

Agir sur ...

Les démarches compétence



sous la direction de
Antoine Masson
Michel Parlier

EDITIONS



Si vous souhaitez être tenu au courant de nos publications, envoyez simplement votre carte de visite à :

ANACT

Mission Relation Clientèle
4, quai des Etroits
69321 Lyon cedex 05

Vous pouvez par ailleurs consulter le catalogue de nos publications sur notre site anact.fr

Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit.

Or cette pratique s'est généralisée notamment dans les établissements d'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

ISBN : 2-913488-19-6

© ANACT, 2004

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective », et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple d'illustrations, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40). Cette représentation ou reproduction par quelque procédé que ce soit constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

sommaire

(1) → page 10

De quoi s'agit-il ?

- L'état des lieux
- Un modèle mutuellement profitable
- Définition de la compétence

(2) → page 32

Travailler les enjeux

- Définir l'ambition du projet
- Des enjeux diversifiés
- Faire se rencontrer les enjeux
- L'entreprise Masure

(3) → page 54

Analyser la faisabilité d'une démarche compétence

- Vue d'ensemble d'une démarche compétence
- Conduire une réflexion stratégique
- Réaliser un diagnostic préalable
- Faire émerger une dynamique concertée
- Un exemple de démarche d'élaboration concertée : le plan directeur de Royal Canin

(4) → page 76

Construire une démarche compétence

- Structurer et lancer le projet
- Définir les orientations en matière d'organisation et de compétences
- Construire le dispositif compétence de l'entreprise
- Négocier une démarche compétence

(5) → page 108

Déployer une démarche compétence

- L'affaire du management de proximité
- Informer et débattre
- Évaluer les compétences
- Développer les compétences
- Reconnaître les compétences
- Pérenniser la démarche

(6) → page 140

Un zoom sur les référentiels de compétences

- Le référentiel, un outil déterminant
- Le cas des compétences comportementales
- Analyser les compétences
- Rédiger le référentiel
- Une démarche concertée d'élaboration de référentiels
- Conclusion : Un système de management ambitieux et exigeant

(7) → page 168
→ page 171

Pour aller plus loin
bibliographie

introduction



Depuis le début des années 1990, de grandes entreprises comme des PME ont pu expérimenter une démarche compétence. Au travers de ces expériences, il est possible de décrire ce que sont les pratiques, et d'évaluer leurs résultats : finalement en quoi une démarche compétence est-elle utile pour l'entreprise et pour les salariés ? Fondamentalement, parce qu'elle permet de **piloter simultanément l'évolution des organisations et la professionnalisation des individus** ; le grand intérêt des démarches compétences est d'être en phase avec les mutations quotidiennes des organisations : prise en compte des spécificités des clients, maîtrise de la qualité, transformations de l'organisation, développement de la polycompétence, responsabilisation des équipes ; solutions à des difficultés de recrutement, développement de l'employabilité, élaboration des parcours professionnels ; reconnaissance de l'expérience, actualisation des systèmes de classification, équité dans la politique salariale...

Une démarche compétence est donc un moyen de placer l'entreprise dans une dynamique de développement. Cette dynamique se manifeste par de nouvelles formes d'organisation du travail et par des perspectives d'évolution professionnelle. L'organisation du travail apporte au salarié les moyens de mobiliser ses compétences dans un cadre responsable afin de donner corps aux orientations de l'entreprise, d'opérationnaliser celles-ci en quelque sorte, et ce faisant de contribuer à la performance. Une démarche compétence repose ainsi sur la conviction que seul le travail compétent permet de satisfaire durablement les attentes diversifiées des clients.

Un changement démographique majeur pour la population active (allongement de la vie professionnelle, difficultés accrues de recrutement), la refonte du cadre réglementaire de la formation et du développement de compétences (entretiens annuels, Droit Individuel à la Formation, période de professionnalisation) et l'évolution considérable que représente la mise n œuvre de la VAE : l'actualité pousse l'entreprise à s'interroger sur l'opportunité d'une démarche compétence.

Mais comment obtenir cette mise en dynamique de l'entreprise ? Assurément, toutes les expériences de démarches compétence n'ont pas permis de tirer tout le pouvoir d'innovation de la notion : ici on a conçu les référentiels mais pas encore réfléchi sur les organisation du travail propices, là on a transposé en PME un système de grande entreprise, etc. Il est donc déterminant de démarrer par un état des lieux de ces démarches compétences, d'analyser ce qu'elles sont à l'heure actuelle et d'en tirer quelques règles pour l'action.

Située au cœur de la relation salarié/entreprise, la compétence est en fait une notion polymorphe. **Un travail de clarification est donc indispensable.** C'est le sens de cet ouvrage : répondre aux questions insistantes des acteurs de l'entreprise sur les démarches compétences : comment se repérer dans ce maquis des méthodes sur les compétences ? Comment s'assurer de l'intérêt d'engager l'entreprise dans une démarche de ce type ? Quels points de repère se forger sur le rôle des référentiels, la place des salariés dans la démarche, l'impact des entretiens annuels ? Comment être appuyé de l'amont à l'aval d'une telle démarche ?

A partir de nos expériences d'accompagnement d'entreprises, nous avons conçu ce guide pour aider à la conception et à la mise en œuvre d'une démarche compétence, à travers trois questions clé :

- **De quoi s'agit-il ?** : Brosser un portrait lucide des démarches compétences actuelles permet de formaliser (chap 1) quelques règles d'action sur les compétences, et d'actualiser les définitions essentielles.
- **Pourquoi choisir une démarche compétence ?** Les chapitres 2 et 3 permettent au lecteur d'analyser l'intérêt d'une démarche, d'en voir l'opportunité, non seulement pour l'entreprise mais aussi du point de vue des salariés.
- **Comment faire ?** Loin de présenter une simple réflexion sur la compétence, l'ouvrage propose de construire pas à pas une démarche (chap 4, 5 et 6) en mettant à disposition du lecteur des outils, des conseils et des exemples d'intervenants du Réseau Anact sur chaque point clé d'une démarche compétence.

(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

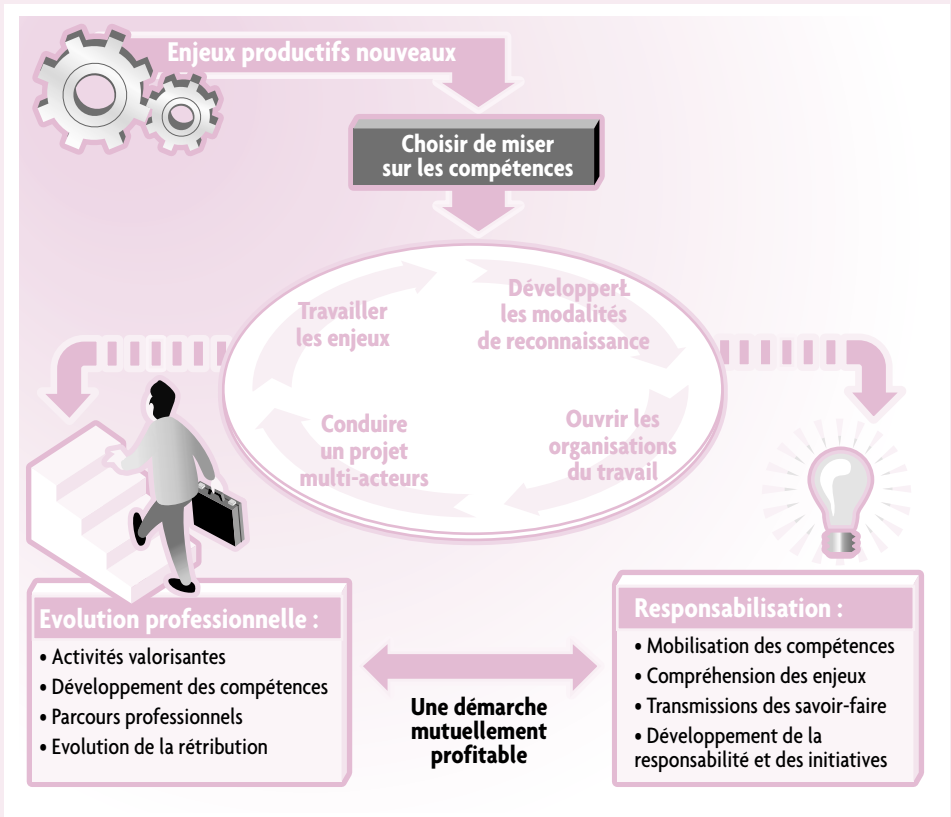
Faire évoluer organisation et compétences

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





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



Un zoom sur les référentiels de compétences

Pourquoi, dans cet ouvrage, se focaliser sur les référentiels de compétences ? Quelle importance ont-ils ? Certes, démarrer une démarche compétence par l'élaboration de référentiels sans avoir travaillé les enjeux ni déterminé les objectifs et les résultats attendus relève du contresens. Car les référentiels formatent la démarche et peuvent facilement l'orienter, si l'on n'y prend pas garde, vers un simple projet de gestion des ressources humaines, de cartographie des emplois. Il ne faut pas négliger leur importance, à la fois pour traduire la volonté gestionnaire de l'entreprise, mais aussi parce que les référentiels sont, au long cours, les principales traces de la démarche. D'où ce zoom final sur un outil déterminant. Pour les salariés, les référentiels sont le support principal de la démarche au long des années ; c'est la raison pour laquelle ils y accordent de l'attention. Cette attention est d'autant plus vive que, dans ces référentiels, certaines compétences sont parfois formulées d'une manière qui ne cadre pas directement avec la représentation que chacun a de son métier.

Le référentiel cristallise donc les attentes et les déceptions, mais il assure une homogénéité pour l'évaluation des compétences dans l'entreprise : il garantit, en partie, l'équité entre les salariés. Il donne un statut général au face-à-face hiérarchique de l'évaluation des compétences. Sa construction doit donc faire l'objet d'une vigilance particulière.

Le référentiel, un outil déterminant

De quoi s'agit-il ?

Une définition

Le référentiel de compétences est un document qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier. Il permet à chaque salarié de se situer par rapport aux exigences actuelles et futures de son métier dans le cadre d'un parcours professionnel. Il permet également d'objectiver les appréciations portées sur le professionnalisme de chacun. Il sert à l'entretien hiérarchique. Relié à un système de classification, c'est l'outil grâce auquel les salariés sont rémunérés au regard des compétences qu'ils maîtrisent et qu'ils exercent.

Cet outil doit être légitime, non pas pour la seule direction de l'entreprise, mais aussi pour les professionnels. C'est la raison pour laquelle il est élaboré de façon participative. Par ailleurs, le référentiel doit rester un document maniable, c'est-à-dire qu'il doit être ramassé et ne pas excéder quelques pages.

Un exemple de référentiel

Afin de donner une idée de référentiels classiques, voici un extrait du référentiel des conseillers en formation initiale d'une entreprise de formation.

On remarque sa brièveté : au complet, il tient en une page, ce qui est un atout incontestable. Organisé en 4 niveaux de maîtrise de la compétence, il formule celle-ci par des verbes d'action. Il présente plus de compétences génériques (transversales à plusieurs métiers) que spécifiques au métier, ce qui met l'accent sur les contributions générales au fonctionnement de l'entreprise plus que sur un professionnalisme approfondi.

	Axes	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Axe générique	Assurer la mission pédagogique	Gère les informations pédagogiques nécessaires à son travail.	Maîtrise la dimension pédagogique de son intervention dans le processus de formation.	Anticipe les actions à mettre en œuvre pour optimiser son rôle dans le processus de formation.	Participe à l'amélioration du processus de formation.
	Maîtriser la relation client	Assure une relation contractuelle.	Entretient un dialogue avec les clients (disponibilité, adaptabilité).	Favorise les échanges avec les clients pour optimiser la relation actuelle (écoute active, adaptabilité, créativité).	Aide au développement de la relation pérenne - Dynamise le partenariat durable (amélioration de la satisfaction).
	Dynamiser la relation au client interne	Transmet verbalement les informations qu'il estime nécessaires.	A identifié ses « clients internes » et leur facilite l'accès à l'information (outils écrits, classement, rigueur).	Connait le travail et les contraintes de ses collaborateurs et s'y adapte (amélioration continue de la relation).	Collabore avec ses « clients internes » et participe à l'amélioration continue du travail commun.
Axe spécifique	Analyser le besoin	Questionne et suit un guide d'entretien pour identifier le besoin.	Affine les questions traditionnelles et aide le client dans la formulation.	Pratique l'écoute active et la reformulation, permettant l'adhésion immédiate du client.	Permet au client de mieux exprimer ses besoins, mais également de découvrir ses besoins latents.
	Conseiller le client	Propose une solution « technique »	Facilite le choix entre plusieurs solutions techniques possibles.	Propose une solution stratégique (plus globale, sur le moyen / long terme).	Facilite le choix entre plusieurs solutions stratégiques.
	Dynamiser la relation client	Conclut un contrat lié strictement au besoin exprimé du client.	Conclut un ou plusieurs contrats permettant de satisfaire les besoins exprimés et latents.	Conclut un ou plusieurs contrats apportant une réponse stratégique aux besoins du client (long terme, partenariat).	Conclut un ou plusieurs contrats assurant des ventes « annexes ».

Ce référentiel a été élaboré par les acteurs de l'entreprise, sans recours à un consultant, dans une démarche compétence menée avec les principes du management de la qualité. Il comporte 5 autres compétences génériques (contrôler, améliorer, piloter, maîtriser le système qualité, maîtriser l'environnement légal et réglementaire) et deux autres compétences spécifiques (maîtriser l'outil de gestion de la relation client et entretenir le réseau relationnel).

- MONCHATRE S. (2004), « De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion », *Revue française de sociologie*, n° 45-1, p. 69-102.
- PARLIER M., « Qualification et compétence » (2003), in Allouche J. (Coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 216-223.
- RICHEBE N. (2002), « Les réactions des salariés à la "logique compétence" : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue française de sociologie*, n° 43-1, p. 99-126.

Publications du réseau ANACT

- ANACT (2001), *Guide de conduite du diagnostic Compétences*, Éditions du réseau ANACT, coll. Études & Documents, 32 p.
- ANGER M. (Coord.) (2003), *Compétences, qualification et travail : où en est le travail ? Actes du séminaire entre les cinq confédérations CGT, CGT-FO, CFDT, CFTC, CFE-CGC et le réseau ANACT*, Éditions du réseau ANACT, coll. Études & Documents, 60 p.
- ANGER M., CUKIERMAN S. (Dir.) (2001), *Agir sur la polyvalence et le contenu du travail*, coédition ANACT-LIAISONS, coll. Agir sur, 81 p.
- ANGER M., CUKIERMAN S. (Coord.) (1996), *Changement d'organisation et développement des compétences*, *Les cahiers de l'ANACT*, n°7, Éditions du réseau ANACT, 56 p.
- ANGER M., ROY B. (1999), *Développement des compétences : la position des partenaires sociaux*, Éditions du réseau ANACT, coll. Études & Documents, 36 p.
- CONJARD P., DEVIN B. (2004), *Formation-organisation : une démarche pour construire une organisation apprenante*, Éditions du réseau ANACT, coll. Études & Documents. 44 p.
- du ROY O., LEMAY J., PAULINO C. (2003), *La gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignements*, Éditions du réseau ANACT, coll. Outils & méthodes, 168 p.
- PARLIER M. (2001), *Plate-forme pour la conception et la mise en œuvre d'une démarche compétence*, Éditions du réseau ANACT, 12 p.
- PARLIER M., SAVEREUX S. (Coord.) (2000), *Reconnaître les compétences : des démarches d'entreprises*, *Les cahiers de l'ANACT*, n°15, Éditions du réseau ANACT, 93 p.

 sous la direction de
Antoine Masson
et **Michel Parlier**



L'allongement de la vie professionnelle, les difficultés accrues de recrutement, la refonte du cadre réglementaire et la mise en œuvre de la VAE, poussent l'entreprise à s'interroger sur l'opportunité d'une démarche compétence. Mais comment faire ?

L'objectif de cet ouvrage est de répondre aux questions insistantes des acteurs de l'entreprise. Comment se repérer dans ce maquis de méthodes sur les compétences ? Comment s'assurer de l'intérêt d'engager l'entreprise dans une démarche de ce type ? Quels points de repères se forger sur les rôles des référentiels, la place des salariés dans la démarche, l'impact des entretiens annuels ? Comment être appuyé tout au long d'un tel projet ?

 **De quoi s'agit-il ?**

L'état des lieux, un modèle mutuellement profitable, la définition de la compétence.

 **Travailler les enjeux**

Définir l'ambition du projet, des enjeux diversifiés, faire se rencontrer les enjeux, le cas de l'entreprise Masure.

 **Analyser la faisabilité d'une démarche compétence**

Conduire une réflexion stratégique, réaliser un diagnostic préalable, faire émerger une dynamique concertée, un exemple de démarche concertée : le plan directeur de Royal Canin.

 **Construire une démarche compétence**

Structurer et lancer le projet, définir les orientations en matière d'organisation, construire le dispositif compétence, négocier la démarche.

 **Déployer une démarche compétence**

Le management de proximité, informer et débattre, évaluer, développer et reconnaître les compétences, pérenniser la démarche.

 **Un zoom sur les référentiels de compétences**

Le référentiel : un outil déterminant, analyser les compétences, rédiger le référentiel, une démarche concertée d'élaboration.

à commander
par correspondance

bon de commande

A retourner à l'ANACT - N. Roux-Crozet : 4, quai des Etroits 69321 LYON Cedex 05

Mme Mlle M.

Nom: _____

Prénom: _____

Fonction: _____

Société: _____

Activité de l'entreprise: _____

Adresse: _____

CP: _____ Ville: _____

Tél.: _____ Fax: _____

E-mail: _____

Mes centres d'intérêts: _____

- Santé et prévention des risques
- Développement des compétences et parcours professionnels
- Changement technologique et performance

Je souhaite recevoir exemplaire(s) de l'ouvrage

"Agir sur les démarches compétence"

**Validité
de l'offre :
31/12/05**

"Agir sur les démarches compétence" Format : 15 x 21 cm ISBN : 2-913488-19-6 Code : 720	Qté	Prix unitaire	Montant total TTC
	14 € TTC€ TTC
<i>Participation aux frais de port et d'emballage</i>			4,50 € TTC
TOTAL		€ TTC

Je joins à ma commande un chèque de€
à l'ordre de l'Agent Comptable de l'Anact.