

Journée d'étude :
**La gestion des compétences
entre concepts et applications**
Grenoble, jeudi 8 juin 2000

Journée organisée par l'Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble (ESA)
et le Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la gestion (CERAG),
avec le soutien de l'Université Pierre Mendès France – Grenoble II
et de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH).

Le sujet a rassemblé à l'ESA, ce 8 juin, une centaine de personnes parmi lesquelles deux tiers de praticiens.

La matinée, consacrée à l'état des savoirs, a fait intervenir :

- Bruno SIRE, Professeur à l'université de Toulouse I, directeur du LIRHE¹, qui a proposé une clarification des concepts ;
- Patrick GILBERT, Directeur d'études à l'institut Entreprise et Personnel, Professeur associé à l'IAE de Paris, qui a dressé un bilan de 15 ans de gestion des compétences, posant la question des relations entre les concepts et les pratiques ;
- Christian MAHIEU, sociologue et chercheur CNRS au CLAREE-IFRESI² (IAE Lille), qui a relu une expérience innovante de la fin des années 80 : celle de l'usine Péchiney Dunkerque.

La journée s'est poursuivie par deux études de cas présentées et débattues :

- le cas de l'entreprise sidérurgique Ascométal Allevard, dotée d'un système intégré de gestion des compétences, a été relaté par son responsable des ressources humaines, Jean-Pierre RIPAULT, tandis que Georges TREPO, Professeur au Groupe HEC et Président de l'AGRH, lui apportait la contradiction ;
- avec le cas de la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV), c'est une dynamique de gestion des compétences en milieu administratif que nous a décrite Jean-Marc LE GALL, Directeur des ressources humaines de la CNAV et Maître de conférences associé à l'Université Paris IV-Sorbonne. Le rôle de discutant a été tenu par Dominique Martin, enseignant-chercheur à l'université de Savoie, remplaçant au pied levé Jean-François Amadiou, Professeur à l'université Paris I-Sorbonne, retenu malgré lui à Orly en raison d'une annulation de vol.

L'ensemble des débats a été animé par quatre membres de l'équipe de recherche en gestion des ressources humaines du CERAG : Didier Retour, Christian Defélix, Michel Le Berre et Dominique Martin.

¹ Laboratoire Interdisciplinaire des Ressources Humaines et de l'Emploi, Toulouse.

² Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises.

ACCUEIL ET INTRODUCTION DE LA JOURNEE

Didier Retour, directeur de l'ESA de Grenoble, a situé le contexte académique de la journée.

L'ESA rassemble 1150 étudiants de second et troisième cycle, parmi lesquels plus de 400 salariés, ingénieurs et cadres d'entreprises suivent des programmes de formation continue. L'école a créé un lien très pédagogique très important avec les entreprises, matérialisé dernièrement par la création d'un MBA, et doté de nouveaux moyens multimédias permettant d'aménager pour le public salarié un temps d'auto-formation.

La recherche s'effectue au sein de l'ESA dans le cadre du CERAG, dirigé par Alain Jolibert, structuré en 4 grands ateliers : Finance, Marketing, Système d'information et de Décision, et Management. L'atelier Management regroupe en particulier une équipe de management stratégique et une équipe de gestion des ressources humaines, laquelle réunit mensuellement des chercheurs de Grenoble, Chambéry, Dijon, Valence, Lyon...

Quelques chiffres pour situer le CERAG : 50 articles publiés et plus d'une centaine de communications de congrès nationaux et internationaux, 71 doctorants.

La journée d'étude, pilotée par l'équipe GRH du CERAG, a bénéficié du soutien de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, et du conseil scientifique de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble.

TABLE RONDE DU MATIN : L'ETAT DES SAVOIRS

La matinée est animée par Christian Defélix, Maître de conférences en Gestion des Ressources Humaines. Celui-ci indique que le sujet de la gestion des compétences est trop vaste pour être abordé en détail dans toutes ses composantes : le débat se centrera sur les pratiques de gestion des ressources humaines qui mettent en avant les compétences. En particulier, il s'agit de faire le point sur les questions suivantes :

- de quoi parle-t-on quand on parle de gestion des compétences ?
- quelles relations entre les concepts et les pratiques ?
- dans quelle mesure l'organisation du travail et l'encadrement de proximité sont-ils concernés ?

□ **Intervention de Bruno Sire : clarification des concepts**

Bruno Sire est Professeur à l'université Toulouse I et directeur du LIRHE.

On a connu durant les 30 dernières années trois périodes :

- recherche de l'amélioration de la productivité, en réponse à la crise de l'énergie des années 70
- dans les années 80, des mises en concurrence apparaissent à l'occasion d'ouvertures de marché : l'heure est à la flexibilité et à la réactivité des organisations
- dans les années 90 démarre une phase d'accélération de l'innovation qui se poursuit aujourd'hui, et qui concerne deux axes : l'organisation et l'individu
 - l'organisation de l'entreprise et ses stratégies de ressources qui, dans le domaine de la compétence, se déclinent en terme de knowledge management, vision organisationnelle de la compétence ;
 - la gestion du changement, qui passe par la gestion des hommes, leur mobilisation et la mobilité des compétences.

La définition de la gestion des compétences en France peut être abordée à partir de quelques écrits fondateurs, qui campent le décor de l'action dans les entreprises françaises :

- 1) Aux alentours de 88, une réflexion faisant suite à celle de l'utilité de la formation, notamment la formation continue, est à l'origine du lancement du ROME, le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois, né du besoin d'une harmonisation de l'approche compétence. Cinq années sont nécessaires pour produire ce document essentiel, qui clarifie, par métier, toute l'approche compétence française. Produit par l'ANPE, il sert de référence commune, notamment en ce qui concerne les vacances d'emploi. Ce document est structuré autour de trois notions bien connues en France : savoir, savoir-faire et savoir-être. Une déclinaison qui valorise peut-être excessivement le mot "savoir" et l'acquis à travers la formation, le savoir-être et le savoir-faire constituant des sous-ensembles minorés. Cela correspond bien à l'état d'esprit français, qui accorde beaucoup d'importance à la formation, et survalorise l'approche "connaissance".

- 2) Les travaux de Zarifian sur l'émergence du « modèle de la compétence ».
- 3) Les travaux du rapport Boissonnat, qui mettent en avant la notion de contrat d'activité.

Dans la littérature anglo-saxonne, on constate une vision beaucoup plus complexe, dans laquelle on peut repérer :

- 1) Les travaux de McClelland (73), qui mettent l'accent sur les différentes dimensions individuelles de la compétence, basée sur les attitudes, les valeurs, la personnalité et la motivation personnelle.
- 2) Prahalad et Hamel mettent en avant, au début des années 90, la notion de *core competencies*, un concept qui recentre sur l'organisation le débat sur la flexibilité : l'idée d'un noyau de compétences dans l'entreprise, par excellence rigide, s'oppose à la flexibilité de l'entreprise et fonde sa compétitivité.
- 3) Durant la même période, l'ouvrage de Nonaka distingue la compétence tacite de la compétence explicite : les savoirs ne sont pas toujours clairement identifiés et connus dans l'entreprise. Or, la transmission du savoir repose sur des supports ; il faut donc organiser la mémoire de l'entreprise pour la développer en la capitalisant, base du knowledge management.
- 4) L'ouvrage produit par Spencer et Spencer remet l'individu au cœur de la compétence : son engagement individuel, sa motivation, la valeur de l'individu. Des travaux de recherche ont ensuite clairement démontré que des différences de rentabilité peuvent s'expliquer par ces aspects de la compétence.

On retrouve chez les Anglo-saxons une terminologie sans hiérarchie implicite, ce qui n'est pas le cas dans la terminologie française. La terminologie française repose en effet sur la distinction entre savoir (compétences théoriques), savoir-faire (compétences pratiques), et savoir-être (compétences sociales et comportementales).

Dans la littérature anglo-saxonne, on distingue plutôt :

- les "knowledges" : connaissances qu'une personne a dans un domaine particulier
- les "abilities" : aptitudes et capacités qui permettent d'exercer une activité
- les "skills" : savoir-faire qui correspondent à la démonstration comportementale d'une expertise
- les "behaviours" : les conceptions de soi qui se déclinent en attitudes, valeurs, image de soi (exemple : la perception qu'une personne a d'elle-même en tant que leader ou membre d'une équipe)
- les "traits" : les traits de personnalité qui conduisent à se comporter de telle ou telle façon (exemple : la persévérance, l'adaptabilité, l'initiative)
- les "motives" : les motivations qui correspondent aux forces intérieures récurrentes qui génèrent les comportements au travail.

Les "KSAs " (*knowledges, abilities, skills*) constituent les "*hard competencies*" (compétences essentielles). Les "*behaviours, traits, motives*" constituent, elles, les "*soft competencies*" (compétences différentielles). Ces trois derniers éléments correspondent à ceux mis en avant par Mc Clelland, qui renvoient à l'individu. Avec l'image de l'iceberg, on met les compétences comportementales sous la ligne de flottaison, comme des éléments moteurs d'un comportement observable.

La comparaison des modèles français et de la terminologie anglo-saxonne permet de clarifier le débat. L'intérêt de la terminologie anglo-saxonne est la diversité des termes qui amène plus de finesse dans l'analyse de la compétence :

- les notions de KSAs (knowledge, skills, abilities) se focalisent sur les besoins de l'organisation.
- Ce que Spencer dénomme les "*soft competencies*" recouvre les traits de personnalité. On peut les traduire par "compétences différentielles » parce qu'elles permettent de faire la différence, à un même niveau de KSA donné, ce qui constitue une approche très porteuse.

Aujourd'hui, conclut Bruno Sire, on peut relever sur la question de la gestion des compétences **quatre questions-clés à explorer** :

- 1) Comment évaluer les compétences ? On a fait des progrès (notamment avec le 360°), sur les dimensions de la compétence, mais la question de la mesure reste posée. La réponse binaire (avoir ou de pas avoir les compétences), a l'avantage d'être claire, mais on se heurte ensuite à un problème de mots pour affiner l'analyse.
- 2) Le knowledge management est une réponse à la question de l'accumulation des compétences, mais présente l'inconvénient d'évacuer l'individu. Sur la base de l'équation connaissance = pouvoir, des réticences se font jour.
- 3) Quelle motivation à se former et surtout à transférer les savoirs ? L'aspect comportemental est essentiel sur cette question
- 4) La question des rémunérations : faut-il rémunérer les compétences plutôt que l'activité (cf. l'article paru en novembre-décembre 99 dans la *Revue Française de Gestion*) ?

❑ **Intervention de Patrick Gilbert : 15 ans de gestion des compétences... Quelles relations entre concepts et pratiques ?**

Patrick Gilbert est Directeur d'Etudes à l'institut Entreprise et Personnel et Professeur associé à l'IAE de Paris .

La gestion des compétences recouvre une diversité de pratiques qui rend nécessaire de s'accorder sur une convention. Pour construire un observable permettant une confrontation à la littérature, Patrick Gilbert propose d'aborder la gestion des compétences comme un ensemble d'instruments qui concourt à une même finalité : la construction de pratiques de gestion. L'avantage de l'instrumentation est la visibilité, et le fait d'emprunter à la fois au monde des savoirs et des pratiques. L'instrumentation de la gestion des compétences peut en effet se scinder entre :

- des normes de conduite, (notion de responsabilité individuelle, d'autonomie, de salarié-acteur...),
- des concepts (compétence, employabilité, projet personnel...),
- des instruments, avec des référentiels (bilans, portefeuilles, ...).

On peut alors parcourir trois différentes périodes caractérisant l'évolution de la gestion des compétences : son émergence durant la décennie 80, son déploiement dans la première partie des années 90, et enfin la phase de consolidation que nous connaissons aujourd'hui.

1ère période (début des années 80) : au commencement était la pratique.

Lors du colloque de la Cegos, en 84, le maître-mot était la bataille de la compétence, fortement liée à la formation professionnelle. En 85, IBM France, dans une usine de l'Essonne, engageait une gestion des compétences, en définissant une compétence comme un savoir-faire associé au poste de travail. Cette expérience n'a pas eu de lendemain, notamment parce que la limitation des compétences aux savoir-faire était très réductrice. En 86, Sollac Dunkerque met en place une nouvelle forme de management qui va donner lieu en 89 à un système d'évolution des compétences, le SEC. Un an plus tard, ACAP 2000 est signé.

A l'époque, peu de recherches existent sur le sujet, à l'exception des travaux du CEREQ. Nicole Mandon a notamment prolongé la réflexion sur l'emploi-type par des interrogations sur les compétences en terme de savoir, savoir-faire et savoir-être, donnant une grande popularité au concept. La première thèse est soutenue à l'ISEOR par Françoise Merle, plaçant au centre de la préoccupation la formation professionnelle. On pouvait capitaliser essentiellement un savoir de praticien. Les sciences de gestion ne proposaient pas véritablement de conceptualisation, il fallait en appeler à l'ergonomie et aux sciences de l'éducation, en réinjectant notamment la pratique des groupes-métiers et la pédagogie par objectifs. En 87, la *Revue Française de Gestion* rassemblait d'ailleurs une série d'articles sur le sujet sous le thème "formation et compétence".

2ème période : le déploiement de l'instrumentation au début des années 90.

Cette période est celle de l'institutionnalisation, de l'offre de méthodes et des premières recherches. De nombreux accords collectifs sont signés sur la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), ACAP 2000 en 90, la Sécurité Sociale en 92, l'industrie pharmaceutique en 94, tandis que le nouveau ROME sort en 93, et la loi sur le bilan de compétences en 91. A l'époque, les consultants structurent beaucoup leur offre et communiquent sur elle : Développement et emploi (Dominique Thierry) en 90, Quorum (Sandra Michel) avec une approche cognitive de la gestion des compétences en 91, l'INSEP (avec une coopération avec les Assedic) en 96. Une synthèse de ces réflexions est rassemblée en 94 par Quatenaire Education.

Durant cette période, c'est le « comment faire? » qui se développe, avec un savoir-faire procédural, tandis que la notion de compétence commence à être questionnée (cf. l'article de Courpasson et Livian paru dans le premier numéro de la *Revue de gestion des ressources humaines* : « Le développement de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologie ? ») Un démarrage de recherche empirique se fait jour, tandis que foisonnent les expériences pratiques sur la gestion prévisionnelle, la formation et la mobilité. Une diffusion commence à apparaître dans les PME-PMI, dont certaines deviennent des références dans le domaine de la gestion prévisionnelle, notamment l'entreprise RCO.

3ème période : la consolidation, avec la stabilisation des pratiques et la multiplication des recherches en sciences de gestion.

Durant la fin des années 90, la gestion des compétences prend place dans la « boîte à outils » de la GRH et s'informatise, tandis que la compétence prend une place croissante dans le débat social. A partir de 95, la gestion des compétences devient un champ de recherche récurrent dans les spécialités stratégie et GRH, avec une spécialisation de plus en plus pointue des recherches (volets organisation, formation, rémunération...). Le savoir théorique est en voie de construction, et le rôle des chercheurs devient plus visible, grâce à des ouvrages et manifestations. On constate notamment que depuis 97, les manuels de GRH intègrent un chapitre consacré à la gestion des compétences.

L'étude de la genèse de la gestion des compétences révèle que c'est la pratique qui a tenu la première place. Elle ne procède pas d'une science de gestion appliquée mais s'est "bricolée" et inventée au démarrage, avant d'être suivie de la recherche. Dans un second temps, la recherche, comme elle l'a fait précédemment avec la gestion prévisionnelle des ressources humaines, relativise l'instrumentation et peut ensuite l'influencer.

❑ **Intervention de Christian Mahieu : la gestion des compétences, un défi pour les organisations. Bilan d'une expérience innovante de la fin des années 80**

Christian Mahieu est sociologue, chercheur au CNRS (CLAREE), co-auteur de L'Usine qui n'existait pas, dans lequel il relate l'expérience de Péchiney Dunkerque à la fin des années 80.

L'expérience Péchiney Dunkerque, et la création d'une usine ex nihilo, constituent un projet organisationnel donnant l'opportunité d'une convergence entre compétences et organisation.

Ce projet a été élaboré très progressivement, avec des principes organisationnels basés sur une cohérence forte : on y retrouve des équipes postées autonomes, dans le cadre d'une activité à feu continu, fonctionnant sur un ensemble d'objectifs baptisé SPQR : Sécurité, Production, Qualité, Recyclage. Chacune des équipes est porteuse d'un métier complet, reflet de la volonté de construire un référentiel d'emploi en rupture avec les pratiques précédentes. Des rôles sont occupés alternativement par les membres de l'équipe, correspondant à une responsabilité par domaine d'objectif. L'encadrement anime et pilote par la compétence et la performance.

L'usine démarre en 91. La phase de démarrage se prolonge durant 2 ans. Les questions que l'on peut se poser aujourd'hui sont les suivantes : a-t-on enclenché définitivement une forme innovante de gestion par les compétences ? A-t-on dépassé une notion de qualification et les modes de fonctionnement associés ? N'est-on pas revenu à une forme classique de qualification professionnelle ?

Avec le recul, quatre problématiques se présentent.

1^{er} problème : comment peut-on baser une gestion de compétences sur la base d'un modèle sous-jacent de responsabilisation et de prise d'initiative ?

Le pilotage des équipes a été basé sur une notion et un langage d'objectifs : l'acquisition des compétences et les modules de formation qui ont permis d'entrer dans un métier complet ont été focalisés sur des notions d'apprentissage en situation de travail, et mis en perspective à travers des domaines d'objectifs, bâtis à l'aide d'un vocabulaire très structurant. Les équipiers peuvent-ils réfléchir durablement à leur activité ? Trois éléments sont à questionner :

- L'efficacité technique (maîtrise complète du process) est complètement constitutive du métier et de l'activité des équipes.
- La destination et l'utilisation par le client sont des notions complètement absentes, puisque l'usine produit exclusivement de l'aluminium pour un client interne.
- L'activité envisagée dans le cadre d'un équilibre économique est brouillée par le fait que l'aluminium est soumis à des fluctuations de prix à l'échelle mondiale. (avec la chute du mur de Berlin et l'effondrement des cours, cet aspect a été d'autant plus important).

L'usine étant fiabilisée, la construction de processus managériaux concrets à construire pour permettre l'exercice de la prise d'initiatives est nécessaire : il ne suffit pas d'énoncer des

principes et de définir des rôles. Par ailleurs, dans d'autres usines du groupe Pêcheiney se mettent en place des démarches lourdes d'optimisation de la productivité, passant par d'autres canaux, et ne permettant pas de revivifier les processus managériaux.

2ème problème : la difficulté d'équilibrer les dimensions individuelles et collectives de la compétence.

Lorsqu'on joue l'équipe autonome, une question est inévitable : comment ne pas s'y enfermer? La compétence reconnue reste individuelle, mais la seule performance visible est celle de l'équipe, et la progression des compétences individuelles est peu mise en relation avec le fonctionnement collectif. L'autonomie de l'équipe renvoie à une responsabilité sur une partie du process. C'est une vraie responsabilité, avec une véritable maîtrise du segment de process concerné.

Cette notion d'autonomie d'équipe renvoie en revanche très peu à la capacité des co-équipiers de faire jouer des interrelations avec toute l'usine, ce qui est prévu au niveau des rôles qui sont en cohérence sur la totalité du site. Chaque domaine d'objectif a également un superviseur auprès de qui chaque co-équipier devrait pouvoir trouver un élargissement et une responsabilisation au niveau de toute l'usine. Mais cela fonctionne très peu, sans cohérence avec les objectifs définis. Ce manque de relations transversales crée un enfermement sur l'équipe, et constitue un déficit au sein du collectif des opérateurs, malgré l'existence d'une forte solidarité (il existe en effet, au niveau du bassin d'emploi local, une politique appuyée sur des actions de formation très lourdes, visant à mettre au niveau de qualification requis toute une population locale). Il en résulte un flottement entre individu et collectif, et entre ce qui est valorisé comme « les formes nouvelles d'individualisme coopératif » et le fonctionnement de solidarité classiques.

3ème problème : comment réguler les rapports des encadrants aux individus et aux équipes ?

Les formes nouvelles de pilotage par objectifs sont à systématiser et à pratiquer de manière individualisée selon les niveaux d'apprentissage atteints par les individus et selon les secteurs. On constate là aussi un déficit important : les rapports encadrants-équipe-individu sont focalisés sur les moments d'évaluation et de co-évaluation des personnes et de la performance, au détriment de tout ce qui est de l'ordre du rapport quotidien, personnel et différencié entre une maîtrise et les co-équipiers. De fait, l'encadrement n'est plus au contact quotidien avec les équipes, et les occasions de dialogue se font rares.

L'encadrement éprouve également de la difficulté à trouver ce que Zarifian appelle la « juste distance » avec l'équipe, ni trop proche (on ne se trouve plus dans les principes), ni trop éloigné (décalage total), ni trop individuel ni trop collectif.

4^{ème} problème : a-t-on véritablement mis en perspective les trajectoires professionnelles de tous ?

A défaut d'une perspective professionnelle, il y a une mise en concurrence, sur la compétence, entre les encadrants et le premier niveau de maîtrise. Cela correspond aussi à une période où des encadrants de premier niveau, très jeunes, étaient portés par une survalorisation du niveau

« technicien » ou « bac + 2 », et mis dans des organisations « plates », en l'absence d'une réflexion sur les trajectoires professionnelles possibles pour eux.

En conclusion, le cas de Péchiney Dunkerque montre la nécessité du maintien d'une logique compétence, qui suppose de travailler continûment sur un développement organisationnel fin, et des relations sociales associées. A défaut d'un investissement managérial et de la mise en place de processus fins, on peut se trouver confronté à des déceptions et à des frustrations.

□ Débats

Christian Defélix synthétise les acquis des trois interventions : y a plusieurs manières de concevoir la compétence, chacune conduisant à valoriser telle dimension par rapport à telle autre ; avec des acceptions et des instrumentations variables, les entreprises explorent, mettent en œuvre, consolident des instrumentations de gestion de compétence depuis les années 80 ; cependant, les instrumentations et leur dynamique soulèvent de difficiles questions de pérennité.

Le débat est ouvert et plusieurs questions sont abordées.

Légende :

- *Question du public*
- Réponse de l'un des orateurs

- *Demain, avec Internet, l'équation « savoir = pouvoir » ne sera-t-elle pas remise en cause ?*
- Les nouvelles technologies diffusent la connaissance, et des compétences formalisées et récupérées sur l'ensemble de la planète. Si le KSA est très largement partagé par les hommes dans l'entreprise, c'est l'implication du salarié, son adhésion à un certain nombre de valeurs de l'entreprise, qui feront la différence et sa valeur, ainsi que sa capacité à mettre en œuvre des compétences au bon moment et au bon endroit, dans le sens de l'intérêt de l'organisation.
- C'est une vision optimiste qui redonne à l'homme une dimension créative et revalorise son implication. Même si on partage la connaissance, on a besoin d'initiative et d'implication, mais il faudra peut-être reconsidérer la hiérarchie des savoirs, les savoirs cognitifs pouvant prendre le pas à un moment donné sur les savoirs instrumentaux.
- De quoi parle-t-on lorsqu'on évoque le partage des connaissances ? D'Internet et des intranets, mais aussi des logiciels de production intégrée qui, dans les organisations, font circuler l'information et la mettent en coupe réglée, et qui sont autrement plus structurants : ils invitent en effet les opérateurs à communiquer l'information dans un sens qui a été pensé au départ.
- La technologie est au départ neutre, mais peut être utilisée à la fois comme un levier de créativité et comme une réédition du taylorisme lorsqu'on confisque certains savoir-faire au profit de l'organisation via la technologie.

- Didier Retour introduit une nuance. Il y a, précise-t-il, une différenciation à opérer entre information et savoir, mais aussi entre savoir et compétence. Lors de l'observation de la mise en place des premiers systèmes experts en entreprises, ces programmes qui avaient pour ambition de capter une expertise humaine pour la mettre à la disposition de non-spécialistes, le résultat était absolument inverse de celui qui était escompté : le fossé s'est accru entre les spécialistes et les non-spécialistes, car les non-spécialistes n'ont pas disposé de la base d'expérience pour développer leur propre expérience.
- *Les nouvelles technologies ne vont-elles pas faire basculer les compétences du côté du temps plutôt que dans l'espace ? Quel est le rapport entre gestion des compétences et stratégie des entreprises ?*
 - Ce qui fait l'originalité dans la définition d'un métier complet, c'est de concerner des activités en temps différé : analyse, résolution de problème... Cette notion du décalage avec le temps direct est importante dans la gestion des compétences.
 - Si la gestion de compétences paraît aujourd'hui aussi centrale c'est qu'il y a des stratégies d'entreprises qui sont basées sur des questions de ressources. Les ressources humaines en constituant une grande partie. La maîtrise de compétences amène les stratèges à mettre en avant la fonction ressources humaines dans l'entreprise pour qu'elle puisse se différencier de la concurrence sur certains marchés,
 - Les rapports d'activité montrent que la ressource humaine est mise en avant, mais au constat des mouvements de fusion et acquisition, on a l'impression que la dimension financière prime. Est-ce aussi caricatural dans la pratique ? Dans des grands groupes, on a des réflexions concernant les différences de perception sur l'évaluation du capital humain, qui empêchent de s'entendre sur des rapprochements. Avant de faire des rapprochements « amicaux », certaines entreprises font procéder à des audits sociaux, principalement destinés à connaître la volonté des acteurs. On a constaté que l'absence d'une volonté de coopération amène à des déceptions en matière de retour sur investissement.
 - Faut-il nécessairement aligner les stratégies de ressources humaines, qui sont des stratégies internes, sur les stratégies externes ? La réponse est difficile : l'observation nous montre que souvent, les stratégies sont faites d'opportunités saisies : France Télécom, il y a un an, n'aurait par exemple pas pu prédire qu'il aurait la possibilité de racheter Orange. Peut-on baser des stratégies organisationnelles, qui nécessitent du temps, sur des stratégies d'entreprise émergentes, correspondant à des opportunités que l'on n'a pas toujours anticipées ?
 - Il y a sans doute une logique organisationnelle basée sur les compétences-clés de l'entreprises qui fondent sa visibilité sur les marchés à long terme mais également des stratégies industrielles où l'opportunisme règne. Dissocier les deux n'est pas un non-sens.
- *N'y a-t-il pas un hiatus temporel entre d'une part les compétences et la gestion des compétences, et d'autre part les stratégies des grandes organisations, qui ont mis l'emphase sur la capacité à apprendre, en redonnant toute sa place à la formation ?*
 - Cette question rappelle l'éducabilité collective chez Motorola « comment apprendre aux gens à apprendre ». Motorola se posait la question de l'évolution de ses métiers, et s'est

lancé dans un programme de 18 mois, uniquement pour identifier la méthode à appliquer. Après un test de trois ou quatre méthodes, sur différents sites mondiaux, la méthode retenue a été mise en place durant une nouvelle période de 18 mois. Dans les PME en revanche, on est fortement tenté de ne pas faire l'investissement compétences qui n'a pas une rentabilité importante à court ou moyen terme, et on a tendance à recourir au marché pour satisfaire un besoin de compétences.

- Or, aujourd'hui, la notion clé est la croissance durable, et elle repose sur la notion de compétence. Plus le marché du travail se tendra, plus la question de la fidélisation et du développement de ressources prendra de l'importance. La question ne se pose pas dans les mêmes termes lorsque le marché du travail est excédentaire.

- *Concrètement, comment peut-on aider à trouver la bonne distance entre l'encadrement et l'équipe, et développer des relations transversales suffisantes ?*
 - Certaines formes fines d'organisation naissent sans que l'on puisse identifier l'origine de leur émergence. Dans le cas de Pêchiney Dunkerque, il s'agit au contraire d'une forme d'organisation procédant d'une volonté et d'une réflexion, mise en œuvre de toutes pièces.
 - Il y a une construction sociale de principes et des règles. Mais il ne suffit pas de les acter et d'intégrer ces principes dans des dispositifs de formation. Il faut ensuite qu'il y ait une dynamique d'apprentissage et de gestion de ces apprentissages. Faire apprendre des règles collectives suppose que chacun ait pu circuler dans les situations de travail, avec la même vision du territoire.
 - Il ne suffit pas de définir des rôles pour les encadrants pour qu'ils les jouent, il faut permettre aux hommes de redécouvrir les règles et de se les « customiser », secteur par secteur. Dans l'exemple de Dunkerque, il n'y a pas eu un suivi à hauteur de l'ambition du projet. Notamment, l'équipe d'encadrement qui a assis les règles de fonctionnement est partie, en raison de la forte mobilité interne.

- *On ne réfléchit pas aux changements impliqués par la gestion des compétences dans les règles de la vie collective, et notamment à la liaison entre la gestion des compétences et rémunérations. Plus globalement, cela concerne les relations d'emploi au sein des entreprises.*
 - Pour un individu, lorsqu'on lui dit qu'il va apprendre à apprendre, se pose la question de la reconnaissance de cet apprentissage dans l'évolution de sa carrière et sa rémunération. On dit trop souvent dans l'entreprise qu'on « verra ça plus tard ». 10 ans après ACAP 2000, lorsqu'on interroge les opérateurs de production des usines concernées, la question est loin d'être réglée.

- *Les conceptualisations de la fonction d'encadrement dans ce type de situation sont-elles disponibles ou restent-elles à élaborer ?*
 - Les matériaux théoriques et conceptuels sont disponibles. Mais on a plutôt autour des notions de compétence et d'apprentissage organisationnel un déficit d'observations

concrètes : certaines notions ne peuvent s'apprécier que dans la durée, notamment l'acquisition de métiers complets. Pour la plupart des opérateurs de Péchiney Dunkerque, cette phase dure environ trois ans, tandis que l'expérience d'observation décrite a duré deux ans à mi-temps dans l'usine, un laps de temps suffisant pour décortiquer les concepts, sur la base de réflexions et de debriefing avec les acteurs.

- *Spécialiste du recrutement et psychologue du travail de formation, j'aimerais aborder le problème des outils d'évaluation et de leur pertinence dans mon secteur d'activité : il y a quinze ans, les sociétés demandaient un ingénieur issu d'une école donnée, tandis qu'aujourd'hui elle souhaite avoir un ingénieur issu d'une école, sans autre précision, mais demandent, par exemple, une expérience de 5 ans dans le secteur automobile, avec une pratique de manager. Les compétences ne sont pas du tout statiques, et changent notamment en fonction de l'âge des salariés.*
- La compétence, essentiellement, est utilisée pour « fluidifier le stock » dans les entreprises, mais elle est très différente des compétences que l'on demande à l'entrée de l'entreprise, en phase de recrutement.
- *Lorsqu'on parle de d'évaluation des compétences, on se place du côté du recruteur ou du manager, mais pas du côté des pairs de l'opérateur lui-même, qui stimule la mise en œuvre des compétences d'une manière beaucoup plus forte, parce que quotidienne, que la personne qui rencontre un salarié ponctuellement au moment de l'évaluation. Les rapports entre la compétence et la stimulation sont étroits, et on n'analyse pas assez les compétences comme quelque chose qui se crée chaque jour.*
- La mobilisation est un problème d'individu. Sur la question de la mobilisation (ou plus largement la reconnaissance de l'effort de l'acquisition de compétences), on a deux modèles. Le premier est celui de la fonction publique : le poste que l'on rémunère est l'individu : on passe un concours, avec une grille de salaires associés. On fait preuve de ses compétences au moment du concours, et la rémunération est la même quel que soit le travail effectivement rendu. Cela ne peut pas fonctionner dans l'entreprise. En effet, dans le deuxième modèle, celui de l'entreprise privée, on ne peut payer un salaire qu'à partir du fait générateur du salaire, c'est-à-dire l'acte de vente. Autrement dit, on ne vend pas de la compétence, mais de l'activité.
- Ces deux modèles sont très différents. Lorsqu'on a accumulé des compétences, on ne vaut que ce que l'on est capable d'utiliser. On ne peut accepter de rémunérer davantage une personne que si les compétences mises en œuvre ont plus de valeur sur le marché.
- Les résultats de différentes recherches montrent que ce n'est pas la rémunération qui crée la mobilisation, mais l'affectif, c'est-à-dire le fait que les gens aient le sentiment d'être reconnus, le fait qu'ils adhèrent au système de valeurs et qu'ils jouent le jeu de l'organisation. Ce ne sont pas forcément les entreprises qui paient les compétences qui ont le plus de mobilisation sur la compétences. C'est surprenant, mais nos recherches sont claires sur cette question.

PREMIERE ETUDE DE CAS : UN SYSTEME INTEGRE DE GESTION DES COMPETENCES, L'ENTREPRISE SIDERURGIQUE ASCOMETAL ALLEVAR

Michel Le Berre, ancien enseignant de l'ESA, aujourd'hui responsable du département « Carrières juridiques » de l'IUT 2 de Grenoble, introduit un cas très concret de mise en place d'une gestion des compétences dans la société Ascométal Allevard. Le cas est présenté par Jean-Pierre Ripault, responsable des ressources humaines, avant d'être discuté par Georges Trépo, Professeur au Groupe HEC.

□ Présentation du cas par Jean-Pierre Ripault

Ascométal Allevard est une entreprise de la vallée grenobloise, successivement connue sous les noms de Forges d'Allevard, Aciers d'Allevard, Allevard Aciers. Après avoir appartenu à un groupe financier, la CGIP, l'entreprise a connu une période autonome dans le cadre d'un RES, puis a été rattachée, avant d'être intégrée dans le groupe Usinor, avec une phase de privatisation. Elle est depuis quelques années rachetée par un groupe italien : l'entreprise a donc connu à peu près toutes les cultures et tous les modes de management. La période la plus foisonnante s'est située dans les années 80 : l'entreprise est alors « marginale, mal partie », décrétée « non viable ». Rachetée par ses cadres en 86, elle devient leader européen dans sa spécialité, les aciers à ressorts. L'effectif de l'époque, 650 personnes, est alors maintenu en place, avec un doublement de la production. Une culture prédomine, celle de la sidérurgie, et un syndicat : la CGT.

Avec peu de moyens d'investissement (les salariés comptaient uniquement sur eux-mêmes), l'entreprise est remise sur rails au début des années 90. Le système de GRH est alors un peu informel. Dans le but de clarifier le fonctionnement et de développer la formation comme la mise en œuvre de nouvelles pratiques de management, un cabinet est sollicité pour analyser les postes (160 au total). Cette opération assez coûteuse permet de décrire et d'évaluer les postes de travail de l'entreprise. Mais l'ensemble se révèle quelques années plus tard très statique et difficile à faire fonctionner, d'autant que la structure hiérarchique et ses niveaux ont été réduits, limitant beaucoup les possibilités de mouvement du personnel. La maintenance est également lourde, car il faut en permanence réécrire les postes de travail et en inventer d'autres (qui servaient à légitimer des niveaux de qualification).

Supprimer ou maintenir les postes de travail ?

En 95, la réforme du système devient nécessaire, et il est décidé de mettre en place un système de gestion par les compétences, en abandonnant les postes de travail : c'est la période « tout compétence ». Le souci de recherche de flexibilité est alors très fort, et l'implication de chacun est requise, mais l'expérience est un échec : poids de l'histoire sidérurgique sans doute, les modes opératoires, les procédures et les consignes reviennent inévitablement, et l'on reparle de postes. La finalité du système mis en place n'est pas très nette, et beaucoup de choses sont démarrées à la fois, notamment la modification des rémunérations et la formation,

sans qu'il soit facile de les relier entre elles. Une vingtaine de personnes sont consultées sur la notion de compétences, et livrent une quinzaine de définitions différentes : cela souligne le danger d'un projet différemment compris par chacun.

Le projet est donc redéfini et donne lieu à une charte. Il s'agit cette fois de combiner les postes de travail, maintenus mais déconnectés de la rémunération, et les compétences, désormais directement liées à cette rémunération. L'entreprise choisit de déconcentrer la fonction ressources humaines en instituant dans chaque service des « responsables sociaux ». Les objectifs sont alors : résoudre les besoins en compétences, assurer la flexibilité de l'organisation. Une nouvelle notion est introduite : celle du développement de la polycompétence, basée pour chacun sur un métier principal et un métier connexe. Il s'agit aussi de garantir la réalité des compétences, par la mesure, et de rémunérer les compétences en valorisant l'efficacité.

Cela donne un projet en cinq niveaux :

- mobilisation
- développement des compétences (outils d'amélioration)
- mesure
- rémunération
- système d'information informatique.

Le projet distingue deux branches : la branche métier et la branche processus et postes de travail. La branche métiers et compétences était pilotée au niveau de l'usine, tandis qu'une grande liberté était laissée aux services pour piloter la branche processus et postes de travail.

La mise en place d'un système intégré de gestion des compétences

Entre 96 et 99 a lieu la redéfinition des processus (conformité des opérations de fabrication), à l'initiative des services, et la redéfinition des filières (avec un objectif de compétences et résolution de problèmes), pilotée par la GRH. On distingue désormais les notions d'emploi-repère et de poste, le poste ayant une existence (incontournable dans la culture sidérurgique) à séparer de la rémunération. On a conservé le système de classification en critères, établi sur la base des accords de la métallurgie de 75, qui fonctionnait bien : des équipements divisés en process, subdivisés en fonctions et postes, définis par des opérations et procédures, assimilés par de la "formation au poste de travail". La mesure consiste en habilitations et appréciations. De l'autre côté, les opérateurs sont répartis en métiers subdivisés en niveaux d'emploi, définis par des compétences clés, développées par des formations aux métiers, et mesurées par la certification.

On peut décrire un système à partir d'outils et ce que les gens doivent avoir en tête pour pouvoir travailler. Or, les définitions étaient trop complexes pour être utilisables : on s'est donc contenté de définitions de tâches "clés" ou importantes, de critères qui situaient les conditions de réalisations de ces tâches, et la description de savoirs ou de capacités associées. La démarche est homogène pour toute l'usine, et au prix de certaines simplifications on parvient à donner une lisibilité pour tous. Les commissions mixtes ont été difficiles à monter : refus des syndicats dans un premier temps, mais avec un accord tacite et officieux par la suite.

Les métiers sont définis, chacun divisés en 5 niveaux, tandis que les postes devenaient à géométrie variable. A partir du moment où le poste n'est plus un élément déterminant de la rémunération, on peut le faire bouger, et mettre en place une intéressante relation entre emploi et poste. Les emplois-repères sont en revanche hiérarchisés et attachés à une grille de rémunération.

Un niveau de compétence donné peut permettre d'accéder à plusieurs postes du même type ou de complexité comparable. Mais un seul poste peut être tenu par des personnes à compétences différentes : dans ce cas, c'est l'environnement du poste de travail qui change : environnement, niveau de responsabilité, ou des tâches normalement dévolues à des tâches de niveau supérieur, avec une présence de la hiérarchie plus ou moins forte. Cela permet d'avoir une gestion matricielle des postes et des niveaux d'emploi. Cette démarche s'est éclairée au fur et à mesure du travail mené.

Le développement d'outils concrétisant le système

Il a fallu mettre en place, dans une deuxième étape, les outils de développement de compétences : la formation au métier et au poste de travail, en caricaturant la distinction entre ces deux types de formation (maîtriser le pourquoi, maîtriser le comment). La formation au métier intéresse la capacité à résoudre les problèmes, tandis que la formation au poste de travail vise la capacité à réaliser des tâches précises et décrites. La formation à l'emploi, détectée par des entretiens annuels, compose l'essentiel du plan de formation. Pour cela, une déclinaison des filières est mise en place sous forme de référentiels de formation : un redécoupage des métiers par domaine technique. Une quinzaine de domaines de formation sont définis : 4 domaines communs (la culture générale de l'entreprise), 5 domaines généraux, que l'on peut trouver sur le marché de la formation, et quatre domaines spécifiques qui constituent le cœur du métier. Un métier est l'assemblage de 8 ou 9 domaines : par exemple, le métier de la mécanique est le croisement des référentiels métiers et des domaines de formation. Cela a permis également permis d'affiner la démarche qualité, les formateurs internes effectuant leur travail avec des mesures de capacités acquises et un bilan s'exprimant le plus souvent à travers la certification des compétences.

Dernière étape : la certification (mesure des compétences individuelles détenues), l'habilitation professionnelle (la maîtrise des postes de travail), et l'appréciation (l'évaluation des performances individuelles) :

⇒ La certification professionnelle s'est située dans un contexte délicat. L'expérience d'Ascométal s'est déroulée à proximité d'A CAP 2000, et il a été nécessaire de prouver que le système choisi n'était pas antinomique. La pérennité de la certification passe par des jurys de certification ; les personnes sont certifiées par leurs pairs qui ont réussi, par leur hiérarchie et par la DRH, avec une certaine solennité. Que les compétences soient exercées ou non, elles sont reconnues. Cela se traduit par l'une des 6 classes de certification, ce qui définit la rémunération de base. Il est également possible d'avoir une double certification, c'est-à-dire un double métier, dès lors que plus de 20% du temps de travail sont consacrés à un métier autre que le métier principal : des mécaniciens-lamineurs, par exemple (ou des lamineurs-mécaniciens).

- ⇒ Que devient le poste de travail ? Dans ce domaine, il y a eu du chahut. En effet, dans le secteur de l'automobile, est apparue il y a quelques années la norme QS 9000. Cet outil est intéressant, mais redoutable par rapport à l'ISO. Il s'agit de prouver la capacité du personnel (sa large maîtrise du poste de travail). Dans le même ordre d'idée, il a fallu prouver que le poste était tenu avec tous le respect des normes de sécurité.
- ⇒ L'entretien annuel d'appréciation tourne aussi autour du poste de travail. C'est lui qui permet d'accorder des compléments de rémunération. Il concerne tout le personnel, et contient en théorie l'évaluation de la performance individuelle au poste de travail... qui est de fait impossible à réaliser, et tend à disparaître au profit de la contribution à la résolution de problème.

Le coût de la démarche : sur les aspects individuels, sur le poste de travail : entre 2,5 et 5% de la masse salariale. Les bénéficiaires composent 30% de l'effectif, ce qui représente environ 1,2% par an certification comprise. En terme de rémunération, la part individualisée représente entre 0 et 10%, avec une moyenne de 4,5%.

Tout le travail aujourd'hui réside dans le fait de définir des outils prévisionnels : développement de l'effectif, plan de développement social du service (carte de compétences, certification, formation) avec un horizon de 2 ans.

□ Discussion du cas

- Commentaires et question de Georges Trépo : *Quand disparaîtra l'aspect "médiatique" de la gestion des compétences ? Au-delà de l'effet de mode, cela peut entraîner des déceptions et une décrédibilisation du management. Après la période Hamel et Prahalad, on s'est efforcé de faire converger la stratégie et la GRH. Une enquête menée sur la période 95-96 aboutit aux conclusions suivantes : la convergence entre les discours des stratèges et celui des hommes de RH n'est pas évidente: pour 38 % des entreprises, cette convergence est sans objet, 50% sont très vagues sur le sujet. Usinor, Ascométal, Schneider Electric, IBM, Air Liquide, Sodial, RM, Lafarge, HP... Dans certaines grandes entreprises, on peut repérer des efforts très positifs. Dans le cas de Sodial, coopérative de 12000 producteurs de lait, le référentiel des compétences est utilisé pour l'évaluation annuelle, pour la formation, pour l'embauche, etc. C'est en cela qu'il existe un rapprochement entre la stratégie et les ressources humaines. Dans le cas Ascométal, cela n'est pas aussi évident : quel est le résultat (dirait un directeur général) ? 70 % des gens ne sont pas certifiés, pour quelle raison ?*
- La mesure de l'équilibre social est difficile. Un audit social a notamment été nécessaire après 95 en raison d'un climat chargé. Les 35 heures ont récemment encore perturbé le débat, avec un mouvement social important, mais il y a un intérêt pour le système de certification et une reconnaissance de sa fiabilité, et un retentissement certain sur l'ambiance
- (Le petit absentéisme de moins de 15 jours, indicateur assez pertinent, n'a cependant pas été mesuré).

- Les coûts de formation sont passés de 6% à 4%, car on est dans une démarche de formation "utile". 2% ont été économisés, à rapprocher du coût de 1,2% constaté.
- La dynamique de résolution de problème a rapporté gros, même si l'évaluation globale de ce rapport est difficilement réalisable.
- La flexibilité est le domaine dans lequel les résultats se sont le mieux exprimés. Les postes de travail ont évolué, et les gens sont devenus mobiles. Les gens certifiés mécaniciens peuvent être transposés dans n'importe quel service. A travers la notion de polyvalence, il y a eu également la possibilité de proposer des évolutions personnelles et de donner des perspectives au personnel.
- Seuls 30% de l'effectif sont véritablement passés dans les règles du système, mais il a pénétré l'ensemble de l'organisation et la certification de personnel est en phase de généralisation : 20 à 25% supplémentaires seront concernés en l'an 2000 par la certification, le maillon faible est la maîtrise intermédiaire qui doit s'approprier le système. Les plus motivés ont été intégrés, mais 12 à 18 mois supplémentaires seront nécessaires pour que toute la hiérarchie soit concernée.

- *Quelle est l'origine de la distinction de pilotage entre d'une part les métiers qui sont du ressort de la DRH, et d'autre part le poste qui reste du domaine de la hiérarchie opérationnelle ? Est-ce le fait de directions opérationnelles surpuissantes, est-ce une recherche de compromis ?*

- Dans l'industrie lourde, il y a une culture qui rend le poste très important. L'erreur aurait été d'oublier le poste de travail : on nous a rappelé régulièrement que les situations normales de travail devaient être décrites (y compris pour les conditions de sécurité).
- Les chefs de service ont effectivement une grande autonomie, et on leur a fait confiance pour décrire les processus. Les niveaux de compétences, plus abstraits, ont été pilotés par la direction et la DRH pour essayer de trouver des règles qui soient communes à l'ensemble des services.
- Toutefois, en laissant les chefs de service remettre à jour leurs processus, on est arrivé à un résultat peu formel, avec une structuration pas assez fiable.

- *Si M. Trépo était le DRH de M. Ripault, que lui conseillerait-il ?*

- Réfléchissons ensemble sur ce qui peut nous donner un avantage concurrentiel dans notre secteur d'activité. Danone a fait cette réflexion, sans la mettre en pratique en raison d'un changement de DRH.
- Le projet Ascométal a été fait au départ avec des consultants, puis en interne, avec des non-spécialistes, ponctué par des remises en cause permanentes, et appuyé sur l'observation de ce qui marche bien.

- *Comment mettre à jour les descriptions d'emplois définies par les consultants ?*

- Les postes étaient au nombre de 165, et on mettait tout dedans, donc ils étaient à remettre à jour de manière permanente.

- La pérennité des descriptions d'emplois est plus longue, et ce sont les gens du terrain qui réclament leur rénovation et proposent des modifications, qui se font toujours avec des commissions d'évaluation.

- *Pourquoi s'arrêter à la maîtrise ?*
 - Au-delà de la maîtrise (50 assimilés cadres, 25 cadres dans la société), on est dans du sur-mesure : dans un management par objectifs (annuels), auquel le référentiel a du mal à s'appliquer.
 - Pour chaque agent de maîtrise, on négocie un objectif qui touche la gestion des compétences de son équipe.

- *Quelle a été l'attitude des syndicats ?*
 - Le syndicat a eu une proposition de participation à des commissions paritaires. L'attitude officielle a été le refus, mais la réalité reflète une neutralité bienveillante.
 - L'adhésion du syndicat à la démarche formation a été importante.

- *Les personnes certifiées dans l'entreprise peuvent-elles être reconnues à l'extérieur de l'entreprise ? Existe-t-il des systèmes de certification exportables entre les entreprises ?*
 - La valeur est uniquement interne, mais certains documents "partent" de l'entreprise, emportés par les salariés qui les produisent à l'extérieur pour démontrer leurs compétences. Je ne sais pas comment ces documents internes sont reçus à l'extérieur.

- *Les systèmes de certification et de polycompétence sont-ils un atout au recrutement, dans un marché du travail qui se tend ?*
 - Cela devrait, mais ce n'est pas très connu par le grand public, et la sidérurgie n'a pas beaucoup de séduction : le recrutement est donc difficile.

SECONDE ETUDE DE CAS :
UNE DYNAMIQUE DE GESTION DES COMPETENCES
EN MILIEU ADMINISTRATIF,
LA CAISSE NATIONALE D'ASSURANCE-VIEILLESSE (CNAV)

Didier Retour introduit et anime cette seconde étude de cas, où interviennent le DRH de la CNAV, Jean-Marc Le Gall, et Dominique Martin, de l'université de Savoie, ce dernier jouant le rôle de discutant.

▣ **Présentation du cas par Jean-Marc Le Gall**

Transformer un service public en un "service du public" : derrière la formule, des actions très concrètes qui empruntent à une logique de compétence. L'entrée dans le système a été "sociale" : en 92, une classification s'appuyant sur un développement professionnel des compétences a dû être appliquée par la CNAV. Cette obligation sociale a été transformée en démarche de management. Cela nous a amené jusqu'à 96 avec le sentiment d'être au milieu du gué, de disposer d'une mécanique sans avoir le moteur. Ce moteur manquant est la stratégie sans laquelle une logique de compétences tourne dans le vide. Nous étions également en train de définir une stratégie orientée services, qui a aujourd'hui quatre années d'existence.

En 2000 on peut faire le lien entre la logique formelle de compétences et le parti pris par la stratégie et l'organisation, puisque le tiers des emplois a changé pour partie ou complètement de contenu, dans un contexte de déflation d'effectif : sur la décennie 90-2000, la CNAV est passée de 4700 collaborateurs à un peu moins de 3700.

D'une classification à l'autre : la rupture de 92

La logique de la qualification était très fortement ancrée dans ce milieu de tertiaire administratif : une qualification se négocie, mais une fois acquise, on exerce dans un collectif avec la même qualification que ses voisins. En revanche, la compétence remet en question le présupposé égalitaire de la qualification, car on peut avoir des compétences différentes en exerçant le même métier. Le fondement technique de la qualification, le droit social, a dû laisser place, à ses côtés, à des compétences comportementales, des « soft competencies » : une mini-révolution dans un métier marqué par 40 années de back-office très qualifié techniquement.

La CNAV s'occupe des retraites du régime salarié, mais aussi la caisse régionale d'Ile-de-France : il y a donc deux activités qui coexistent.

En 92, la classification de la Sécurité Sociale est celle de 54 : elle accorde une place très importante à l'ancienneté, et elle est basée sur des nomenclatures de postes. Elle ne produit plus d'effet, l'ancienneté étant au maximum et les nomenclatures dépassées, et il se développe une série de grèves. Une négociation s'organise rapidement, rencontrant une opposition : d'un côté le CNPF et la CFDT, qui pensent qu'il ne faut pas rater cette opportunité de

modernisation, et de l'autre Force Ouvrière et la CGT, résolument hostiles à un système de compétences, car elles sentent qu'il y a en filigrane une remise en cause de l'ancienneté et une démarche d'individualisation des éléments de rémunération.

En conséquence, un accord de classification ambigu est négocié, empruntant à la fois au passé et à l'avenir. En 92, trois étages sont en effet négociés :

- le 1^{er} étage est celui de la qualification, qui fait une part importante à l'ancienneté, mais introduit le critère de communication, ouvrant sur les pratiques modernes de service public : la relation de service.
- Le 2^o étage est celui de l'avancement : on est dans la tradition, et on accompagne le salarié tout au long de sa carrière.
- Le 3^o étage est celui du développement professionnel des compétences, et présente les plus fortes innovations : chaque emploi comporte 3 ou 4 degrés de compétence, rémunérés par des points salaires, donc en lien direct avec la rémunération.

Trois définitions d'emplois-types révèlent bien l'ampleur du changement :

- degré 1 : capacité à prendre des décisions dans sa sphère d'autonomie
- degré 2 : capacité à transmettre sa compétence et ses savoirs-faire
- degré 3 : capacité à contribuer à des actions d'amélioration de son département ou de l'organisme.

En 92, l'accord sera très vite ramené à des pratiques traditionnelles. On résolut donc de faire de cet accord un outil de management, quitte à casser certains dispositifs, dans l'objectif de rendre compatible la part forte dévolue à l'ancienneté (majorant la rémunération jusqu'à 40%) avec le système de compétences.

Une dynamique de gestion de projet

Nous démarrons en 93 par une gestion de projet, en nous appuyant sur le management, et en nous dotant de diagnostics sociologiques, la question posée étant : « comment le personnel de la CNAV va-t-il comprendre le système et réagir ? Quel intérêt ont des personnes gérées pendant 20 ou 30 ans à entrer dans une autre logique ? »

Au cours de ce diagnostic stratégique, des contradictions fortes se sont fait jour, entre la culture égalitaire du personnel et la tendance individualisante de système de compétence. Par ailleurs, le management très traditionnel, à la fois très protecteur et collectif, entrain aussi en contradiction avec les choix nécessaires de personnels à mettre en validation avant les autres.

Plusieurs points ont été identifiés et pris en compte dans le système de compétences :

- dans l'entreprise, les managers privilégient l'addition des compétences plutôt que de développement, tout en étant conscients de manière pertinente des niveaux de chacun.
- La culture égalitaire suppose une sensibilité très forte du personnel à l'exclusion professionnelle.

- Tous les rituels de la notation étaient condamnés par le personnel, ce qui constituait un point très positif.

En conséquence ont été posés les points suivants :

- on affirme publiquement que le développement des compétences est certes une logique individualisante, mais c'est une logique de service public, une logique de succès collectif au rythme individuel.
- Le système a été présenté aux managers comme l'accomplissement normal de leur fonction : discerner les compétences dans une équipe, mettre en validation un collaborateur pendant 3 mois, et au bout de cette période faire un point avec lui et valider la compétence qui sera rémunérée.
- Associer de A à Z les managers à la définition des référentiels, en les dotant d'un crédit qu'ils peuvent utiliser comme ils l'entendent, le choix des collaborateurs à valider leur étant laissé.
- Eviter l'usine à gaz, en privilégiant une approche "macro", en jouant la carte du management et en faisant confiance au manager dans l'équipe. La DRH restait discrète et ne jouait que le rôle de "Monsieur Plus", le système étant encore simplifié en cours de route.

Une crise sociale violente a eu lieu lorsqu'il s'est agi de modifier le système de notation, très bureaucratique et en contradiction totale avec le système de compétences : elle était inévitable, car il fallait passer en force sur ce point là.

- La notation a d'abord été supprimée partiellement, puis totalement, en 94, au cours d'une réunion de négociation, et remplacée par un entretien annuel général centré sur le développement professionnel. La conclusion est celle d'une crise nécessaire qui permettait de remettre totalement en question le système.
- Tout le personnel a été formé à l'entretien annuel, sur la base des référentiels d'emploi (et non seulement les managers), une innovation très appréciée.
- L'idée d'orientation a été créée : lors des entretiens, soit les personnels étaient informés de leur mise en validation durant l'année, soit des orientations étaient négociées, une démarche qui les rapprochait de la validation, l'année d'après ou l'année suivante.

De 1995 à aujourd'hui

Le bilan réalisé en 95 par Entreprise et Personnel était très encourageant : des entretiens très bien préparés par les managers et les managés, des contrats de validation sérieux avec des éléments de progrès. Il montrait que la CNAV s'était approprié le système conventionnel de classification en le transformant. Cependant, des limites très fortes ont également été identifiées :

- un doute sur l'efficacité des orientations.
- Les pratiques des managers ne changeaient pas vraiment entre les périodes de validation de compétences

- Les motifs de progression n'étaient pas très évidents, à l'exception de certains points de rémunération.

C'est la stratégie de changement de la CNAV qui a relancé le dispositif, basée sur une orientation "assurés sociaux", de très bons indices qualité, délais et coûts, et sur le constat d'une coupure entre deux mondes, celui des dossiers et celui de la relation avec les assurés.

Les deux mondes ont été réunis, tandis qu'une décentralisation de la CNAV s'opérait, géographiquement et fonctionnellement. Des agences régionales et locales ont été créées, avec un management simple : un patron d'agence et 8 techniciens conseils, interlocuteurs uniques des assurés, marquant la naissance d'un nouveau métier, un métier de service. Une révolution, puisque l'on demande à des praticiens du droit social (100 personnes sur 3700), de devenir des prestataires de service. 400 personnes seront passées à la fin de l'année du back-office aux structures "hors les murs", et 700 fin 2002.

Pour évoquer Denis Segrestin, c'est un nouveau modèle d'implication au travail qui se trouve développé à l'échelle de la CNAV, avec cette nouvelle stratégie.

Au niveau des compétences, le changement est à deux niveaux :

- l'activité des 700 personnes en contact avec les assurés sociaux met en œuvre une responsabilité individuelle beaucoup plus marquée :
L'expertise technique doit être plus forte, car l'erreur est proscrite face à un assuré.
La capacité d'organisation individuelle doit être forte.
Une compétence relationnelle est mise en œuvre, qui ne faisait pas partie du portefeuille de compétences auparavant.
- Concernant les managers, on a des pratiques qui ressemblent beaucoup plus à celles des entreprises contemporaines de service : davantage de gestion de projets, de schémas de coopération et de coordination, car les 50 agences locales supposent la transformation des back-offices.

Quel est le rôle du développement professionnel dans ce changement ? Le fait premier du changement des compétences a été le changement de l'activité et de la structure elle-même. La gymnastique de la classification et de la gestion des compétences, ainsi que les ruptures vécues depuis 92 ont favorisé le changement. Les pratiques générales d'entretiens annuels, l'accent mis sur la communication dans les référentiels d'emploi ont préparé le terrain. De la même manière, le choix des personnes qui travaillent en agence locale se fait à partir des degrés de compétence acquis : les systèmes de sélection ne sont donc plus les mêmes.

La corrélation entre degrés de compétence et ancienneté n'existe plus, ni entre les promotions et l'ancienneté, allant à contre-courant de la logique traditionnelle. Cela représente 17 à 18% d'écart de rémunération sur 7 ans entre les plus rapides et compétents et les autres.

Les leçons de l'expérience

- Le but a été d'essayer de montrer l'intérêt du management aux cadres de la CNAV : un apprentissage du management « non-violent », très « service public » car sans logique excluante.
- Les conditions pratiques du management sont prises en compte : les obligations pour les managers de remontées lourdes vers la DRH sont évitées.
- Nous allons voulu faire en sorte que ce soit de l'observation réelle, le texte conventionnel ne précisant pas de durée de validation. Nous avons porté cette durée à trois mois, et à cinq mois pour les managers lorsqu'ils sont eux-mêmes en validation de compétences.

Les effets produits :

- quelle que soit la qualité des entretiens annuels de la CNAV, il arrive à des salariés de se plaindre à la DRH de ne pas l'avoir subi, et c'est très révélateur. De ce point de vue, le développement professionnel est un accélérateur du management.
- La rupture avec le principe de l'ancienneté : les parcours professionnels, les sélections, les promotions se font sur d'autres critères.
- Le développement professionnel paraît un bon outil d'apprentissage pour l'accès à un emploi. En revanche, généraliser cela à des personnes qui se considèrent et sont considérées comme des experts, est un handicap.
- Nous n'avons pas réussi à connecter le système avec la politique de formation. Cela peut être considéré comme un échec, mais après enquête beaucoup de managers ont considéré que la réponse formation est sur le terrain. La CNAV réfléchit donc à des procédures de formation, notamment avec intranet et le principe du partage d'expérience, complètement différentes de ce qui se faisait précédemment. Il est essentiel de connecter la formation, mais à l'évidence pas avec des logiques classiques.
- Le concept de compétence a été banalisé à la CNAV, auprès des personnels comme des partenaires sociaux, et a certainement contribué à créer un climat tel que d'autres changements réels ont été facilités.

□ Discussion du cas

- Questions de Didier Retour : *quelle est la part relative des degrés de compétences dans les différentiels de rémunération ? Dans le cas de la CNAV, quelles sont les améliorations de performance notables, existe-t-il par exemple des enquêtes de satisfaction auprès des assurés ? Quelles ont été les incidences sur les compétences pédagogiques que les techniciens doivent développer dans leurs nouvelles relations avec les assurés ? Un système d'entretien d'évaluation est souvent très révélateur en terme de capacité de management des évaluateurs que des évalués : l'expérience de la CNAV en constitue un nouveau témoignage.*
- 18% de la rémunération, sur 7 ans, peuvent être concernés par l'acquisition de degrés de compétence. Cela représente également 25% des augmentations salariales chaque année.
- L'amélioration de la performance ne se mesure pas forcément. L'effet compétence et l'effet stratégie sont difficiles à dissocier, mais on peut avancer quelques faits : une

réduction d'effectif représentant presque 1000 personnes, le petit absentéisme en baisse de 21%, les coûts de fonctionnement réduits de 1,88 à 1,40 cette année, des délais considérablement réduits (70 jours pour une liquidation en 90 en moyenne, contre moins de 18 jours aujourd'hui).

- Toutes les communications téléphoniques viennent d'être auditées, avec le résultat suivant : une bonne volonté évidente d'aider les assurés, mais ce n'est pas encore très « pro ». Cela révèle cependant l'essentiel, qui est la volonté de faire. Les collaborateurs ne sont pas encore très équipés, mais le travail est en route, avec notamment l'élaboration de guides de bonne pratique, d'auto-écoles sur le sujet. Il en est de même pour les compétences pédagogiques.

- Commentaires de l'intervention par Dominique Martin : *deux points sont à souligner dans l'exposé de l'expérience CNAV : l'importance de la dimension temporelle, ponctuée de crises ; le poids donné à l'instrumentation pour gérer le changement, très différencié entre le cas d'Ascométal et celui de la CNAV. On a d'un côté un système complexe, avec le problème d'appropriation par les acteurs, et de l'autre une instrumentation plus « soft », qui cède le pas à la dynamique qu'elle doit induire. Sans rupture technique majeure, dans une situation de monopole et avec des activités relativement standardisées, le facteur environnemental qui fait évoluer les choses à la CNAV est la demande sociale, qui se traduit par une orientation client. La question fondamentale devient dès lors celle de la gestion des modes de régulation sociale interne. La dimension temporelle, par opposition au cas Ascométal, est l'émergence de points de rupture et de crise, avec une étape de compromis, suivie d'un changement techniquement simple, l'abandon de la notation au profit de l'entretien. On distingue donc différents timings dans la démarche. Par ailleurs, une rhétorique permet de convaincre les collaborateurs de l'intérêt du développement professionnel, associé à une instrumentation légère.*

- Nous avons peu développé les étapes de ce changement en raison de facteurs de stabilité : sans la pression du marché, le « gros chantier » est l'interne et sa connexion avec le monde extérieur.
- Le changement a été géré de manière très managériale, sans ennuyer les managers mais en les mettant cependant dans l'obligation de faire quelque chose qu'ils maîtrisaient mal : gérer le développement des compétences en le basant sur le dialogue, en affrontant le collaborateur en entretien, en assumant ses choix. Pas d'obligation paperassière, mais une grande exigence vis-à-vis des managers.
- Concernant la crise sur la remise en cause de la notation, le conflit violent a été prévu et affronté de manière délibérée, car seul un passage en force était possible.
- Un autre moment qui était voulu comme totalement consensuel, pour monter le niveau de 700 techniciens retraite (le passage du niveau III au niveau IV, un passage-clé dans la qualification). Les choses ont été faites à froid, en prenant les devants, car il était devenu évident que l'engagement dans les services devait passer par une valorisation. L'ouverture était de mise sur ce sujet. Cette gestion s'est donc faite en deux temps.

- *Ascométal a été amenée à la démarche de la compétence en raisons de pressions économiques fortes : la « porte d'entrée » n'est donc pas du tout la même que celle du cas*

CNAV. Durant les 10 dernières années, les prix de vente des produits du secteur chutent de 5% annuellement : il s'agissait d'optimiser le système de ressources humaines avec la meilleure efficacité possible, dans un contexte de danger social permanent.

- *Comment la CNAV est-elle parvenue à concilier le souci de simplicité pour les managers avec la nécessité de développer des compétences de communication et de qualité relationnelle ?*
 - Les référentiels ont été le travail des managers : sur le thème de la communication, un groupe métier, composé d'une dizaine de chefs d'agences locales (des n+1), a travaillé à une définition générale et conventionnelle. Elle a porté sur le rendez-vous, la manière de qualifier un bon ou un mauvais entretien avec un assuré.
 - Concrètement, cela passe par exemple par des grilles d'appréciation remises aux assurés à la suite d'entretiens avec des techniciens en période de validation. En matière de communication, il y a eu également l'instauration de binômes qui permettent, en cas d'absence, de traiter rapidement le dossier d'un assuré. Tous ces référentiels sont conçus par les n+1.

- *On peut s'étonner que les salariés, les « n », ne participent pas à la définition des référentiels, comme cela se fait dans d'autres structures.*
 - Il y a eu effectivement débat sur le sujet, avec des controverses. Le choix a été pris pour renforcer le management. A la CNAF, la Caisse Nationale d'Allocations Familiales, un choix inverse a été fait.

- *Tous les salariés sont-ils devenus compétents ?*
 - Ils ont certainement une conscience plus grande des éléments de compétence dont ils disposent. Un technicien retraite est très qualifié : recruté au niveau BTS, il dispose d'une année de formation. Aujourd'hui, la conscience du métier est plus grande, et certaines pratiques se sont considérablement améliorées.
 - L'accent a été mis sur le succès collectif, et la mise en validation est une obligation (qu'elle soit concluante ou non), dans un laps de temps de 5 ans. Au terme de 5 ans, on constate 3% de validations non concluantes.
 - 1000 emplois nouveaux et de niveau supérieurs ont été créés à la CNAV. Mais on essaie de faire en sorte qu'il n'y ait pas deux sociétés en une, avec un back-office dévalorisé et des frustrations développées.

- *La CNAF a-t-elle procédé aux mêmes évolutions que la CNAV ? Une réponse positive entraînerait des interrogations d'usager, et une réponse négative un étonnement sur les facteurs déclenchant de telles réorganisations, car CNAF et CNAV travaillent dans des environnements voisins, avec le même type de métier.*

- La Sécurité Sociale est un ensemble professionnel décentralisé de 350 à 400 caisses, avec une grande diversité dans les qualités de fonctionnement. La caisse des Hauts-de-Seine, par exemple, est dirigée de manière exceptionnelle par Bernard Guillemot, alors que c'était à l'origine une caisse très difficile.
 - D'autres caisses sont d'une qualité beaucoup plus discutable. Mais le débat consistant à dire que le public peut encore, contrairement au privé, accepter des brebis galeuses, est connu.
 - La CNAV et la CNAF sont souvent sur des logiques proches. La CNAF est sans doute plus innovante au niveau des référentiels, qui sont confiés aux titulaires de l'emploi, mais les CAF sont confrontées à des conditions de fonctionnement très difficiles, et très variables.
- Olivier Potus, CAF de Haute-Loire, ajoute qu'il faut avoir conscience de l'existence de problématiques très variées dans les CAF. *A titre d'exemple, la CAF de Haute-Loire reçoit 300000 appels pour 30000 allocataires gérés sur une année. Aujourd'hui, la réponse aux besoins des usagers relève à la fois du traitement de leur dossier et du service, ce dernier élément étant une notion très nouvelle engagée grâce à la CNAF. La CAF de Haute-Loire a engagé une démarche stratégique pour apporter une réponse globale, mais les résultats ne pourront être que graduels.*
 - Jean-Pierre Ripault souligne que l'absence de contraintes économiques peut en créer d'autres, au niveau social. Mais il reste persuadé que ce sont les gros problèmes qui créent les meilleures avancées dans la structuration du système de ressources humaines.
 - *Dans l'optique de ne pas trop peser sur les managers, les actions ont été légères, et ont pu aboutir à des définitions locales de notions telles que la communication : cela pose-t-il des problèmes en termes d'équité, notamment au niveau de la rémunération ?*
 - Non, la définition de la communication est la même pour le même emploi. Mais le contenu est nourri par les managers. Ce sont les déclinaisons pratiques entre techniciens de même niveau qui sont différentes. Ce n'est pas gênant : nous privilégions ce que les managers identifient comme étant important sur le terrain.
 - *Et du côté des salariés ? Je travaille dans une entreprise où cela a posé problème aux salariés d'être jugés sur des critères différents.*
 - Les critères sont les mêmes mais les situations sont différentes. Il est vrai que l'on se noie dans ces questions d'équité : ce qui compte est la dynamique.
 - *Demande de précision sur le fonctionnement des points salaires.*
 - Lorsqu'on a été mis en validation sur une période, on obtient trois degrés de compétences qui correspondent à des points salaires, et une augmentation salariale en conséquence de

l'augmentation de son coefficient dans un emploi donné. (En changeant d'emploi, on repart à zéro).

- *Et la motivation ?*
 - On avait besoin du système, mais sans changement, la motivation aurait disparu. Ma conviction est que la motivation, dans le domaine du service, si le contact avec l'assuré est bien assuré (bonne formation, bon matériel informatique, etc., bon accord avec la finalité de l'entreprise), réside dans le contact avec le client.
 - Les degrés de compétence et les rémunérations associées aident à la motivation, mais je suis persuadé que, si une mauvaise rémunération démotive, une bonne rémunération ou une rémunération normale ne suffisent pas à motiver.
 - Une des responsabilités majeures des dirigeants de services publics est que les personnels donnent le meilleur d'eux-mêmes. La motivation réside donc dans les conditions de fonctionnement. On peut être "pro" partout.

- *Comment appréciez-vous la mise en œuvre des 35 heures dans l'institution, qui passera peut-être par un gel de la valeur du point et de l'avancement supplémentaire ? Est-ce que cela remet en cause le développement professionnel ?*
 - Jusqu'à présent, les 35 heures ont été mal négociées pour la Sécurité Sociale. Je crains que cela ne creuse le fossé entre le privé très concurrentiel, avec des conditions de mise en œuvre assez inconfortables, et le public qui verrait de ce fait ses structures s'amollir et le service au client se distendre. Ma position est que le service public soit digne, et très moderne.

CE N'EST QU'UN AU REVOIR...

- Un compte-rendu académique de la journée sera publiée dans un prochain numéro de la *Revue de gestion des ressources humaines*.
- **Toutes les personnes intéressées par un contact avec l'équipe GRH du CERAG sont les bienvenues : christian.defelix@esa.upmf-grenoble.fr.**
- L'ESA vous propose des formations orientées ressources humaines :
 - la *Maîtrise de Sciences de Gestion, option GRH*, en formation initiale, à partir du concours d'entrée (niveau bac+2) ;
 - le *DESS Gestion des Ressources Humaines*, en collaboration avec d'autres composantes de l'université Pierre Mendès France, à partir du niveau bac+4, pour étudiants et salariés (www.upmf-grenoble.fr/dess/grh/).
- Le 16-17 novembre 2000 se tiendra à l'ESCP-EAP le congrès de l'AGRH consacré à l'internationalisation de l'AGRH. Renseignements : <http://www.escp.fr/~agr2000>.
- Le portail e-rh.org rassemble des publications récentes dans le domaine des ressources humaines.