et temps ne sont pas toujours au rendez-vous.

3.2.2 Analyse des perceptions des collaborateurs : synthèse de l'enquête auprès de 7 collaborateurs

Sur les 7 collaborateurs rencontrés, 6 ont obtenu l'accréditation et sont devenus ingénieur-vente expert. Leur perception de la démarche d'auto-évaluation des compétences comme *outil d'accréditation* se résume en quatre points :

- permet d'établir les niveaux attendus sur un certain nombre de compétences ou de d'identifier ses points d'amélioration,
- permet de faire le point, de prendre du recul par rapport au quotidien business et donc se positionner dans l'entreprise par rapport à une palette d'évolutions possibles,
- apporte l'autonomie nécessaire à l'initiative personnelle,
- est perçu comme un outil simple et complet pour faire le point, couvrant tous les aspects du rôle d'expert.

Son rôle comme aide à leur évolution professionnelle se résume en cinq points :

- permet de se positionner par rapport aux compétences attendues par l'entreprise et par rapport aux compétences liées à l'évolution du marché,
- constitue un indicateur des évolutions possibles aussi bien en interne qu'en externe,
- permet de construire ses objectifs de développement et de déterminer les moyens pour y parvenir,
- facilite la vision de ses lacunes et de ses points forts, aide au suivi de ses objectifs et étapes,
- permet de faire une synthèse complète sur son poste actuel.

Quant à la perception des outils informatisés, ils sont considérés comme satisfaisants, ils renferment cependant trop d'informations ce qui nuit à leur lisibilité. Ils sont considérés très utiles pour s'informer et se remémorer une formation antérieure, mais difficiles à utiliser par manque de motivation et de régularité dans l'effort. Concernant les outils d'auto-évaluation, ils ont été considérés suffisants voire redondants : Xcomp, Intranet, document papier...

Quant aux outils d'auto-formation, ils restent encore limités. Seules les informations sur les aspects techniques du métier sont plus accessibles grâce à l'accès à l'intranet et Internet. Les actions personnellement mises en œuvre par les collaborateurs les plus souvent citées sont des auto-formations en anglais et des lectures de revues techniques.

Les principales améliorations attendues concernant le processus d'accréditation sont :

- ne pas limiter le processus à la seule audition décisive,
- rendre plus simples les différents items et définitions du dossier de candidature,
- accompagner ce processus d'un suivi personnalisé avec des rendez-vous et des étapes de suivi planifiés pour soutenir la motivation.

Le passage par le processus d'accréditation a renforcé l'ambition et l'utilité de construire un projet professionnel plus structuré. Les collaborateurs rencontrés envisagent d'évoluer dans des multiples directions, y compris :

- progresser dans le poste d'Ingénieur Vente Expert pour évoluer vers IVS,
- évoluer vers le consulting d'affaires,
- devenir manager d'un département commercial.

Suite à cette étude de cas, nous présentons ci-dessous nos premières conclusions au regard de nos propositions de recherche.

Discussions et conclusions

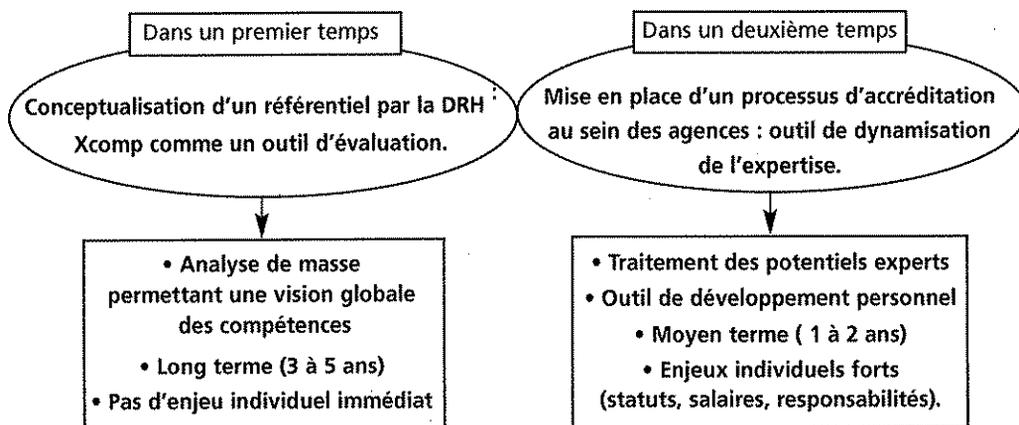
On peut noter que le processus d'accréditation contribue à développer une forte convergence entre les perceptions et représentations des encadrants et des collaborateurs. On assiste à une prise de conscience conjointe des compétences stratégiques et à une meilleure adéquation entre attente du marché, de l'entreprise et des collaborateurs. On peut ainsi affirmer que la gestion par les compétences permet de clarifier les représentations des métiers, voire de réconcilier les objectifs de l'entreprise et les objectifs de progression individuelle.

Les outils informatisés constituent des "accélérateurs" et facilitent les échanges de perceptions et d'apprentissages, c'est un début de partage des connaissances mêmes si des améliorations devaient être effectuées pour les rendre plus faciles d'utilisation. Outre la panoplie d'outils, il faut également prévoir des processus de suivi (*coaching*) afin de faciliter les apprentissages et motivations. On passe d'une conception passive et de masse de la formation à une conception dynamique, cadencée et personnalisée des actions de formation. *Notre première proposition semble donc être traduite dans la réalité du cas Xerox.*

Les collaborateurs, grâce à ces processus d'auto-évaluation, d'auto-formation et d'accréditation, ont une meilleure visibilité des compétences, notamment différentielles et stratégiques demandées en interne comme en externe. De même, les collaborateurs et leur environnement identifient précisément les étapes à franchir pour atteindre un objectif métier clairement défini. Pour l'entreprise, cette démarche permet donc aux collaborateurs de se positionner par rapport à un état désiré à court et moyen terme (2 à 3 ans) au travers d'un référentiel de compétences formalisé et actualisé en permanence. Les plans de formation sont construits et personnalisés à partir de l'évaluation des lacunes de chacun, et développent l'autonomie en matière d'évolution professionnelle.

Ces différents processus rendent possible une identification structurée des compétences essentielles et différentielles (compétences techniques, métier, comportementales chez Xerox) à l'exercice de tous les métiers. Le collaborateur connaît les compétences individuelles indispensables à maîtriser en fonction du métier envisagé, l'entreprise et les encadrants appréhendent précisément la nature des compétences de leurs ressources humaines, et savent ainsi où faire porter les investissements. On a pu constater que chez Xerox, la maîtrise de l'anglais du fait de la mondialisation des marchés devient une compétence stratégique, et que des efforts de formation sont effectués en ce domaine pour atteindre le niveau exigé : chacun devant désormais être bilingue. Ce faisant, les collaborateurs seront plus aptes à la mobilité. Pour le collaborateur, cette démarche lui sert de repère formalisé et accessible en vue d'une progression de son statut dans l'entreprise et lui permet de travailler sur des compétences identifiées et hiérarchisées en accélérant sa prise de conscience du chemin à faire pour garantir son employabilité.

Schéma 1 - Deux étapes de mise en œuvre de la gestion par les compétences.



Les propositions 2 et 3 se retrouvent dans la perception des managers et collaborateurs Xerox, il faut cependant noter la nécessité de dynamiser cette démarche sur le court et moyen terme afin d'éviter une démotivation des collaborateurs. Le processus d'accréditation amène une amélioration sensible dans ce sens, et en même temps, structure la recherche des compétences stratégiques.

Un des éléments essentiels à retenir concerne donc la démarche elle-même. Dans un premier temps, la démarche de gestion par les compétences a été construite du point de vue du gestionnaire. Dans une deuxième phase, après vulgarisation du modèle et appropriation des outils et méthodes par les managers, il a été nécessaire de dépasser cette vision et de la transformer en un outil de dynamisation. Les efforts se portent aujourd'hui vers l'identification et le développement des niveaux d'expertise des métiers présentant la valeur ajoutée recherchée par l'entreprise. Nous pouvons schématiser ces deux méthodes comme montré page précédente (schéma 1).

En conséquence, pour conclure on peut admettre que la mise en place d'une démarche de gestion par les compétences n'est pas un exercice facile. Elle doit être développée davantage comme un levier de motivation des individus que comme un outil d'évaluation et de gestion. La littérature anglo-saxonne qui aborde les compétences sous l'angle de la motivation semble être plus pertinente et plus proche de la réalité en entreprise comme nous le constatons avec l'exemple de Xerox.

Bien que cette étude doive être menée à une plus grande échelle pour prétendre à une validité statistique, les premières conclusions nous amènent à penser que la gestion par les compétences procure des bénéfices significatifs pour tous les acteurs de l'entreprise en structurant les représentations, le dialogue manager / collaborateur et en développant la convergence d'intérêts.

Bibliographie

- Argyris C., Shon D., "Theory in practice: increasing professional effectiveness", Jossey Bass, San Francisco, 1974.
- Brusa.B., "Le partage des compétences entre grands groupes et PME-PMI" *Personnel*, n° 84, 1997, p. 67-70.
- Buck J.Y., "Le management des compétences", *Les Éditions d'organisation*, Paris, 1999.
- Choain L. & Moreau P., "L'organisation apprenante", *Personnel*, n° 375, décembre 1996.
- Dubois M., Retour D., "Les compétences collectives, étude exploratoire", dans *Valeur, marché et organisation*, 1998, actes des XIV^e journées des IAE, p 323-341, Presses académiques de l'Ouest.
- Festinger L., "A theory of cognitive dissonance", Row, Peterson et Company, 1957.
- Fiol, C M & Lyles, M. A., "Organisational Learning", *Academy of Management Review*, 1985, vol. 10 no. 4, p 803-813.
- Hamel.G., Prahalad C.K., "La conquête du futur", *Interéditions*, Paris, 1995.
- Joffre P. & Koenig G., "Stratégie d'entreprise, antimaneuvrier", *Economica*, Paris, 1985.
- Kim, D.H. (1993), "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, vol. 35, n° 1, p. 37-50.
- Le Boterf G., "De la compétence", *Les Éditions d'organisation*, Paris, 1994.
- Le Boterf G., "L'ingénierie des compétences", *Les Éditions d'organisation*, Paris, 1998.
- Mc Clelland D.C., "Testing for competence rather than intelligence", *American Psychologist*, p 1-14, 1973.
- Nónaka, I., Takeushi, H., "The Knowledge Creating Company", *Oxford University Press*, New York, 1995.
- Piaget J., Inhelder B., "Mémoire et intelligence", *PUF*, Paris, 1998.
- Parlier M., "La compétence, nouveau modèle de gestion des ressources humaines", *Personnel*, janvier, n° 366, p. 41-46, 1996.
- Pemartin D., "Gérer par les compétences ou comment réussir autrement", *Éditions Management Société*, Caen, 1999.
- Shelvin. R., "Internet, technologie phare du knowledge management", *Dossier Technologie et organisation*, p. 56, *Les Échos industrie* du 15/5/99.
- Sire.B. "La gestion des compétences, entre concepts et applications", *Journée d'étude de l'École supérieure des affaires de Grenoble*, 8 juin 2000.
- Terence, "Projets individuels et collectifs, construction et régulation" *Encyclopédie des ressources humaines*, tome 4, *Les Éditions d'organisation*, Paris, 1994.
- Thierry D., "La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences", *L'Harmattan*, Paris, 1990.
- Tremblay M. & Sire B. "Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?", *Revue Française de Gestion*, n° 126, novembre-décembre 1999, p. 129-139.