



Analyser la faisabilité d'une démarche compétence

Si les enjeux d'une démarche compétence paraissent clairs, comment s'assurer alors de son opportunité et de sa faisabilité ? Une analyse terrain semble indispensable pour alimenter la réflexion des acteurs. Ce travail d'investigation et de maturation constitue la première étape - décisive.

Vue d'ensemble d'une démarche compétence

Quel « phasage » plus ou moins commun des démarches compétence, notamment en PME, est-il possible de définir travers les expériences d'entreprise accompagnées (ou évaluées) par le réseau ANACT ? Force est de constater la grande diversité des durées (6 mois à 2 ans pour la conception, par exemple), mais aussi du contenu des démarches compétence (cf. des démarches à géométrie variable, cha-

Agir sur ... **(3)** → Analyser la faisabilité d'une démarche compétence

pitre 5). Il est cependant indispensable de proposer un déroulement possible d'une démarche compétence type, à adapter à chaque d'entreprise, en fonction de sa situation, de l'état de sa politique GRH, aux objectifs opérationnels recherchés, à sa connaissance de la logique projet, etc.

Une vue d'ensemble d'une démarche compétence peut ainsi être schématisée en 3 grands moments : la préparation, la conception puis la mise en œuvre de la démarche.

Vue d'ensemble d'une démarche compétence





L'étape de préparation (détaillée dans ce chapitre) apparaît *a posteriori* comme l'étape déterminante, trop souvent raccourcie dans les expériences actuelles. Elle consiste essentiellement à définir l'ambition que l'entreprise se donne : quelle performance avec quelle organisation, et quel développement des compétences ?

En simplifiant, trois temps rythment cette maturation initiale qui s'étale, suivant nos expériences, de 2 à 6 mois : une réflexion de direction qui procède à une analyse du fonctionnement actuel de l'entreprise au regard de sa stratégie, puis travaille les enjeux d'une démarche compétence (cf. chapitre 2). Si cette dernière peut répondre au défi stratégique de l'entreprise, il s'agit alors d'engager (parfois en parallèle) deux autres activités : un diagnostic portant sur l'organisation et les compétences, et une mise en mouvement des acteurs clé (notamment l'encadrement et les représentants du personnel). Ceux-ci ont besoin, à leur tour, de travailler leurs propres enjeux en connaissance de cause, en bénéficiant notamment des apports du diagnostic. Cette première étape est réussie **si une dynamique concertée s'engage** pour la construction du nouveau système.

La deuxième étape (chapitre 4) est celle de la construction pas à pas dans le cadre d'un projet impliquant tous les acteurs. Il paraît déterminant de ne pas démarrer immédiatement par un travail sur les outils avant que l'esprit du projet - la rénovation des organisations pour permettre l'expression et le développement des compétences - ne soit défini. La construction du système démarre alors par ce travail central d'élaboration des référentiels métiers, puis par la discussion concertée des règles d'évolution professionnelle, et finalement la mise au point (ou l'ajustement) des modes de reconnaissance. Il s'agit finalement dans cette étape, qui se clôt par une négociation entre direction et représentants du personnel, **d'élaborer les organisations, les outils et les règles qui vont permettre de développer les compétences et la responsabilisation.**

La troisième étape de **mise en œuvre concrétise le projet pour l'ensemble de l'entreprise** et doit avant tout outiller l'encadrement de proximité pour préparer au management des compétences (chapitre 5). L'information sur ce changement d'ampleur, nécessaire dès le lancement du projet, devient, au moment du déploiement, capitale. Il s'agit de mettre en place par le biais de la préparation d'une première campagne d'entretiens, **un cycle d'évaluation, de développement et de reconnaissance des compétences**. La pérennisation de la démarche dépend de son suivi et de son adaptation.

Conduire une réflexion stratégique

Comment analyser la faisabilité d'une démarche compétence ? Cette phase exploratoire démarre par une réflexion de direction. Comment l'organiser ? Les entreprises dont un comité de direction formel préexiste, disposent ainsi du cadre qui convient à un séminaire de travail dédié à cette question. Dans certaines PME, au fonctionnement de direction non formalisé, il est nécessaire, pour conduire une réflexion de ce type, d'impliquer les responsables des différentes fonctions de l'entreprise et, ce faisant, d'éviter que le dirigeant n'exerce trop isolément son pouvoir.

Un questionnement stratégique en trois temps

Une première séance de travail permet de structurer une réflexion à partir de l'environnement de l'entreprise. Il est préférable de ne pas prendre comme point de départ le problème posé à l'entreprise qui motive le questionnement sur les compétences, mais **de repartir de la stratégie de l'entreprise** et de la formuler en lien avec l'évolution de ses marchés, de ses produits, de ses organisations, de son résultat financier, etc. : quelles sont les grandes évolutions à