

STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET GESTION DES COMPÉTENCES CLARIFICATION DES CONCEPTS ET ANALYSE DES PRATIQUES

Mohammed MATMATI

Professeur à l'École supérieure de commerce de Grenoble (France)

Introduction

Le concept de gestion des compétences est apparu dans le discours et les pratiques du management depuis le milieu des années 80 (Zarifian 2001)¹. L'accroissement de la compétitivité résultat de l'accélération du processus de mondialisation de l'économie et du développement rapide des technologies dans de nombreux secteurs, notamment celui des technologies de l'information, contraint les entreprises à plus d'efficacité dans la définition de leur stratégie et la gestion des ressources mobilisées pour atteindre leurs objectifs stratégiques.

Ce concept a fait irruption dans le management avec deux acceptions, La première se rapporte aux savoir-faire d'une personnes comme acteurs d'une organisation, la deuxième, plus récente, se rapporte à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Compétence individuelle, compétence collective, compétence stratégique : quels contenus pour chaque concept ? Quels liens existent-ils entre ces compétences de l'entreprise ? Quels dispositifs nouveaux de gestion nécessitent-elles ? Quel rôle pour la DRH et les autres fonctions de l'entreprise ? Telles sont quelques interrogations auxquelles nous tenterons, tout au long de ces lignes, d'apporter des éléments de réponse.

La communication est organisée en 2 chapitres :

- le premier fait le point sur le contenu des différentes compétences et analyse les liens qui existent entre elles ;
- le deuxième chapitre est une tentative de clarification du contenu du concept gestion des compétences. Il aborde les contenus et les discours relatifs à la gestion des compétences stratégiques, collectives et individuelles.

1. De la compétence

1.1 Un concept , objet de débat

La compétence est un concept qui donne lieu, dans les publications et les rencontres spécialisées, à un foisonnement de définitions alimentant un vaste débat où les termes poste, qualification, savoir-faire, aptitude, connaissance sont analysés et comparés. Sans reprendre tous les éléments du débat, il nous semble utile d'en souligner les principaux éléments.

De Montmolin (1984), définit la compétence comme un « ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en oeuvre sans apprentissage nouveau »².

Le Boterf (1995) considère la compétence comme un « *savoir-agir responsable et validé dans un contexte professionnel* »³. Le "savoir-agir" est, pour l'auteur, constitué d'un ou plusieurs savoir-faire appuyés le plus souvent sur des connaissances spécifiques. Dans cette définition, la notion de validation soulève des interrogations dans la mesure où elle pose le problème de l'outil de validation mais surtout de comment qualifier l'acquis intellectuel et professionnel antérieur à la validation.

1. Zarifian P. : *Le modèle de la compétence*, Éditions Liaisons, 2001.

2. De Montmolin M. : *L'intelligence de la tâche*, Berne, P. Lang, 1984.

3. Le Boterf G. : *De la compétence*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995.

Pour Levy-Leboyer (1996), les compétences sont des répertoires de comportements observables dans la réalité quotidienne du travail et « *le résultat d'expériences maîtrisées grâce aux aptitudes et aux traits de personnalité qui permettent d'en tirer parti* »⁴. Cette approche montre les bases sur lesquelles se construisent les compétences en nous renvoyant à la personne à travers les concepts d'aptitudes, de traits de personnalité et la notion d'expérience.

Igalens et Scouarnec (2001)⁵, mettent en évidence l'aspect multidimensionnel de la compétence. Celle-ci intègre trois dimensions – personnelle, cognitive et sociale – qui se retrouvent dans la définition de l'accord ACAP 2000⁶ que les deux auteurs adoptent et dans laquelle la compétence est définie comme "un savoir faire opérationnel validé". Pour ces deux auteurs « *il faut que la compétence se révèle dans l'action réussie, autrement dit, qu'elle aboutisse à la performance* ». Ici apparaît, en plus, la notion de performance (l'action réussie) comme résultat de la mise en œuvre de la compétence.

Zarifian (2001) définit la compétence comme un ensemble de facteurs comprenant à la fois : « *La prise d'initiative et de responsabilité sur des situations professionnelles (...), une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme (...), la faculté à mobiliser un réseau d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité.* »

Cette approche met en évidence la dynamique de l'action et l'implication de la personne qui apparaît comme un acteur face à une situation professionnelle donnée.

Dans l'ensemble des définitions proposées, trois ensembles de facteurs sont présents avec une insistante plus ou moins forte. Il s'agit :

- des connaissances théoriques et professionnelles résultantes de la formation initiale ou acquise dans l'exercice du travail ;
- des savoirs-faire acquis par apprentissage ;
- des capacités à mettre en œuvre, de façon réussie dans des situations de travail, les connaissances et savoir-faire acquis.

Cette approche de la compétence est souvent résumée dans la formule très réductrice "savoir, savoir-faire et savoir-être". La compétence apparaît, donc, comme la synthèse entre des connaissances, des savoir-faire et des capacités mises en œuvre de manière réussie dans des situations professionnelles. Cette synthèse est construite dans un processus d'apprentissage continu, dynamique et cumulatif.

Le concept de compétence a donné lieu à de nombreux travaux dans d'autres sphères du monde, notamment en Amérique du Nord. Des chercheurs comme Prahalad, Hamel, Mc Clelland, Spencer et Spencer ont apporté des éclairages pertinents et nouveaux dans ce domaine. Au cours de la journée sur les compétences organisée par l'ESA de Grenoble⁷, Michel Tremblay et Bruno Sire(1999)⁸ ont réalisé une synthèse de ces travaux qui fait apparaître deux grandes familles de compétences:

- les "hard competences" ou compétences essentielles ;
- les "soft competences" ou compétences différentielles.

L'approche anglo-saxonne diffère de l'approche française en ce sens qu'elle n'indique pas une hiérarchie implicite des différentes dimensions de la compétence tout en proposant un nombre plus important. L'approche française est caractérisée, quant à elle, par le triptyque savoir, savoir-faire et savoir-être, triptyque dans lequel la dimension savoir est souvent plus valorisée que les deux autres.

4. Levy-Leboyer C. : *La question des compétences*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1996.

5. Igalens J. et Scouarnec A. : *La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure* ; RGRH, N° 40, avril-juin 2001.

6. ACAP 2000 : accord conclu à SOLLAC au début des années 90 pour la mise en place d'une démarche compétences.

7. Defelix C., Martin D., Retour D. : *La gestion des compétences entre concepts et applications* ; RGRH, N° 39, 2001.

8. Tremblay M., Sire B. : *Rémunérer les compétences plutôt que l'activité* ; Revue Française de Gestion, N° 126, 1999.

Au-delà du débat sémantique, les spécialistes de GRH cherchent à montrer en quoi le concept de compétence est porteur d'une nouvelle approche des pratiques de GRH pouvant répondre aux contraintes de tous genres qui pèsent sur l'entreprise et qui la poussent à des adaptations rapides tant dans ses réponses aux évolutions du marché et de l'environnement que dans sa capacité à adapter son organisation interne pour faire face aux défis et enjeux auxquels elle est de plus en plus confrontée.

Dans cet esprit, Bruno Sire⁹ dépasse l'aspect terminologie pour proposer une typologie en quatre catégories des compétences détenues par une personne. Il s'agit :

- des compétences théoriques, relatives aux connaissances acquises en formation ;
- des compétences pratiques, c'est-à-dire l'ensemble des savoir-faire techniques, méthodologiques et organisationnels ;
- des compétences sociales ; celles-ci concernent l'engagement vis-à-vis de l'organisation et les savoir-faire en management et communication ;
- des compétences cognitives ; ensemble des aptitudes à résoudre les problèmes dans un contexte organisationnel donné.

L'intérêt de cette nomenclature réside dans son caractère potentiellement opératoire parce qu'il indique une voie possible pour l'élaboration de référentiels de compétences. L'existence de tels instruments de gestion peut avoir des incidences sur les pratiques de GRH (recrutement, formation, rémunération l'évaluation)

1.2 La compétence collective

Toutes ces définitions et les débats qui les entourent rendent plutôt compte des compétences détenues par une personne ; il s'agit des compétences individuelles. Or l'entreprise est un système qui met en interaction des personnes dans des situations de travail pour produire des biens et/ou services afin de satisfaire la demande du marché. S'il est vrai que les compétences ne sont rien en dehors des personnes ; néanmoins, elles s'exercent dans un cadre organisationnel qui permet leur mise en action, facilite l'interaction des personnes engagées dans un processus de production et offre les conditions d'émergence d'une nouvelle compétence, la compétence collective.

Si la compétence individuelle est détenue par une personne, la compétence collective est, quant à elle, une réalité définie comme étant le savoir-faire (ou les savoir-faire) d'une équipe, de l'entreprise par extension, c'est-à-dire la capacité à fournir à des clients (internes ou externes) des produits et/ou services à partir de la combinaison des différentes compétences individuelles de ses membres. Pour Jaques Morin (1992) : « *Aucune compétence individuelle n'a généralement, en effet, de valeur opérationnelle si elle n'est pas combinée avec certaines autres, aucune ne peut se développer utilement sans impliquer, ou au contraire entraîner le développement de plusieurs autres.* »¹⁰

La compétence collective est, donc, le produit de la combinaison des différentes compétences individuelles mises en situation de travail dans une dynamique organisationnelle favorisant à la fois l'apprentissage individuel et collectif mais également la synergie des différents acteurs intervenant dans un processus de production de valeur. Elle se concrétise dans « *une image opérative commune, un code et un langage communs, un savoir-coopérer doublé d'un savoir-apprendre de l'expérience et des savoir-faire complémentaires* »¹¹. Elle se construit dans l'expérience, la résolution des problèmes notamment les dysfonctionnements, les conflits et la recherche de nouvelles solutions, c'est-à-dire dans l'action collective continue pour réaliser les objectifs de l'organisation. Les compétences collectives sont ancrées dans la culture de l'entreprise et les comportements de son personnel.

Plus concrètement, ces compétences sont portées par des équipes de travail dans différentes structures et fonctions de l'entreprise (production, projet, développement, logistique, commercial...) ; ces équipes travaillent en réseau sur un ou plusieurs processus transversaux de l'entreprise tout en étant sur un ou plusieurs sites ou géographiquement éloignés.

9. Sire B. : *Clarifier l'évaluation des compétences ; personnel*, ANDCP, N° 371, juillet 1996.

10. Morin J. : *Des technologies, des marchés et des hommes* ; Les Éditions d'Organisation, 1992.

11. Le Bortef G. : *De la compétence*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995.

1.3 Les compétences stratégiques

Depuis une dizaine d'années, est apparu dans la littérature managériale le concept de compétence stratégique¹² dans la foulée des stratégies basées sur les ressources. Les travaux connus¹³ dans ce domaine définissent cette compétence comme un « ensemble de plusieurs savoirs et de technologies »¹⁴ ; il s'agit d'un ou plusieurs savoir-faire maîtrisés par l'entreprise, c'est-à-dire par son personnel ou une partie de ce personnel et qui confère à cette dernière un avantage concurrentiel durable sur le marché. Hamel et Prahalad (1995) caractérisent cette compétence par trois critères :

- la valeur aux yeux du client,
- la différenciation par rapport aux concurrents,
- l'élasticité définie comme étant la capacité à créer des passerelles vers les marchés de l'avenir.

La compétence stratégique ou fondamentale est en fait une compétence collective. La question qui se pose est de savoir si toutes les compétences collectives de l'entreprise sont stratégiques. La définition donnée ci-dessus ne permet de considérer comme stratégique que les compétences collectives qui se situent dans la chaîne de création de valeur de l'entreprise ou d'un de ses domaines d'action stratégique et qui remplissent les trois critères présentés plus haut. L'identification de ce "noyau dur de compétences"¹⁵ est une opération que l'entreprise doit mener avec rigueur. Ces compétences ne sont pas, uniquement, détenues par les bureaux d'études ou les laboratoires de recherche mais elles sont aussi maîtrisées par des équipes des structures fonctionnelles et opérationnelles de l'entreprise et autant par des ingénieurs que des opérateurs, des techniciens ou des commerciaux.

Les compétences stratégiques de l'entreprise ne sont pas seulement technologiques ; elles sont de plusieurs natures et contribuent de façon différente à la construction de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et à la préparation de son avenir. On peut distinguer trois catégories de compétences fondamentales :

- les compétences technologiques ; il s'agit des compétences à la base du développement des technologies et de leur industrialisation par l'entreprise. Elles donnent lieu le plus souvent à ce qui s'appelle le plan technologique de l'entreprise ;
- 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 technologique ou administratif ; elles sont transversales à plusieurs fonctions et structures, etc.
- les compétences de métiers ; 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 stratégiques de l'entreprise se construisent dans un long processus d'apprentissage collectif et de mise en valeur des savoir-faire acquis tant au niveau individuel que dans des équipes travaillant en réseaux dans le cadre d'une organisation favorisant l'apprentissage collectif et le développement individuel. Tout le génie managérial des dirigeants d'une organisation réside dans leur capacité à créer les conditions organisationnelles d'un fonctionnement synergique des différentes compétences pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Ces conditions se situent tant dans l'action d'organisation à travers notamment la construction d'une organisation du travail qui valorise les échanges, la formation et la capitalisation des expériences qu'une politique de gestion des ressources humaines axée sur la responsabilisation, l'apprentissage et la définition de "challenges" mobilisateurs.

12. Les expressions : compétences fondamentale, compétence-clé, sont utilisées pour parler de compétences stratégiques.

13. Hamel, G. et Prahalad C.K. : *La conquête du futur*, InterEditions, 1995.

14. Hamel G. et Prahalad C.K. : op. cité.

15. Expression utilisée par Jacques Morin dans l'ouvrage cité plus haut (p. 243).

Ces compétences stratégiques ne sont pas acquises une fois pour toute ; elles sont en développement permanent dans un processus d'apprentissage organisationnel "pensé" en fonction des finalités de l'entreprise et des enjeux stratégiques auxquels elle est confrontée ; elles peuvent perdre, dans le temps, leur caractère stratégique et céder la place à de nouvelles compétences. Ce portefeuille de compétences de l'entreprise mérite d'être connu et géré car « *il est impossible de gérer dans la pratique la réserve des compétences fondamentales de l'entreprise tant que l'on ne les a pas décomposées, au point même d'identifier les individus et les talents qui y concourent* »¹⁶.

On est, donc, en présence de deux approches de la compétence :

- la première est axée sur la compétence individuelle ; elle est développée par les hommes de GRH à la recherche du dépassement du cadre taylorien du travail devenu trop étroit pour construire des organisations qui s'adaptent rapidement aux sollicitations de l'environnement socio-économique ;
- la deuxième approche s'appuie sur le concept de compétence stratégique de l'entreprise ; elle est développée par les spécialistes de stratégie et s'intéresse au déploiement de la stratégie de l'entreprise pour garantir son développement et sa pérennité.

En fait, ces deux approches se rencontrent dans leurs objectifs ; elles s'alimentent mutuellement dans la mesure où toute compétence est avant tout "construite et portée" par des hommes dans une situation professionnelle. C'est l'activité managériale qui donne à la compétence individuelle ses dimensions - collective et stratégique - qui sont à la base de la performance de l'entreprise. Comment gérer les compétences de l'entreprise ? Tel est l'objet du chapitre suivant.

2. La gestion des compétences

La gestion des compétences est une expression largement utilisée quand on traite de la problématique compétences dans l'entreprise et des "dispositifs managériaux" de sa prise en charge opérationnelle. Une analyse des discours et des pratiques permet de mettre en évidence des contenus différents à la gestion des compétences se traduisant, à notre sens, par deux démarches différentes :

- la première centrée sur la gestion des compétences individuelles a pour point de départ d'une part, le dépassement du cadre étroit qu'est devenu le poste de travail et d'autre part, l'utilisation des compétences détenues par chaque salarié. Elle a abouti à une évolution intéressante caractérisée par le de passage de la "logique de poste" à la "logique compétence" ;
- la deuxième préconise une "gestion par les compétences" qui constitue une inversion de la logique de gestion en mettant les compétences et donc les ressources humaines qui les portent au centre du dispositif de management de l'entreprise. Pour Le Boterf (2001), « *les compétences et les hommes qui les construisent et les portent ne seraient plus alors considérés comme uniquement des ressources mais comme des richesses. Adopter un tel point de vue, ce serait élaborer une stratégie d'entreprise en prenant en compte en amont le potentiel que représente le personnel* »¹⁷.

Pour nous, la "gestion par les compétences" est une approche de gestion très vaste qui intègre la gestion des compétences individuelles. Elle se décline en trois moments fortement imbriqués :

- la stratégie de compétences qui s'intéresse aux compétences stratégiques,
- la gestion des compétences collectives,
- la gestion des compétences individuelles.

Nous abordons, ci-après le contenu de chacun de ces trois volets de la gestion par les compétences.

16. G. Hamel et C.K. Prahalad, op. cité.

17. Le Boterf G : *Construire les compétences individuelles et collectives* ; Les Éditions d'Organisation, 2001.

2.1 La stratégie de compétences

Les compétences stratégiques nécessitent, du fait de leur rôle central dans le développement et la pérennité de l'entreprise, la définition d'une politique à long terme appelée souvent "stratégie de compétences". Nous définissons la stratégie de compétences comme l'ensemble des choix sur les compétences qui assurent à l'entreprise une différenciation sur le marché et engagent son avenir. Ces compétences étant à consolider, à développer et/ou à acquérir.

Pour les entreprises ayant opté pour une démarche stratégique basée sur les ressources, la stratégie de compétences est l'axe principal de la stratégie. Elle a pour objectifs de :

- répondre à l'intensification de la concurrence par une préparation de l'avenir en assurant pour l'entreprise des avantages compétitifs durables ;
- assurer la cohérence entre les objectifs de développement stratégiques et les compétences de l'entreprise ;
- optimiser le fonctionnement de l'entreprise et faciliter son évolution.

L'importance des enjeux d'une stratégie de compétences - construire des avantages concurrentiels durables et des atouts économiques forts pouvant assurer l'avenir de l'entreprise, les coûts élevés du développement des nouvelles compétences stratégiques - situe toute l'importance de la place de cette démarche dans le management d'une entreprise. Pour Dominique Harmand¹⁸ « la stratégie de compétences donne un cadre de réflexion pour l'identification, la gestion et le déploiement des compétences de l'entreprise ». Son élaboration est un processus collectif qui passe par plusieurs étapes :

- l'identification des compétences stratégiques de l'entreprise ;
- la connaissance des ressources humaines porteuses de ces compétences ;
- la définition des missions des structures chargée de la mise en œuvre de cette stratégie de compétences.

2.2 L'identification des compétences stratégiques

Hamel et Prahalad (1995) définissent dans cette optique cinq tâches : « Pour que la perspective des compétences fondamentales prenne racine dans l'entreprise, l'équipe de direction dans son ensemble doit bien comprendre et participer aux cinq tâches clés de gestion des compétences que sont :

- l'identification des compétences fondamentales existantes ;
- la mise sur pied d'un plan d'acquisition de compétences fondamentales ;
- le développement de nouvelles compétences fondamentales ;
- le déploiement des compétences fondamentales ;
- la protection et la défense de la prééminence acquise dans ce domaine. »¹⁹

C'est un vaste programme de gestion des compétences qui est proposé ci-dessus par ces deux auteurs dans la mesure où en plus des cinq axes de travail, des indications sont données quant au style de management à mettre en place dans cette approche de la stratégie de l'entreprise. Des cinq tâches proposées ci-dessus, seule l'identification des compétences fera l'objet de quelques propositions dans les lignes qui suivent.

Le "repérage" des compétences de l'entreprise ne peut être fait qu'à partir, d'une part, de l'analyse des compétences maîtrisées ou en voie de l'être, et d'autre part, de l'analyse des besoins en

18. Dominique Harmand est senior consultant en stratégie des compétences au sein de la direction Organisation de Schneider Electric SA. Il a été chef de projet compétence.

19. G. Hamel et C.K. Prahalad ; op. déjà cité.

compétences nouvelles induits par la stratégie de l'entreprise et sa vision de l'avenir. Le travail d'identification des compétences nécessite des outils méthodologiques mais également la mise en place d'une organisation facilitant la créativité par l'échange et le dialogue à l'intérieur de l'entreprise :

- entre ses différentes structures de management (la direction générale, les structures opérationnelles et fonctionnelles, les centres d'expertises, la DRH...);
- à l'intérieur de ses différentes structures ;
- entre les dirigeants de l'entreprise et les agents impliqués dans ce processus de réflexion stratégique.

Dans cette approche, l'entreprise ne peut faire l'économie d'une veille stratégique organisée et continue pour déceler dans l'environnement les évolutions technologiques, sociales et culturelles, les comportements et les projets des différents acteurs comme les clients, la concurrence, les fournisseurs, mais également pour connaître les acteurs porteurs de compétences recherchées ainsi que ceux qui contribuent à leur formation en construisant les qualifications futures²⁰. Dans une première étape, les compétences stratégiques de l'entreprise seront classées suivant une typologie en trois catégories :

- les compétences existantes, maîtrisées dans l'entreprise ;
- les compétences émergentes à l'intérieur de l'entreprise ;
- les compétences nouvelles ; il s'agit des compétences dont le besoin est mis en évidence par le plan stratégique de l'entreprise et qui sont soit à développer en interne, soit à acquérir en externe.

Il est utile, à ce niveau, de classer les compétences identifiées dans les différentes catégories ci-dessus en compétences technologiques, compétences de métiers, et compétences de processus. La pertinence de l'inventaire des compétences, c'est-à-dire son caractère opératoire pour la définition et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, pourrait être accrue en introduisant dans le processus d'identification le critère "priorité" par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ainsi, l'entreprise aura un "bilan de ses compétences fondamentales" permettant la définition d'une stratégie de compétences comme le préconise J.Morin (1992) : « *Ne doit-on pas, ayant identifié les compétences spécifiques, s'efforcer de les mobiliser prioritairement partout où il est possible d'exploiter, sous toutes les formes accessibles, leurs potentialités de différentiation pour en tirer, durablement et avant les autres, des avantages concurrentiels ?* »²¹ Cette politique sera axée sur une allocation ciblée de ressources et l'élaboration de plans d'action pour le développement et le déploiement de chacune des compétences stratégiques identifiées.

Le rôle des dirigeants de l'entreprise dans ce processus est de premier plan. Il s'agit d'initier et piloter le processus d'identification des compétences pour aboutir à un travail pertinent assurant à l'entreprise la réussite sur les marchés. Pour cela, ils doivent prendre une part active aux différentes séances de travail car « *l'identification de compétences stratégiques de l'entreprise est une tâche que les dirigeants ne peuvent pas déléguer* »²². Cette participation doit se concrétiser surtout dans une attitude d'écoute, une affectation des ressources et une définition des missions des différents acteurs dans l'entreprise (les structures opérationnelles et fonctionnelles...). Le tableau ci-après schématise le dispositif de management de la stratégie de compétences de l'entreprise tel que mis en œuvre chez Schneider Electric SA qui a conçu et pratiqué une stratégie des compétences.

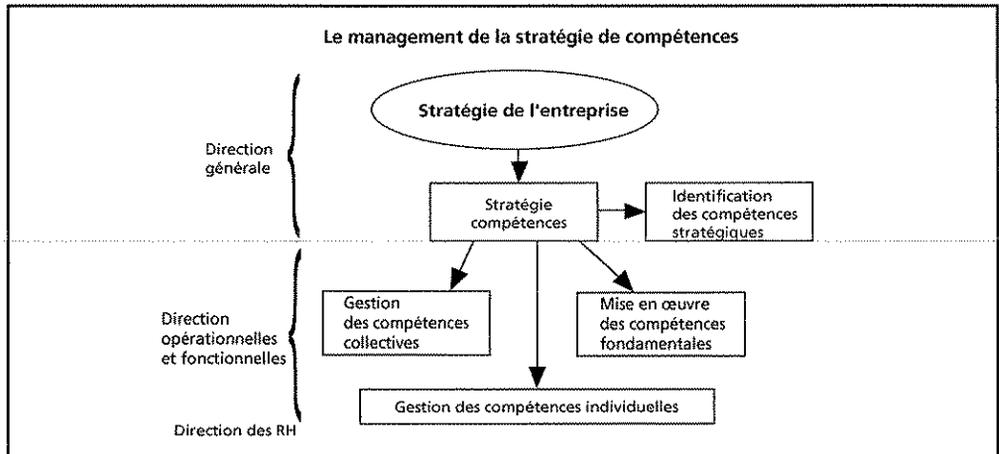
Dans la réflexion sur la stratégie de compétences, l'action d'identification des compétences fondamentales crée les bases pour l'entreprise d'une politique de gestion des compétences. Quelles actions faut-il entreprendre une fois les compétences stratégiques de l'entreprise connues ?

20. Farastier A. : *Gestion anticipative des compétences stratégiques, le rôle de la DRH*, actes du congrès de l'AGRH, 1994.

21. Morin J. :op. déjà cité.

22. G. Hamel et C.K. Prahalad, déjà cités.

Ce portefeuille de compétences de l'entreprise induit des actions dans plusieurs domaines du management afin de créer les conditions de réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.



(Source : Schneider Electric SA)

À ce stade les actions les plus importantes nous paraissent être :

- l'élaboration de plans de développement des compétences stratégiques de l'entreprise ;
- l'identification des hommes porteurs des compétences stratégiques de l'entreprise ;
- la définition d'une politique de gestion des compétences individuelles ;
- la clarification des rôles et missions des différentes structures de l'entreprise ;
- le redéploiement des activités de l'entreprise en tenant compte de son "bilan des compétences stratégiques".

Toutes ces lignes d'action constituent pour l'entreprise les fondements de la gestion par les compétences. Un point essentiel est l'identification des ressources humaines porteuses des compétences stratégiques. Ceux sont les hommes qui construisent et portent les compétences stratégiques de l'entreprise. Leur identification, leur connaissance, par l'entreprise est une étape aussi importante que celle des compétences stratégiques. Il s'agit de mettre en évidence le "lien" entre chaque compétence stratégique de l'entreprise et les hommes ou les femmes qui en sont les "vecteurs". Ce travail est à faire dans chaque processus, structure opérationnelle, activité et aussi pour chacune des technologies de l'entreprise. Le "bilan des compétences stratégiques" et la réflexion qui lui a donné naissance facilitent le travail d'identification des personnes de l'entreprise qui maîtrisent les compétences stratégiques ou qui travaillent sur ces compétences.

Dans cette action, l'important pour les managers est d'être aptes à faire le lien entre un ensemble donné de talents et la compétitivité des produits mis sur le marché. Ce passage des compétences stratégiques de l'entreprise aux ressources humaines qui les construisent et les portent est un "moment" crucial, difficile et complexe qui nécessite une méthodologie rigoureuse, partagée par tous les acteurs et qui s'appuie sur :

- une bonne connaissance des ressources humaines de l'entreprise. Ce qui suppose l'existence d'outils et procédures de GRH comme les référentiels de compétences génériques, l'entretien périodique d'évaluation, la gestion des carrières, la gestion des potentiels... ;
- un style de management qui favorise le travail collectif, le partage de la vision, de l'information et de la décision.

Igalens et Scouarnec (2001)²³ trouvent que l'articulation stratégie/ressources humaines est encore fébrile. En effet, les travaux sur ce point sont peu nombreux. Ferrary et Trepo (1998)²⁴ ont apporté

un éclairage sur cet aspect en présentant une démarche mise en œuvre dans une entreprise. Cette démarche s'articule autour quatre points essentiels :

- une grille de 25 compétences génériques regroupées en 8 domaines. Des niveaux progressifs et des seuils d'exercice sont définis ;
- une approche par les hommes dont l'objectif est de faire l'inventaire des compétences de chaque unité à partir des évaluations périodiques, repérer les experts et les compétences rares, détecter les compétences cachées ;
- une approche par les activités qui cherche à identifier les compétences qui permettent de réaliser l'activité avec les meilleures performances ;
- une approche par les projets stratégiques ; cette dernière permet de connaître les compétences qui atteignent des objectifs assignés à ces projets stratégiques.

Une fois identifiées, ces ressources humaines feront l'objet d'une gestion qui permette le développement de leurs savoirs et savoir-faire, leur satisfaction, leur implication ainsi que leur capacité à transférer leurs compétences. Il s'agit, plus concrètement, de créer les conditions de réussite de la stratégie de compétences en mettant en œuvre « *des organisations du travail qui valorisent, développent et favorisent le partage des compétences* »²⁵. Ce qui implique la gestion de deux catégories de compétences : les compétences collectives et les compétences individuelles.

2.3 La gestion des compétences collectives

Les compétences collectives ont été définies dans le chapitre 2 comme étant le produit de la mise en interaction de compétences individuelles dans un cadre organisationnel favorisant la complémentarité, les échanges, l'apprentissage collectif et le développement pour fournir à des clients internes ou externes des produits ou services dans des conditions concurrentielles fortes. Certaines de ces compétences sont stratégiques.

Les compétences collectives sont portées par des équipes structurées ou informelles qui travaillent, le plus souvent, en réseau. Leur gestion implique la mise en œuvre, par l'entreprise, de plusieurs catégories d'actions :

- leur identification ;
- la préservation et le développement des équipes constitutives des compétences collectives ;
- la création de conditions managériales favorisant l'apprentissage organisationnel.

L'identification des compétences stratégiques, dans la mesure où ces dernières sont des compétences collectives, est le premier acte de la gestion des compétences collectives ; ce point ayant fait l'objet d'un développement dans le chapitre précédent, nous n'aborderons dans les lignes qui suivent que deux autres dimensions de la gestion des compétences collectives :

- la gestion des équipes (pôles) et réseaux de compétences ;
- l'apprentissage organisationnel, comme creuset du développement des compétences collectives.

Les pôles et réseaux de compétences

Les pôles et réseaux de compétences sont générés par toute dynamique de travail dans une organisation. Intellectuellement managés, ces équipes et réseaux peuvent favoriser la fertilisation croisée et constituer, à l'intérieur de l'entreprise, des lieux privilégiés d'apprentissage collectif et de diffusion de la connaissance. L'identification de ces pôles et réseaux de compétences et la connaissance de leur fonctionnement doivent être une préoccupation permanente d'une politique de gestion des compétences.

23. Igalens J., Scouarnec A. : op. cité.

24. Ferrary M., Trepo G. : *Définir et gérer les compétences stratégiques*, actes de la 1^{ère} Université de printemps de l'IAS ; Hammamet (Tunisie), mai 1998.

25. Ferrary M., Trepo G. : op. cité.

• *Les pôles de compétences :*

C'est, dans un processus, une technologie ou une activité, l'ensemble des spécialistes qui maîtrisent avec grande efficacité et efficience une ou plusieurs compétences, qui montrent, aussi, des capacités à faire évoluer leurs connaissances et savoir-faire mais également à les partager et à les diffuser au profit de l'entreprise. La constitution d'un pôle de compétences est faite à partir de plusieurs critères comme la maîtrise d'une ou plusieurs compétences, la crédibilité, la disponibilité et l'engagement.

• *Les réseaux de compétences :*

C'est l'ensemble des relations que les différents pôles de compétences tissent entre eux à l'intérieur de l'entreprise mais aussi avec des équipes externes. Ils se traduisent dans des échanges d'informations formels ou informels que les membres de ces pôles de compétences réalisent entre eux ou avec d'autres lieux de savoir dans l'environnement. Ces relations et échanges sont multiformes et se déroulent suivant des cheminements qui ne sont pas toujours apparents. Souvent ces relations se réalisent dans le cadre de la recherche de solutions à des dysfonctionnements opérationnels pour s'élargir à des échanges portant sur des informations techniques, des méthodologies, etc. Ils contribuent à l'accroissement de l'efficacité et des connaissances des uns et des autres dans les domaines de compétences concernés. Les réseaux de compétences participent au décloisonnement à l'intérieur de l'entreprise et à son ouverture sur d'autres centres du savoir à l'extérieur.

La gestion des pôles et réseaux de compétences doit avoir pour objectif d'assurer leur pérennité, le développement de leurs compétences et l'accroissement de leur performance ; l'atteinte de cet objectif passe par l'accroissement de l'interaction, c'est-à-dire de tous les actes favorisant la coopération, entre les membres de chacune de ces équipes. Pour cela, la gestion des compétences collectives doit dépasser de l'abstraction théorique qu'elle semble constituer pour se concrétiser dans des dispositifs réels d'organisation du travail, des méthodologies partagées, des outils de collaboration, une politique RH. Quels sont ces dispositifs ou ces domaines ?

Une fois ces équipes compétentes identifiées et leur membres connus, il est essentiel qu'elles fonctionnent comme des petites structures avec des objectifs ; cette vision implique un intérêt particulier de l'entreprise pour les interfaces entre les membres sachant que les dysfonctionnements dans l'interaction se situent très souvent à ce niveau. L'intérêt de l'entreprise doit se focaliser, aussi, sur l'accès de l'équipe à l'information et à sa circulation ainsi que sur le cadre organisationnel de résolution des problèmes techniques et des conflits potentiels que génère toute situation de travail (des réunions, un pilote...). Cette approche donne corps au concept de fonctionnement transversal surtout quand les pôles de compétences sur des processus sont constitués à partir de différentes structures de l'entreprise et que ces dernières sont éclatées géographiquement.

La mesure de la performance collective de chaque pôle de compétence doit être instituée et des outils de mesure mis en œuvre car c'est dans le résultat du travail que s'exprime finalement la compétence collective d'une équipe. Il est donc nécessaire que des indicateurs de résultats soient définis, des tableaux de bords élaborés et analysés, sachant que l'analyse régulière des résultats obtenus est un moment de progrès et d'accroissement des liens d'interaction. Mais la mesure de la performance implique la reconnaissance. L'entreprise doit mettre en place un système de rémunération de la performance collective qui pourrait compléter la rémunération de la performance individuelle, pratique plus fréquente. Mais la reconnaissance peut aller au-delà de l'aspect pécuniaire pour prendre des formes innovantes.

Le développement de l'interaction et de la coopération nécessite la mise en place d'outils de travail appropriés au travail de coopération. Aujourd'hui, les technologies de l'information et de la communication offrent des outils collaboratifs performants comme le groupware (collecticiel) qui permettent à des équipes de communiquer facilement et rapidement, de partager des agendas, des bases de documents, de travailler sur les mêmes dossiers en mode synchrone ou asynchrone (pour les équipes distantes géographiquement). Les workflow assurent la circulation des informations entre les membres d'un pôle de compétences. La coordination est aussi facilitée par ces nouveaux outils comme se trouve grandement facilitée, aussi, la mémorisation. Certes ces logiciels nécessitent un apprentissage, la perte de certaines habitudes de travail et augmenteraient, d'après certains auteurs, le stress chez les utilisateurs mais leur apport à l'efficacité collective est indéniable.

Un autre aspect de la gestion des compétences collectives est la mise en œuvre de dispositifs qui assurent d'une part, le développement des connaissances et savoir-faire des pôles de compétences et, d'autre part, permettent à leur membres de construire des représentations communes, des codes communs, des méthodologies communes pouvant produire un accolement de l'efficacité individuelle et collective et faciliter les échanges, la capitalisation et le transfert des connaissances et savoir-faire.

La gestion des pôles et réseaux de compétences implique aussi la mise en place d'une veille pour éviter d'éventuels comportements de type "puits"²⁶ qui peuvent bloquer la circulation de l'information, la diffusion de la connaissance et donc le transfert des savoir-faire. Cette veille doit permettre de mettre en évidence, également, les porteurs de compétences de type "sources" qui ont une tendance à partager. Le renforcement de cette tendance par la maîtrise de méthodologies et d'outils est nécessaire pour systématiser la capitalisation et le transfert.

L'apprentissage organisationnel

Pour Jacques Morin (1992)²⁷, « *ce n'est pas l'addition des ressources de chacun mais leur combinaison judicieuse qui permet à l'entreprise d'agir, et leur développement individuel et collectif qui lui permet de devenir* ». Ainsi est rappelée la nécessité de l'apprentissage organisationnel dans l'entreprise car gérer les compétences revient, aussi, à mobiliser les savoirs et savoir-faire de l'entreprise et à assurer leur développement. La construction d'un dispositif d'apprentissage est un passage obligé.

Mais que faut-il apprendre et comment ? De nombreuses recherches ont été réalisées sur l'apprentissage organisationnel et ce depuis longtemps sans que les questions relatives au contenu, à la démarche et aux méthodes aient trouvé toutes les réponses. Pour Ancieux (1996)²⁸, « *l'apprentissage le plus important dans une organisation provient en effet de l'expérience directe. C'est surtout celle-ci qu'il s'agit. Grâce à l'apprentissage, de traduire en savoir exploitable* ». Cette remarque désigne l'expérience de l'entreprise et de ses membres comme source principale de l'apprentissage et donne une indication quant à la méthode à utiliser dans ce processus.

Pour Argyris²⁹(1995), nous apprenons lorsque nous parvenons à détecter et à corriger une erreur ; nous apprenons également quand nous obtenons pour la première fois une concordance entre l'intention et le résultat. C'est donc dans l'action et la réflexion sur celle-ci que s'élabore le savoir de l'entreprise qualifié par l'auteur de "savoir actionnable", un savoir pouvant être mis en action et qui sert à créer. C'est, à notre sens, dans la réflexion sur les dysfonctionnements des processus opérationnels et organisationnels de l'entreprise et la transformation de cette réflexion en savoirs utilisables par les membres de l'entreprise que l'apprentissage organisationnel trouve sa raison d'être et son contenu.

Par rapport au comment, c'est-à-dire l'organisation du déroulement de l'apprentissage et les méthodes ou démarches à utiliser, la difficulté essentielle réside dans le passage ou la conversion des apprentissages individuels à l'apprentissage collectif. La solution réside dans les capacités du management de l'entreprise à imaginer les dispositifs organisationnels et les démarches pédagogiques qui tout en facilitant l'apprentissage individuel permettent aussi l'apprentissage collectif qui seul garanti, à l'entreprise, la construction et le développement de compétences stratégiques. Il ne s'agit pas de mettre en place de nouvelles structures pour conduire l'apprentissage organisationnel mais d'imaginer une organisation du travail et un style de management qui facilitent l'apprentissage tout en garantissant l'atteinte des performances de l'entreprise.

De nombreuses pratiques pouvant contribuer à l'apprentissage organisationnel ont été expérimentées et leurs résultats présentés dans diverses publications et colloques. Les expériences

26. " Puits " et " sources " sont deux expressions utilisées par Jacques Morin pour désigner des personnes qui ne partagent pas (puits) ou partagent (sources) les informations et connaissances dont elles disposent.

27. Morin J. : op cité.

28. Ancieux J.P. : *La savoir en action*, Les Éditions d'Organisation, Paris 1996.

29. Argyris C. : *Savoir pour agir*, InterEditions, 1995.

vécues nous permettent de présenter deux démarches d'apprentissage ayant produit des résultats positifs dans le développement de la compétence individuelle et collective :

- la première démarche est basée sur l'apprentissage par l'analyse des dysfonctionnements dans le cadre de la formation-action ;
- la deuxième approche, quant à elle, est utilisée dans la démarche qualité et consiste en la mise en œuvre, dans les différentes activités de l'entreprise, du cycle de Deming plus connu sous l'appellation "PDCA"³⁰.

Ces deux démarches d'apprentissage sont proches du modèle théorique proposé par C. Argyris (1995)³¹, modèle basé sur un feed-back à deux boucles.

Les pratiques de benchmarking, le management par projet, l'apprentissage par la réflexion sur l'erreur et l'expérimentation sont des démarches qui permettent d'obtenir de bons résultats en matière d'apprentissage organisationnel à condition de les utiliser dans une stratégie globale de gestion des compétences et de les placer dans la durée.

La mise en place d'un processus d'apprentissage organisationnel permet à l'entreprise d'acquérir une nouvelle compétence, aussi fondamentale que les autres compétences, celle de "construire des savoirs" à partir de sa propre expérience et de les partager avec tous ses membres car « *ce qui différencie une société d'une autre est peut-être moins le volume de son stock d'expériences que la capacité qu'elle a d'en extraire tous les enseignements* » (Hamel et Prahalad 1995)³².

L'objectif de l'entreprise doit être de se transformer en une organisation apprenante, c'est-à-dire une organisation où des apprentissages collectifs sont possibles, "construits" à partir des apprentissages individuels ; une organisation qui se donne les moyens intellectuels et organisationnels pour favoriser l'élaboration, dans le temps, d'une intelligence collective à partir des savoirs et expériences individuels et du travail réalisé en commun ; une entreprise où le savoir est partagé.

Dans cette perspective, les technologies de l'information et de la communication facilitent maintenant les actions de capitalisation et de partage des connaissances à travers les logiciels de knowledge management, comme elles facilitent, également, les actions de formation par les dispositifs de e-learning.

2.4 La gestion des compétences individuelles

Gérer les compétences de l'entreprise revient à assurer la gestion des hommes et des femmes "porteurs" de ces compétences. Cela revient, en fait, à créer les conditions organisationnelles, psychologiques et matérielles permettant à ces hommes et femmes de donner d'une part la mesure de leurs talents professionnels et d'autre part d'assurer leur développement personnel. La gestion des compétences collectives telle que présentée ci-dessus contribue à la création de ces conditions.

L'analyse des pratiques RH en entreprises - le cas Sollac à Fos réalisé dans le cadre de l'accord Acap 2000 et le cas des Acierie d'Allevar³³ - ainsi que les publications récentes sur la gestion des compétences montrent que des pratiques nouvelles de gestion des compétences sont mises en œuvre dans les entreprises, souvent sous forme expérimentale. L'évaluation des compétences, la rémunération et la formation sont les domaines où de nouvelles pratiques de GRH émergent.

Le passage d'une logique de postes à une logique de compétences

La recherche de flexibilité et d'adaptabilité, pour faire face aux sollicitations du marché et aux transformations des métiers suite aux évolutions technologiques, impose à l'entreprise le décloisonnement des postes, des fonctions et la réduction des niveaux hiérarchiques. Il s'agit pour

30. PDCA : Plan, Do, Check, Act.

31. Argyris C. : op cité.

32. Hamel G. et Prahalad C.K. : op cité.

33. Voir sur le site web de l'ESA Grenoble : www.esa.upmf-grenoble.fr (news, puis manifestations).

les managers de la fonction ressources humaines de créer de nouveaux outils d'analyse du travail et d'évaluation des hommes en situation de travail afin de dépasser le modèle taylorien dont une des caractéristiques principale est le poste de travail. Les efforts se sont concentrés sur le passage d'une logique de postes à une logique basée sur les compétences. De quoi s'agit-il ?

La logique de postes s'appuie sur l'utilisation du poste de travail comme base de la gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail dans l'entreprise. Le poste de travail est repérable physiquement dans l'entreprise et est schématisé dans l'organigramme de celle-ci qui décrit l'organisation du travail et indique sommairement les relations professionnelles de chaque poste, principalement les relations hiérarchiques. Chaque poste est défini par un ensemble de tâches souvent consignées dans une fiche de poste. Chaque salarié est affecté à un poste de travail pour réaliser les tâches assignées à ce poste et pour lesquelles il est sensé n'avoir que les compétences requises. Dans la logique de postes, seules sont utilisées les compétences du salarié nécessaires à la maîtrise du poste qu'il assure. Si dans le passé, cette logique a relativement bien fonctionné, aujourd'hui elle montre des limites. En effet, on finit par avoir des systèmes de postes et de classifications complètement décalés avec la réalité de l'organisation, des salariés insatisfaits car toutes leurs compétences ne sont pas utilisées et des rigidités qui limitent la polyvalence, la flexibilité de l'entreprise et donc sa productivité.

Dans la logique des compétences, l'organisation du travail n'est plus décrite en terme de poste mais en emploi-type représentant une ou plusieurs étapes d'un processus de travail (un ou plusieurs postes de travail pourrait-on dire aussi) correspondant à une situation de travail large mais cohérente faisant appel à plusieurs compétences. Sous une même appellation sont regroupées des activités et des compétences nécessaires à la réalisation d'une mission. Des compétences requises sont identifiées pour maîtriser les différentes dimensions (technique, coût, qualité, délai) de la mission. Les personnes affectées à cette mission sont censées détenir toutes les compétences requises, qu'elles soient techniques, managériales ou sociales. La logique de poste exige de la polyvalence et de la délégation de la responsabilité. Le découpage en emploi-type correspond à des choix managériaux en terme d'organisation du travail.

Ainsi en production par exemple, on a créé sur une partie donnée du processus un emploi-type qui fait appel à des compétences en fabrication, maintenance et contrôle qualité là où existaient plusieurs postes de travail fortement cloisonnés, souvent en conflit parce qu'en situation d'interface et nécessitant des arbitrages fréquents de la hiérarchie sur des problèmes souvent mineurs. Les gains sont multiples :

- pour l'entreprise, réduction des temps liés à la gestion des interfaces, réduction des taux de rebuts, satisfaction du client (interne ou externe), accroissement de la flexibilité ;
- pour les salariés, élargissement du champ d'activité, acquisition de nouvelles compétences, accroissement des responsabilités, amélioration de la rémunération.

Dans cet exemple (fort répondu dans l'industrie), l'emploi type a été confié à des salariés d'une même zone de travail mais qui étaient sur des postes différents : agent de fabrication, technicien de maintenance, contrôleur qualité, agent d'ordonnancement. La polyvalence qu'exige la nouvelle situation de travail a nécessité des formations pour l'acquisition des nouvelles compétences. Ainsi, la logique de compétences permet le développement de la polyvalence, la délégation de la responsabilité, l'accroissement de la flexibilité dans l'emploi-type entre les salariés. Dans certains cas, l'emploi-type correspond à une compétence collective.

La logique de compétences a également d'autres avantages :

- une plus grande lisibilité des besoins et ressources de l'entreprise dans la mesure où le nombre de "situations de travail", d'emplois-types est fortement réduit par rapport à la logique de postes. La mise en place de la logique compétences à Sollac/Fos dans le cadre de l'accord Acap 2000, s'est traduite par le passage de 1400 postes environ recensés sur organigramme à 78 "groupes de référence emploi" - GRE ³⁴ (le GRE peut être assimilable à un emploi-type) ;

- la réduction des niveaux hiérarchiques , conséquence du nombre réduit d'emplois-types par rapport au nombre de postes, l'accroissement du niveau de polyvalence des salariés et de la délégation de responsabilité ;
- une redéfinition de l'organisation du travail ;
- la création de possibilités d'évolution de carrière pour le salarié dans un même emploi-type vu l'étendue des compétences requises et à acquérir.

La mise en place d'une logique de compétences suppose des actions de réorganisation du travail, un redéploiement des effectifs, des actions de formation dans la durée et à tous les niveaux, une révision des pratiques de gestion des ressources humaines (rémunération, évaluation, gestion des carrières...). Ce vaste chantier organisationnel nécessite une forte implication du management et un dispositif d'accompagnement du changement qui pour être efficace et réussi nécessite la participation de tous les acteurs de l'entreprise y compris les partenaires sociaux. C'est un changement en profondeur dans la culture de l'entreprise.

Pour Alain Meignant (2000)³⁵, la différence entre la logique de postes et la logique de compétences est un aspect fondamental de la gestion des compétences. Mais c'est aussi l'un des points sur lesquels il y a le plus de malentendus. Outre les pesanteurs culturelles, la difficulté viendrait de la capacité du management à tirer toutes les conséquences des choix des regroupements d'activités en emploi-type par crainte de perturbations sociales.

Le référentiel de compétences

La mise en place de la logique de compétences a abouti à la construction de référentiels des compétences. Il s'agit, pour un emploi-type, de l'identification, la description et l'évaluation des compétences requises. Ces compétences, une fois définies, sont classées en grandes familles.

De nombreuses classifications sont proposées aujourd'hui : celle de Bruno Sire donnée dans le chapitre 1 de cette communication ; celle de Zarifian (2001)³⁶ qui découpe les compétences en 4 domaines (métier, organisationnelle, innovation, relationnelle orientée client) ; celle du ROME³⁷. Chez Sollac/Fos, deux familles de compétences ont été retenues : savoirs théoriques et savoir-faire opérationnels³⁸. Dans cette entreprise, la consigne était de :

- définir chaque axe de compétence par l'expression "être capable de..." ;
- hiérarchiser les axes de compétences selon un degré croissant de complexité ;
- illustrer, chaque fois que nécessaire, les axes de compétences.

Les référentiels de compétences indiquent également le niveau de maîtrise exigé dans chacune des compétences requises, souvent sur une échelle de 1 à 5. Ils comportent, généralement, des indications sur les modes d'acquisition et les pré-requis pour assurer l'emploi-type concerné.

Aujourd'hui les technologies de l'information et la communication permettent aux employés d'une entreprise de connaître en ligne, à travers l'intranet RH, les référentiels de compétences de l'entreprise et de pouvoir s'auto-évaluer.

L'évaluation des compétences acquises

Le référentiel des compétences et l'instrument de base qui permet le lien avec le salarié et ses compétences. Il sert dans un premier temps de référence pour l'évaluation des compétences acquises.

34. Le Groupe de Référence Emploi (GRE) est un des outils mis en place dans le cadre de la démarche compétences issue de l'accord ACAP 2000 chez Sollac /Fos. La définition du GRE donnée par Sollac est : Le GRE est un référentiel qui décrit pour un métier donné et en se basant sur l'existant du site, les compétences qu'il est nécessaire de mettre en oeuvre dans un emploi. Il donne la relation entre mission, activité et compétences exprimées en terme "d'être capable de..." et entre compétences et classifications. (source : document Sollac/Fos : Ressources humaines ; Compétences ; La démarche compétence de Sollac.Fos).

35. Meignant A. : Déployer la stratégie, Éditions Liaisons , 2000.

36. Zarifian P. : op cité.

37. ANPE : ROME (Répertoire opérationnel des métiers et emplois), La documentation Française, 1997.

38. Document Sollac/Fos : op cité.

Cette évaluation des compétences se fait à l'occasion de l'entretien annuel et comporte deux phases : l'identification et la validation. Si l'identification est le repérage de l'ensemble des compétences acquises, la validation porte sur la reconnaissance du degré de maîtrise tel que défini dans le référentiel de compétences qui peut se faire à partir de l'observation et de la mesure des activités. Chez Sollac/Fos, l'évaluation des compétences acquises est le fait de la hiérarchie dans le cadre de "l'entretien professionnel" mais « d'autres acteurs peuvent concourir au processus, notamment les animateurs de formation, les hiérarchiques d'autres secteurs, les comités de carrières, les clients... »³⁹.

L'évaluation des compétences acquises est à la base de plusieurs actes de GRH : formation, mobilité, rémunération... Chez Ernst Young, l'évaluation des compétences est en fait une auto-évaluation réalisée par le consultant même par rapport à un référentiel établi à partir des besoins du clients et des valeurs de la société. Ce profil de compétences est validé par un parrain dont la mission est d'aider la salarié à faire la synthèse des évaluations et définir un plan de carrière. C'est par rapport au profil de compétences validé que des missions de conseil sont confiées au collaborateur.

La rémunération

Dans une politique de GRH basée sur la logique des compétences, les pratiques de rémunération conduisent, tout naturellement, à la construction de systèmes où l'individualisation des rémunérations est de plus en plus forte. Les problèmes rencontrés dans cette démarche sont :

- avoir, au niveau de l'entreprise, un référentiel de compétences construit avec des modalités d'évaluation des compétences basées sur des critères précis, opérationnels et lisibles par tous ;
- cerner, chez un salarié, les compétences à rémunérer ;
- mesurer l'impact du système mis en place sur la performance collective.

Valérie Marbach (1999)⁴⁰ a proposé une typologie en cinq modèles de rémunération des compétences regroupées en deux grandes catégories :

- les modèles dits "des compétences utilisées" ;
- les modèles "des compétences utilisables".

Cette contribution montre que les nouvelles pratiques restent limitées dans leurs nouveaux apports même si la tendance à se détacher du modèle traditionnel de la rémunération du poste occupé est très marquée. La mise en œuvre de nouvelles pratiques apparaît très en retrait par rapport au discours sur les compétences. Alain Klarsfeld (1999) met en évidence « la variété des options possibles et donc d'établir de nombreux degrés de liberté dans l'établissement d'une rémunération des compétences »⁴¹. En fait, la difficulté réside dans la capacité des nouveaux systèmes de rémunération à répondre à plusieurs préoccupations :

- rémunérer de façon pertinente les compétences individuelles ;
- prendre en compte la contribution de la dimension collective que l'entreprise cherche à développer dans la prise en charge de ses objectifs stratégiques ;
- renforcer l'équité ;
- limiter l'inflation des rémunérations.

Si les expériences menées dans certaines entreprises (SOLLAC avec l'accord ACAP 2000) constituent des matériaux pertinents pour les chercheurs et leur permettent d'identifier des axes de travail, les pratiques de rémunération des compétences restent encore limitées ou peu connues.

39. Document Sollac/Fos : op cité.

40. Marbach V. : revue Personnel n°380 de juin 1997.

41. Klarsfeld A. : *Rémunérer les compétences : quelques alternatives* ; actes de la 1^{ère} Université de printemps de l'audit social, Hammamet (Tunisie) mai 1999.

Conclusion

Nous venons de présenter les deux approches des compétences en présence dans le monde de l'entreprise. La première développe le concept de "compétences stratégiques" de l'entreprise. À partir d'un noyau de compétences fondamentales sont déclinées différentes actions stratégiques de l'entreprise dont la politique de ressources humaines. C'est ainsi, que les compétences individuelles sont identifiées à partir des compétences stratégiques. Dans cette vision, la fonction RH voit son rôle stratégique renforcé car plus impliquée dans la définition de la stratégie de compétences de l'entreprise ; les structures opérationnelles sont quant à elles fortement impliquées dans la gestion des ressources humaines, car la mise en œuvre des compétences stratégiques relève de leur missions. La deuxième démarche considère le concept de "compétences individuelles" comme point de départ d'une vision nouvelle de la gestion des ressources humaines. Dans cette approche, la fonction RH est l'élément moteur, le maître d'œuvre de la démarche depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre d'une gestion des compétences qui modifie profondément les pratiques connues de GRH. Par cette nouvelle approche, les DRH cherchent à dépasser le modèle taylorien devenu inadapté au monde du travail. La réussite de cette approche nécessite que deux conditions au moins soient remplies :

- la lisibilité du lien entre la gestion des compétences individuelles et la stratégie de l'entreprise ;
- le partage des pratiques de GRH avec les structures opérationnelles de l'entreprise.

Il nous semble, à travers quelques constatations issues de travaux limités, que le modèle de la gestion par les compétences est encore peu développé dans les entreprises même s'il est de plus en plus présent dans la littérature spécialisée et les projets des DRH. La mise en œuvre des deux approches présentées dans ce texte, celle développée par les DRH, centrée sur les "compétences individuelles" et l'approche "compétences stratégiques" apparaissent le plus souvent comme déconnectées l'une de l'autre alors que la rencontre des deux démarches nous semble offrir des opportunités fécondes pour le reengineering de la fonction ressources humaines, pour qu'elle puisse s'investir plus dans des activités de GRH créatrices de valeurs pour l'entreprise et assurer une mission de régulation par le social.

Bibliographie

- Amadiou J.F., Cadin L. : "Compétence et organisation qualifiante", 1996.
- Ancieux, J.P. : "Le savoir en action", *Les Éditions d'Organisation*, 1996.
- Ancieux, J.P. : "L'entreprise apprenante", *Les Éditions d'Organisation*, 1994.
- Deglaine J.E., Chapelet B, Matmati M., Dimitriadis S. : "Impact des NTIC sur les compétences en PME", *actes de la 18^e université d'été de l'audit social, Aix-en-Provence*, 31 août-1^{er} septembre 2000.
- Defelix C., Martin D., Retour D. : "La gestion des compétences entre concepts et applications", *RGRH*, N° 39 , 2001.
- Farastier A. : "Gestion anticipative des compétences stratégiques, le rôle du DRH", *colloque AGRH*, 1994.
- Ferrary M. et Trepo G. : "Définir et gérer les compétences stratégiques", *actes de la 1^{ère} université de printemps de l'audit social, Hammamet*, mai 1999.
- Hamel G., Prahalad C.K. : "La conquête du futur", *Inter Éditions*, 1995.
- Jolis N. : "Piloter les compétences", *Les Éditions d'Organisation*, 1997.
- Jolis N. : "La compétence au cœur du succès de votre entreprise", *Éditions d'Organisation*, 1999.
- Kerlan F. : "Gestion prévisionnelle des emplois et compétences", *Éditions d'organisation*, 1999.
- Laval F. : "GRH et NTIC : enjeux et perspectives", *Revue Française de Gestion*, N° 129, juin-juillet-août 2000.
- Le Boterf G. : "De la compétence", *les Éditions d'Organisation*, 1995.
- Le Boterf G. : "Construire les compétences individuelles et collectives", *les Éditions d'Organisation*, 2001.
- Levy-Leboyer C. : "La gestion des compétences", *les Éditions d'Organisation*, 1996.
- Matmati M. : "Les NTIC induisent un nouveau modèle de GRH", *Management et Conjoncture Sociale*, 8 mai 2000.
- Marbach V. : "Évaluer et rémunérer les compétences", *Les Éditions d'Organisation*, 1999.
- Meignant A. : "Déployer la stratégie", *Éditions Liaisons*, 2000.

Meignant A. : "Le savoir et l'entreprise un nouveau paradigme", *Personnel*, n° 378.

Meignant A. : "Les compétences stratégiques", *Personnel*, n° 336.

Morin J. : "Des technologies, des marchés et des hommes", *Les Éditions d'Organisation*, 1992.

Peretti J.M. : "La fonction ressources humaines et ses clients internes",
Les Échos (l'art du management), 21 février 1997.

Sire B. : "Clarifier l'évaluation des compétences ; établir un cadre", *Personnel*, n° 371, juillet 1996.

Sollac/Fos : "Ressources humaines ; Compétences. La démarche compétence de Sollac.Fos", *document interne*.

Tremblay M., Sire B. : "Rémunérer les compétences plutôt que l'activité",
Revue Française de gestion, n° 126, novembre-décembre 1999.

Zarifian P. : "Le modèle de la compétence", *Les Éditions Liaisons*, 2001.

Zarifian P. : "Objectif compétence", *Les Éditions Liaisons*, 999.

ESA Grenoble : www.esa.upmf-grenoble.fr (news, puis manifestations).

