

## La démarche compétences

---

### 1 Pour quoi ? Problématique et enjeux

#### 1.1 Avant toute chose, préciser la notion de compétence

Le terme de compétences est souvent employé, et revêt de nombreuses acceptions : connaissance, qualification, savoir-faire, savoir-être, aptitude, talent... Précisons donc ce concept.

La compétence est le résultat d'une construction : d'un choix et d'une combinaison par la personne de différentes ressources dont elle dispose pour répondre à une situation donnée.

Pour comprendre cette notion, Guy Le Boterf<sup>1</sup>, spécialiste du sujet, prend l'exemple du tango : « Si vous dansez le tango, le vrai tango milonga d'Argentine, vous apprenez des figures de base et vous les enchaînez. Mais le vrai danseur de tango ne danse jamais le même enchaînement, cela dépend de sa cavalière. La compétence est dans l'enchaînement, pas dans le geste de base. »

1. Guy Le Boterf,  
*Professionaliser – le modèle  
de la navigation  
professionnelle*,  
Éditions Eyrolles, 2007.

Et, bien évidemment, il y a autant de combinaisons différentes de ressources que de stratégies d'entreprise. Il ne s'agit plus simplement de l'acquisition de savoirs, savoir-faire ou savoir être pour reprendre l'habituelle trilogie, mais de « savoir quoi faire ». Au-delà du prescrit, le professionnel compétent sait « quoi faire » dans les situations inédites, quels sont les actes et comportements pertinents.

#### 1.2 Faire de la démarche compétences un levier de la performance économique et humaine de l'entreprise

Les enjeux d'une gestion des compétences sont de trois ordres : servir la stratégie de l'entreprise, servir l'employabilité des collaborateurs, doter l'entreprise d'une GRH en mesure de relever ces défis.

- **Se donner les moyens de faire passer dans les faits la stratégie de l'entreprise**

Il s'agit de traduire dans les compétences des collaborateurs les éléments qui vont permettre à l'entreprise d'accroître sa performance et de développer un avantage concurrentiel durable.

Cette volonté de développement de professionnalismes servant la stratégie de l'entreprise implique un renversement de l'ordre des priorités régissant le fonctionnement d'une entreprise. Il ne s'agit plus de rechercher l'organisation la plus rationnelle possible au service de la pertinence et de l'efficacité opérationnelle de chaque processus (objectif d'une organisation taylorienne). Il s'agit de doter l'entreprise de flexibilité, adaptabilité, réactivité, créativité pour faire face à l'imprévu, voire l'incertitude, dans les meilleures conditions possibles : le collaborateur est au cœur du système qui repose sur ses compétences et son implication.

- **Permettre au collaborateur de se constituer un portefeuille de compétences**

Il s'agit également de permettre à tout collaborateur de se constituer un « portefeuille » de compétences, un capital lui permettant de gérer au mieux sa mobilité professionnelle et son employabilité. De surcroît, l'entreprise répond ainsi à une des attentes fortes de nombre de ses salariés, notamment des jeunes générations.

- **Mettre en place une GRH nouvelle**

Il s'agit enfin de mettre en place une GRH nouvelle dont le référentiel de compétences constituera les fondations. C'est à partir de ces référentiels que seront déclinées nombre d'actions RH, qui se référeront dès lors à ces fondamentaux : le recrutement pour ses critères de sélection, le pilotage de la formation, les mobilités hiérarchique ou fonctionnelle conçues également pour servir l'acquisition de compétences, les systèmes de classification/rémunération... (voir Architecture RH, Élaboration du plan de formation, Recrutement externe, La démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences [GPEC], La rémunération : stratégie et politique de rémunération).

- **Un mode de gestion en prise avec l'évolution de l'environnement**

Ce nouveau mode de gestion n'était pas nécessaire dans le cadre d'une organisation taylorienne, rationnelle, pyramidale, au service de la production d'un produit de qualité au moindre coût grâce à des employés exécutant parfaitement le travail prescrit.

Il est en revanche plus pertinent lorsque :

- L'adaptation aux évolutions socio-économiques est incontournable : à titre d'exemple, le mode projet s'est imposé pour les constructeurs automobiles lorsque la variété et la réactivité ont pris la place de la standardisation. Il s'agissait d'inventer, sélectionner et combiner harmonieusement de nombreux ingrédients ou angles de vues<sup>2</sup>. Depuis, la complémentarité coopérative projet-métiers est devenue indispensable dans de nombreux secteurs d'activité. Les organisations matricielles qui ont fleuri depuis dans nombre d'entreprises cherchaient à satisfaire à cette exigence (Une fiche de définition de fonction : Pour quoi ? Comment ?).
- La perspective d'une économie du savoir s'ouvre : pour se différencier, innover, séduire le client, le collaborateur devient un acteur central, l'adaptabilité à la situation une exigence.
- Face aux exigences croissantes de qualité, de réactivité, d'innovation, les procédures ne suffisent plus. Il faut pouvoir s'appuyer sur des collaborateurs compétents, c'est-à-dire capables de faire face aux imprévus, à l'inédit, de savoir quoi faire en allant au-delà du « prescrit ».

2. Voir à ce sujet Christophe MIDLER : *L'auto qui n'existait pas – Management des projets et transformation de l'entreprise*. Éd. Dunod, 1998.

## 2 Pourquoi ? Les objectifs

Plusieurs objectifs peuvent être assignés à la gestion des compétences :

- Identifier les compétences clés, celles qui sont critiques pour l'entreprise : objectif de nature stratégique.
- Doter l'entreprise d'un système RH assis sur de solides fondements : objectif de développement des ressources humaines.

Une fois les compétences clés définies, il s'agira de faire en sorte que chaque processus RH soit orienté de manière à servir leur développement. L'objectif est bien que les collaborateurs de l'entreprise, à tous niveaux, soient en capacité de mettre cette stratégie en pratique.

Aux spécialistes RH ensuite :

- de gérer le capital de compétences clés au présent,
- tout en gardant les yeux rivés sur l'avenir pour anticiper les besoins de demain et y ajuster la gestion des compétences (c'est l'objet de la GPEC, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences).

**Quelques remarques**

Nota 1 : la gestion des compétences, pour être pertinente, doit être alignée sur la stratégie de l'entreprise. Elle doit l'être au même titre que tous les processus RH. Elle revêt toutefois une importance capitale car c'est sur la foi des compétences clés identifiées que seront pilotés tous les autres processus RH.

Nota 2 : on parle parfois de « gestion des compétences » et d'autres fois de « gestion par les compétences ». Les deux expressions ne sont pas équivalentes.

La gestion PAR les compétences renvoie à l'organisation et à des modes de fonctionnement initiés par la Direction générale. Il s'agit d'aspects structurels pensés de manière à déployer des compétences qui permettront à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel durable (objectif stratégique).

La gestion DES compétences consiste à intégrer les conséquences de la gestion par les compétences dans les différents processus RH (objectif de GRH). Ce point relève de la Direction des ressources humaines.

### 3 Comment ? Le processus de gestion par/des compétences

#### 3.1 Un processus à la croisée des chemins « stratégie » et « GRH »

Quatre temps sont à distinguer (Figure 3.1).

Les deux premiers relèvent de la stratégie de l'entreprise. Ce sont des aspects de la gestion par les compétences. Il s'agit :

- de répondre à la question : quelles compétences – individuelles, collectives – quels modes de fonctionnement promouvoir pour assurer à l'entreprise les avantages concurrentiels qu'elle vise ?
- de fixer, pour ces compétences, les niveaux de maîtrise recherchés.

Les deux suivants sont ceux de la gestion des compétences. Ils relèvent à la fois du management et des ressources humaines. Il s'agit :

- de dresser un état des lieux : de quelles compétences, niveaux de maîtrise de ces compétences dispose l'entreprise ?
- et d'en juger au regard des nécessités requises par l'organisation.

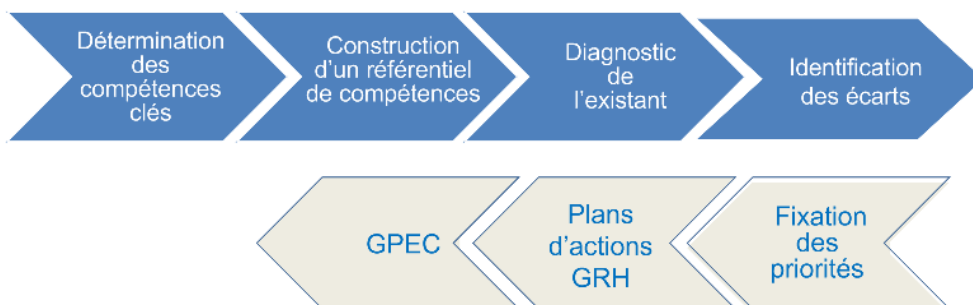


Figure 3.1 La démarche compétences, fondement de la GRH

Ultérieurement, les résultats de cette démarche compétences viendront alimenter les processus classiques de la GRH qui consistent à :

- fixer des priorités et objectifs annuels ;
- déterminer des actions adaptées pour résorber les écarts entre les besoins et les ressources constatés et mise en œuvre.

L'idéal est bien entendu, au-delà de la résorption des écarts constatés au temps « t », de pouvoir préparer l'avenir. Ces étapes consisteront alors plus en une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qu'en un « ajustement » de l'existant aux besoins actuels (La démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

Revenons maintenant plus en détail sur chacune des étapes de la démarche.

## 3.2 Première étape : détermination des compétences clés

Le terme « compétences » étant diversement compris, la première difficulté consiste à s'entendre sur ce que le terme cache.

### Adopter un langage commun

Nous retiendrons la définition de Guy Le Boterf : « La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée. »

Autant dire que l'on observe plus les conséquences de la compétence que la compétence elle-même. De surcroît une action pertinente dans un contexte donné peut se révéler désastreuse dans un autre.

#### Par exemple

Recevoir un client avec beaucoup d'égards et d'attentions personnalisées, passer une demi-heure à analyser avec lui précisément son besoin est un minimum dans une boutique de produits haut de gamme. Ce même comportement dans un magasin discount est suicidaire car, pour mériter les prix les plus bas, tout doit être fait pour que le client puisse se « débrouiller » tout seul, masse salariale exige !

Heureusement, tout chef d'entreprise, tout responsable et tout compagnon ou employé sait « intuitivement » ce que le mot « compétences » recouvre pour lui. En revanche, même au sein de la même entreprise, pour une même fonction, ils n'auront peut-être pas tous la même représentation de ce qu'est « agir avec compétence<sup>3</sup> » ! Nous y reviendrons à l'étape 2 « Construction du référentiel ».

### Partir d'une vision à long terme

La démarche compétences s'inscrit dans la durée pour plusieurs raisons :

- les compétences clés tiennent à la stratégie de l'entreprise, laquelle implique une vision à long terme ;
- les compétences individuelles ne s'acquièrent pas obligatoirement rapidement ; les compétences collectives, reposant sur les interactions entre personnes, sont encore plus longues à acquérir.

3. Lorsque le mot « compétences » recouvre la même réalité, il est à noter qu'il n'est pas exceptionnel que les collègues, entre eux, soient beaucoup plus exigeants et critiques en la matière que leur responsable !

## Déduire de la stratégie les compétences indispensables

De nombreuses variables sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise : évolution à moyen et long termes des technologies, du marché, de la concurrence, forces et faiblesses de l'entreprise, opportunités et menaces émanant de l'environnement... Une fois la stratégie arrêtée, il reste à traduire ce que sa mise en œuvre suppose de compétences en termes de métiers et de manière de fonctionner ensemble, en interne.

### À titre d'illustration

Selon qu'une entreprise poursuit un objectif de croissance (internationalisation, alliances et partenariats), de compétitivité (création de valeur), d'avance technologique (innovation), d'orientation marketing (services-réactivité) ou de recentrage (restructuration), les compétences qui seront clés pour elles ne seront évidemment pas les mêmes.<sup>4</sup>

L'adoption du Système de production Toyota ne fonctionnera que si l'encadrement intègre une nouvelle manière de manager les équipes, si les compagnons modifient leur façon de penser et d'agir et tous intègrent la prééminence de la qualité sur la quantité. À titre d'exemple, en application du principe de qualité *Jidoka*, si un membre de l'équipe rencontre un problème à son poste de travail, les coéquipiers ont la responsabilité de corriger le problème. S'ils ne le peuvent pas, ils peuvent indiquer qu'il y a un problème en tirant sur un cordon Andon, ce qui allume le numéro du poste de travail sur le tableau de contrôle optique pour que le chef d'équipe rebaptisé « team leader » chez Toyota s'occupe du problème.

4. Cette typologie est celle retenue par François Geffroy et René Tijou, *Le Management des compétences dans les entreprises européennes*, éd. Insep Consulting, 2002.

À ces compétences viendront s'ajouter, dans la perspective d'un monde incertain et imprévisible, quelques compétences génériques qui feront probablement demain la différence. On peut penser, par exemple, à des caractéristiques d'adaptabilité ou des capacités d'apprentissage (Typologie des compétences)

Enfin, pour ne pas se disperser, trop embrasser et aboutir à une « usine à gaz », il convient de ne retenir que les compétences à fort enjeu. Ce premier recueil de compétences servira de ligne directrice, de « cadrage » pour les travaux de construction des référentiels (Construction d'un référentiel de compétences : méthodologie).

## 3.3 Deuxième étape : construction du référentiel de compétences

Cette étape comporte deux temps : la définition des compétences sur lesquelles repose la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, puis la détermination des différents niveaux de maîtrise de ces compétences attendus en fonction des emplois repères de l'entreprise.

### Définition des compétences clés pour l'entreprise

Le cadrage effectué lors de la phase précédente indique les compétences jugées essentielles au regard des projets de l'entreprise. Il reste à préciser en quoi chacune de ces compétences consiste, et pour chacun des métiers et des rôles de l'entreprise, celles qui doivent être retenues (Organisation interne : comment statuer sur le « Qui fait Quoi »).

Les résultats obtenus sont très spécifiques à l'entreprise car ils sont tributaires de l'environnement, de la culture de l'entreprise, du mode de management, des métiers exercés. Chaque entreprise aura « sa » définition des compétences qu'elle aura retenues.

À titre d'illustration, pour quatre entreprises distinctes, pourtant toutes acteurs dans le secteur des services à la personne, la définition de la compétence managériale de première ligne s'exprimait de la façon suivante :

Entreprise 1 : « Gérer et valoriser les talents au sein de son équipe – créer une équipe dynamique et assurer sa cohésion. »
Entreprise 2 : « Capitaliser sur les acquis d'autrui et développer les potentiels – mobiliser et gérer le changement. »
Entreprise 3 : « Dynamiser, mobiliser individuellement et collectivement – assurer l'adéquation des compétences de chaque collaborateur direct avec les exigences de sa fonction – diffuser une culture de résultat et de respect des engagements. »
Entreprise 4 : « Motiver, mobiliser ses équipes – faire grandir ses collaborateurs. »

### Fixation des niveaux de compétences attendus

Classiquement, trois niveaux sont retenus :

- **Débutant** : à ce niveau, la personne sait faire face aux situations habituelles, en appliquant les règles, procédures ou directives apprises.
- **Maîtrise professionnelle** : à ce niveau, la personne sait faire face à toutes les situations, y compris inhabituelles, en adaptant son action à partir d'une interprétation des règles en vigueur.
- **Expertise** : à ce niveau la personne domine la situation, est en mesure d'imaginer et mettre en œuvre des solutions inédites.

On peut y ajouter un niveau initial, qui a essentiellement pour fonction de ne pas positionner au niveau « zéro » les personnes sans compétence opérationnelle ; ce niveau peut être dénommé « **sensibilisation** »

Pour donner vie à l'énoncé de ces compétences, éviter le piège de la « tour de Babel », il est intéressant de décrire deux ou trois comportements qui attestent de la détention ou non de ces compétences.

Répondre à cette préoccupation, éviter les incompréhensions ou divergences d'interprétation impose :

- de partir des pratiques de l'entreprise et non de concepts ;
- de co-construire les référentiels de compétences, en y associant responsables et collaborateurs mettant en œuvre ces compétences.

Une manière de procéder réaliste consiste à demander aux managers de décrire deux ou trois de leurs collaborateurs les plus performants, deux ou trois des collaborateurs donnant satisfaction, et deux ou trois ne répondant pas à leurs attentes. De confronter leurs descriptions aux témoignages des intéressés, interviewés sur leur pratique professionnelle et de déduire de ces descriptifs les compétences attendues.

### Le référentiel de compétences

Résultat des deux temps précédents, il se présente souvent sous la forme d'un tableau à double entrée « compétences\*niveaux » (Tableau 3.1). Pour faciliter la lecture, les compétences peuvent être regroupées par nature : on pourra, par exemple, trouver un axe « métier », un axe « relationnel », un axe « initiative/autonomie », un axe « stratégie » etc. dans l'exemple repris dans le Tableau 3.1, un axe « entreprise » avait été créé pour regrouper les compétences relatives à une bonne compréhension du fonctionnement de l'entreprise.

Tableau 3.1 Exemple de référentiel de compétences (extrait)

Référentiel de compétences transverses : définition des niveaux de compétences			
<b>Axe entreprise</b>	<b>Compétence 1 : Organisation « Gestion des priorités »</b> <i>Définition : Optimisation de son temps et de ses compétences et participation à l'efficacité collective</i>		
	1	<b>Réalisation</b>	Traite les sujets les uns après les autres, dans l'ordre dans lequel ils se présentent ou en fonction de la pression exercée.
	3	<b>Respect des standards d'organisation</b>	Respecte le cadre fixé : procédures, méthodes, contraintes de planning communiquées.
	5	<b>Optimisation de sa propre organisation</b>	Organise et planifie son travail de manière pertinente et efficace au regard des objectifs
	7	<b>Optimisation de l'organisation collective</b>	Organise et planifie le travail de son équipe de manière pertinente et efficace
	9	<b>Contribution à l'efficacité collective</b>	Adapte l'organisation prévue aux aléas Adapte le niveau d'exigence aux enjeux, fait la part des choses
<b>Axe entreprise</b>	<b>Compétence 2 : Vision de l'entreprise</b> <i>Définition : Maîtrise des implications des impacts de son travail sur le service à rendre et compréhension des multiples interactions influant sur le fonctionnement de l'entreprise et son développement</i>		
	1	<b>Connaissance du service d'appartenance</b>	Connaît son environnement immédiat
			Comprend l'impact de son travail sur le fonctionnement de son service
	3	<b>Compréhension du fonctionnement du service</b>	Connaît et comprend le fonctionnement de son environnement immédiat
			Maîtrise l'impact de son travail sur le fonctionnement de son environnement immédiat, réalise ses activités en en tenant compte.
	5	<b>Compréhension de la chaîne des processus</b>	Connaît et comprend le fonctionnement de son domaine d'activité
			Maîtrise l'impact de son travail sur le fonctionnement de son domaine d'activité, réalise ses activités en en tenant compte.
	7	<b>Compréhension de la finalité des processus</b>	Connaît et comprend le fonctionnement de l'entreprise.
			Maîtrise l'impact de son travail sur le fonctionnement de l'entreprise, réalise ses activités en en tenant compte.
	9	<b>Compréhension de la stratégie</b>	Décline la stratégie de l'entreprise en termes d'objectifs, d'enjeux et de priorités au sein de son métier.

Nota : les niveaux sont impairs pour permettre la prise en compte de la nuance. Par exemple « plus que 3, mais pas tout à fait 5 » grâce à la notation paire 4. En effet le langage ne permet pas de rendre compte de nuances que l'intuition perçoit très bien.

Ce référentiel constitue les fondations sur lesquels la gestion des ressources humaines va s'appuyer.

À chaque emploi repère correspond un référentiel de compétences. C'est au regard de ce référentiel que seront évaluées les forces et les faiblesses des équipes et que la fonction RH œuvrera pour renforcer les atouts et résorber les fragilités.

Nous entrons dans la troisième phase du processus.

### 3.4 Troisième étape : le diagnostic de l'existant

Le référentiel de compétences fixe l'objectif ; la réalité sera connue, généralement grâce aux entretiens d'évaluation. La fonction RH aura la vue d'ensemble permettant de dresser un diagnostic global.

#### Les pré-requis : des évaluations fiables

Disposer des comptes rendus d'entretiens d'évaluation relève parfois de l'exploit. Pour autant, sans ces comptes rendus, un diagnostic restera très subjectif et non quantifiable.

En disposer ne suffit toutefois pas. Ces comptes rendus n'auront de réelle valeur que dans la mesure où tous parlent le même langage : l'outil « référentiel » est en principe suffisamment précis pour garantir cet aspect. Mais il ne préserve pas des évaluations de complaisance ou « politiques » (il n'est pas impossible qu'une sous-évaluation ne cache le souhait de « garder » dans son équipe un élément précieux, ou qu'une surévaluation ne soit pas faite pour maximiser les chances de mutation...). Nous partirons de l'idée que le processus d'évaluation a été conçu pour limiter de telles « déviations » (Les différents angles d'évaluation des salariés : entretien d'évaluation, professionnel, de fixation).

#### Le diagnostic

La synthèse des entretiens d'évaluation permettra de dresser un tableau de l'état des compétences détenues au regard de celles requises. Un tableau de pondération des différents niveaux de maîtrise d'une compétence permet d'en obtenir une évaluation chiffrée (Tableau 3.2).

**Tableau 3.2 Grille de pondération des niveaux de maîtrise d'une compétence (illustration pour une compétence technique métier)**

AXE COMPETENCE : « CONCEPTION »	Grille de notation						
	Niv.1	[Niv.2]	Niv.3	[Niv.4]	Niv.5	[Niv.6]	Niv.7
Conception de l'architecture produits	0	15	30	45	60	80	100
Utilisation des logiciels CAO/CFAO	20	30	50	60	70	80	100
Utilisation des machines-outils	20	30	40	60	80	90	100
Mesures comparatives	0	20	40	60	80	/	100
Connaissance de la réglementation	15	25	30	50	80	100	100
Mise à jour des bases de données	0	20	50	70	100	/	100



Ce tableau correspond à un ensemble de compétences techniques métier pour un dessinateur projeteur d'une entreprise XXX. Trois ou quatre niveaux de maîtrise ont été identifiés (niveaux 1, 3, 5 et 7) pour chacune des différentes compétences requises. Le Bureau d'études a fixé le niveau d'exigence correspondant à ses besoins (niveaux 3, 5 ou 7 selon les technicités requises). L'échelle de pondération reflète l'importance de l'écart de compétence entre niveaux (échelle d'intervalle).

Cette pondération des niveaux de maîtrise permettra de chiffrer les taux de détention de compétence au regard de ceux attendus dans la fonction et au regard de l'optimum utile à l'entreprise. La vue synthétique qui en résulte peut être détaillée par rôle, métier, entité géographique... Au global, elle donnera une idée du potentiel et des mobilités envisageables avec de fortes chances de succès (Tableau 3.3).

**Tableau 3.3 Taux de détention d'une compétence (illustration)**

AXE COMPÉTENCE : « CONCEPTION » niveau requis pour la fonction « dessinateur projeteur » au Bureau d'études XXX		collaborateurs					taux d'acquisition	
		A	B	...	...X	moyenne	au regard de la fonction	au regard de toutes fonctions
Conception de l'architecture produits	60	45	45		80	60	89%	60%
Utilisation des logiciels CAO/CFAO	70	60	30		60	45	64%	45%
Utilisation des machines-outils	40	80	60		30	65	77%	65%
Mesures comparatives	40	40	20		40	35	69%	35%
Connaissance de la réglementation	80	60	30		60	55	69%	55%
Mise à jour des bases de données	100	70	50		100	80	80%	80%
<b>TOTAL</b> « CONCEPTION »	<b>390</b>	<b>315</b>	<b>215</b>		<b>380</b>	<b>315</b>	<b>81%</b>	
<i>taux de détention au regard de LA fonction</i>		<b>81 %</b>	<b>55 %</b>		<b>90 %</b>			

Dans cet exemple, sur l'axe de compétence « conception », la fonction « dessinateur projeteur » est tenue par des collaborateurs plus ou moins compétents (entre 55 et 90 % de compétence détenue au regard des attendus). Au niveau global, ce secteur présente des faiblesses pour ce qui est de l'utilisation des logiciels (64 % des attendus), mais la conception de l'architecture produits est élevée (89 % des attendus). Le bureau d'études est particulièrement exigeant en tenue de bases de données : niveau de maîtrise exigé maximal) et globalement ses collaborateurs y satisfont (80 % de détention).

### 3.5 4<sup>e</sup> étape : identification des écarts

Les tableaux de détention des compétences donnent une physionomie des écarts entre les attendus et la réalité (Tableau 3.3).

L'idéal serait que le tableau de bord du DRH s'en fasse l'écho.

## 4 Quoi ? Quels types de compétences retenir ?

Une difficulté tient à l'abondance de données. Comme pour le recrutement, la tentation de l'exhaustivité est grande. Elle aboutit à des référentiels d'intérêt médiocre pour plusieurs raisons :

- La construction de l'outil est lourde ; son temps d'élaboration est quasiment prohibitif.
- Si le référentiel est très détaillé, sa mise à jour est rapidement mission impossible.
- Le risque est grand de perdre de vue l'essentiel et de se perdre dans les détails.

Pour « extraire » les compétences clés des descriptifs réalisés par les collaborateurs et leur hiérarchie, le renvoi à une grille de lecture facilite le travail. Nous proposons la suivante :

### Les compétences métier

Elles sont spécifiques au métier exercé et les programmes de l'Éducation nationale en rendent compte de manière satisfaisante. Il s'agit, en entreprise, de transcrire ces « savoir-faire » initiaux, génériques, pour les formuler dans une version « entreprise », opérationnelle, tenant compte des spécificités de l'environnement, de la culture et de l'organisation de l'entreprise. La formulation « être capable de » permet d'énoncer ces compétences en termes de résultat attendu. Pour trouver la « maille » adaptée, le niveau de précision à retenir, il est utile de s'imposer un nombre maximal de compétences (cinq à six au maximum).

Le Tableau 3.1 part d'un référentiel métier indiquant ce qui est attendu des dessinateurs projecteurs de l'entreprise XXX à ce sujet. Seuls les intitulés sont repris dans le tableau, mais chaque rubrique a donné lieu à une définition et a été déclinée en niveaux énoncés sous la forme « être capable de... ».

### Les compétences nécessaires à l'exercice du rôle tenu

Les différents rôles exercés dans l'entreprise serviront de repères comme les métiers le sont pour la définition des compétences métier. De façon générique, ces rôles sont les suivants : décisions stratégiques, traduction de la stratégie en objectifs opérationnels, définition des plans d'action correspondants, pilotage et contrôle de l'exécution, définition des processus et réalisation. L'organisation hiérarchique de l'entreprise détermine les rôles impartis aux différents niveaux hiérarchiques.

Procéder de la sorte fera émerger deux types de compétences :

- **Des compétences de nature cognitive** s'exprimeront au travers de ces compétences des qualités intellectuelles servant l'action ou la réflexion ou l'innovation. Par exemple : le raisonnement logique, la pensée stratégique, la capacité à résoudre les problèmes, le souci de l'organisation et de la rigueur, etc. Le tableau 3.1 en fournit un exemple, sous l'intitulé « Organisation, gestion des priorités ».
- **Des compétences de nature relationnelle** : on attendra d'un équipier d'une entreprise taylorienne qu'il soit apte à vivre avec autrui, quand on demandera à un équipier d'une entreprise adepte de la « Toyota way » d'être également acteur et en mesure d'entretenir sa motivation personnelle. Un pilote de projet devra être capable d'entretenir des rapports harmonieux avec une grande variété de gens etc...là aussi la formulation « être capable de... » aide à ne pas déboucher sur des listes interminables de qualités attendues. Seuls les effets de ces qualités sont recensés.

## Les compétences de nature comportementale

Ce sont les compétences qui assurent une bonne harmonie entre les personnes et l'entreprise. Si toutes les personnes ne conviennent pas à toutes les entreprises, toutes les entreprises ne conviennent pas à tout le monde.

Certaines organisations font une part importante à l'initiative, à la prise de risque, ce qui peut enthousiasmer certains et générer énormément de stress chez d'autres. Il en va de même d'autres dimensions comme la passion du service qui pourra s'exercer dans une entreprise de services orientée clients pour laquelle certains n'éprouveront aucun attrait quand elle ravira d'autres personnes, etc.

Pour identifier ces compétences, c'est la culture de l'entreprise, la manière de vivre ensemble qu'il faut interroger (Voir Typologie des compétences – Référentiel de compétences).

### 4.1 Comment s'y prendre ?

Plusieurs méthodologies sont possibles (Construction d'un référentiel de compétences : méthodologie). Certaines procèdent par enquête : auprès des collaborateurs concernés et/ou de leurs responsables hiérarchiques, ou encore en privilégiant l'avis de professionnels reconnus. D'autres procèdent par observation des pratiques professionnelles sur le terrain. Ces deux démarches peuvent évidemment être mixées, se nourrissant l'une de l'autre. Dans les deux cas, **il s'agit de déduire les compétences des descriptifs des situations professionnelles rencontrées et des manières de les traiter.**

Quelle que soit la méthodologie retenue, il convient de respecter trois principes :

- Retenir pour maille les emplois types et se limiter aux emplois types impactant la performance de l'entreprise, sans recherche de l'exhaustivité, pour chaque emploi-type limiter le plus possible le nombre de compétences recherchées (s'en tenir à l'essentiel).
- Ne pas s'éloigner du terrain, d'une formulation concrète des « être capable de » pour ne pas bâtir d'usines à gaz », pour en rester à l'énoncé de la valeur ajoutée produite par la compétence sollicitée.
- S'interdire les formulations négatives, pour deux raisons : d'un côté, il s'agit d'énoncer une valeur ajoutée et, de l'autre, toute formulation négative s'avérerait peu motivante et même dévalorisante pour les titulaires de la compétence.

Par ailleurs, lors des synthèses finales, il est recommandé ne pas se laisser enfermer dans le cadre des emplois existants, mais de centrer ces synthèses sur les compétences identifiées. En effet, les changements et innovations imprévisibles amèneront à des assemblages inédits de compétences d'où découleront de nouveaux emplois types aujourd'hui imprévisibles. Les combinaisons de compétences varieront, mais les compétences elles-mêmes seront moins sujettes à remise en cause.

Nota : lorsque l'on procède à l'aide d'interviews d'un responsable hiérarchique et d'interviews de ses collaborateurs (Voir Fixation des niveaux de compétence attendus), d'expérience, les cas de divergences entre ce qu'exprime le responsable hiérarchique et ce que décrit son collaborateur sont rarissimes. Il s'agit en général de cas de collaborateurs qui, pour la compétence décrite, se situent en deçà du niveau de la sensibilisation : cette compétence échappe au champ de leur conscience.

## 5 Par qui ? Le management d'une démarche compétences

Lors de la mise en place et du déploiement de cette démarche, il peut être tentant de vouloir aller vite. Cette démarche s'y prête mal pour deux raisons :

- l'une « intellectuelle » : à tous les stades de la démarche, des temps de recul, de réflexion, de « maturation » sont nécessaires pour que l'essentiel apparaisse clairement,
- l'autre « psychologique » : une telle démarche, pour être efficace, nécessite que tous les acteurs l'aient intégrée et la portent. Une telle compréhension et adhésion ne peut se décréter ; elle suppose échanges et co-construction.

### 5.1 Qui impliquer dans la décision d'entrer dans une démarche compétences ?

Cette décision, tout comme la première étape de cadrage, relève des instances dirigeantes. Il s'agit de préciser l'axe stratégique « ressources humaines » : sur quelles compétences, quelles valeurs ajoutées reposera la réussite de la stratégie de l'entreprise ?

Pour autant l'adhésion d'un maximum de collaborateurs est requise pour que sa mise en œuvre suive, en particulier l'adhésion de deux types d'acteurs :

- les managers intermédiaires, relais « traducteur » parlant à la fois le langage de la stratégie et celui des opérationnels confrontés à la réalité de la vie de tous les jours « les pieds dans la boue ». Ils assurent la communication dans les deux sens entre dirigeants et acteurs au quotidien ;
- les partenaires sociaux : la démarche nécessitera un juste équilibre entre les apports de la hiérarchie (*top-down*) et ceux de la base (*bottom up*) ; à ce titre y associer le plus en amont possible les représentants du personnel est un réel facteur de succès.

Bien entendu, la direction des ressources humaines est concernée au premier chef : elle peut être à l'origine de l'impulsion initiale. Qu'elle l'ait été ou non, il lui reviendra d'animer cette démarche et le rôle de chef de projet de la démarche lui échoit tout naturellement.

### 5.2 Qui participe à la construction des référentiels de compétences ?

Tous les acteurs professionnels sont concernés (Comment s'y prendre ?).

Il ne faut néanmoins pas mésestimer la compétence que suppose la construction d'un référentiel de compétences. À la croisée de la technicité métiers et de la technicité RH, cette compétence suppose une bonne compréhension des contraintes métiers, de l'organisation interne de l'entreprise, de son fonctionnement, des relations entre les différentes entités, une bonne maîtrise de la systémique, de la conduite du changement et de la gestion de projet.

Autant dire qu'il est déconseillé de s'improviser dans ce domaine. Un recours à un consultant spécialiste de ces questions peut être envisagé : le gain de temps et le retour sur investissement le justifieront pleinement.

### 5.3 Qui participe au déploiement de la démarche compétences dans ses aspects GRH ?

Concernant le diagnostic de l'existant et l'analyse des écarts, il s'agit de phases relevant classiquement de la direction des ressources humaines. Le partage des actions est classique :

- aux spécialistes RH de piloter la démarche, de fournir aux opérationnels les outils adaptés et de veiller à leur formation à leur utilisation ;
- à la hiérarchie, le soin de remonter des informations fiables en temps et en heure (à l'occasion des entretiens annuels ou de l'élaboration du plan de formation, par exemple) ;
- aux spécialistes RH de dresser le tableau de l'existant et des écarts constatés...

... pour qu'à la lumière de ces informations, les instances dirigeantes fixent les priorités, tandis que les partenaires sociaux apporteront leur vision, se feront l'écho des ressentis des collaborateurs et proposeront les aménagements qui leur sembleront judicieux.

Une mention particulière doit être faite pour deux acteurs :

- les DRH, qu'une telle démarche fait passer de « gestionnaires de RH » à « managers de compétences », renforçant le pôle de « partenaire stratégique », avec le risque de voir celui de « champion des salariés », de médiateur, passer au second plan (voir Architecture GRH, les process-clés et leurs interactions).
- Les acteurs eux-mêmes auxquels les référentiels de compétences donnent une visibilité sur le « statut » de leurs compétences : obsolètes, prisées ou... à acquérir pour maintenir leur employabilité intacte. C'est un appel à la gestion par chacun de ses compétences et, ce faisant, un transfert de la responsabilité du maintien de l'employabilité. Encore faut-il que cette responsabilité ne soit pas une source de stress supplémentaire, que l'entreprise accompagne ce changement de posture en offrant les opportunités et effectuant les choix organisationnels qui serviront l'acquisition des compétences, remparts contre l'insécurité. Il ne suffit pas de délivrer des injections à être plus ou différemment compétent.

## 6 Au service de l'amélioration continue : l'évaluation

Une première évaluation est inscrite dans la mise en œuvre de la démarche. Celle de la photographie de l'état des compétences au sein de l'entreprise et de son évolution.

### Évaluation du taux de détention des compétences

Cette évaluation est inscrite au travers du diagnostic et de l'analyse des écarts. Nous avons vu qu'une évaluation chiffrée en est possible (Le diagnostic) :

- évaluation collective, orientée « business » : le taux de détention des compétences clés ;
- évaluation individuelle, chaque collaborateur disposant de l'état de ses compétences et de leur niveau de maîtrise, le tout au regard des besoins de l'entreprise.

Connaître ces taux de détention est en soi un facteur de progrès : on progresse plus aisément sur ce que l'on mesure.

Pour autant la situation est loin d'être figée et progresser sur des compétences qui n'auraient plus d'utilité n'a guère d'intérêt.

### Évaluation de la pertinence des référentiels de compétences

Dans un monde dans lequel le changement est devenu la règle, où ce changement se produit de plus en plus rapidement, les référentiels de compétences ne peuvent être considérés comme « finis ». Il importe d'inscrire régulièrement à l'ordre du jour leur révision. Raison de plus pour qu'ils soient aussi légers que possible, aillent uniquement à l'essentiel, au détriment de l'exhaustivité et de la précision.

Il est utile, à ce titre, de mettre l'accent sur trois compétences dont on peut penser qu'elles seront pérennes, valables dans tous les contextes et auront un pouvoir différenciant majeur : la capacité à apprendre, la créativité, et la capacité à travailler en réseau, même si l'examen des situations professionnelles actuelles ne les fait pas toujours ressortir aujourd'hui.

Il convient également l'attention sur une forme de compétence encore mal connue bien que ses effets soient indéniables : la compétence collective.

### Évaluation du degré de compétence collective de l'organisation

Il ne s'agit pas de la somme des compétences individuelles, mais d'une compétence qui les dépasse, comme le tout est plus que la somme des parties. C'est une résultante qui émerge de la coopération entre les acteurs et de la synergie entre leurs compétences.

Ces compétences collectives sont d'autant plus intéressantes qu'elles ne peuvent être copiées ou « transférées ». Elles résultent d'un agencement particulier impossible à reproduire : ce n'est pas parce que vous possédez tous les ingrédients pour faire une mayonnaise que la mayonnaise prendra. Ce n'est pas parce qu'une équipe de foot est composée des meilleurs joueurs qu'elle sera supérieure à une autre regroupant des joueurs individuellement moins talentueux.

Ces compétences aux effets redoutables sont encore mal connues. Guy Le Boterf propose toutefois une manière de les identifier<sup>5</sup> (« Des noyaux communs de compétence peuvent exister entre plusieurs métiers. C'est une des composantes possibles de la compétence collective ») et en donne un exemple (Figure 6.1)

5. Guy Le Boterf, *L'Ingénierie des compétences*, éditions d'Organisation, 1998.

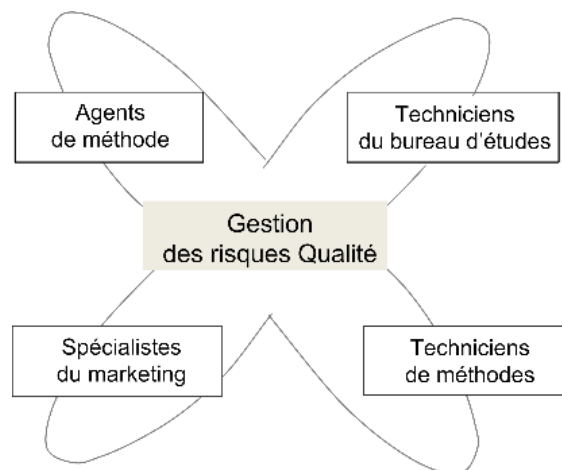


Figure 6.1 Identification d'une compétence collective (exemple)

Dans cette optique, il est intéressant de comptabiliser les compétences communes à différents emplois types ainsi que le nombre d'emplois types concernés par chacune de ces compétences et d'en assurer le suivi.