

Chap. V – La gestion des compétences

- ✓ Vers le modèle de la compétence ? (Zarifian)
- ✓ Raisons de cette émergence
- ✓ Comment définir le concept de compétence ?

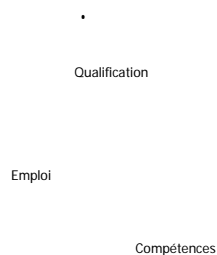
S. Mercier - Séance 5

Section I – La notion de compétence

- I. L'émergence du modèle de la compétence
- ✓ **Qualification** → **Compétence**
 - ✓ Qualification : manière dont sont décrites, reconnues et développées les qualités professionnelles mises en œuvre dans le travail
 - ✓ Prendre en compte le travail réel et pas seulement le travail prescrit (« *un maçon est qualifié au pied du mur, il est compétent en haut du mur !* »)
 - ✓ Apparition au milieu des années 1980 dans quelques entreprises
 - ✓ Colloque CEGOS (1984), IBM Corbeil (1985), Sollac Dunkerque (1986)

S. Mercier - Séance 5

Un peu de vocabulaire commun



S. Mercier - Séance 5

Un peu de vocabulaire commun ...

CONCEPTS	DEFINITIONS
FAMILLE PROFESSIONNELLE	Regroupement de métiers ayant une même finalité, indépendamment de leur positionnement hiérarchique
METIER	Ensemble des activités concourant, selon une même finalité, à la production d'un bien ou service, regroupées selon des caractéristiques communes
FONCTION	Tout ensemble d'activités professionnelles ou de missions confiées à une même personne selon le dispositif d'organisation adopté par l'entreprise
EMPLOI-TYPE	Ensemble d'emplois présentant des caractéristiques suffisamment proches pour pouvoir faire l'objet d'une approche commune en matière de compétences
EMPLOI	Ensemble des postes de travail ayant un contenu identique ou similaire, en termes d'activités
POSTE DE TRAVAIL	Situation de travail individuelle, constituée d'un ensemble de tâches concourant à la réalisation d'une activité professionnelle.

S. Mercier - Séance 5

I – L'émergence du modèle de la compétence

- ✓ Montée de l'individualité dans les sociétés
- ✓ Accord A CAP 2000 (Groupement des industries sidérurgiques et minières) en 1990 au bout de 2 ans de négociation
- ✓ Thème phare des assises du MEDEF en 1998 à Deauville

S. Mercier - Séance 5

II – Importance des mutations du travail

- ✓ Remise en cause de l'organisation taylorienne
 - ✓ Facteurs qui poussent les entreprises à se restructurer
 - ✓ Mutations des organisations

S. Mercier - Séance 5

II – Importance des mutations du travail

- ✓ **Nouvelles formes organisationnelles**
- ✓ **Compétences : élément essentiel des systèmes de GRH**

S. Mercier - Séance 5

III – Comment définir la notion de compétence ?

- ✓ **Le concept de compétence**
 - ✓ Longtemps réservé à l'exercice d'une activité libérale
 - ✓ Latin *competere* : « convenir à »
 - ✓ Point commun des définitions : savoir-faire opérationnel validé en situation de travail
 - ✓ Niveaux d'analyse : individuel, collectif, organisationnel
 - ✓ Notion de compétence en stratégie (Resource Based-View)

S. Mercier - Séance 5

III – Comment définir la notion de compétence ?

- ✓ **MEDEF** : « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, il appartient à l'entreprise de la repérer, de l'évaluer, de la valider, de la faire évoluer » (1998).

S. Mercier - Séance 5

III – Comment définir la notion de compétence ?

- ✓ **Définitions de ZARIFIAN (1999, 2001)**
 - ✓ « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ».
 - ✓ « La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ».

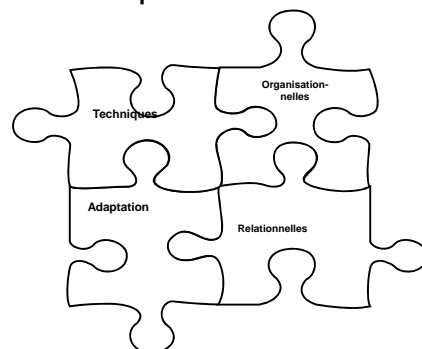
S. Mercier - Séance 5

III – Comment définir la notion de compétence ?

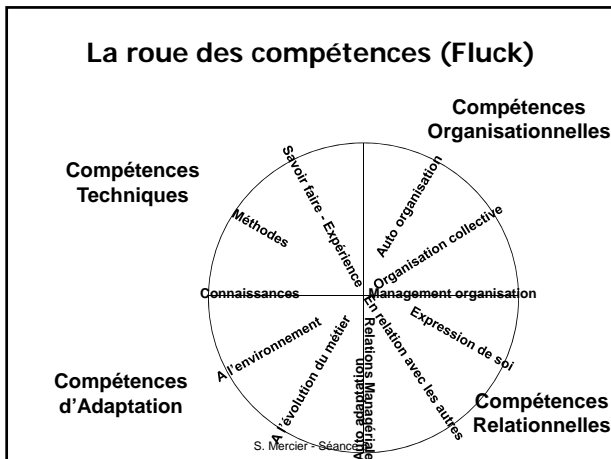
- ✓ **Définition ISO 9000 (2000)** : « Aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et savoir-faire »
- ✓ **Norme AFNOR (X50-750)** : « Mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité »

S. Mercier - Séance 5

Des compétences diverses ...



S. Mercier - Séance 5



IV – De la logique de poste à la logique de compétence

- ✓ Notion de poste : une logique taylorienne
- ✓ Qualification de l'individu en fonction de sa formation et de son expérience
- ✓ Remise en cause des systèmes de classification
- ✓ Analyse et hiérarchisation des emplois et attribution d'une valeur à laquelle est affectée une rémunération

S. Mercier - Séance 5

Qu'est-ce que la gestion des compétences ? (Gilbert, 2003)

- ✓ Une instrumentation idéal-typique :
 - ✓ Par laquelle des acteurs se fondent sur la notion de compétence pour instruire des décisions de gestion
 - ✓ Et la promeuvent comme porteuses de ruptures
 - ✓ En valorisant des normes de conduite individualisantes
 - ✓ Et en s'appuyant sur des outils de gestion spécifiques
 - ✓ Qui sont effectivement investis dans des pratiques de GRH

S. Mercier - Séance 5

Section II – La logique compétence dans les pratiques de GRH

- ✓ Synergies entre logique compétence & système global de GRH
- ✓ Diversité d'une mise en œuvre d'une GRH par les compétences dans les entreprises

S. Mercier - Séance 5

Section II – La logique compétence dans les pratiques de GRH

I. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

- ✓ Définition : elle vise à accroître par l'anticipation la capacité des entreprises à maîtriser l'adéquation entre leurs besoins & ressources
- ✓ Evolution de la gestion prévisionnelle (GP)
 - ✓ GP des effectifs (60's) (approche quantitative)
 - ✓ GP des carrières (70-75)
 - ✓ GP des emplois (80's)
 - ✓ GP des compétences (90's)

S. Mercier - Séance 5

I – La GPEC (suite)

- ✓ Limites de la GP

S. Mercier - Séance 5



Loi Borloo du 18 janvier 2005

Elle vise à lutter contre les licenciements économiques en faisant le pari que le dialogue social permettra d'anticiper les restructurations et de traiter en amont les évolutions d'emploi

Elle institue dans les entreprises de plus de 300 salariés une négociation triennale portant sur :

- ✓ La consultation des IRP (CCE, CE) concernant la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires
- ✓ La GPEC

Elle permet la conclusion d'un accord de méthode « à froid », voire la négociation de mesures d'un PSE futur

S. Mercier - Séance 5

GPEC et accord de méthode

- ✓ L'accord de méthode peut prévoir :
 - ✓ Les conditions de réunion et d'information du CE sur la situation économique et financière de l'entreprise
 - ✓ Celles dans lesquelles il peut être consulté
 - ✓ La mise en place d'actions de mobilité professionnelle et géographique
 - ✓ Les conditions dans lesquelles l'établissement d'un PSE fait l'objet d'un accord

S. Mercier - Séance 5

GPEC

Six objectifs principaux :

1. Meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois
2. Meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques
3. Meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité, organisation qualifiante et développement des compétences des salariés
4. Meilleure gestion des carrières
5. Réduction des risques et des coûts liés aux déséquilibres
6. Meilleure sélection et programmation des actions d'ajustement nécessaires

S. Mercier - Séance 5

II – Les référentiels de compétences

- ✓ Document qui répertorie les compétences requises (par l'entreprise) pour la tenue des différents emplois
- ✓ Besoin également de connaître les compétences réelles acquises par les salariés afin d'analyser l'écart entre le requis et le réel
- ✓ Pas transposable à d'autres organisations
- ✓ Il doit être :
 - ✓ souple & évolutif
 - ✓ un moyen plutôt qu'un objectif

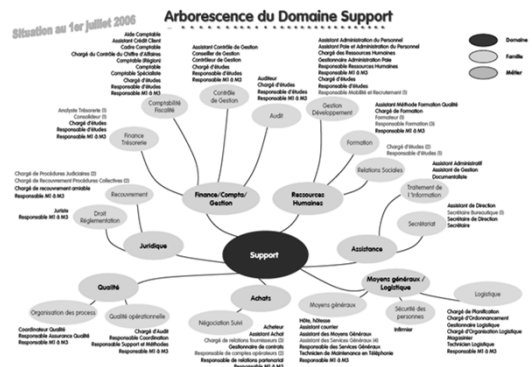
S. Mercier - Séance 5

Cartographie des métiers

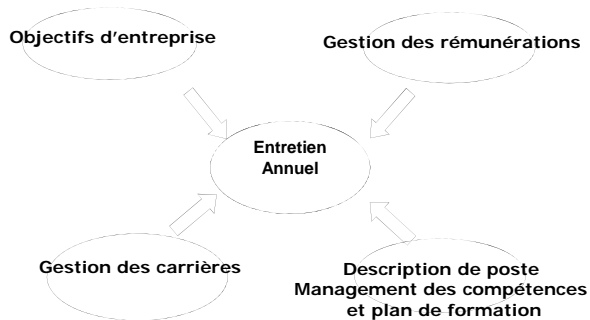
- ✓ Glossaire commun qui regroupe les effectifs par fonction homogène en terme de compétences
- ✓ Base des prévisions d'évolution des métiers et des compétences
- ✓ Base de la gestion des mobilités à travers la définition de "passerelles" entre les métiers recensés

S. Mercier - Séance 5

Exemple de cartographie (SFR)



Cohérence avec les process RH



S. Mercier - Séance 5

Exemple d'évaluations des compétences

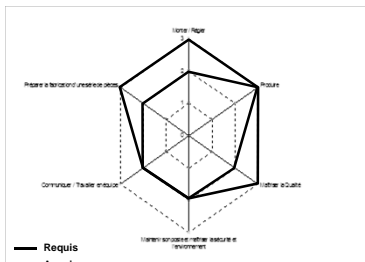
COMPÉTENCES ASSOCIÉES AUX VALEURS *							
Valeurs	Compétences Associées	0	1	2	3	4	Commentaires
Satisfaction Client	Orientation Client	☺	☺	☺	☺	☺	
	Capacité à anticiper	☺	☺	☺	☺	☺	
	Dynamisme	☺	☺	☺	☺	☺	
Leadership	Leadership / Capacité à fédérer	☺	☺	☺	☺	☺	
	Communication	☺	☺	☺	☺	☺	
Travail en Equipe	Sens critique	☺	☺	☺	☺	☺	
	Management par projet	☺	☺	☺	☺	☺	
Implication	Capacité à innover	☺	☺	☺	☺	☺	
	Amélioration continue	☺	☺	☺	☺	☺	
Intégrité	Orientation résultats	☺	☺	☺	☺	☺	
	Respect des autres	☺	☺	☺	☺	☺	
	Rigueur / Orientation qualité	☺	☺	☺	☺	☺	

COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES				
	1	2	3	4
Maîtrise du logiciel formation	☺	☺	☺	☺
	☺	☺	☺	☺
	☺	☺	☺	☺

S. Mercier - Séance 5

La rosace

Permet à l'entreprise de tracer le comparatif des compétences requises / compétences réelles



S. Mercier - Séance 5

III – Les systèmes de gestion des compétences

C. Rémunération des compétences

- ✓ Introduite en France dans les industries lourdes au début des 1990's (Sidérurgie, Aluminium, secteur papeterie)
- ✓ Système de rémunération dans lequel les individus sont rémunérés pour le nombre, le type ou la profondeur des compétences développées
- ✓ Compétences vues comme monnaie d'échange
- ✓ Comparaison entre les deux systèmes de rémunération

S. Mercier - Séance 5

Rémunération des compétences (C)

- Liée à la personne
- C : seul critère
- Rémunération : fonction de la capacité à maîtriser les C
- Augmentations reposent sur une démonstration des C
- Salaires n'augmentent pas forcément quand changement de poste
- Chances d'avancement et d'employabilité plus grandes
- Système de rémunération adapté à l'organisation

Rémunération traditionnelle

- Liée à l'emploi
- C : un critère parmi d'autres
- Rémunération : f. de l'occupation d'un poste à un moment donné dans le temps
- Augmentations reposent sur ancienneté, parfois le mérite
- Augmentations automatiques quand changement d'emploi
- Plafonnement rapide
- Système de rémunération universel

Source : Tremblay, 2000

S. Mercier - Séance 5

Section III – Les systèmes de gestion des compétences : des discours aux réalités

I. La compétence, un outil au service de l'idéologie managériale ?

- ✓ Impérialisme de la compétence
- ✓ Problème du savoir-être
- ✓ Individualisation des pratiques
 - ✓ Appréciation des compétences individuelles
 - ✓ Dangers de l'employabilité

S. Mercier - Séance 5

Section III – Les systèmes de gestion des compétences : des discours aux réalités

II. Les effets pervers du modèle de la compétence

- ✓ Des catégorisations artificielles
- ✓ Légitimation du stress au travail

S. Mercier - Séance 5

Section III – Les systèmes de gestion des compétences : des discours aux réalités

III. Les problèmes liés à la mise en place d'une démarche compétence

- ✓ Illustrations...

S. Mercier - Séance 5

20 ans de pratiques...

« Le projet de gestion par les compétences s'est enlisé : lancé en 2004, on n'a pas encore abouti. Le management de proximité trouve les outils complexes et ils ont du mal à assumer un rôle d'évaluation... »

« Notre vrai problème de GPEC, c'est le pilotage de la mobilité et la maîtrise des flux »

« En matière de référentiels métiers, on se retrouve avec une usine à gaz impossible à maintenir »

« Les salariés ne comprennent rien à la GPEC, ils ne se sentent pas concernés. Pour les Syndicats GPEC rime avec licenciement... »

« Nous subissons la dictature du présent. La prévision est une illusion, les changements d'organisation sont très fréquents, et nous avons du mal à les anticiper »

« La VAE et la formation sont peu tirées par la GPEC . Nous faisons trop de l'individuel ! »

« Où sont les résultats concrets à montrer à la DG ? »

« Malgré notre GPEC, le PSE a révélé des inadaptations fortes entre les compétences des salariés et le marché de l'emploi »

S. Mercier - Séance 5

Section III – Les systèmes de gestion des compétences : des discours aux réalités

III. Les problèmes liés à la mise en place d'une démarche compétence

- ✓ Lisibilité du système ?
- ✓ Modalités d'évaluation des compétences ?
- ✓ Rôle de l'encadrement de proximité ?
- ✓ Une complémentarité qualification – compétence à trouver

S. Mercier - Séance 5

THE END

S. Mercier - Séance 5