

(1) → De quoi s'agit-il ?

Depuis la mise en place de l'accord A.CAP 2000 au début des années 1990, de grandes entreprises comme des PME ont pu expérimenter une démarche compétence. Au travers de ces expériences, certes encore minoritaires¹, il est possible de décrire ce que sont les pratiques. Deux options semblent se dégager. L'une, la plus courante, consiste à prescrire, développer et évaluer des comportements professionnels de manière unilatérale ; l'autre, la plus prometteuse, vise à promouvoir un nouveau modèle productif qui articule choix stratégiques, nouvelles formes d'organisation du travail et modes ambitieux de gestion des ressources humaines.

1- Il existe encore peu d'études quantitatives sur les démarches compétence. A partir de l'enquête « REPONSE » (« Relations professionnelles et négociations d'entreprise»), deux chercheurs ont pu estimer que seulement 7,7 % des entreprises s'y étaient engagées. Ils reconnaissent toutefois des limites à leur estimation, notamment quant à la difficulté de saisir directement au travers de statistiques un modèle encore en émergence (cf. : Colin T., Grasser B. (2003), « La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale », *Travail et Emploi*, n° 93, janvier, p. 61-73.

cantonnées à la sphère de la gestion ressources humaines et c'est en cela que résident leurs limites : leur faible articulation avec la stratégie et avec l'organisation du travail ne permet pas de tirer le meilleur parti de la richesse des salariés, notamment par leur responsabilisation accrue au regard de leurs objectifs de travail et des enjeux de l'entreprise. De plus - et souvent pour de bonnes raisons comme le manque de disponibilités des ressources, surtout dans les PME -, les salariés ne sont généralement pas partie prenante de leur conception, ce qui peut les rendre suspects, tout du moins rendre plus difficilement perceptibles les bénéfices potentiels. Pour dépasser de telles limites, les démarches compétence doivent être conçues comme un mode de management de l'entreprise.

Un modèle mutuellement profitable

De telles démarches supposent des investissements relativement coûteux sans que les bénéfices potentiels des différentes catégories d'acteurs n'apparaissent clairement ; elles ne suffisent pas à concilier des enjeux économiques et sociaux, à dépasser les divergences d'enjeux et d'intérêts. Pour les responsables d'entreprise, elles risquent d'apparaître comme un coût social sans contreparties en termes de performance ; pour les salariés, elles représentent un renforcement d'exigences sans contreparties en matière de reconnaissance et d'évolution professionnelle. Selon nous, une démarche compétence ne devient pérenne qu'à la condition de satisfaire les attentes et de répondre aux enjeux des différentes parties prenantes. Elle vise à être mutuellement profitable pour les différents partenaires : la responsabilisation des salariés doit favoriser la performance de l'entreprise qui, à son tour, doit permettre la reconnaissance des compétences...

Comment créer un équilibre aussi subtil ? Comment prendre en compte des points de vue et des intérêts divergents et favoriser leur convergence dans un dispositif de gestion qui constitue le « bien commun » des acteurs de l'entreprise ? C'est bien l'objet de cet ouvrage, mais nous souhaitons présenter nos options dès ce premier chapitre. Il convient donc, dans un premier temps, d'explicitier ce par quoi nous distinguons le type de démarche compétence que nous préconisons des démarches courantes : modes de conception du projet, nature des enjeux, formes d'organisation du travail, pratiques de reconnaissance. Nous répondons ensuite à la question plus générale « qu'est-ce qu'une démarche compétence ? » en privilégiant deux aspects : une organisation du travail responsabilisante et des évolutions professionnelles effectives.

Quatre caractéristiques fondamentales

Une démarche compétence est un mode de management par lequel une entreprise subordonne ses choix d'évolution sur son marché « *au développement de ses salariés et à la transformation induite de son organisation du travail*³ ». Elle repose sur la conviction que seul le travail compétent permet de satisfaire durablement les attentes diversifiées des clients. Le travail est organisé afin de développer les compétences des collaborateurs et de responsabiliser ceux-ci dans la satisfaction des clients. Quatre points doivent faire l'objet d'une vigilance particulière lors de la conception et la mise en œuvre d'une démarche compétence, les deux premiers sont plutôt des conditions d'une bonne construction de la démarche ; les seconds en constituent des formes concrètes.

3 - Lichtenberger Y., Paradeise C. (2001), « Compétence et redéfinition des relations de travail », in Jeannot G. et Veltz P. *Le travail entre l'entreprise et la cité*, Editions de l'Aube, p. 229-241.

Conduire un projet multi-acteur

Qui doit participer à la conception et au pilotage d'une démarche compétence ? Qui dispose de la légitimité et de la technicité suffisantes pour construire un dispositif aussi déterminant pour le fonctionnement de l'entreprise et aussi impliquant pour les salariés ? Selon les réponses que les entreprises apportent à ces questions, le dispositif conçu pourra se mettre en œuvre avec plus ou moins de difficultés, plus ou moins de chances de réussite. Aucune catégorie d'acteurs n'a, à elle seule, la légitimité suffisante pour engager un projet qui traverse à ce point l'entreprise et qui ait autant d'implications pour le management et les salariés : ni, par exemple, la DRH, même si elle arrive à enrôler d'autres responsables dans son projet ; ni la direction, même si elle pense disposer de la légitimité et du savoir-faire nécessaire. À l'instar de tout projet de changement, une démarche compétence a de chances de réussir, non pas par ses qualités intrinsèques, mais parce qu'elle fait l'objet d'un compromis entre les acteurs. En fait, la conception et la mise en place d'une démarche compétence est un exercice d'intéressement des différentes catégories d'acteurs : sans cela, elle s'expose à d'inéluctables défaillances de responsables dont l'accord est pourtant indispensable, mais qui ne s'engagent pas dans un projet qui n'est pas leur projet et, de surcroît, elle se prive de connaissances nécessaires à son élaboration (de quoi sont faits les métiers ? comment vont-ils évoluer ? quels sont les attentes et les besoins de développement des salariés ?). Il s'agit donc d'attribuer un rôle actif aux différents interlocuteurs et pour cela, certes impliquer, mais aller au-delà : réussir à les intéresser, les convaincre que la démarche peut servir leurs propres objectifs. Toutes les catégories d'acteurs sont ici concernées : direction, encadrement intermédiaire et de proximité, salariés et leurs représentants. La place de l'encadrement est particulièrement déterminante en tant que concepteur associé des outils dont elle sera un des principaux usagers. Concevoir une démarche compétence de façon participative, c'est aussi s'assurer que le maître d'œuvre ne prédéfinit pas l'ensemble des solutions. Dans cette optique,

définir et négocier un rôle pour les représentants du personnel constituent également une condition de réussite majeure. Il ne s'agit pas tant de viser la signature d'un accord que de s'assurer que les enjeux des salariés ont bien été pris en compte dans le dispositif, dans les outils produits et dans les règles adoptées. Pour autant que l'on ait veillé à séparer clairement des phases de concertation et des phases de négociation, l'implication des représentants du personnel permet de formuler les conditions d'une démarche mutuellement profitable.

Expliciter les enjeux

Les acteurs n'acceptent de s'engager dans une démarche compétence qui leur demande disponibilité et efforts que lorsqu'ils perçoivent clairement les bénéfices qu'ils peuvent en retirer. Les enjeux économiques sont naturellement portés par les responsables d'entreprise, les enjeux sociaux par les salariés et leurs représentants. Toutefois, il ne s'agit pas de confronter ces deux types d'enjeux, mais bien de les mailler, de les intégrer les uns aux autres. Expliciter, plus précisément travailler les enjeux qui requièrent compétences, est donc un processus à conduire sur un double plan, économique et social : quel avantage concurrentiel cherche-t-on à conquérir ou à préserver ? quel service spécifique cherche-t-on à assurer aux clients ou aux usagers ? quelle attente particulière de reconnaissance des salariés cherche-t-on à satisfaire ? quelle relation durable cherche-t-on à instaurer entre les salariés et l'entreprise ? Ces questionnements constituent des préalables, ils précèdent, en tous les cas, le choix du dispositif et l'élaboration des outils. Compte tenu de l'importance que nous attachons à ce point, nous lui consacrons le chapitre suivant.

Ouvrir l'organisation du travail

Les compétences des salariés ne peuvent se développer dans une organisation du travail spécialisée, hiérarchisée et ne laissant que peu de place à la communication, à l'initiative et à la responsabilité. Une démarche compétence suppose

donc d' « ouvrir l'organisation du travail », c'est-à-dire développer les occasions d'apprentissages, de prises d'initiatives et d'exercices de responsabilités nouvelles. Mettre en œuvre une démarche compétence demande de retravailler précisément ce que requiert et permet l'organisation, du point de vue du développement conjoint des compétences et des performances.

Trois niveaux « d'ouverture » peuvent être définis. Le premier réside dans l'identification des compétences et dans la volonté d'aller au-delà du fonctionnement formel de l'organisation. Connecter ainsi directement la définition des compétences à la réalité du travail requiert alors de comprendre le travail pour saisir ce qui fait la compétence des salariés. Au deuxième niveau, les modalités d'organisation ont besoin d'être interrogées, tout particulièrement les questions de l'autonomie et de la coopération. Une démarche compétence ne peut être conçue comme une *couche supplémentaire* de prescription, ce qui remet en cause le mode de management de l'entreprise et invite à le renouveler. Le troisième niveau consiste à marier l'articulation d'une démarche compétence avec d'autres projets et réorganisations : Ainsi, la compétence ne vient jamais seule. Une démarche compétence s'installe en articulation avec de nouvelles stratégies, avec des réponses à d'autres attentes de clients, avec une transformation des organisations due à un besoin de maîtrise de la qualité, avec une modification durable des organisations du travail ou du mode de management... Dans tous les cas, une question revient, déterminante pour entrevoir une chance de réussite durable : dans quelle dynamique d'entreprise la démarche compétence s'inscrit-elle ?

Intégrer la reconnaissance

Sans reconnaissance, une démarche compétence est incomplète. C'est lorsqu'ils ont compris que les compétences dont ils disposent peuvent être reconnues que les salariés acceptent de s'engager dans la démarche. Celle-ci vise à créer un nouvel équilibre entre contribution et rétribution : il est

alors utile de dresser un état des lieux des modalités de reconnaissance en usage dans l'entreprise, qu'elles soient financières ou non financières : la politique d'augmentations individuelles et collectives de l'entreprise, son coût, ses limites ; l'attractivité de l'entreprise sur son marché du travail. La reconnaissance peut prendre d'autres formes : la reconnaissance des efforts consentis est intégrée dans les pratiques de la relation hiérarchique, exemples d'évolution professionnelle notables... Les cas abondent, qui permettent d'analyser ce qui se révèle un enjeu non formulé, mais essentiel. C'est également l'identité des métiers qu'il faut pouvoir synthétiser : représentation collective (dans et hors l'entreprise) des principaux métiers ; partage de cette image, notamment par de nouveaux arrivants ; points d'évolution des métiers identifiés par les professionnels. Il est alors possible d'investiguer la dimension prospective des enjeux des salariés : attentes des différentes catégories de salariés ; éléments économiques sur lesquels les salariés attendent une clarification de l'entreprise pour pouvoir se projeter. Le dialogue entre représentants du personnel et responsables est le lieu privilégié pour cette exploration.

Ainsi, une démarche compétence apparaît comme un mode de management de l'entreprise qui suppose deux conditions - l'explicitation des enjeux des différentes catégories d'acteurs et la participation active de ces acteurs à sa construction - et qui prend deux formes principales - des organisations du travail responsabilisantes et des perspectives d'évolution professionnelle fondées sur la reconnaissance des compétences détenues.

La démarche compétence en dynamique

Faire évoluer organisation et compétences

Une démarche compétence est un moyen de placer l'entreprise dans une dynamique de développement. Cette dynamique se manifeste essentiellement, nous venons de le voir,

Agir sur ... (1) → De quoi s'agit-il ?

contexte de travail valorisants dans lesquels le salarié a la possibilité d'exercer pleinement les compétences qu'il détient mais est également susceptible d'en acquérir de nouvelles, renforçant ainsi son employabilité. C'est ensuite l'ouverture de réelles perspectives d'évolution professionnelle, dans son métier, dans sa filière, dans d'autres filières, afin qu'à chaque étape significative franchie dans son *développement* professionnel corresponde une *évolution* professionnelle : passage à un autre coefficient de classification, nouvelle qualification, augmentation de salaire...

Représentation d'une démarche compétence

