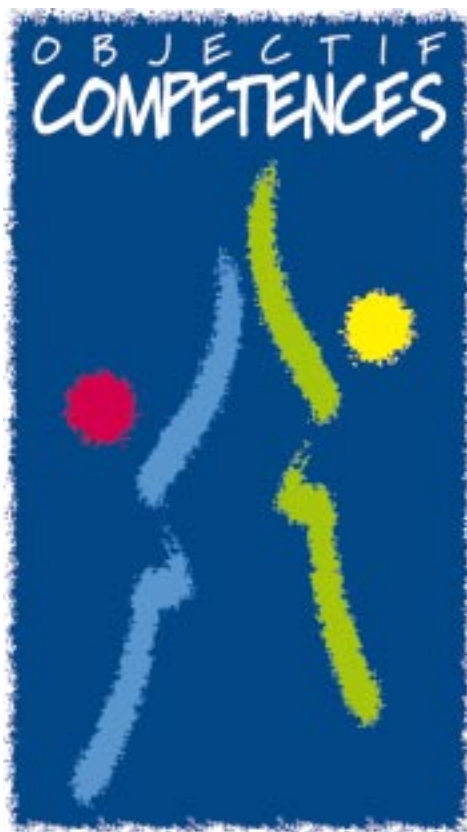


1 9 9 8



TOME 8

# Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles

CNPF



AVEC LE CONCOURS DU  
FONDS SOCIAL EUROPÉEN

CNPF

31, avenue Pierre 1<sup>er</sup> de Serbie - 75784 Paris Cedex 16

## TOME 8

# Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles

**Expert rédacteur : Philippe ZARIFIAN**  
**LATTS / UNIVERSITE DE MARNE-LA-VALLEE**

Ont participé à la préparation de ce cahier dans le cadre de groupes de travail :

**Président : Hélène CHAZOT - SCOR ASSURANCES**  
**Rapporteur : Xavier ROYER - UNION DES INDUSTRIES TEXTILES**

<i>ADET Bruno</i>	CNPF
<i>BASSO Valérie</i>	FAF-TT
<i>BERNIER Alain</i>	GROUPE ID'EES
<i>BORRULL Annick</i>	EDF GDF
<i>BOURGEOIS Michel</i>	CNPF
<i>DERACHE Luc</i>	STELLA ARTOIS
<i>DURIEU-LEANDRO Hélène</i>	CARREFOUR
<i>FARRUGIA Nadine</i>	IDECA COMMUNICATION
<i>GIMENEZ Denis</i>	RECKITT & COLMAN FRANCE
<i>GUIRE Gérard</i>	ELF ATOCHEM
<i>GURY Michèle</i>	FRANCE TELECOM
<i>JURANVILLE Maryse</i>	SAGA
<i>LEFEVRE Jean-Michel</i>	FEDERATION FRANCAISE DU BATIMENT
<i>LEFEVRE Josette</i>	RETRAVAILLER
<i>MEUNIER Florence</i>	ETHICON FRANCE - ETHNOR SA
<i>MONFRAIX Paul</i>	COOPERS & LYBRAND
<i>MORIER Francis</i>	GARF
<i>PONS Christophe</i>	ONET
<i>POTTIER Janine</i>	SMURFIT SOCAR
<i>SABADEL Marie-Claire</i>	RHODIA ECO SERVICE
<i>TORTEAU Serge</i>	COBRA
<i>TOULIER Jacques</i>	AIR LIQUIDE
<i>VAUGEOIS Jean-Jacques</i>	PROMODES

Ce cahier est à considérer comme un document de travail, une étape, dans un processus de réflexion sur la "démarche compétences"

Introduction.....	5
-------------------	---

## I. LES EFFETS DE LA MISE EN ŒUVRE DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES SUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE ..... 7

<b>1. Les conditions d'un impact positif des compétences professionnelles sur la performance économique.....</b>	<b>7</b>
1.1. La visibilité des enjeux stratégiques de l'entreprise.....	7
1.2. Le lien entre "performance locale" et "performance globale".....	11
1.3. La capacité à arbitrer et décider.....	12
1.4. L'amélioration continue et les démarches de progrès.....	13
<b>2. Les effets spécifiques de la mise en œuvre des compétences sur les performances.....</b>	<b>15</b>
2.1. L'autonomie centrée sur la valeur économique.....	15
2.1.1. La relation au client et la production de service	
2.1.2. L'optimisation de l'usage des ressources	
2.2. Les compétences comme créatrices de nouveaux champs de valeur.....	20
2.3. La compétence comme comportement ouvert sur l'innovation.....	21

## II. LES EFFETS DE LA MISE EN ŒUVRE DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL ..... 24

<b>1. Compétence et polyvalence.....</b>	<b>24</b>
1.1. La polyvalence individuelle.....	24
1.2. La polyvalence de groupe.....	25
<b>2. Compétence et autonomie de décision.....</b>	<b>26</b>
<b>3. Compétence et simplicité de l'organisation.....</b>	<b>29</b>
<b>4. Compétence et coopération.....</b>	<b>31</b>
<b>5. Compétence et organisation qualifiante.....</b>	<b>37</b>
<b>6. Compétence individuelle et compétence collective.....</b>	<b>41</b>
<b>7. Compétence et rôle de l'encadrement.....</b>	<b>43</b>
7.1. La clarification des enjeux stratégiques.....	43
7.2. L'expertise de soutien.....	44
7.3. L'animation.....	44

7.4. La gestion des interactions avec les autres services et métiers ainsi qu'avec la clientèle.....	46
7.5. L'implication dans la gestion des compétences.....	47
<b>8. Le cercle "vertueux" : organisation, compétences, organisation.....</b>	<b>48</b>

### **III. LES EFFETS DE LA MISE EN ŒUVRE DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES SUR LA MOTIVATION DE L'INDIVIDU ..... 49**

<b>1. La question de l'auto-mobilisation des compétences.....</b>	<b>49</b>
<b>2. La question de la motivation et le sens donné au travail.....</b>	<b>51</b>
2.1. Sens du travail et sentiment d'utilité.....	51
2.2. Sens et valeurs éthiques.....	52
2.3. Sens et projets personnels.....	53
<b>3. La question de la rémunération.....</b>	<b>54</b>

### **IV. LES EFFETS DE LA MISE EN ŒUVRE DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES SUR LA MOBILITE ..... 56**

<b>1. Les attentes en matière de mobilité professionnelle.....</b>	<b>56</b>
1.1. Du côté des salariés.....	56
1.2. Du côté de l'entreprise.....	57
<b>2. Les outils de la gestion de la mobilité.....</b>	<b>59</b>
2.1. Les cartes des métiers et/ou les définitions de filières professionnelles.....	59
2.2. Le rôle des entretiens professionnels.....	60
2.3. La constitution d'un projet professionnel par le salarié.....	60
<b>3. Quelques questions posées par la mise en oeuvre de ces outils.....</b>	<b>60</b>
3.1. Le niveau d'engagement de l'entreprise.....	60
3.2. La gestion par l'exhaustivité ou la gestion par l'exception.....	61
3.3. L'intérieur et l'extérieur.....	62

### **V. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES..... 63**

<b>1. Une approche globale.....</b>	<b>63</b>
<b>2. Une nouvelle dynamique.....</b>	<b>64</b>

<b>VI. UN EXEMPLE : L'APPLICATION DE LA LOGIQUE COMPETENCES DANS L'USINE DE SOLLAC DUNKERQUE</b> .....	<b>65</b>
1. Le contexte .....	65
2. Une première démarche : le Système d'Evolution des compétences et les principaux outils .....	66
3. La seconde démarche : l'application de l'accord A CAP 2000 .....	68
4. Une question posée : le lien avec l'évolution des organisations. ....	69
Conclusions et pistes de questionnement .....	70
<b>VI. BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>73</b>

Le développement de la logique compétence n'est pas une finalité en soi. Du point de vue de l'entreprise, elle est apparue dans le cadre d'un changement du contexte économique général, en rapport avec de nouvelles exigences de compétitivité. **La concurrence exacerbée sur les marchés, l'importance prise par la relation de service au client, les qualités de réactivité et d'adaptabilité de l'organisation et des personnes, le rôle pris par l'initiative et l'innovation pour l'ensemble des salariés, sont des facteurs qui poussent fortement au développement des compétences professionnelles.**

En retour, ce développement peut créer de nouvelles ressources de performance pour l'entreprise. **Valoriser les compétences que l'on possède, réunit et transforme peut autoriser à un renforcement du dynamisme économique de l'entreprise.**

Cette relation entre performance économique et compétences professionnelles n'est toutefois ni simple, ni directe.

Elle passe par une certaine **qualité des organisations, des modes de fonctionnement** concrets des entreprises. Elle passe aussi par la motivation des individus qui y travaillent, par leur mode d'implication, et plus généralement par le **sens** qu'ils peuvent donner, pour chacun d'eux, à leur travail. Elle passe enfin par la manière dont chacun peut appréhender sa **mobilité professionnelle** et par un changement de référent pour toutes les composantes de la gestion des ressources humaines.

**Les effets de la mise en oeuvre de la logique compétences sont importants, même s'ils ne se font pas sentir immédiatement. En matière d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines, l'enjeu n'est pas moins que celui d'une distanciation progressive vis-à-vis des gestions centrées sur le poste de travail et d'un abandon des organisations tayloriennes du travail.**

Toutefois, il apparaît difficile, voire impossible, d'isoler les effets, sans les poser aussi comme condition. Par exemple,

dans de nombreux cas, ce sont des changements dans l'organisation du travail qui poussent une entreprise à redéfinir et développer les compétences, lesquelles à leur tour, sous l'action des individus concernés, pourront infléchir les choix d'organisation. C'est souvent **la dynamique** que l'on parvient à instaurer qui importe, le bouclage permanent entre conditions et effets, beaucoup plus que l'isolement des effets.

C'est pourquoi nous avons choisi, dans ce rapport, de parler des conditions, en même temps que des effets au sens propre de ce terme.



# Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur la performance économique

*Dans la définition proposée par le CNPF, la compétence 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 à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.*

*Si l'on se place du point de vue de l'organisation du travail, l'exercice de la compétence peut apparaître comme une prise d'autonomie et d'initiative réussie de l'individu sur la situation professionnelle dont il assume la responsabilité. Encore faut-il avoir défini les critères de réussite et donc avoir établi une certaine relation entre la mobilisation de la compétence et les performances. Et il est bon de veiller à réunir aussi, autour de la construction de cette relation, certaines conditions.*

## 1. LES CONDITIONS D'UN IMPACT POSITIF DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES SUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

### 1.1. LA VISIBILITE DES ENJEUX STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE

Les entreprises se confrontent à des enjeux stratégiques, qui se spécifient selon les types de produits et de marchés où elles se placent, selon leur métiers, enjeux eux-mêmes évolutifs. Le point de départ de toute démarche compétences est de clarifier ces enjeux stratégiques, de permettre à chaque salarié de se les approprier, de savoir ce que l'on attend de la démarche compétences elle-même.

*Par exemple, un groupe comme Usinor-Sacilor a fait le choix, au début des années 80, de se positionner sur le haut-de-gamme des produits plats en acier et d'impulser un effort considérable en matière de qualité et de personnalisation de ses produits,*

*Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur la performance économique*

*conformément à des "solutions acier" négociées et développées conjointement avec ses principaux clients (dont les constructeurs automobiles). C'est au sein de cet enjeu stratégique que la logique compétence a pris sens.*

Assurer un lien entre enjeux stratégiques et mobilisation des compétences suppose plusieurs conditions. La première d'entre elles : la visibilité des enjeux stratégiques.

Il apparaît important d'assurer une visibilité de ces enjeux, dans le ou les métiers considérés comme essentiels pour le devenir de l'entreprise.

■ **visibilité pour déterminer les grands domaines de compétences**, les *compétences-clé* que l'entreprise entend privilégier, et que l'on va retrouver dans les référentiels métier. La définition, et la mise à jour de ces référentiels peuvent être des moments privilégiés pour illustrer, dans un domaine professionnel donné, les enjeux stratégiques. La pratique montre que plus la construction de ce référentiel est simple, plus les enjeux ressortent facilement. Ce n'est pas dans le détail de la définition de tel métier ou de tel emploi que se joue l'essentiel de la visibilité des enjeux (détail qui peut être très vite dépassé par l'évolution technique ou un changement d'organisation), mais bien dans l'élucidation des compétences-clé, qui ont une incidence stratégique.

Souvent la "mission" ou le "rôle" d'un métier, tels qu'ils peuvent être définis en y associant les salariés au moment de l'élaboration des référentiels, disent, en quelques phrases, l'essentiel.

*Par exemple, chez Danone France, il est apparu facilement que dans le métier du conditionnement des usines, le rôle principal résidait dans la régulation locale des flux (en quantité, qualité, délai), régulation qui renvoyait elle-même à des enjeux clairement identifiés de relation aux bases commerciales, et, indirectement, aux clients finaux. C'est autour de ce principe de "régulation des flux" que les compétences professionnelles ont été définies.*

■ **visibilité pour orienter le rôle de l'encadrement**, savoir définir les priorités de son action, pouvoir guider celles des salariés dont il a la responsabilité. On demandera de moins en moins à l'encadrement de dire le "comment faire". Par contre, il a un rôle de plus en plus précieux pour expliciter le "pourquoi", et d'autant

plus que ce "pourquoi" devient mouvant, les enjeux concurrentiels pouvant se modifier rapidement ou une nouvelle configuration des attentes des clients apparaître (l'explosion de la demande des mobiles à France Telecom en est une bonne illustration).

■ **visibilité pour chaque salarié**, pour chaque individu qui doit pouvoir *donner sens à son travail, situer sa "contribution", en connaissance claire de ces enjeux* stratégiques. Faire appel à l'intelligence de chacun, c'est le considérer apte à comprendre des enjeux, à savoir les interpréter dans son action quotidienne, lui faire confiance dans sa capacité à agir dans le cadre d'une vision stratégique.

Cette visibilité peut être assurée assez facilement et spontanément dans les petites entreprises. Les salariés sont directement sensibles au devenir de l'entreprise, peuvent être facilement informés de ses enjeux à un moment donné, participer consciemment à des efforts dans tel ou tel domaine, pour autant que le chef d'entreprise joue le jeu de cette association.

*Citons l'exemple de l'entreprise Streit, petit sous-traitant de l'automobile dans l'usinage des pièces mécaniques, dans lequel chaque ouvrier était capable, si le chef d'atelier était absent, de répondre aux clients au téléphone, parce qu'il savait clairement quels étaient les paramètres de performance essentiels et dans quel sens il devait répondre (dans le cas présent, le paramètre de respect du délai client était primordial, et chaque ouvrier en avait une conscience très précise).*

Dans les grandes entreprises, cette visibilité est plus difficile à assurer. L'habitude taylorienne de traiter les salariés comme de simples "exécutants" et les séparations fortes entre fonctions font que souvent les enjeux stratégiques ne redescendent pas jusqu'à la "base". Seuls redescendent les prescriptions. On demande au salarié d'exécuter telle tâche, selon telle prescription, sans qu'il ait à savoir pourquoi.

Donner une visibilité à la stratégie, c'est changer profondément cette manière de faire, permettre à chaque individu d'agir professionnellement en connaissance des enjeux stratégiques de l'entreprise, et en précisant comment son action professionnelle peut "contribuer" à les affronter positivement.

## *Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur la performance économique*

*Par exemple, une entreprise de la chimie, a organisé des conférences faites par des cadres du marketing du marché grand public au sein de l'une des usines. Ces cadres ont expliqué, faits à l'appui, quels étaient les enjeux de ce marché, et en particulier l'importance grandissante que prenait la qualité de l'emballage dans les actes d'achat en grandes surfaces. Il était alors possible, pour les opérateurs, de "voir" que l'attention portée à l'emballage, dans le réglage des machines, les gestes professionnels, les contrôles qualité, etc., était décisive. Et un nouveau dialogue entre marketing et usine a pu être amorcé autour de cette question.*

*Autre exemple, l'entreprise Air Liquide a précisé, pour chacun de ses emplois-type, quelle était la contribution qu'il devait apporter à la performance d'ensemble de l'entreprise. Les contributions déclinent ce que le salarié, dans son emploi-type, apporte à l'entreprise, donc sa valeur ajoutée propre. Et ceci dans le cadre d'un principe d'action qui vaut pour l'ensemble de la démarche compétences : << développer services et qualité à l'écoute du client.>>*

*Air Liquide a en même temps défini les missions (qu'à Danone France, nous l'avons vu, on appelle des "rôles") attribuées à chaque emploi-type.*

*Ainsi, pour l'emploi de responsable des ventes, on indique la mission suivante :*

*<< Sur son secteur de clientèle, il assure le suivi, le développement des ventes et la satisfaction des clients. Interlocuteur privilégié du client, il détecte ses besoins, propose des solutions et accompagne leur mise en œuvre. Il contribue à la croissance de l'activité par l'impact de ses actions sur le chiffre d'affaires, les prix, la concurrence et la prospection.>>*

La visibilité des enjeux stratégiques et de la contribution de chacun n'est pas qu'une question d'information. Elle touche à tout le système de gestion des compétences.

Elle signifie en profondeur :

■ que c'est la *contribution externe* du fonctionnement de l'entreprise qui est en jeu et qui donne son sens premier aux actes professionnels : derrière la stratégie, on retrouvera toujours les attentes, latentes ou manifestes, d'une clientèle ou catégorie d'usagers, et la pertinence de la réponse que l'entreprise peut apporter à ces attentes : être réactif, créatif et reconnu comme

pertinent par les clients ou usagers,

■ que c'est *la prise de responsabilité et d'initiative* reconnues du salarié sur ces enjeux qui détermine son comportement "compétent". Le salarié n'agit pas mécaniquement, mais "en connaissance de cause". Et de cette prise de responsabilité, il attend, en retour, *qu'on lui fasse confiance*.

## 1.2. LE LIEN ENTRE "PERFORMANCE LOCALE" ET "PERFORMANCE GLOBALE"

Un individu manifeste toujours sa compétence dans une situation professionnelle donnée. Son action est toujours locale : dans son emploi, dans son métier, dans tel service, tel atelier, ou telle agence.

Mais on sait cependant que la performance d'une unité ne s'apprécie que globalement, et que, pour une catégorie de clients, c'est l'entreprise ou l'unité qui engage sa responsabilité et sa réputation, et non pas tel ou tel salarié.

Par ailleurs, les activités professionnelles, les systèmes techniques, les réseaux de traitement informatique, sont devenus tellement intégrés et interdépendants *qu'une large partie de la performance économique se joue dans la qualité des interactions* (entre différents individus dans une équipe, entre différents services et métiers, entre grandes fonctions de l'entreprise, entre l'entreprise et ses fournisseurs, etc.). C'est souvent dans l'organisation collective et dans la qualité des interactions que l'on peut trouver de nouveaux gains de performance.

Comment dès lors associer la responsabilité que tel salarié ou équipe a sur son action locale avec la performance globale ?

Par exemple : on n'assure pas la qualité d'un processus de production pour une commande client à un seul poste de travail. C'est toute la chaîne d'interdépendance qui est en jeu, depuis la réception de la commande client jusqu'à sa satisfaction finale. Plusieurs acteurs de l'entreprise interviennent.

La difficulté est double :

■ si la contribution de la compétence à la performance n'est définie et perçue que localement, au niveau de tel poste de travail ou de tel service, on risque de passer à côté d'une source essentielle de performance. On ne gèrera pas et on n'impulsera pas les interactions, les relations transversales, les communications au sein de l'entreprise. Une addition de performances locales ne fait pas une performance globale. Une source essentielle de progrès risque d'être négligée.

## *Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur la performance économique*

■ à l'inverse, des grandes campagnes générales, par exemple sur le thème de la "qualité totale", peuvent n'entraîner aucun effet concret à cause de leur caractère trop abstrait et idéologique. Il faut que chacun puisse comprendre les apports et les effets de son action, là où il agit, là où il travaille.

*D'où l'importance de pouvoir définir et situer les effets sur la performance globale d'une action locale. De pouvoir dire par exemple: en améliorant la qualité ou le délai, au niveau où je puis agir, je contribue à la qualité globale du produit et à son délai global de livraison.*

*Par exemple : les effets, sur la qualité globale d'un emballage à Danone, de tel réglage sur telle machine, et de telle qualité des informations que le salarié doit avoir ou rechercher pour apprécier ces effets sur l'emballage final.*

**Cela implique que chaque salarié puisse lui-même se resituer dans une chaîne de coopération**, dont l'objectif final et commun est la réussite de la performance globale (en qualité, en délai, en débit, etc.).

La formalisation de cette chaîne de coopération peut prendre différentes formes : un processus orienté client, un projet d'innovation, un réseau d'échange d'informations, etc. Dans tous les cas, et quelle que soit la forme, la compétence ne contribuera à la performance économique que si elle intègre cette ouverture explicite sur la chaîne de coopération, et que si l'individu sait intégrer un horizon suffisamment large, une vue sur le réseau d'action et sur les effets de ses actions..

Etre compétent, c'est probablement agir localement, sans s'enfermer dans le localisme, en ayant le souci des effets globaux.

### **1.3. LA CAPACITÉ À ARBITRER ET DÉCIDER**

La plupart du temps, une unité de production doit réaliser un ensemble de performances : il faut être bon et s'améliorer dans plusieurs domaines à la fois : sur les coûts, la qualité de service, le délai, la faculté d'innovation, etc.

Dans la pratique, la compétence des personnes se manifestera dans la capacité d'arbitrer, sur le terrain, en situation concrète et immédiate, entre par exemple : accroître le débit ou améliorer la qualité de service.

*Par exemple : pour une téléphoniste d'une entreprise de télécommunications, il lui faut savoir arbitrer entre la réalisation d'un certain débit des réponses, pour éviter que des clients restent longtemps en attente, ce qui suppose des réponses courtes et rapides, et une écoute suffisante du client pour comprendre ses problèmes et mieux répondre à ses besoins, ce qui suppose de rester un certain temps en communication avec lui.*

Réaliser ce type d'arbitrage suppose :

- que l'entreprise et l'encadrement affichent clairement quelles sont les priorités pour aider les salariés à faire les "bons" arbitrages, leur donner des points de repères généraux, qui tiennent compte de la stratégie,
- qu'on reconnaisse pleinement à ces salariés la capacité et le droit de juger des situations et de prendre les décisions qui conviennent, au moment où il le faut (car les arbitrages, sur le terrain, doivent souvent être pris dans des temps très courts : ils sont une source essentielle de la réactivité aux événements).

***Une organisation réactive est précisément une organisation qui sait décentraliser la prise de décision, rapprocher la décision de l'action, et donc laisser une large autonomie aux salariés "de base" dans ce sens.***

Cette exigence est d'autant plus importante que les arbitrages à faire sont plus nombreux et "sensibles". Mais on voit, à travers l'exemple cité, que cette décentralisation des décisions peut nécessiter, de la part de l'encadrement, une grande clarté dans les orientations de l'unité, qui servent à cerner les priorités.

#### **1.4. L'AMÉLIORATION CONTINUE ET LES DÉMARCHES DE PROGRÈS**

Une caractéristique de base des performances économiques, dans le contexte actuel, est qu'elles se présentent de façon dynamique. Il ne s'agit pas seulement de "tenir" une performance. *Il faut l'améliorer.*

Ceci peut conduire à changer en profondeur la manière de voir le travail professionnel.

Dans de nombreux cas, il est probable que la manière de travailler ne peut se figer dans des manières de faire et des procédures qu'on considérerait comme intangibles et durables. Si le contexte le demande, et si des "progrès" significatifs en performance sont à réaliser - ce qui devient le quotidien des entre-

*Les effets de la mise  
en œuvre des  
compétences  
professionnelles  
sur la performance  
économique*

prises - , l'individu, l'équipe, l'unité, le réseau de travail doivent apprendre à remettre en cause leur manière de faire, trouver des sources et des voies d'amélioration, faire appel à des expérimentations, essayer de nouvelles solutions.

*Par exemple : dans de nombreuses industries des progrès considérables ont été faits en matière de temps de changement d'outils sur les lignes de production, dès lors que le fort raccourcissement de ces temps était une des conditions d'une utilisation flexible des lignes, sans rendre les coûts de changement des lots de fabrication prohibitifs.*

*Autre exemple : c'est une réorganisation du travail dans les bureaux de Poste qui a permis de réduire de manière significative les temps d'attente au guichet des usagers.*

Une des caractéristiques fortes de la période actuelle est qu'aucune organisation ou manière de faire ne peut être considérée comme définitivement "établie et efficace" : il existe une transformation mutuelle quasi-permanente entre compétences et performances.

Ceci a une conséquence très profonde sur la manière de voir, aussi bien les compétences que les performances :

- les compétences se transforment dans le cours même des actions d'amélioration : *c'est en cherchant à améliorer des performances que des compétences existantes s'activent ou que de nouvelles compétences sont sollicitées,*
- les performances peuvent découler d'objectifs bien définis; mais il est possible aussi que des recherches d'amélioration, mobilisant les compétences des individus, fassent surgir des problèmes et solutions qu'on n'avait pas anticipés, et permettent de réaliser des "bonds" de performance dans des domaines non strictement prévus par les objectifs.

*Par exemple : dans une grande entreprise de télécommunications, des techniciens de la commutation se sont engagés dans l'offre de formation technique et de supports aux agences commerciales, en particulier dans le domaine du multimedia et ont imaginé, d'eux-mêmes, de nombreuses initiatives originales (journées portes ouvertes, utilisation d'intranet, création de cyberespaces...) pour ce faire. Ils ont ainsi contribué, à leur ini-*



*tiative et de manière non entièrement prévisible, à élever la qualité de service rendu, aux clients, par ces agences.*

*Par exemple : la création de groupes Topomaintenance à Sollac-Dunkerque - dont l'objectif final était une élévation du rendement synthétique des installations - a permis de révéler de nombreux dysfonctionnements de ces installations, à l'initiative des études menées par les groupes de salariés, et les solutions apportées à ces dysfonctionnements n'ont pas seulement permis d'élever le rendement des machines. Elles ont aussi apporté des améliorations notables sur le plan des conditions de travail, de l'écologie, etc.*

*Cette vision dynamique de la relation entre compétences et performances nous semble être une condition forte d'une bonne utilisation de la logique compétence : quelle que soit la qualité technique d'un système de gestion des compétences, ce système risque de bloquer cette dynamique, à cause de sa complexité et de sa rigidité. Il serait préférable au contraire qu'il encourage une telle dynamique (par exemple en identifiant les compétences nouvelles qui peuvent se révéler dans une action lourde d'amélioration, telle que les groupes Topomaintenance à Sollac, et en y associant les formations qui permettront à ces groupes d'aller jusqu'au bout de leur démarche de progrès).*

## 2. LES EFFETS SPÉCIFIQUES DE LA MISE EN OEUVRE DES COMPÉTENCES SUR LES PERFORMANCES

### 2.1. L'AUTONOMIE CENTRÉE SUR LA VALEUR ÉCONOMIQUE

Un des points d'affirmation fort de la logique compétence est que la mobilisation des compétences dans l'activité professionnelle est génératrice de valeur économique pour l'entreprise et de valeur sociale pour le salarié.

Il faut toutefois spécifier cette affirmation. Dans une production traditionnelle taylorisée, strictement prescrite, on peut soutenir que l'exécution du travail engendre également de la valeur économique.

Qu'y a-t-il donc de nouveau ?

Il semble que pour comprendre ce qui se joue de nouveau dans la logique compétence, il faut se tourner autant du côté de la

*Les effets de la mise  
en œuvre des  
compétences  
professionnelles  
sur la performance  
économique*

définition de la valeur que du côté de celle de l'activité professionnelle.

*Du côté de la valeur économique* : dans une production de masse standardisée, qualifiée de "fordiste", dans laquelle l'augmentation du volume de production trouve facilement un débouché correspondant; l'accroissement de la valeur économique peut résulter directement des économies d'échelle et de débit qui permettent de baisser les coûts relativement au volume produit (et vendu). Le travail taylorisé peut, par sa répétitivité, sa standardisation, sa prescription, son débit, soutenir cette production de valeur économique pour l'entreprise, valeur que l'on peut considérer comme auto-générée par l'entreprise.

La situation change lorsque la valeur s'engendre dans une relation aux clients, naît d'une confrontation incertaine aux besoins et attentes de ces clients, doit se spécifier pour tenir compte de la diversité de ces attentes, et associe, à la dimension classique de la concurrence sur les coûts, des dimensions qualitatives (qualité du produit et du service, délais, etc.) qui agissent fortement sur les choix de ces clients.

Deux grandes dimensions interviennent dans la production de la valeur : la relation au client, l'optimisation dans l'usage des ressources de production.

### ***2.1.1. La relation au client et la production de service***

Du côté de la relation au client, il semble que le concept de "*production de service*", si on l'utilise de façon large, rend bien compte de la mutation qualitative du concept de valeur.

Par production d'un service, il faut entendre la production d'un usage, l'engendrement d'un changement d'état dans la situation d'un client, changement apprécié positivement par ce dernier, et pour lequel il sera disposé à payer un certain prix. C'est dans le service rendu et apprécié par le client que la valeur économique prend forme, relativement aux ressources que l'entreprise aura dû mobiliser pour rendre ce service.

Ce concept de "service" vaut autant pour l'industrie que pour les activités dites de "services". Si Sollac met l'accent sur les "solutions acier" élaborées spécifiquement à destination de ses principaux clients, si Danone insiste sur les effets sur la santé de

ses produits alimentaires, si les banques visent à personnaliser les services qu'elles peuvent rendre à leurs clientèles, etc., c'est bien parce que la valeur économique se joue dans ces relations.

On peut en tirer une conséquence très importante : dans toutes ces activités, industrielles ou tertiaires, il n'existe plus d'automatisme dans la production de valeur. Cette valeur dépend, de manière déterminante, de la *qualité relationnelle* établie avec les clients destinataires (les usagers dans le service public), et de l'appréciation différentielle, relativement à d'autres concurrents ou à d'autres solutions, que ces derniers pourront porter. Ce changement dans l'action humaine et dans l'approche de la valeur permet déjà de situer le rôle de la compétence : *tout salarié, quel que soit le lieu de l'entreprise où il travaille, peut contribuer à la production de ce service, agir positivement sur l'appréciation finale que les clients porteront.*

*Du côté de la compétence*, ce qui la différencie d'un travail taylorisé, c'est qu'elle manifeste une autonomie d'action de l'individu (dans une équipe, un réseau de travail, etc.), qui s'engage subjectivement et volontairement, de par ses initiatives, dans l'amélioration de la valeur produite. Cela peut se manifester en termes de réactivité aux demandes des clients, en termes de détection des besoins, d'amélioration du service rendu, etc. Précisément : le concept de "service" (de qualité du service rendu) permet de polariser cette capacité d'initiative des salariés, de l'orienter, de la canaliser, de lui donner une signification subjective. Un des effets majeurs de l'application de la logique compétence est qu'elle demande que l'autonomie d'action, bien qu'elle s'enracine toujours dans une compétence technique, puisse se concentrer sur des effets relationnels produits en direction des clients-usagers. Ceci est évident pour le personnel "en contact" avec ces clients. Mais la réflexion peut être élargie à la grande majorité des salariés, y compris ceux qui n'ont pas ce contact. Tout salarié, quel que soit son emploi, peut directement ou indirectement contribuer à la qualité du service rendu.

*Par exemple, les techniciens de la commutation dans l'entreprise de télécommunications savent bien que, tout en n'ayant aucune relation directe avec les clients, ils peuvent améliorer le*

## *Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur la performance économique*

*service rendu, en assurant une excellente fiabilité de fonctionnement du réseau téléphonique et en formant les commerciaux à la connaissance des conditions techniques des services qu'ils vendent en agences. Indirectement, ils concourent à l'image de marque de l'entreprise et à la fidélisation des clients-usagers.*

*Autonomie d'un côté, offre de service de l'autre, sont les deux pôles qui permettent d'articuler mobilisation des compétences et production de valeur économique à destination de clients, d'une manière qui tranche avec la production taylorienne.*

### **2.1.2. L'optimisation de l'usage des ressources**

Celle-ci représente une seconde grande dimension de la production de valeur économique.

Sans chercher à être exhaustif dans ce domaine, on peut remarquer que, parmi les domaines privilégiés d'application des compétences professionnelles, on trouve les questions de *fiabilité* des systèmes techniques et les questions de *rapidité* et de *régularité des flux* de production. En termes de compétences, cela s'est traduit par des efforts importants pour développer des compétences en maintenance, en ordonnancement, en gestion des flux, en logistique.

L'accroissement de la vitesse des flux et leur bonne régulation est un bon exemple de mobilisation des compétences : elles supposent généralement des progrès importants dans la coordination et synchronisation des processus de base. Généralement, il ne suffit pas de "tendre le flux" (tension du flux qui risque surtout d'intensifier le travail des salariés concernés, sans modifier et mobiliser leurs compétences). Il faut surtout assurer des progrès qualitatifs dans la coordination des différents processus de base qui composent le flux, depuis les livraisons des fournisseurs, jusqu'aux processus de livraison aux clients, en passant pour tous les processus intermédiaires.

*Par exemple, un gain très significatif en fluidité a pu être atteint dans une entreprise de production d'appareils de climatisation, en coordonnant étroitement les processus de livraison des fournisseurs, de réception et stockage en magasin, d'appel de l'atelier en direction du magasin, de circulation des pièces dans*

*l'atelier, de contrôle et expédition finale, de transport, jusqu'à bonne réception pour les clients. Une notion rend compte du domaine sollicité dans cette montée en fluidité des processus productifs : la logistique (interne et externe). Et l'implication des salariés des différents services dans le perfectionnement du fonctionnement des chaînes logistiques et donc dans la hausse de fluidité représente un second grand domaine de progrès en performances.*

On retrouve ce type de préoccupations dans les entreprises de service, où les flux d'information prennent une particulière importance.

Ces considérations nous entraînent à une conclusion relativement simple: **la qualité du service aux clients ou usagers, la fiabilité des systèmes techniques et la qualité des enchaînements entre processus de travail représentent des domaines-clef dans lesquels la mobilisation des compétences a des conséquences fortes sur la production de valeur économique.** Il est donc logique qu'ils servent à structurer les grands domaines de compétences dans les référentiels métier.

Dans les activités purement de services, on retrouve des préoccupations équivalentes. Toutefois, les systèmes et applications informatiques y acquièrent un poids particulier. C'est moins la fiabilité de ces systèmes qui a une portée générale - dans la mesure où elle relève de spécialistes de l'informatique - que la *simplicité et souplesse* d'usage de ces systèmes et applications.

On trouve ici deux questions sensibles, qui commencent à être bien identifiées par les entreprises. Celle d'abord de l'implication des futurs utilisateurs dans la conception, le développement et la mise au point des logiciels. Elle suppose que les informaticiens développent des compétences spécifiques d'écoute et de compréhension des besoins et problèmes auxquels se heurtent les utilisateurs. Mais une seconde question a pris de l'importance : la formation des utilisateurs à l'utilisation des logiciels informatiques. Une intéressante étude du Centre d'études de l'Emploi montre que, dans beaucoup d'entreprises, cette formation se fait "sur le tas", les gens apprenant à se

*Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur la performance économique*

"débrouiller" avec les nouvelles applications. Or cette même étude a mis en lumière le fait que des discriminations fortes entre les gens apparaissent, selon le niveau culturel, les affinités pour l'informatique, le réseau d'experts que les personnes savent pouvoir solliciter, etc.

L'informatique prend aujourd'hui une telle place dans les pratiques de travail quotidiennes d'un nombre considérable de salariés que la question se pose, à la fois :

- de prendre pleinement l'avis des utilisateurs au moment de concevoir les systèmes et logiciels,
- et d'organiser des formations systématiques à la bonne et pleine utilisation des capacités des logiciels.

La maîtrise des outils informatiques, en simplicité, souplesse et pleine utilisation des potentialités des logiciels et des effets de réseau, est donc un domaine qui se rajoute aux trois précédents.

D'autres gains dans l'optimisation des ressources peuvent, bien entendu, être relevés.

*Donc : on peut voir apparaître deux grands domaines où les compétences ont un impact sur la production immédiate de valeur : service aux clients et optimisation dans l'usage des ressources.*

**2.2. LES COMPÉTENCES  
COMME CRÉATRICES  
DE NOUVEAUX  
CHAMPS DE VALEUR**

On peut pousser plus loin le raisonnement et voir que la réunion et la mobilisation de compétences professionnelles peuvent, en elles-mêmes, créer de nouveaux champs de développement de la valeur économique, grâce à la prospection de nouveaux besoins, l'offre de nouveaux produits ou services, etc.

*On peut partir d'un exemple qui illustre bien la démarche : telle agence de publicité s'est montée, au départ, par la réunion d'une poignée de personnes qui, ayant des compétences à la fois en marketing et en esthétique, ont monté un projet d'agence et se sont mobilisées autour de ce projet. Une nouvelle entreprise, un nouveau champ de valeur ont été ainsi créés. Ce mode de création initiale de l'agence s'est d'ailleurs retrouvé dans son fonctionnement ultérieur. Aujourd'hui réputée, cette agence de publicité fonctionne toujours selon le principe de l'association de compétences humaines autour d'un projet, pour un client déterminé, association qui se modifie d'un projet à*

*l'autre, assurant ainsi une grande souplesse de fonctionnement.*

On peut dire que l'association entre compétences et groupes projet, compte-tenu des choix d'organisation et de management, permet d'ouvrir, de manière particulièrement simple et dynamique, un champ de valorisation économique.

Certes, de tels montages sont beaucoup plus aisés à visualiser dans des petites entreprises de services, à forte production immatérielle.

Mais l'enseignement qu'on peut en tirer a une portée générale : même dans une grande entreprise, mobilisant des moyens techniques lourds, *la réunion de compétences humaines autour de **projets décentralisés** a des effets mobilisateurs très forts, et peut générer de nouvelles sources de valeur économique*, soit parce que ces initiatives décentralisées permettent d'expérimenter des améliorations dans les conditions de production (dans les performances), soit parce qu'elles débouchent sur l'exploration de nouveaux créneaux de clientèle et/ou sur la mise au point de services innovants, par exemple à l'initiative d'une équipe commerciale.

*On peut dire que plus le fonctionnement organisationnel est simple, souple, innovateur et en connexion directe avec des débouchés existants ou potentiels, plus les opportunités de création de valeur pourront être facilement saisies.* Ceci n'est pas contradictoire avec les gains en économie d'échelle et en mobilisation de moyens qu'une grande structure peut, par ailleurs, apporter.

### 2.3. LA COMPÉTENCE COMME COMPORTEMENT OUVERT SUR L'INNOVATION

La réflexion sur la relation entre compétences et création de valeur pousse à mettre en avant une caractéristique centrale de la logique compétence : la *plasticité* des compétences.

**Par plasticité des compétences, nous entendons leur capacité à se remodeler en fonction des opportunités et des changements de situation professionnelle.** C'est sur ce point, probablement, que la logique compétence s'éloigne le plus de la logique du métier dans sa définition traditionnelle. Là où le métier traditionnel a tendance à être auto-centré sur des règles internes, difficilement modifiables, sur un milieu professionnel relativement fermé, sur des offres de produits relative-

*Les effets de la mise  
en œuvre des  
compétences  
professionnelles  
sur la performance  
économique*

ment stables, et dépendantes des savoirs-faire accumulés tout au long de l'histoire du métier, la compétence se distingue par sa capacité à se recomposer en fonction de situations nouvelles. C'est une approche **ouverte** du métier.

C'est d'ailleurs en s'appuyant sur des connaissances approfondies dans des domaines techniques donnés, en sollicitant de solides capacités d'apprentissage et de généralisation, et un comportement ouvert sur l'innovation, que la plasticité peut être développée.

Nous reprendrons volontiers ici un concept développé par un cadre dirigeant d' EDF-GDF Services : celui de *"captation de signaux faibles"*.

Une des caractéristiques essentielles des *compétences "ouvertes"* est leur sensibilité à des variations des besoins des usagers et/ou à des possibilités de la technique, variations qui, à un moment donné, peuvent être faibles et encore peu significatives, et qui, cependant, pourront avoir des développements futurs très importants. Par exemple : être attentif à des nouvelles attentes des usagers, des modifications de mode de vie, qui, à un moment donné, n'ont pas encore pris une allure générale et très visible, mais qui peuvent se développer rapidement. Nombre d'entreprises, encore fortement empreintes du modèle du métier, au sens traditionnel du terme, restent polarisées sur les produits qu'elles peuvent offrir, à partir des technologies qu'elles maîtrisent déjà et/ou des marchés qu'elles dominent. Elles risquent de passer ainsi à côté des nouvelles opportunités, des émergences nouvelles dans les besoins et les usages des clients.

*L'histoire, encore récente, de l'industrie informatique est pleine d'exemples de ce type, le plus célèbre étant le manque d'anticipation, par IBM, du boom de la micro-informatique conviviale, boom qu'il a dû rattraper.*

On peut l'exprimer autrement et dire qu'une caractéristique forte de la logique compétence est *son ouverture aux événements*, c'est-à-dire aux situations de marché qui surgissent de manière difficilement prévisible, et qui cependant, dans un univers économique devenu très mobile, sont sources de valeur future. En soi, par exemple, l'explosion, difficilement prévisible,



du marché de la téléphonie mobile en 1997 est un événement. Les compétences sont à la fois en amont et en aval de ces mouvements de la valorisation économique :

- en amont par leur sensibilité, par leur plasticité, leur ouverture à l'anticipation,
- en aval par la rapidité à s'adapter à une situation nouvelle, à y faire face.

On peut voir que **la démarche compétence entretient une double relation avec la performance économique :**

- d'un côté elle est "appelée" par cette dernière : la performance économique demande de la compétence professionnelle,
- mais d'un autre côté, une entreprise qui développe une démarche compétences se donnera probablement les moyens de démultiplier ses occasions d'améliorer la production de valeur et de trouver de nouvelles sources de valorisation, à l'initiative même de son personnel, et pour autant que cette initiative soit reconnue et encouragée.

# Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur l'organisation du travail

## 1. COMPÉTENCE ET POLYVALENCE

Un des effets premiers attendus de la mise en œuvre des compétences est qu'elle permette de développer la polyvalence, et, avec elle, de donner de la souplesse à l'organisation du travail. Encore faut-il préciser ce que l'on entend par polyvalence.

### 1.1. LA POLYVALENCE INDIVIDUELLE

Dans le modèle du poste de travail, la polyvalence désigne la capacité qu'a un salarié d'occuper plusieurs postes, lui permettant de passer d'un poste à un autre selon les besoins. Les postes restent disjoints, chaque poste de travail se spécifiant toujours par la liste des tâches qu'il faut exécuter quand on l'occupe.

La logique compétence introduit à une autre notion de la polyvalence : *elle exprime un élargissement de la surface d'application des compétences du salarié*, tout en maintenant un principe d'unité et de cohérence professionnelle dans cette application. Les activités ne sont pas disjointes; elles sont élargies.

**Il y a plusieurs possibilités de développement de cette polyvalence : par pluri-technicité, par pluri-spécialités, par pluri-fonctionnalité, etc.**

La polyvalence peut également signifier le fait qu'une personne sait répondre à une variété croissante de problèmes posés par une clientèle.

C'est le cas, par exemple, dans les professions de commerciaux, lorsque le salarié sait vendre une variété croissante de produits et services, et sait faire face à des attentes et des questions croissantes venant des clients à propos de ces produits et services.

Dans tous les cas, il faut insister sur le fait que la mise en œuvre des compétences implique que *le salarié puisse conférer un sens professionnel unifié au rôle élargi qu'il assume désormais*

*sur la base de cette polyvalence, et donc donner un sens unifié à l'ensemble de ses actions. Cela veut dire, à l'inverse, qu'il faut éviter que ces actions n'apparaissent que comme une simple addition quantitative de tâches, sans lien entre elles.* La qualité globale du service rendu à un client ou à un usager peut fournir, au moins partiellement, cette unité de sens.

Dans le cas contraire, le travail lui apparaîtra comme de plus en plus parcellisé et disjoint, et, loin de représenter un véritable développement de ses compétences, il sera ressenti négativement comme une simple hausse de la charge de travail.

L'avantage d'un raisonnement en termes d'élargissement de la compétence professionnelle est double : il permet de se référer à un rôle ou une mission clairement identifiée qui autorise de donner un sens au travail, et il permet de ne désigner aucune limite a priori dans le développement de cette compétence (à l'inverse du raisonnement en termes de poste de travail).

Pour prendre l'exemple d'un exploitant d'atelier, s'il accroît ses compétences en maintenance et parvient à passer à un niveau 2 dans ce domaine, sa surface s'accroîtra, et, avec elle, son autonomie et sa polyvalence. On peut ainsi créer une émulation et un intérêt à un développement vers le haut des compétences, sans les enfermer dans des limites a priori. L'individu devient le propre promoteur de l'élargissement de sa professionnalité.

## 1.2. LA POLYVALENCE DE GROUPE

On peut prendre la polyvalence sous un angle collectif, en parlant de *"polyvalence de groupe"*.

*Cette expression est utilisée, par exemple, dans une caisse primaire d'assurance maladie de la sécurité sociale. Par polyvalence de groupe, on désigne le fait qu'une équipe de salariés - en l'occurrence une équipe de techniciens de liquidation des prestations maladie - maîtrise collectivement l'ensemble des activités nécessaires, même si chaque individu, chaque technicien, n'en maîtrise qu'une partie.*

Ici une double logique s'installe :

- d'une part, il faut veiller à ce que les compétences individuelles soient complémentaires, pour qu'à tout instant l'équipe puisse faire face à l'ensemble des demandes et problèmes qu'elle doit traiter,

■ d'autre part, et pour élever la souplesse de l'organisation, il existe un intérêt à accroître les compétences de chaque salarié, et donc sa polyvalence individuelle.

La polyvalence de groupe représente alors, en quelque sorte, l'horizon de développement des compétences individuelles, en même temps qu'elle désigne leur cohérence professionnelle, ce que l'on attend, globalement, d'une équipe ou d'une unité.

## 2. COMPETENCE ET AUTONOMIE DE DECISION

Un des aspects majeurs de la mise en œuvre de la logique compétence est l'autonomie de décision et d'action qu'elle procure à l'individu et à l'équipe de travail. Encore faut-il que cette autonomie soit reconnue dans le fonctionnement organisationnel.

L'autonomie se formalise essentiellement par la **prise d'initiative** que l'individu parvient à manifester face aux situations professionnelles dont il assume la responsabilité.

Par exemple, s'il se produit une panne, il y aura prise d'initiative lorsque l'opérateur, de lui-même, prendra l'initiative de s'affronter à cette panne, s'y attaquera. Et cela suppose qu'il se sente responsable de la situation, qu'il estime qu'il est de sa responsabilité de s'affronter à cette panne et l'organisation lui reconnaisse cette responsabilité.

Il nous semble utile de distinguer entre le *principe* d'autonomie - vouloir et pouvoir prendre des initiatives - le *niveau* d'autonomie - c'est-à-dire le point jusqu'où on peut aller pour traiter avec succès le problème, jusqu'au moment où il faut faire appel à plus compétent que soi (ici: la panne) - et les *moyens* de l'autonomie, c'est-à-dire les *moyens* (en formation, en disponibilité d'action, en moyens techniques adaptés, etc.) que l'entreprise sait donner pour que l'autonomie puisse s'exercer.

Dans l'autonomie, comme dans la polyvalence, il nous semble important que l'on ne limite pas a priori l'espace de développement des compétences. L'expérience montre que c'est souvent en se confrontant à ses propres limites, en expérimentant à partir de quel moment il doit faire appel à un collègue plus compétent que lui, qu'un individu peut voir dans quel domaine et comment il peut progresser. La grande différence entre la

logique du poste de travail et la logique compétence est que, précisément, cette dernière ne borne pas a priori le développement de la qualification professionnelle, lui préserve toujours des ouvertures et des marges de progression.

A l'idée *d'autonomie individuelle* est souvent associée celle *d'autonomie collective*. C'est le cas lorsque l'on parle d'équipe semi-autonome par exemple, ou de l'autonomie d'une équipe projet ou d'autonomie d'une "business unit".

Plus encore que pour l'autonomie individuelle, l'autonomie d'une équipe va se formaliser par le domaine de responsabilité que cette équipe assume, "avec autonomie", c'est-à-dire en prenant d'elle-même les décisions et initiatives correspondantes. Si elle est responsable d'un projet, elle le mènera d'elle-même à bien (même si elle doit, pour cela, faire appel au soutien d'experts extérieurs à l'équipe).

Toutefois, les études montrent que la relation entre "autonomie individuelle" et "autonomie collective" n'est pas aussi simple qu'on pourrait le penser :

- dans certains cas, les autonomies individuelles se renforcent mutuellement dans l'autonomie collective. L'autonomie collective donne, en quelque sorte, l'occasion aux autonomies individuelles de se déployer. Cet effet est particulièrement net lorsqu'on donne l'opportunité à un groupe d'employés ou d'ouvriers, qui travaillaient jusqu'alors de manière très taylorienne, la possibilité de devenir collectivement responsables d'un domaine d'activité (par exemple : collectivement responsables du fonctionnement d'une boutique de vente).

- dans d'autres cas, par contre, les partages d'activités, les jeux de pouvoir et les compromis que les membres de l'équipe doivent passer entre eux peuvent limiter et restreindre l'autonomie de certains. C'est le cas lorsque des leaders s'affirment au sein d'une équipe semi-autonome, dans des conditions telles qu'ils concentrent, sur leur rôle, une large partie de l'autonomie du groupe. Des inégalités dans le développement des compétences peuvent alors se creuser. Il a été possible de suivre un cas de ce genre dans la nouvelle organisation du travail initialement développée sur les lignes d'embouteillage dans une usine de l'agro-alimentaire.

Si on a le souci qu'autonomie individuelle et autonomie collec-

## *Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur l'organisation du travail*

tive aillent de pair, il faut s'assurer de la régulation des équilibres dans la répartition réelle des activités et des pouvoirs au sein de l'équipe, et cela peut être une responsabilité importante pour l'encadrant, du moins aussi longtemps que l'équipe n'est pas devenue suffisamment autonome pour régler sa propre régulation interne.

Le déploiement des compétences grâce à l'autonomie, et l'autonomie que donne le déploiement des compétences poussent à la mise en œuvre de deux conditions :

■ *un changement profond dans le mode de contrôle du travail* : il apparaît contradictoire de décréter l'autonomie d'un individu ou d'une équipe et de continuer à prescrire, imposer, contrôler étroitement les modes d'exécution du travail, selon la tradition taylorienne. Il est difficile de demander à quelqu'un de prendre des initiatives si on le lui reconnaît pas ce pouvoir et si on ne lui fait pas confiance.

En général, le mode de contrôle du travail doit opérer un déplacement du contrôle de l'exécution des modes opératoires, vers un contrôle par objectifs / résultats. Il faut toutefois souligner le fait que le contrôle par objectifs / résultats - la direction fixe les objectifs et ne contrôle que les résultats par rapport à ces objectifs - peut se révéler très aliénant et peu favorable à l'autonomie, si les salariés sont dans l'incapacité de donner un sens aux objectifs qu'on leur fixe. D'où l'importance du point déjà mentionné à propos de la réalisation des performances économiques et du concept de service : que les objectifs puissent eux-mêmes être consciemment rapportés à des enjeux, et que les salariés puissent déployer leur propre intelligence pour comprendre ces enjeux et explorer, à leur niveau, les moyens pour y faire face.

Par exemple : l'autonomie dans la gestion de la qualité ne se limite pas à "fixer" des objectifs qualité, sur la base de mesures précises de la qualité des produits que les salariés devront respecter. Encore faut-il que les salariés concernés puissent partager les enjeux qualité qui se posent à une unité de production déterminée. L'hypothèse que nous faisons est que c'est en faisant partager les enjeux qualité que le rapport aux objectifs et aux mesures de résultats, sans cesser d'être rigoureux, devient dynamique, que les salariés peuvent déployer des idées nouvelles, s'engager dans des démarches de progrès. Et accepter,

en connaissance de cause, le contrôle sur objectifs.

■ *l'assurance des moyens pour que l'autonomie puisse se développer réellement* : moyens techniques, accès aux informations et aux réseaux de relations nécessaires, formations, disponibilité temporelle. Nous l'avons déjà indiqué : il est de la responsabilité spécifique de la direction de l'entreprise de s'assurer de ces moyens. C'est même probablement un des aspects les plus importants d'une démarche compétences, celui qui jouera de manière forte sur la motivation des salariés.

*Par exemple : nous avons pu enregistrer, dans une entreprise de la chimie, l'échec d'une prise d'autonomie sur la gestion de la qualité, parce qu'on n'avait pas donné aux salariés concernés la formation et la maîtrise des outils de contrôle qualité nécessaires pour assumer cette autonomie. Cet échec a été durement ressenti, et a compromis, pour une certaine période, la tentative de créer des équipes semi-autonomes.*

### 3. COMPETENCE ET SIMPLICITE DE L'ORGANISATION

La mise en oeuvre réussie des compétences professionnelles pose une question à laquelle il faut porter la plus grande attention : où placer la complexité ? Où placer la simplicité ?

Toute démarche compétence a en général en arrière-fond un accroissement de la complexité objective des situations professionnelles : complexité technologique, diversité des produits et services à rendre, complexité des performances à atteindre, etc.

Elle a donc aussi, en arrière-fond, une hausse de la complexité intrinsèque des compétences mobilisées. On en demande toujours plus et mieux aux individus.

Doubler ces complexités par une complexification de l'organisation, ou du système de gestion, c'est prendre un risque considérable : celui d'un surcharge de complexité qui peut conduire à l'échec. Il est très difficile de maîtriser des montées en complexité dans tous les domaines à la fois.

Si la démarche compétence apporte de la complexité dans la manière de gérer et d'organiser, elle sera ressentie davantage comme un poids que comme un apport.

*Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur l'organisation du travail*

*C'est pourquoi le fonctionnement organisationnel doit, selon nous, être simplifié.*

Et il le peut parce que la logique compétence conduit à une vision de l'organisation beaucoup plus simple et évidente que la bureaucratie des grandes organisations traditionnelles, fortement hiérarchisées et découpées fonctionnellement, associées à une division très rigide et complexe du travail, lestées de lourds instruments de contrôle.

a) **Simplicité de l'organisation du travail de base** : nous proposons de dire que, dans une démarche compétence, *l'organisation n'est pas autre chose qu'un judicieux assemblage de compétences*. Une fois cet assemblage monté, autour de rôles professionnels clairement identifiés, l'essentiel est fait. S'assurer de la qualité de l'assemblage, c'est s'assurer, par exemple, de la complémentarité des compétences au sein d'une équipe par rapport au rôle ou à la mission qu'on lui confie et vérifier, par expérience, des affinités qui pourront se nouer entre les personnes concernées. C'est aussi anticiper ou identifier les problèmes qui pourront surgir lors d'une nécessaire montée en compétences.

Ces questions sont délicates, mais simples. Organiser le travail d'un métier, c'est réunir des compétences autour d'un rôle professionnel.

b) **Simplicité du contrôle de l'exécution du travail** : un contrôle par enjeux / objectifs / résultats, qui fait appel à l'intelligence et l'initiative des individus, est facile à pratiquer (même si les changements de pratiques par rapport à l'organisation taylorienne peuvent "déboussoler" une partie de l'encadrement dans un premier temps).

c) **Simplicité des relations** : dès lors que des objectifs communs de performance sont fixés, des valeurs partagées, et que l'on met l'accent sur la complémentarité des rôles professionnels des différents métiers, les relations peuvent se développer de manière simple et transversale, sur la base de la compréhension des besoins des autres et de la confiance.

*Par exemple : certains progrès commencent à apparaître dans l'entreprise de télécommunications, grâce à une meilleure*



*connaissance et compréhension réciproques entre techniciens et commerciaux, travaillant sur des objectifs communs de qualité du service. Il en découle un fonctionnement organisationnel beaucoup plus direct et simple, beaucoup moins entaché de conflits de pouvoirs et de rancœurs réciproques.*

Simplicité ne signifie pas absence de conflits. Elle signifie plutôt : plus grande clarté et transparence des causes de conflits, conflits davantage pris à la source, donc meilleures occasions de "bons" compromis.

*On peut résumer le besoin de simplicité en affirmant que le fonctionnement organisationnel doit être le plus simple, le plus direct et transparent possible, du fait même que la nature des problèmes à traiter, professionnellement, s'élève en complexité.*

Selon notre hypothèse, il convient de davantage porter attention aux conditions d'apprentissage et d'assemblage des compétences qu'aux aspects organisationnels, au sens classique du terme (c'est-à-dire aux structures, aux procédures et aux organigrammes).

C'est une des raisons profondes qui font que les grandes organisations découvrent les vertus des petites...

## 4. COMPETENCE ET COOPERATION

On ne peut pas penser la mise en oeuvre de la logique compétence - mise en oeuvre qui passe nécessairement par le développement des compétences de chaque individu, et donc par la reconnaissance du rôle de l'individu dans l'organisation - sans se demander comment l'approche individuelle peut se concilier avec le caractère objectivement plus collectif et interdépendant des activités professionnelles.

Nous sommes probablement dans une période où :

- un nouveau type de relation entre l'individu et le collectif commence à s'instaurer,
- les dimensions communicationnelles et subjectives de la coopération prennent le pas sur les interdépendances mécaniques.

*Les effets de la mise  
en œuvre des  
compétences  
professionnelles  
sur l'organisation  
du travail*

*Un nouveau type de relation entre l'individu et le collectif : moins que jamais l'individu n'accepte d'être un atome anonyme, perdu dans la masse. Les identités collectives, lorsqu'elles refoulent la reconnaissance de la singularité individuelle, sont manifestement en crise, quelles que soient leurs orientations. Ce n'est pas un problème spécifique à l'entreprise, mais plutôt une évolution générale des sociétés modernes et un acquis des études sociologiques. **Les individus demandent à être reconnus pour eux-mêmes.***

Mais l'activité professionnelle ne cessant pas d'être collective, il se pose la question de savoir comment tenir compte de ce nouveau type d'aspiration.

Il nous semble qu'une réponse commence à se dégager : concevoir le collectif lui-même de manière différente.

D'une part, voir le collectif comme un assemblage d'individualités qui doivent, par elles-mêmes, apprendre à se respecter, à régler leurs relations, à composer leurs complémentarités, à définir les règles d'équité qui les concernent dans leur vie professionnelle, à poser certaines bornes qui respectent leur intimité. L'entreprise et les organisateurs du travail peuvent favoriser un tel processus, un tel apprentissage, mais il nous semble que l'essentiel doit venir des individus eux-mêmes, de l'auto-régulation de leurs interactions. Il est possible qu'un aspect sous-estimé de la logique compétence est que les individus doivent apprendre à régler par eux-mêmes une large partie de leurs interactions professionnelles, comme ils le font d'ailleurs spontanément dans leur vie personnelle. Ils doivent devenir compétents dans leur propre conduite au sein d'une vie collective. Plus ce réglage devient interne et endogène, plus les individus se sentent respectés et plus les solidarités professionnelles peuvent être solides.

D'autre part, les collectifs deviennent plus malléables, plus ouverts, plus fluides, plus divers.

*Une enquête faite par le LATTS sur l'autonomie au travail a montré, de manière tout à fait nette, que les individus voyaient une source majeure de leur autonomie dans la diversité des relations qu'ils pouvaient nouer dans leur activité professionnelle : relations avec des collègues de services et de métiers différents, de lieux différents, relations avec différents types de clients, etc. Cette diversité et cette ouverture apparaissent, aux individus eux-*

*mêmes, source d'enrichissement personnel et vecteur d'une vision élargie de leur travail.*

Si la notion de "réseau" connaît aujourd'hui une telle vogue, c'est probablement qu'elle correspond à ce changement dans la perception même des collectifs.

En même temps, la même enquête a montré que cette situation n'était pas généralisée. Une partie des salariés continue, dans l'exercice de leur travail, à avoir des relations relativement pauvres et limitées, qui ne vont guère au-delà de l'environnement immédiat de leur poste. Pour ces salariés, les occasions de développement des compétences sont moindres et les compétences sont elles-mêmes moins dynamiques. On peut donc penser qu'une des responsabilités du fonctionnement organisationnel est de corriger ces inégalités, de promouvoir la diversité des occasions de mise en relation, d'ouverture des situations de travail. C'est une condition importante pour que les compétences s'ouvrent et évoluent.

L'entreprise peut et doit favoriser une telle évolution : il faut sans doute trouver un bon équilibre entre :

- le fait d'avoir, à un moment donné, des structures claires, des équipes de travail bien délimitées,
- et le fait que ces limites peuvent bouger, se modifier, faire intervenir d'autres participants en fonction de la nature des problèmes à traiter.

Il est probable que, de plus en plus, les collectifs se formeront et se déformeront largement à leur propre initiative, en fonction de la nature des enjeux auxquels ils se confrontent, des besoins d'expertise, des opportunités de mise en relation, de la diversité des réseaux dans lesquels chaque individu peut être inséré.

*Par exemple : plusieurs entreprises créent actuellement des forums intranet. Il est probable que ces forums auront d'autant plus de succès et d'utilité qu'ils permettront à des personnes, qui ont peu l'occasion physiquement de se rencontrer, de communiquer et dialoguer autour d'un sujet de préoccupation commun. Et donc d'entrer, même de manière temporaire, dans un nouveau réseau, un nouveau collectif.*

*Autre exemple : SNECMA a développé, dans son usine de Villaroche, à la fin des années 80, une équipe autonome de mon-*

## *Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur l'organisation du travail*

*teurs de moteurs d'avion. Cette équipe a vécu pendant plusieurs années de manière relativement isolée et fermée sur elle-même. Mais, sous la pression d'une recherche de réduction des délais de montage, largement centrée sur des problèmes de pièces manquantes, cette équipe a augmenté en autonomie et en "sérénité", le jour où ces monteurs, sans cesser de constituer une équipe, ont commencé à participer à des réunions quotidiennes avec des gestionnaires de flux et des magasiniers pour traiter ensemble ces problèmes. De nouvelles interactions sont nées, et, de fait, la professionnalité et l'identité des monteurs ont évolué fortement.*

*Les dimensions communicationnelles et subjectives de la coopération : la tradition taylorienne, symbolisée par la chaîne de montage automobile, a diffusé une double image : une image d'une coordination "officielle" entre les tâches imposées de manière mécanique et purement objective, par le fonctionnement de la chaîne (ou par le déroulement du flux de production) et l'image de relations "semi-clandestines" que les ouvriers développaient entre eux, pour faire face aux variations et dysfonctionnements de la coordination mécanique, et/ou pour faire valoir leur commune solidarité d'intérêts face à la direction.*

Or, un des grands bouleversements actuels est, probablement, sans que les sources d'intérêts divergents disparaissent pour autant, que l'engagement subjectif des salariés entre dans la coopération, et le fait d'une manière de plus en plus "officielle", reconnue par l'encadrement de l'entreprise.

Si les entreprises commencent à mettre l'accent sur le travail en groupe, la coopération dans le travail, sur l'importance de "savoir communiquer", c'est qu'elles sentent bien que les échanges de savoirs, les confrontations d'idées et de solutions, les implications réciproques dans les groupes projet, les engagements subjectifs croisés prennent de plus en plus d'importance. Et ceci, parce que les problèmes à résoudre sont plus complexes et interdépendants, dépassent souvent les compétences et capacités d'action d'un seul individu. Et parce que l'origine de ces problèmes est souvent une demande humaine (celle d'un client ou usager, celle d'un autre collègue...) qu'il faut comprendre, interpréter et transmettre dans un réseau de travail.

**Bref : on peut dire que travailler, c'est de plus en plus communiquer, au sein d'une équipe ou d'un réseau, en direction**

**de collègues, de clients, d'usagers. Et cette communication est elle-même le support d'une coopération plus intense, dans laquelle les individus s'impliquent.**

Cette évolution se retrouve dans nombre de référentiels de compétences dans lesquelles on voit apparaître des notions comme "savoir communiquer", "savoir comprendre les besoins des autres", "mettre en oeuvre des qualités relationnelles", etc.

Il faut prendre l'expansion de ces notions comme un *indice* : l'indice précisement que la coopération dans l'activité professionnelle est de moins en moins mécanique, qu'elle passe de plus en plus dans la manière dont les individus s'impliquent dans les relations et les communications, prennent des initiatives dans ce sens et s'y sentent à l'aise.

Mais la communication est un acte plus complexe qu'il n'y paraît. Pour qu'une communication soit riche et réussie, **il faut qu'il y ait un minimum de repères et référents communs**, que l'on parvienne à comprendre l'autre personne, ce qu'elle attend de soi, qu'une certaine empathie, pour ne pas dire sympathie, filtre dans la communication. Et dans une communication interhumaine passent nécessairement des affects, des bouts de motivations personnelles, des centres d'intérêt réciproques, etc.

Il nous semble que les entreprises ont ici un choix :

- soit elles peuvent viser à limiter la communication au strict nécessaire, à la fonctionnaliser et à l'objectiver au maximum, pour éviter une "contamination" par des dimensions subjectives personnelles, refouler les aspects affectifs, économiser les besoins de compréhension réciproque, gagner du temps.

*Par exemple : dans certaines pratiques de télémarketing, les formules utilisées par les agents sont standardisées et stéréotypées. A tel type de question ou d'objection du client, on prévoit à l'avance la réponse-type qu'il convient de donner. On fait ainsi implicitement l'hypothèse que tous les clients sont équivalents (pour ce type de démarche) et que tous les agents doivent se comporter de la même manière, selon une "one best way" proche des recommandations de Taylor.*

Ce genre de démarche peut avoir une certaine efficacité économique. Mais elle comporte un risque : c'est que la communication soit pauvre, que le client lui-même sente qu'il est traité méca-

*Les effets de la mise  
en œuvre des  
compétences  
professionnelles  
sur l'organisation  
du travail*

niquement, de manière non personnalisée, et que le salarié soit peu motivé à exprimer, à longueur de journée, des réponses stéréotypées.

- soit elles peuvent donner, à la communication, une part de souplesse, de spontanéité, d'écoute et de compréhension des "cas" qui sont soumis dans cette communication. Cela suppose souvent d'avoir un minimum de connaissance ou d'intuition sur le cadre d'activité ou de vie de la personne avec laquelle on communique, sur ses inclinaisons subjectives et les problèmes qu'elle affronte. Cela suppose aussi d'accepter que la discussion puisse déborder les dimensions strictement fonctionnelles, non pas gratuitement, mais parce que cela interfère sur le professionnalisme lui-même.

*Prenons ici l'exemple des auxiliaires de puéricultures qui gardent les enfants en bas-âge dans les crèches : une des dimensions fortes de leur professionnalité est de discuter avec les parents, en savoir plus sur leurs contraintes et leurs difficultés de vie, leurs choix éducatifs, et ceci pour mieux s'occuper de l'enfant, parvenir à minima à le replacer dans le cadre de sa vie familiale, s'adresser à lui d'une manière qui ne soit pas trop en rupture avec les principes d'éducation avancés par les parents.*

*Prenons aussi l'exemple d'agences bancaires qui entretiennent de véritables réseaux de relations avec des catégories de clients, fondés sur certaines affinités (être de la même région, partager des éléments de culture commune, etc.).*

Ici, la communication est nécessairement plus riche, mais elle demande aussi plus de temps et d'investissement, et elle doit être gérée avec souplesse.

La manière dont les compétences communicationnelles seront reconnues et développées dans l'organisation des entreprises pousse donc à des choix relativement lourds, à des réflexions relativement nouvelles, dans lesquelles l'encadrement est nécessairement impliqué.

Les réflexions ici avancées sur l'autonomie, la simplicité de l'organisation, la richesse humaine de la communication incitent à penser, à titre d'hypothèse, qu'une des grandes "révolutions" induites par la logique compétence réside dans la part de "spon-

spontanéité" et d'"imprévu" que l'on reconnaîtra aux pratiques professionnelles, et en particulier à la communication, mais à condition de la compenser par une formalisation des contenus de connaissance et d'information et des démarches d'action qui sont, à ces occasions, activés.

## 5. COMPETENCE ET ORGANISATION QUALIFIANTE

Autant le fonctionnement organisationnel courant peut grandir en simplicité et en spontanéité, autant une attention beaucoup plus forte et systématique doit être donnée au caractère "qualifiant", "apprenant" de l'organisation : comment cette dernière favorise-t-elle le développement des compétences, l'apprentissage professionnel ?

Il nous semble que deux visions, cette fois-ci complémentaires, peuvent être données de cet apprentissage par l'organisation du travail :

a) **La première** met l'accent sur ***l'acquisition de routines et d'habitudes de travail***, qui feront qu'un individu maîtrisera mieux les situations auxquelles il a à faire face. Cette acquisition n'est pas passive au départ : il ne suffit pas d'occuper un emploi ou d'imiter les gens plus expérimentés. L'acquisition de routines suppose un processus relativement intense de rectifications d'erreurs, un certain retour réflexif de l'individu sur ses manières de travailler, de sorte qu'il acquiert les habitudes que le milieu professionnel considère comme les plus adaptées.

C'est sensible dans la manière dont un tuteur peut encadrer un jeune par exemple. Cette forme d'apprentissage est et restera certainement importante : aucun travail bien fait ne peut se passer de maîtrise de routines. Mais cette vision de l'apprentissage suppose une condition majeure : une assez grande stabilité et prévisibilité des situations professionnelles qui assurent une pertinence durable aux habitudes ainsi acquises.

Or manifestement, cette condition est de moins en moins remplie : les situations et les métiers évoluent à des vitesses accélérées, et lorsqu'ils n'évoluent pas, c'est perçu plutôt comme un signe négatif pour l'entreprise.

b) **La seconde** met l'accent, à l'inverse, ***sur l'instabilité et la***

*Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur l'organisation du travail*

**capacité d'évolution des situations qui deviennent perçues comme source et occasions d'apprentissage.** Et ce qu'il s'agit d'apprendre n'est pas des habitudes, mais une adaptabilité réussie à des situations changeantes.

Encore une fois, il ne s'agit pas d'opposer ces deux modalités d'apprentissage, mais de saisir leur complémentarité, dans la mesure où toute situation professionnelle comportera toujours une part de permanence et une part de changement.

Une des différences majeures dans le fonctionnement organisationnel est que la première modalité peut reposer sur une large part d'implicite, tenant aux habitudes que la simple répétitivité et accoutumance à la situation professionnelle génèrent, comme au flux d'informations qui spontanément l'irriguent. C'est le sens que l'on peut donner à des notions comme l'"apprentissage sur le tas" : on apprend en se frottant aux situations.

La seconde modalité, à l'inverse, est exigeante : elle suppose des démarches spécifiques permanentes, si l'on veut éviter que l'instabilité des situations, loin d'avoir des effets qualifiants, ne fasse perdre à la personne ses acquis et ses repères professionnels.

C'est sur cette seconde modalité que nous voudrions insister, en fournissant quelques exemples de formes d'apprentissage en organisation qualifiante, dans des situations instables, et sans chercher aucunement à être exhaustif.

**Une première forme d'apprentissage consiste à exploiter systématiquement les événements relativement imprévus** qui peuvent survenir dans une situation de travail, de manière à comprendre les causes et implications de ces événements, et donc à apprendre des choses nouvelles. Le travail ordinaire est plein d'événements : des pannes de machines, des problèmes qualité, des clients insatisfaits, un comportement imprévu d'usagers, ou, de manière plus affirmative : le lancement de nouveaux services, une action de promotion, etc. Plutôt que de considérer ces événements de manière négative, il apparaît très formateur de les prendre comme des occasions d'apprentissage.

*Par exemple, dans les usines de Danone France, le principe a*



*été adopté d'organiser tous les jours une réunion pour étudier les trois principales pannes de la veille, réunion faisant participer des opérateurs de fabrication, des professionnels de maintenance, ainsi qu'un ou plusieurs membres de l'encadrement. Ces réunions étaient destinées à analyser en commun les causes de ces pannes, et à lancer et suivre des plans d'action pour y remédier en profondeur. A l'occasion, si des carences en connaissances techniques apparaissaient (en mécanique par exemple), des actions de formation pouvaient accompagner l'étude et la solution de ces pannes.*

*L'expérience a été probante : le niveau de compétence technique des opérateurs s'est nettement élevé et il y a eu une nette montée en fiabilité des lignes de production. Le gain était donc triple : en augmentation des compétences professionnelles, en hausse de performance économique, et en une nette amélioration de la compréhension mutuelle et de la coopération entre salariés de la fabrication et de la maintenance.*

C'est le caractère systématique du travail sur les événements et le fait qu'il associe le personnel directement concerné qui sont ici décisifs.

***Une seconde forme consiste à explorer un éventail de choix de solutions possibles pour répondre à une catégorie de problèmes.*** Avoir à explorer et à faire des choix est un puissant moyen d'apprentissage. Ce type de pratique peut être développé dans des groupes de progrès ou des équipes projet, mais il peut aussi faire partie de l'organisation du travail ordinaire. Il s'agit de laisser les options ouvertes le plus longtemps possible, et laisser la latitude de les essayer, selon une démarche quasi-expérimentale. La pratique montre que le temps supplémentaire que les salariés peuvent y consacrer - dans des limites qu'il faut savoir apprécier, mais qui sont toujours bornées par des contraintes de délai - est largement compensé par la pertinence et la solidité des solutions trouvées, ainsi que par le gain en expérience professionnelle qui en seront retirés et qui pourront être réutilisés pour des problèmes similaires.

*On peut citer à titre d'exemple les explorations de dessins d'organes mécaniques que peut faire un technicien d'études*

*Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur l'organisation du travail*

*dans l'automobile pour trouver des gains de place dans l'espace de motorisation du véhicule. Ou encore des explorations d'installation et de tarification qu'un agent commercial fera pour un client déterminé, en tenant compte de ses spécificités de consommation et des choix que ce client entend privilégier.*

Faire varier les paramètres et les options, sous contrainte d'un "bon" résultat à obtenir et à défendre, est un puissant moyen pour se perfectionner dans son domaine de professionnalité.

***Une troisième forme consiste à appréhender avec succès une diversité de situations professionnelles***, chacune comportant des éléments partiellement nouveaux. C'est ici affaire d'équilibre et de dosage entre :

- le temps qu'il faut pour bien maîtriser une situation de travail, en assimiler les composantes, les contraintes, les facteurs de succès, accommoder ses schèmes cognitifs à cette situation,
- l'intérêt à affronter des situations nouvelles qui destabilisent les schèmes déjà acquis, sollicitent les facultés d'apprentissage, poussent à progresser dans des domaines et/ou des conditions nouvelles, tout en pouvant réutiliser certains acquis des situations antérieures.

Il est prouvé que plus une personne apprend à affronter, avec succès, une diversité de situations, plus ses capacités d'apprentissage elles-mêmes se développent : elle "apprend à apprendre".

La caractéristique commune à ces trois formes, citées ici simplement à titre d'exemple, est qu'elles exploitent les propriétés d'instabilité et d'évolutivité des situations professionnelles, mais à condition que soient garantis des cadres rigoureux et systématiques d'apprentissage et de capitalisation des acquis cognitifs. Elles reconnaissent que l'apprentissage professionnel est une composante essentielle du fonctionnement organisationnel, qu'il est particulièrement de la responsabilité de l'entreprise et de l'encadrement de favoriser dans une démarche compétences.

*Bref : simplicité de l'organisation, spontanéité dans la commu-*

nication, mais attention rigoureuse et systématique aux formes d'apprentissage professionnel et de capitalisation des connaissances.

## 6. COMPÉTENCE INDIVIDUELLE ET COMPÉTENCE COLLECTIVE

L'organisation est en particulier ce qui permet de relier la compétence individuelle à la compétence collective. Il nous semble que l'on peut, de ce point de vue, explorer au moins deux pistes :

■ la compétence individuelle d'abord, bien qu'elle se manifeste au niveau d'un individu clairement identifié, et s'exprime dans ce qu'il fait, est en réalité, quant à sa production, le résultat de nombreux échanges de savoirs et de nombreuses connexions entre activités différentes. Les savoirs que l'on mobilise dans l'activité de travail sont difficilement assignables, quant à la manière dont ils ont été produits, à tel à tel individu, voire à tel ou tel groupe de salariés. Ils dépendent du niveau général de développement des savoirs dans une société donnée, des avancées qui sont faites dans le domaine scientifique et technologique, des connaissances qui circulent dans le système éducatif, des connexions qui se font entre entreprises elles-mêmes, selon l'expertise de chacune d'elle, des expériences qui naissent dans la diversité et la variabilité des situations de travail, etc. Un individu particulier constitue de plus en plus sa compétence en se frottant, dans son itinéraire éducatif comme dans son itinéraire professionnel, à une multiplicité de sources de connaissances, d'expertises, d'expériences. Il les associe en lui-même selon une alchimie qu'il est très difficile de décoder. D'ailleurs, lorsqu'on demande à un individu comment il a appris à résoudre tel problème, un tant soit peu complexe, sa réponse est en général assez confuse, car il a souvent puisé à une multiplicité de sources, sans que cela se soit fait de manière consciente. Plus le niveau d'expertise est élevé, plus on a en général du mal à répondre à ce genre de question.

Cela conduit à une conséquence pratique : s'il est relativement aisé d'évaluer l'expression et l'application d'une compétence individuelle, dans une situation professionnelle donnée, il est

## *Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur l'organisation du travail*

par contre très difficile de comprendre comment elle s'est formée. Il nous faut donc, nous semble-t-il, porter la plus extrême attention à la circulation et la connexion des connaissances, expertises, expériences, ainsi qu'à la façon dont chaque individu peut s'y frotter au cours de ses itinéraires. C'est dans ces contacts que, pour une large part, ses compétences se développent et se réactualisent.

■ la seconde piste est plus évidente : dans une équipe ou un réseau de travail, se manifeste une compétence collective qui est plus que la somme des compétences individuelles. Cela s'explique largement par les effets de synergie entre ces compétences et par les interactions sociales qui sont activées au sein du groupe. Tout organisateur sait bien qu'un collectif d'atelier ou qu'une équipe de vente, dès lors qu'il fonctionne bien, s'avère d'une compétence plus élevée que la simple addition de ce que chacun sait au départ. C'est pourquoi ces collectifs sont précieux, au point que le simple départ d'un individu puisse en dérégler le fonctionnement. Les travaux de sociologie et d'ergonomie ont montré que, pour que cette compétence collective puisse fonctionner, il fallait que les personnes se constitue des référents communs, partagent, au moins partiellement, un même langage professionnel, aient des "images opératives" communes, visualisent leurs besoins de coopération, se règlent sur les mêmes objectifs.

Là encore, il est très difficile, et peut-être inutile, de décrypter l'alchimie qui fait qu'une compétence collective se développe et qu'un groupe aboutit à des bons résultats. C'est comme un horlogerie : on voit qu'elle fonctionne, mais on ne connaît pas les multiples réglages fins qui sont à la source de ce bon fonctionnement. On peut en tirer comme enseignement *qu'il faut porter une forte attention à la constitution de ces collectifs et à la préservation de leur bon fonctionnement*. Le problème est d'autant plus large et demande d'autant plus d'attention qu'une partie de la compétence collective se forme et circule dans des réseaux de travail, qui dépassent largement la taille d'une équipe.

*Par exemple, lors d'un récent grand projet de réorganisation, une entreprise de télécommunications a, du fait de la forte et brutale mobilité qu'il en est résulté pour les agents, déconstruit une large partie des réseaux informels d'échanges d'informa-*

*tion et de travail qui existaient entre les différents services des unités opérationnelles. Il en est résulté une baisse clairement identifiée de l'efficacité du travail et de la qualité de service pour les clients. Et il a fallu plusieurs mois pour que ces réseaux parviennent à se reconstituer.*

Notons que cette question de la compétence collective est bien connue des petites entreprises. Lorsque la totalité de l'entreprise fonctionne comme un seul et même collectif, le patron sait bien que le fonctionnement de ce collectif est délicat : il faut qu'une certaine complémentarité et une certaine entente entre toutes les personnes se réalisent. Paradoxalement, plus la compétence collective est forte, plus les compétences individuelles deviennent difficilement substituables. Il est difficile de se passer de quelqu'un et de le remplacer par un nouveau. Il faut donc, à la fois veiller à préserver une telle compétence, mais aussi apprendre à gérer son renouvellement, en faisant en sorte que le groupe soit ouvert à l'accueil de nouveaux arrivants et sache les intégrer. C'est probablement plus une affaire d'état d'esprit que de technique d'accueil.

## 7. COMPETENCE ET ROLE DE L'ENCADREMENT

A l'occasion de la mise en oeuvre de la logique compétence, souvent en association avec les "nouvelles organisations du travail", une profusion de questions se nouent autour du rôle de l'encadrement, et en particulier de celui de premier niveau.

Nous n'avons pas la prétention de faire le tour d'une question aussi vaste et sensible, mais simplement d'indiquer quelques-uns des domaines autour desquels la compétence de cet encadrement tend à se repositionner.

Nous avons retenu 5 grands domaines, qui peuvent, soit être distribués sur des individus différents, soit partiellement concentrés sur les mêmes individus.

### 7.1. LA CLARIFICATION DES ENJEUX STRATÉGIQUES

L'encadrement a souvent un rôle irremplaçable à jouer pour expliciter les enjeux d'une unité de production et le "pourquoi" de ce qui est demandé aux salariés.

## 7.2. L'EXPERTISE DE SOUTIEN

Une constante de la mobilisation des compétences et de la montée en autonomie des individus et des équipes est qu'il arrive toujours des problèmes qui dépassent les compétences des individus en question, et qu'il est d'une extrême importance que ces individus puissent faire rapidement appel à des personnes plus compétentes qu'eux.

C'est ce que dans certaines entreprises, on appelle des "soutiens" ou des "experts". Soutien en informatique, expert en questions juridiques, automaticien, voire, tout simplement, expert dans le métier de base exercé, à un niveau de compétences supérieur aux opérateurs "ordinaires".

Cette fonction de soutien était traditionnellement exercée par les agents de maîtrise, lorsque ces derniers avaient été choisis parmi les agents les plus compétents sur un plan professionnel, et étaient reconnus comme tels pour leurs subordonnés. Or c'est de moins en moins le cas aujourd'hui : soit du fait de la montée en autonomie en équipes, soit du fait de la complexification technique, ou encore suite à l'absorption par d'autres fonctions, les agents de maîtrise jouent de moins en moins ce rôle. Mais se pose alors, de manière souvent cruciale, le fait de monter des structures de soutien, facilement accessibles et proches, qui puissent accompagner les besoins en expertise.

Les soutiens peuvent eux-mêmes trouver une forte motivation à exercer ce travail (sauf s'il s'agit d'une perte de statut), dans la mesure où ils jouent un rôle d'entraide et de formation largement reconnu et apprécié par les personnes destinataires. Mais cela suppose aussi un effort constant de requalification de ces experts, pour qu'ils soient en permanence à jour des évolutions dans leur domaine technique ou leur discipline.

Cette évolution toutefois n'est pas simple : elle peut disqualifier d'anciens agents de maîtrise qui ne pourront pas ou ne voudront pas passer sur une position d'expert, et générer des tensions sociales dans l'entreprise. Par ailleurs, autant les grandes entreprises peuvent dégager de telles ressources d'expertise, autant la question se pose pour des PME : faut-il mutualiser de telles ressources ? Comment ? C'est là un aspect non-négligeable, et parfois sous-estimé, de la mise en oeuvre de la logique compétence.

## 7.3. L'ANIMATION

La notion d'animation est souvent évoquée pour qualifier le rôle

de l'encadrement. Mais son contenu n'est pas nécessairement clair.

Il nous semble que l'on peut distinguer deux démarches, éventuellement complémentaires :

■ *la première* revient à former cet encadrement à des techniques d'animation (souvent intégrées dans les techniques de management).

L'offre de ces techniques est abondante, du type "savoir animer une réunion". Sans négliger l'apport de ces dernières, et en particulier l'apport immédiat et réel de certaines techniques d'expression pédagogique, elles comportent cependant, selon nous, des risques, et en particulier celui d'apparaître artificielles et manipulatrices aux salariés.

*Citons l'exemple des techniciens de la commutation à France Telecom, qui vivaient clairement l'application, sur eux, par leurs chefs de groupe, de ces techniques, comme quelque chose de manipulateur, qui marquait un manque de respect vis-à-vis de leur propre intelligence et capacité de jugement.*

■ *la seconde* revient à associer l'animation au problème plus général de l'encouragement aux pratiques qui favorisent la communication. Dans ce cas, la compétence n'est pas principalement affaire de techniques instrumentales (car la communication authentique, donc l'expressivité sincère des personnes, est un domaine qui est assez réfractaire à l'instrumentation). *Elle est affaire d'écoute, de compréhension, de respect, de manière de favoriser le dialogue, la communication, l'expression et le dépassement des conflits au sein d'une équipe, d'élaboration collective autour d'enjeux communs.* C'est ce que les sociologues appellent : *une démarche compréhensive*, qui essaie de saisir le sens que chacun attribue à son action, les raisons que les gens ont d'agir et de s'impliquer dans l'action, les raisons qu'ils peuvent avoir de s'entendre autour de valeurs et d'objectifs communs.

Il ne serait pas absurde de penser que l'encadrement soit formé à la sociologie compréhensive ! Mais, sans aller jusque-là, il est probable qu'une sensibilisation aux démarches compréhensives favoriserait des pratiques authentiques d'animation des équipes.

Il faut associer à l'animation *les pratiques d'accompagnement*

*Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur l'organisation du travail*

*de la montée en autonomie des équipes, donc de montée en compétence.*

Il est clair que l'autonomie est toujours une affaire de degré, donc de trajectoire. Une équipe ne peut pas, immédiatement, atteindre à un fort degré d'autonomie. Tout est alors affaire d'accompagnement.

L'expérience montre que l'aspect le plus décisif réside dans *le degré de proximité et d'éloignement* que l'encadrement immédiat sait manifester à l'égard de l'équipe. Moins l'équipe est autonome, plus la proximité doit rester grande et inversement.

*Citons à nouveau l'exemple de l'équipe autonome à SNECMA Villaroche.*

*Un des aspects qui ont fait la réussite de cette équipe est le fait que l'agent de maîtrise, après suppression des chefs d'équipe, a su, dans un premier temps, rester proche quotidiennement de l'équipe, prêt à répondre à une question technique professionnelle ou à désamorcer un conflit. Puis, progressivement, plus l'équipe est devenue autonome, et plus il a su s'éloigner, se rendre non-immédiatement indispensable. A partir d'un certain moment, il pouvait rester absent des journées entières sans que cela pose difficulté. Et, de fait, la nature des relations, donc la nature des problèmes traités avec l'équipe, s'est modifiée : il s'agissait de moins en moins de problèmes techniques, et de plus en plus de problèmes de gestion (gestion des flux de pièces, gestion des ressources, gestion des interactions avec les autres services).*

**7.4. LA GESTION DES INTERACTIONS AVEC LES AUTRES SERVICES ET MÉTIERS, AINSI QU'AVEC LA CLIENTELE**

Un rôle de l'encadrement est d'être le "point d'entrée", et souvent le "point de sortie" du fonctionnement d'une équipe ou d'un service.

Point d'entrée : il reçoit et gère les demandes et sollicitations.

Point de sortie : il gère la réponse aux demandes, et, le cas échéant, supporte les réclamations et mécontentements...

Rôle sensible, difficile, noeud dans un réseau d'interactions où il doit engager, en son nom propre, une responsabilité qui est collective. Mais rôle qui peut être riche et motivant de par la diversité des contacts que l'encadrant est amené à nouer. L'expérience montre que c'est l'un des points sur lesquels l'encadrement immédiat peut se sentir le plus valorisé.

Néanmoins, plus les équipes des "salariés de base" seront auto-



nomes, plus elles auront tendance à absorber, elles-mêmes, cette gestion des interactions, limitant d'autant plus le rôle de l'encadrement dans ce domaine.

*C'est le constat qui est fait, par exemple, à Air Liquide : les équipes sont capables de gérer elles-mêmes leurs relations avec les autres services, voire avec la clientèle (interne ou externe). Et donc le rôle de l'encadrement, dans ce domaine, tend à disparaître.*

## 7.5. L'IMPLICATION DANS LA GESTION DES COMPÉTENCES

Enfin, un des rôles les plus évidents qui revient à l'encadrement est de gérer les compétences de ses propres encadrés, avec toutes les implications techniques et managériales que cela comporte.

On sait à quel point ce rôle peut être prenant : assurer les entretiens individuels, gérer les itinéraires professionnels, s'engager sur des formations, déceler des dérives dans les compétences de tel individu, etc.

Ici, la technicité joue incontestablement de manière décisive dans la réussite de ce rôle : l'encadrant doit maîtriser, à son niveau, la technicité des outils de la gestion des compétences. Toutefois, la question se pose de savoir si l'encadrant aura, non seulement le savoir-faire, mais aussi la *légitimité* suffisante, aux yeux des personnes qu'il encadre pour jouer ce rôle.

Autrement dit : est-ce qu'un encadrant peut apparaître légitime à gérer les compétences de ses subordonnés, si ces derniers n'ont pas un minimum de confiance dans ses propres capacités professionnelles ?

Il n'est pas certain que l'on puisse fournir de réponse générale à cette question.

Dans certains cas, la technicité et l'objectivité dans la gestion des compétences peuvent se suffire à elles-mêmes, si les encadrés ont l'impression que les règles d'appréciation des compétences sont bien comprises, connues de tous et respectées de manière équitable.

Dans d'autres cas, la valeur professionnelle de l'encadrant, dans le métier qu'il encadre, sera perçue comme une condition de sa propre capacité à évaluer ses subordonnés, et garantira, ou non, sa crédibilité.

S'il n'existe pas de réponse générale, cela veut dire qu'il faut rester très attentif à la manière dont les individus, dans un

milieu professionnel donné, reçoivent et perçoivent ces questions délicates.

## **8. LE CERCLE "VERTUEUX" : ORGANISATION, COMPÉTENCES, ORGANISATION**

En définitive, l'ensemble des propos sur l'organisation peuvent se rapporter à l'idée suivante : les choix d'organisation appellent à une identification et à un développement des compétences, et ces dernières, à leur tour, dynamisent et font évoluer positivement les organisations.

Ce cercle peut s'exprimer de la manière suivante :

- 1)- expliciter les choix d'organisation et les compétences-clefs requises, en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise,
- 2)- identifier et mettre en œuvre les outils de développement de ces compétences, en partant des acquis déjà existants des salariés,
- 3)- faire "librement" jouer ces compétences dans les organisations ainsi définies,
- 4)- permettre dès lors à ces organisations de se transformer sous l'impact des compétences que les individus mobilisent effectivement et modifient au cours des actions,
- 5) - revenir au départ de ce cercle, lorsque des facteurs obligent à une redéfinition plus profonde des choix organisationnels.

# Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur la motivation de l'individu

## 1. LA QUESTION DE L'AUTO-MOBILISATION DES COMPÉTENCES

Un aspect sensible de la logique compétence est que la mobilisation des compétences d'un individu ne peut pas être imposée ou prescrite. On n'oblige pas un individu à être compétent, ni même à le devenir. Ce que l'entreprise peut faire, c'est **de solliciter les compétences, de créer des conditions favorables à leur développement, de les valider**. Mais il restera toujours un "noyau dur" : *les compétences ne se mettent en œuvre et ne se développent que sur la base d'une auto-mobilisation de l'individu.*

La motivation est autant une condition qu'un effet de mise en œuvre de la logique compétences.

C'est l'individu lui-même qui est le principal acteur du développement de ses propres compétences, et d'abord en cherchant à les mobiliser et à les faire progresser dans les situations professionnelles réelles, sur le terrain.

Par exemple : face à une panne de machine, ou face à un client mécontent, un individu ne développera ses compétences techniques ou commerciales que s'il fait la démarche de s'affronter activement à cette panne ou à ce client mécontent. Si, à l'inverse, il cherche à se défaire de ses responsabilités sur d'autres collègues, il a peu de chances de devenir plus compétent...

*Autrement dit, dans la logique compétence, il y a une dimension de motivation de l'individu qui est incontournable.*

Et cette dimension comporte des risques que l'organisation tay-

## *Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur la motivation de l'individu*

lorienne pouvait éviter : le risque, pour l'entreprise, que les individus ne mobilisent leurs compétences qu'au minimum de leurs possibilités, en fassent le moins possible. Le risque, pour l'individu, d'apparaître progressivement comme incompetent, d'être déclassé et marginalisé, non pas nécessairement pour des raisons de capacités professionnelles, mais pour des raisons de manque de motivation.

Il ne faut pas se cacher le fait que cela peut jeter un certain trouble dans le fonctionnement de l'entreprise. Mais cela fait ressortir une question d'autant plus intéressante : comment créer les conditions les plus favorables pour que les individus "veulent" mobiliser leurs compétences?

C'est probablement là une des responsabilités majeures de l'entreprise : faire en sorte que les individus veuillent développer leurs compétences. Cela suppose souvent de surmonter la peur du chômage, le doute que beaucoup de gens manifestent sur leurs propres compétences, la crainte d'échouer dans des stages de formation ou des nouvelles responsabilités qui leur sont confiées, etc.

L'entreprise devrait à la fois :

- donner des garanties, là où elle le peut. Si elle ne peut pas garantir le volume d'emploi, elle peut garantir la politique qu'elle mène pour assurer la pérennité de l'entreprise et donner des garanties de moyens sur l'aide apportée à chaque individu pour ses projets ou perspectives professionnels (en particulier à travers les entretiens professionnels individuels).

- soutenir chaque individu dans l'évaluation de ses propres compétences professionnelles (par exemple par des bilans de compétence) et dans les développements à leur donner pour élever la confiance que cet individu peut avoir en lui-même.

Mettre l'accent sur cette question, c'est insister sur le fait que :

- des démarches de simple accumulation de connaissances, en particulier par des actions de formation,

- des démarches de simple inscription dans une structure organisationnelle dans laquelle on aura défini soigneusement la fonction de chacun, ne suffisent pas.

Elles ne résolvent pas, par elles-mêmes, la question que nous posons.

## 2. LA QUESTION DE LA MOTIVATION ET LE SENS DONNE AU TRAVAIL

Nous en venons naturellement à la question de la motivation. La motivation est un fait que l'on peut aisément constater. Dans toute entreprise, on peut savoir quels sont les individus qui sont, ou ne sont pas motivés. Cette question n'est pas entièrement nouvelle : dans le taylorisme, elle était déjà présente. Le niveau d'absentéisme était un bon indicateur de manque de motivation. Et on pouvait instaurer des incitations spécifiques, comme les primes de rendement, pour accroître la motivation du personnel. Néanmoins, ce qui nous semble profondément nouveau, dans la logique compétence, c'est que la motivation touche en profondeur à la personnalité même de l'individu, active des mobiles profonds, parce, dans la mobilisation et le développement de ses compétences, c'est de lui-même et de son devenir qu'il est question.

C'est pourquoi, il nous semble que l'on doit **étroitement associer la question de la motivation à celle du sens que l'individu peut donner à son activité professionnelle.**

Cette question du sens renvoie elle-même à trois grands registres.

### 2.1. SENS DU TRAVAIL ET SENTIMENT D'UTILITÉ

On peut d'abord rattacher la notion de "sens" au sentiment qu'a l'individu de réaliser un travail bien fait et dont l'utilité est manifeste (utilité pour des destinataires, utilité pour la société), utilité qu'il perçoit lui-même et qui bénéficie de signes de reconnaissance.

On peut prendre des exemples qui entretiennent une évidence directe dans ce domaine : l'utilité d'une infirmière pour les malades dans un service de soins, l'utilité d'un enseignant vis-à-vis de ses étudiants, etc.

Mais ce sens de l'utilité (se sentir utile et accepter d'en assumer la pleine responsabilité) a une portée générale que l'on peut retrouver dans l'ensemble des métiers et des entreprises.

*Si nous reprenons l'exemple de la SNECMA, les équipes de monteurs avaient un sens très aigu du soin qu'ils devaient donner à leurs gestes professionnels de montage des moteurs, compte tenu des effets directs et forts que cela pouvait avoir sur la sécurité des passagers en vol. Ils vivaient leur*

## *Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur la motivation de l'individu*

*utilité à travers ce sens de la sécurité, sans avoir besoin de contacts directs avec les futurs destinataires. Ils le vivaient d'autant plus intensément que la direction de l'usine leur avait transféré progressivement la totalité des contrôles qualité. Autrement dit, les monteurs, par l'auto-contrôle qualité, assumaient une très forte responsabilité sur les conséquences possibles de leurs actions.*

Ce double sens, de l'utilité et de la responsabilité, s'exprime souvent dans l'expression "conscience professionnelle".

### **2.2. SENS ET VALEURS ÉTHIQUES**

On peut appeler "sens" individuel donné à une activité professionnelle, la relation qu'un individu peut établir entre la série des actes qu'il réalise, et le système de valeurs qui oriente ces actes et auxquels l'individu adhère sincèrement.

Dans ces valeurs, l'individu doit se reconnaître. Il doit y adhérer avec raison et conviction personnelles. Mais en même temps, dans une activité professionnelle, il est nécessaire que ces valeurs soient partagées.

Ces valeurs sont éthiques, au sens où elles règlent les comportements pratiques des individus, en même temps qu'ils y adhèrent.

Par exemple, les valeurs de *respect, de justice, de générosité* sont des valeurs souvent avancées par les salariés dans les entreprises. Elles conditionnent la motivation des individus et un certain "bien être" au travail. Si une personne a l'impression d'être traitée avec respect et de manière juste, et de pouvoir compter sur l'entraide de ses collègues, elle s'impliquera d'autant plus fortement dans son travail et rendra la réciproque.

Il serait absurde de vouloir statuer sur ce que devrait être le bon registre de valeurs : c'est aux membres d'une sphère de travail ou d'une entreprise, dans une culture déterminée, d'exprimer et se mettre d'accord sur les grandes valeurs auxquelles ils adhèrent. Par contre, une attention particulière doit être portée au choix de ces valeurs. C'est probablement une condition de la réussite de la logique compétence.

Ces valeurs ne s'imposent pas : elles émergent et peuvent être formalisées, en rencontrant un certain consensus implicite ou explicite.

L'expérience prouve que, dans la culture française, les "valeurs imposées" sont vite rejetées. Par contre les individus sont

prêts à se retrouver autour de valeurs qu'ils auront eux-mêmes exprimées.

Il est clair que ces valeurs ne peuvent jouer durablement dans une activité professionnelle que si elles rencontrent les enjeux stratégiques de l'entreprise et concourent à son efficacité. Toutefois, les valeurs éthiques ne peuvent pas être directement rabattues sur les enjeux économiques.

Par exemple : la valeur d'entraide peut servir à développer la coopération dans le travail, et à animer des processus transversaux à l'entreprise qui se révéleront très efficaces sur un plan économique. Mais les salariés n'identifient pas mécaniquement la valeur éthique d'entraide avec l'efficacité économique. L'une peut servir à l'autre, mais elles ne se confondent pas. Ethique et efficacité sont deux registres différents. Et il est bon, selon nous, qu'elles le restent.

### 2.3. SENS ET PROJETS PERSONNELS

On peut enfin appeler "sens" la manière dont un individu rapporte ses actes professionnels à la construction de son propre devenir.

C'est ici que l'on retrouvera les notions de "projets" personnels, de perspectives professionnelles, etc.

L'individu sera d'autant plus motivé qu'il pensera que la mobilisation de ses compétences, à un moment donné, concourt au développement de ses projets et perspectives. Et, à l'inverse, s'il a l'impression d'être situé dans une impasse, ou de régresser, il est clair que sa motivation en sera d'autant plus affectée et qu'il aura du mal à donner du sens à son travail.

On peut mieux situer, nous semble-t-il, à partir de la question de la motivation et du sens donné au travail, la manière d'aborder des techniques comme les entretiens individuels que l'on trouve généralement associées aux démarches compétences. L'entretien individuel n'est pas uniquement un moment pour évaluer les compétences d'un individu, de manière strictement technique (ce que l'individu sait faire ou non). C'est aussi une occasion précieuse pour débattre du "sens", aussi bien sur le registre des valeurs que sur celui des projets de l'individu.

### 3. LA QUESTION DE LA REMUNERATION

Il est clair que la logique compétence ne change pas un aspect de base : l'individu reste un salarié, et le montant de sa rémunération a un impact direct sur sa motivation.

Cela dit, les systèmes de rémunération ont, aujourd'hui, des contenus très variables. Pour la plupart des entreprises, il n'existe pas de lien direct entre compétences (au sens développé dans le présent rapport) et rémunération, cette dernière se faisant sur une autre base que les compétences (sur les résultats, par exemple, pour des populations à majorité de cadres). Pour certaines d'entre elles, un lien explicite est construit entre compétences et rémunération.

Dans ce deuxième cas, plusieurs solutions ont été mises en place dont :

- choisir de rémunérer, dans la compétence individuelle, les dimensions de "communication", de "relations aux autres", etc., qui intègrent l'action individuelle dans la coopération. On reste alors dans une stricte logique d'évaluation de la compétence individuelle, mais on valorise (et intègre dans la rémunération) les comportements coopératifs.
- choisir d'attribuer une partie de la rémunération sous forme de primes d'équipe ou d'intéressement collectif, en les liant à des performances. On a donc un couplage : rémunération des compétences individuelles et rémunération des performances collectives.

*Par exemple, dans une entreprise du papier-carton, une approche a été faite d'associer la prime d'intéressement aux performances des principaux processus transversaux (comme le processus "réponse aux commandes clients", guidé par des performances de qualité et de délai) et à la contribution de chaque équipe à ces performances de processus.*

Manifestement, de nombreuses variantes existent actuellement dans les politiques de rémunération. Rares sont, à notre connaissance, les entreprises qui rémunèrent directement une compétence collective, sans doute à cause de la difficulté à l'identifier, la mesurer et à créer, sur elle, un consensus.

Quel que soit le système, les syndicats et les salariés insistent pour que les critères qui servent de base à la rémunération soient



"publics", c'est-à-dire connus de tous, et appliqués de la même façon à chacun.

La question de la "publicité" de ces critères de rémunération est certainement une question qu'il importe de débattre.

La question reste donc ouverte. On ne voit pas apparaître de réponse standard et définitive.

# Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur la mobilité

*La mobilité professionnelle est certainement l'un des domaines majeurs dans lesquels la logique compétence peut produire des effets. C'est aussi l'un des plus délicats et sensibles, car il met en jeu des engagements réciproques, du côté de l'entreprise comme du salarié.*

*La mobilité ne joue pas qu'entre emplois ou qu'entre métiers différents. Il est peu douteux, lorsque les métiers évoluent rapidement, qu'une source essentielle de mobilité revient à suivre, voire anticiper et provoquer ces évolutions internes de métier.*

## 1. LES ATTENTES EN MATIÈRE DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

### 1.1. DU CÔTÉ DES SALARIÉS

Les salariés peuvent attendre, d'une démarche compétence, qu'elle leur fournisse des opportunités, voire des garanties, dans plusieurs domaines :

■ **garantie de meilleure employabilité au sein de l'entreprise.**

Dès lors qu'un salarié fait l'effort de mobiliser et d'investir dans le développement de ses compétences au sein d'une entreprise, il en attend, une certaine reconnaissance. En retour, le fait que l'entreprise assure certaines garanties dans ce domaine, incite le salarié à vouloir investir dans le développement de ses compétences. L'effet est donc à double sens. Si nous disons "certaines", c'est que le salarié sait que la garantie ne peut jamais être complète, mais il attend que des signes tangibles soient donnés qui montrent que l'entreprise fait des efforts et investit des moyens dans ce sens.

■ **progression professionnelle** au sein de l'entreprise, associée à la progression de ses compétences. Il est logique qu'un salarié, dont il est publiquement reconnu - ne serait-ce que par les outils d'évaluation des compétences - qu'il progresse dans

les compétences mises en oeuvre et/ou, qu'étant arrivé à un niveau élevé dans son métier, il sollicite de passer à un métier dont la valeur est reconnue supérieure, attende une possibilité de promotion. Cette promotion peut être simplement associée à un changement de coefficient dans la classification, ou elle peut être associée à un changement d'emploi, et donc de rôle professionnel.

■ **plus forte employabilité**, en entendant par là la possibilité de faire valoir ses compétences acquises vers d'autres entreprises, dans des domaines professionnels et à des niveaux de compétences où l'on sait qu'existent des débouchés.

Ces attentes ne sont pas nécessairement présentes immédiatement chez tous les salariés. Il arrive, en effet, que le souci majeur de certains salariés soit de ne pas bouger de l'emploi qu'ils occupent, parce qu'ils redoutent la perte de leur emploi et/ou parce qu'ils éprouvent le risque qu'en changeant, ils apparaissent "incompétents", et donc fragilisent leur situation. C'est probablement l'un des effets majeurs d'une logique compétence que de faire apparaître des "incompétences", ou du moins des carences de compétences, et la manière dont elles seront appréhendées, soit comme signe d'un accompagnement positif à mettre en place, soit comme signe de stigmatisation et de marginalisation, a des conséquences fortes.

*Par exemple, lors d'une étude que nous avons conduite sur Sollac-Dunkerque, en exploitant les comptes rendus des entretiens professionnels, nous avons pu noter qu'une majorité des ouvriers souhaitaient ne pas changer d'emploi (situation inverse pour les techniciens). Il n'est pas douteux que l'expérience des réductions d'effectifs dans cet établissement jouait dans ce sens.*

Il nous semble important de voir toujours la démarche compétences d'une double façon :

- de par les attentes et parfois les craintes qu'elle provoque,
- mais aussi de par les atouts et possibilités nouvelles qu'elle offre effectivement et explicitement aux salariés.

## 1.2. DU CÔTÉ DE L'ENTREPRISE

L'investissement en compétences n'est pas neutre. Il est coûteux, en efforts, en investissements financiers, en temps passé,

*Les effets de la mise  
en œuvre des  
compétences  
professionnelles  
sur la mobilité*

en mobilisation de l'encadrement, etc. Il est donc logique qu'une entreprise, qui entreprend un effort dans ce sens, s'attende à ce que les salariés concernés restent, un certain temps, chez elle et mobilisent leurs compétences à son profit.

Et qu'elle le fasse avec une certaine anticipation sur les compétences dont elle a besoin et qui conditionnent son devenir, au sein des métiers ou des filières qu'elle privilégie.

Privilégier des domaines de compétences n'a pas le même sens que privilégier des populations. Mais l'entreprise doit nécessairement faire des choix, en particulier savoir quelles populations elle privilégie pour quel grand domaine de compétences. Par exemple : s'il s'agit de développer ses forces commerciales, elle peut chercher à embaucher de jeunes diplômés formés dans ce domaine et/ou viser à reconverter des populations qui viennent d'activités techniques ou administratives.

C'est un choix qui demandera à être explicité.

Les salariés d'ailleurs le savent bien : si l'entreprise concentre ses efforts sur certaines populations plus que sur d'autres, ils y verront un signe que l'entreprise tient, plus que pour d'autres populations, à ce qu'elles restent et leur donneront davantage d'opportunités de progresser que pour les autres. Ce peut être, à l'inverse, un signe d'exclusion tendancielle pour ceux qui ne sont pas concernés. Et l'entreprise ne peut pas rester insensible aux signes qu'elle donne ainsi, et donc au choix qu'elle affiche, soit en privilégiant explicitement certaines populations, soit en distribuant des chances équitables pour tous.

Des signes négatifs peuvent "casser" la logique compétence (démobiliser les salariés, et on a souligné à quel point cette logique dépendait d'un engagement personnel de ces derniers) et des signes positifs au contraire l'encourager. Et une action "ciblée" n'a pas le même effet qu'une action "globale".

Dans tous les cas de figure, nous semble-t-il, la démarche compétences tend à rompre avec les automaticités dans les évolutions de carrière, puisque ces évolutions sont conditionnées par la validation d'acquisition de compétences, comme elle tend à rompre aussi, du moins peut-on le souhaiter, avec l'automaticité dans les exclusions, dans la mesure où l'on devient attentif à l'évolution professionnelle de chacun.

## 2. LES OUTILS DE GESTION DE LA MOBILITE

### 2.1. LES CARTES DES MÉTIERS ET/OU LES DÉFINITIONS DE FILIÈRES PROFESSIONNELLES

Pour structurer la mobilité professionnelle et assurer sa visibilité, certaines entreprises ont entrepris *d'élaborer la cartographie de leurs différents métiers*, en explicitant, de manière plus ou moins détaillée, les compétences requises pour chacun des métiers.

A elle-seule, une telle cartographie peut constituer un outil de repérage utile, aussi bien pour l'encadrement que pour les salariés, pour guider leurs évolutions professionnelles.

*A noter que le CEREQ avait élaboré, au milieu des années 80, une carte des emplois qui explicitait cette démarche : les emplois-type étaient placés sur la carte selon le degré de proximité de leur contenu d'activité, selon un principe assimilable au "jeu de l'oie", et pour chaque emploi-type, il était possible de renvoyer à une fiche descriptive qui explicitait sa définition, son contenu d'activité, la responsabilité et l'autonomie qu'il requérait et ses modalités d'accès (en diplôme et expérience).*

*Il s'agissait d'une première ébauche de guide de circulation dans les emplois, utilisable, par exemple, par un agent de l'ANPE pour orienter un demandeur d'emploi.*

Avec ou sans une telle cartographie, *des filières professionnelles* peuvent être établies, qui sont structurées, elles-aussi, selon les proximités en compétences et qui permettent, aux salariés intéressés, de voir comment circuler au sein des filières. Cela peut permettre à un salarié, non seulement de cibler un emploi futur, mais de visualiser quels sont le ou les emplois intermédiaires qui permettent, plus aisément, d'y accéder.

C'est à dessein que nous parlons, tantôt de métier, tantôt d'emploi : les choix des entreprises sont variables dans ce domaine. Une des questions est de savoir à quel niveau de détail on entend descendre :

- un niveau de détail élevé peut permettre de donner des indications précises sur les compétences requises, mais avec l'inconvénient d'une forte complexité de l'outil et d'une difficulté à le tenir à jour,
- à l'inverse, un niveau peu élevé de détail a les qualités et défauts opposés.

Le principe général de ces outils est de gérer les possibilités de mobilité professionnelle en comparant les compétences acquises (détenues) par un individu à un moment donné, avec les compétences requises par l'emploi ou le métier visé.

## 2.2. LE RÔLE DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS

Les entretiens professionnels peuvent compléter le dispositif : ces entretiens ont généralement deux fonctions :

- évaluer les compétences détenues par un individu (le cas échéant à fins de classification)
- établir et discuter de ses projets professionnels et des possibilités de les réaliser.

Il peut donc fournir les éléments indispensables à la circulation dans les filières professionnelles, puisqu'il fournit à la fois le point de départ (les compétences acquises), le ou les points d'arrivée (les emplois visés) et les conditions, en formation et en expérience professionnelle, pour passer de l'acquis au requis. Éléments autour desquels un engagement peut se nouer entre le salarié et son encadrement (avec d'éventuelles possibilités d'arbitrage en cas de désaccord, comme c'est le cas à Sollac).

## 2.3. LA CONSTITUTION D'UN PROJET PROFESSIONNEL PAR LE SALARIÉ

La gestion des projets individuels passe par la mise à disposition par l'entreprise pour les salariés de méthodes, d'entretiens et d'outils capables de leur permettre d'analyser, d'élaborer et de s'approprier leur projet professionnel. C'est autant une question de démarche que d'outil: toute information, toute occasion de discussion qui peuvent permettre au salarié d'avancer dans l'élaboration d'un projet professionnel, et surtout de l'exprimer auprès des responsables de l'entreprise et d'examiner avec eux dans quelle mesure il est ou non réalisable, ne peuvent que favoriser une telle démarche.

## 3. QUELQUES QUESTIONS POSEES PAR LA MISE EN ŒUVRE DE CES OUTILS

### 3.1. LE NIVEAU D'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE

L'entreprise peut difficilement développer de tels outils sans susciter des espoirs et des demandes d'engagement de la part des salariés.

L'engagement est double, en réalité:

- engagement du salarié à entreprendre les efforts nécessaires pour parvenir à l'emploi visé (efforts en acquisition de compé-

tences validées),

- engagement de l'entreprise à créer toutes les conditions favorables à une telle évolution.

Un des points sensibles touche au point d'arrivée : lorsque celui-ci se situe à une certaine distance dans le temps (à Sollac, les salariés émettaient des souhaits d'évolution sur trois ans), il est possible que l'entreprise n'ait ni la volonté, ni l'anticipation suffisante pour prendre un engagement ferme. L'évolution quantitative de l'emploi et les changements qualitatifs de métiers peuvent modifier la situation pendant ce laps de temps et rendre très difficile la tenue d'engagements.

Il semble cependant, au vu de l'expérience, que les salariés seront plus motivés et engagés dans la démarche si :

- l'entreprise fournit des engagements précis de moyens (en formation, en organisation qualifiante, etc.) à défaut de fournir des engagements fermes sur les résultats,

- la plus grande transparence possible est affichée sur les informations et projets déjà connus par l'encadrement supérieur concernant les évolutions d'emplois et de métiers.

### 3.2. LA GESTION PAR L'EXHAUSTIVITÉ OU LA GESTION PAR L'EXCEPTION

Les entreprises ont le choix entre plusieurs démarches, comme par exemple :

- l'une qui vise l'exhaustivité : on décrit l'ensemble des emplois-type et l'ensemble des compétences attachées à ces emplois, de la même façon que l'on identifie l'ensemble des compétences détenues par un individu concerné par un projet de mobilité. Cette gestion a le mérite d'éviter de passer à côté d'opportunités mal identifiables, d'affiner les programmes de formation, mais elle est lourde, et elle court le risque d'être peu appliquée.

- l'autre qui gère à l'exception : au lieu de viser une description exhaustive, on se centre sur les carences à combler. On voit, du côté de l'individu, les carences qui se révèlent pour accéder à une transformation de son métier, ou pour accéder à un nouvel emploi, et c'est sur ces carences, qui peuvent être évaluées directement par écart, que l'on centre les efforts sans avoir à passer par un descriptif exhaustif détaillé.

Au lieu de discuter, avec le salarié, de l'ensemble des compétences qu'il met en oeuvre à un moment donné, on centre l'entretien sur ce qui lui manque "pour".

Le souci qui anime cette seconde approche est celui de la simplicité et de la confiance : du moment qu'un individu a fait les

## *Les effets de la mise en œuvre des compétences professionnelles sur la mobilité*

preuves qu'il savait occuper un métier, rien ne sert d'avoir une description fine des compétences qu'il mobilise à cette fin. Par contre, c'est sur les manques, en prévision d'un rôle futur (qui n'a pas non plus besoin d'être détaillé), qu'on mettra l'accent, en visant les grands requis, et quitte à ce que les carences en éléments de détail se révèlent par l'expérience de l'occupation de ce futur rôle.

### **3.3. L'INTÉRIEUR ET L'EXTÉRIEUR**

Même si le principe est identique - auto-mobiliser et auto-transformer ses propres compétences, en s'appuyant sur les moyens mis en œuvre par l'entreprise, renforcer l'individu dans ses capacités internes, non seulement en compétences, mais en confiance dans ces capacités - la réalisation d'un projet d'évolution professionnelle n'a pas le même sens, pour le salarié, selon qu'il se réalise dans l'entreprise, ou qu'il le renvoie sur le marché externe du travail. C'est ici que l'on trouve tout le débat contradictoire autour de la notion d'"employabilité", mise en avant par certains, très critiquée par d'autres. Cette notion est souvent soupçonnée, par les syndicats et les salariés, de n'être qu'une manière de "faire passer" la mise en œuvre de plans sociaux.

Ce débat contradictoire sur l'employabilité se pose de toutes façons, avec ou sans mise en œuvre d'une démarche compétences. Il est probable que cette dernière ne fait que le rendre plus sensible.



# La gestion des ressources humaines

*La logique compétences conduit, de proche en proche, à modifier la totalité des pratiques de gestion des ressources humaines.*

## 1. UNE APPROCHE GLOBALE

Quel que soit l'aspect par lequel on commence, la logique compétences conduit à revisiter l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines, en venant se substituer au rôle central que jouait jusqu'alors le poste de travail.

C'est vrai, par exemple, pour :

- le recrutement,
- le pilotage des changements d'organisation du travail,
- la politique de formation,
- la détection des potentiels,
- les entretiens d'appréciation,
- la construction des projets individuels,
- la mobilité.

La GRH vise alors essentiellement à donner une cohérence globale à l'ensemble des actions, en partant, si possible, d'une même modalité d'identification et de reconnaissance des compétences, quel que soit le domaine envisagé de gestion.

*Par exemple, une entreprise de réassurance a suivi un plan en trois étapes:*

- *une phase d'identification des compétences nécessaires, qui a servi d'ossature à l'ensemble de la démarche,*
- *une phase de communication, pour créer un langage commun autour des compétences identifiées, aboutissant à la création d'un dictionnaire des compétences,*
- *une phase d'utilisation de ces descriptions dans les divers domaines de la GRH, la cohérence d'ensemble étant ainsi assurée.*

La GRH peut alors elle-même se distribuer entre deux grands pôles :

- le pôle de l'organisation et des compétences requises, en lien avec la stratégie, les performances productives et la distribution des rôles et des responsabilités,
- le pôle des personnes et des compétences acquises, en lien avec les projets, les objectifs, les évaluations, les plans individuels de formation, les trajets de mobilité.

## 2. UNE NOUVELLE DYNAMIQUE

La notion de compétences ne fait pas que se substituer, progressivement, à celle de poste de travail. Elle modifie en profondeur la dynamique.

Alors qu'avec le poste de travail, l'activité de travail se trouve objectivée, formalisée, coupée du salarié et figée dans une liste de tâches attachées à un poste, tâches auxquelles les individus doivent se plier, toute la dynamique étant attendue d'une redéfinition périodique (et lourde) du contenu de ces postes, avec la compétence, on bascule de référent. Le travail n'est plus que la concrétisation de l'action humaine, et la dynamique est située directement du côté des individus humains, en tant qu'ils sont capables de maîtriser et de perfectionner leurs actions professionnelles.

Cette mutation devrait, à terme, impliquer de revisiter en profondeur tous les outils de la GRH.

# Un exemple : l'application de la logique Compétences dans l'usine de Sollac Dunkerque

*Ayant mobilisé plusieurs exemples concrets dans les paragraphes précédents, nous nous contenterons d'en approfondir un seul, parmi les plus anciens et significatifs.*

*Au sein du groupe Usinor-Sacilor, dans la sidérurgie, le site de Sollac Dunkerque a joué un rôle de pointe pour le développement de la logique compétences, et ceci plusieurs années avant la signature de l'accord A CAP 2000.*

## 1. LE CONTEXTE

Au tournant des années 1985/86, l'usine doit faire face à un ensemble de problèmes : gérer des évolutions de carrière, une fois terminé l'"appel d'air" créé par des départs massifs en pré-retraite, modifier de façon importante les organisations productives dès lors que la compétitivité de cette industrie passe désormais par des bonds de performance dans le domaine de la qualité et de la variété des produits et le service aux clients, identifier les carences de compétences et les savoir-faire, en partie nouveaux, impliqués dans son évolution pour construire les référentiels de formation nécessaires.

Face à ces défis, on ne tarde pas à se rendre compte du fait que le "poste de travail", outil par excellence de gestion jusqu'alors, cumule une série d'inconvénients :

- il offre des possibilités limitées de promotion, compte tenu de l'effet "file d'attente" (attendre que les postes se libèrent). Le risque est important d'arriver à un blocage quasi-complet de la mobilité professionnelle,
- souvent non-actualisées à temps, les analyses de poste se trouvent en décalage avec l'évolution du travail réel effectuée par les opérateurs,
- ces analyses ont structurellement un caractère statique : elle

*Un exemple :  
l'application  
de la logique  
Compétences dans  
l'usine de Sollac  
Dunkerque*

donnent une image instantanée, mais ne permettent pas de préfigurer l'avenir,

■ enfin elles se révèlent être un outil très insuffisant pour identifier les carences en compétences, et donc entreprendre des actions pour y remédier.

## 2. UNE PREMIERE DEMARCHE : LE SYSTEME D'EVOLUTION DES COMPETENCES ET LES PRINCIPAUX OUTILS

a) En 1986, à titre expérimental, un sigle composé de trois lettres commence à circuler sur le site, le SEC, abréviation de Système d'Evolution des Compétences. Le SEC se caractérise, dès l'origine, par la volonté de sortir de la logique du poste de travail. Pour y parvenir, il propose une nouvelle conception de l'organisation, en échangeant la notion de poste contre celle d'activité. En phase avec un important changement d'organisation du travail qui a lieu à l'acierie, où on développe une organisation poly-cellulaire (organisation en cellule, avec un haut niveau d'autonomie et de responsabilité de chacune d'elle et des appuis de cellules fonctionnelles aux cellules opérationnelles), le SEC associe la notion d'activité à celle de cellule. Chaque cellule de travail est alors définie comme un ensemble d'activités, concourant à la réalisation d'une mission commune, chaque opérateur pouvant "librement" accumuler la maîtrise professionnelle de ces activités. Ainsi, chaque individu peut façonner, à sa demande, son parcours de carrière au sein de la cellule d'appartenance en choisissant et en accumulant des activités nouvelles dont la maîtrise sera assurée grâce à des programmes de formation.

Encore faut-il rendre cette approche effective. Il faut d'abord décliner le fonctionnement de l'usine en activités, et définir ensuite les savoir-faire et savoirs nécessaires à l'accomplissement de celles-ci, puis enfin former les salariés à ces savoirs, selon les parcours choisis.

D'où la naissance de la MIA (*Méthode d'Investigation des Activités*). Née en août 1986, elle fait l'objet d'une expérimentation sur des secteurs tests de l'usine pendant 1987 et 1988 avant de se généraliser à partir de novembre 1988.

La démarche MIA comporte trois grandes étapes. Menée exclusivement par la hiérarchie, la première phase a pour but de situer la cellule de travail dans la structure de l'usine et de lui attribuer les missions qui constituent sa raison d'être. Notons que, contrairement aux études de postes, la MIA essaie d'intégrer, dans cette première phase, la dimension du futur en prenant en compte les évolutions prévisibles en matière de technologie et d'organisation. Les ingénieurs y jouent un rôle essentiel.

Plus participative que la précédente, la seconde étape consiste à décrire les activités, avec l'entrée en scène des opérateurs. Ce sont des représentants des différents collectifs de travail qui assurent cet inventaire et le font valider par leurs collègues. La phase de recensement terminée, le reste de la deuxième étape est repris en main par la hiérarchie qui entreprendra un travail de structuration pour établir une hiérarchisation des activités (en niveau de complexité et de responsabilité) et construire ainsi des progressions d'apprentissage rationnelles, les activités étant agrégées au sein d'un emploi-type (nous allons revenir sur la notion d'emploi-type, apparue plus tardivement, en 1989).

Enfin, à partir de la MIA, il est possible d'inférer, des activités ainsi structurées, les savoirs et savoir-faire qu'il faut acquérir et y adjoindre des programmes de formation. Interviennent ici des spécialistes de la pédagogie qui aident à établir ce lien, et les opérateurs donnent leur avis.

b) La notion d'emploi-type a fini par s'imposer, là où auparavant chaque salarié était libre de choisir dans la gamme complète des activités figurant dans la cellule et de progresser selon un parcours original.

Avec la notion d'emploi-type - qui est un regroupement structuré et hiérarchisé d'activités, dans un espace plus restreint que l'ensemble de la cellule - cette liberté est clairement réduite. Il semble que ce choix a été fait pour une triple raison :

- crainte, par la hiérarchie, d'une inflation de demandes, chaque salarié désireux d'acquérir une nouvelle activité pouvant se porter candidat, avec à chaque fois un problème d'évaluation de ses capacités à le faire,

- crainte d'un déroulement "anarchique" de l'apprentissage, puisque les activités n'étant pas dosées et graduées, on pouvait, en principe, passer d'une activité simple à une activité beaucoup plus complexe, sans transition,

*Un exemple :  
l'application  
de la logique  
Compétences dans  
l'usine de Sollac  
Dunkerque*

■ enfin crainte des syndicats de voir l'initiative des demandes reposer entièrement sur les salariés, avec des différences de comportement entre eux.

Avec l'emploi-type, un certain ordre est mis : chaque salarié peut évoluer dans un emploi-type selon une progression précise (passer du niveau 1 au niveau 2 de l'emploi-type de fondeur par exemple, chaque emploi-type pouvant comporter de trois à quatre niveaux). Et il peut progresser en passant d'un emploi-type à un autre selon une filière déterminée.

Ce "cadrage" par les emplois-type a permis de fournir cet ordre, mais, en revanche, et selon l'étude que nous avons faite à ce sujet, il a enlevé de la souplesse au système initial et a rendu les individus plus passifs face à leur propre progression professionnelle.

### 3. LA SECONDE DEMARCHE : L'APPLICATION DE L'ACCORD A CAP 2000

S'appuyant largement sur les acquis de la première démarche, l'application de l'accord A CAP 2000 de décembre 1990 précise les engagements de chacune des parties.

Ainsi, il "appartient à la hiérarchie de faire la proposition de l'entretien professionnel", en introduisant, à la demande des syndicats signataires, la notion de "parcours minimum de carrière" pour éviter que certains salariés ne soient totalement exclus du processus. Le parcours minimum est équivalent à une progression moyenne de 1,5 points de classification par année.

Des instances sont désignées pour suivre l'application, sur le site, de l'accord : création d'une Commission de suivi et d'application rassemblant les représentants des organisations signataires; mise en place d'un droit de recours en cas de contestation des conclusions de l'entretien professionnel ou des décisions qui en ont été tirées (droit qui sera, de fait, peu utilisé).

On aboutit surtout à une stabilisation des différents outils mobilisés:

a) Complémentaire au MIA, la classification bien tempérée (CBT) mobilise quatre critères de classement qui permettent de situer chaque niveau de chaque emploi-type sur l'échelle de classifica-

tion, avec une correspondance établie avec la classification de 1975 de la métallurgie. A côté de critères désormais traditionnels, tels que l'exigence professionnelle (50%), l'autonomie (20%), l'exigence relationnelle (24%), on trouve le critère de l'importance économique (6%).

b) Après la définition, par le MIA, des compétences requises, et leur cotation, par la CBT, vient l'évaluation des compétences acquises par les salariés.

Cette évaluation est elle-même soigneusement outillée : *l'entretien individuel* sert, dans un premier temps à réaliser le classement de l'individu, dans un deuxième temps de discussion du projet professionnel. A cet entretien s'ajoute la définition des étapes d'acquisition des savoir-faire qui se formalise, pour chaque individu, dans *un carnet d'apprentissage*, la formulation progressive de *formations intégrées*, largement diffusées au sein du site, en relation avec les situations de travail concrètes, et des moyens de mise en situation et de tutorat pour le niveau ou le nouvel emploi-type visé, des *procédures de validation* des compétences ainsi acquises, validations effectuées par la maîtrise et les formateurs, enfin un *contrôle final* par une commission de validation.

#### 4. UNE QUESTION POSEE : LE LIEN AVEC L'EVOLUTION DES ORGANISATIONS

Bien que la démarche impulsée sur ce site ait été fortement inspirée d'un changement moteur dans les organisations du travail (l'organisation poly-cellulaire à l'acierie), la question du lien entre le système de gestion des compétences et l'évolutivité des organisations reste, selon nos études, toujours posée. Il existe en effet le risque que l'application de l'accord A CAP 2000 - très peu explicite en matière de choix d'organisation - devienne une fin en soi et n'aboutisse à figer, aussi bien les contenus de compétences que les filières entre emplois-type, sans tenir compte de la vitesse des changements concrets dans le travail et son organisation, et en intégrant difficilement les compétences directement acquises sur le terrain dans les démarches de progrès (du type de la mise en place de la topomaintenance, forme propre à Usinor-Sacilor d'application de la Totale Productive Maintenance). Ici, nous semble-t-il, deux questions sont posées :

*Un exemple :  
l'application  
de la logique  
Compétences dans  
l'usine de Sollac  
Dunkerque*

- garder un système souple et simple, n'entrant pas dans le détail des contenus des activités, et facile à modifier,
- faire une place explicite, dans ce système, aux compétences acquises par les salariés au cours de leurs différentes expériences professionnelles, et dans les différentes démarches de progrès, ainsi qu'aux acquisitions professionnelles à partir du traitement des événements, même lorsque ces compétences anticipent ou débordent sur les compétences requises qui ont été formellement identifiées au sein des emplois-type.

Il n'est pas impossible que la relative lourdeur des outils développés sur le site ne se révèle, à terme, que comme une forme transitoire d'apprentissage de nouvelles règles, qui, une fois mieux rodées et acceptées, ne permettent de revenir vers la simplicité des "assemblages d'activités et de compétences" au sein de cellules larges, aux missions clairement identifiées, telle qu'elle avait été conçue au départ.

La question est alors moins de "gérer les compétences" que de "gérer le développement des compétences".

## Conclusions et pistes de questionnement

Lorsqu'on traite des effets de la mise en place de la logique compétences sur la compétitivité de l'entreprise, l'organisation du travail, la motivation, la mobilité, la gestion des ressources humaines, il est en réalité très difficile de faire la part entre ce qui ressort des conditions - quelles sont les conditions favorables au déploiement d'une logique compétences - et ce qui ressort, au sens rigoureux, des effets de la mise en place de cette logique. Manifestement, nous sommes placés devant des dynamiques qui ne peuvent se réduire à une relation causale en sens unique (du type cause - effet).

Un bon exemple peut être donné par l'organisation du travail : il peut parfaitement arriver que ce soit un changement fort dans l'organisation du travail - par exemple, un regroupement des salariés autour d'équipes projet, elles-mêmes placées dans des "business unit" - qui incite l'entreprise à développer une démarche compétences. Une condition incitative est alors donnée au démarrage de la démarche. Mais ensuite, celle-ci développe ses propres effets : l'accroissement de l'autonomie de ces équipes



et des compétences des individus qui y travaillent peut inciter à remodeler l'organisation initiale. **C'est la dynamique ainsi créée qui devient importante.** Et elle est probablement d'autant plus forte que l'organisation est plus simple dans sa structure et souple dans son fonctionnement.

Quelques questionnements apparaissent :

1. Quelle relation entre **logique compétences et production de valeur économique** ? Le développement de cette logique a-t-il réellement pour effet d'accroître la compétitivité des entreprises, comment et sur quels registres ?

2. Quelle relation entre **logique compétences et réactivité de l'organisation du travail**, par rapport aux clients, mais aussi par rapport à tout type d'événement qui peut se produire dans l'environnement de l'organisation ? Quelle relation aussi entre logique compétences et innovation ? Cela induit-il des changements dans la vision, la construction et le fonctionnement des organisations du travail ? Est-ce que les dynamiques d'organisation, la simplicité de leurs principes, les effets d'apprentissage qu'elles génèrent ne prennent pas le pas sur les structures ?

3. Est-ce que les **réflexions sur l'organisation du travail** conduisent, à leur tour, à préciser ce que l'on peut entendre par "compétence" ? Par exemple, les organisations dites "semi-autonomes" et "décentralisées" sont-elles pensables sans donner un contenu tangible à la prise d'initiative et de responsabilité des salariés sur les situations professionnelles dont ils ont la charge ? Ou encore : des organisations plus "transversales", moins "cloisonnées" ont-elles une portée, sans encourager et développer toute la dimension communicationnelle et collective de la compétence ?

4. **La motivation** n'est-elle pas à la fois un ressort essentiel de la mise en oeuvre de la logique compétences et un effet de cette dernière ?

Un salarié peut-il développer ses compétences sans être motivé ? Et à l'inverse, est-ce qu'un développement et une reconnaissance de ces compétences lui procurent, sinon un surcroît de motivation, du moins un surcroît de confiance dans ses potentialités ? Mais qu'est-ce qui garantit que cette motivation des salariés sera au rendez-vous ? La logique compétences ne risque-t-elle pas en même temps de déstabiliser et d'inquiéter le salarié ? Quel est le rôle de l'entrepri-

*Un exemple :  
l'application  
de la logique  
Compétences dans  
l'usine de Sollac  
Dunkerque*

se et de l'encadrement dans ce domaine ?

5. En lien avec la motivation, on peut se demander si le sens donné au travail n'acquiert pas un rôle inédit : dès lors que des repères professionnels durablement stables disparaissent et qu'une partie de la mobilisation des compétences ressort directement des individus et des groupes ou réseaux de travail, face aux événements du monde environnant, est-ce que **le sens donné au travail** ne devient pas lui-même le repère majeur ? Et si oui, sur quoi repose-t-il ? Comment le produire et le consolider ?

6. Comment la logique compétences repose-t-elle la question de la **mobilité professionnelle** ? **Quelles opportunités** offre-t-elle de gérer, de guider, d'accompagner les projets et les parcours professionnels ? Avec quels outils ? Et comment cette mobilité donne-t-elle de l'air à l'organisation, permet-elle de sortir des blocages liés, par exemple, aux réductions de niveaux hiérarchiques ou aux effets de "file d'attente" au pied des postes de travail ? Mais aussi, à l'inverse, **quelles inquiétudes** génère-t-elle ? La compétence et la mobilité ne sont-elles pas aussi synonymes d'apparition d'incompétences, de stigmatisations, d'exclusions ? Comment situer, de ce point de vue, l'usage de la notion d'"employabilité" ?

7. Enfin, n'est-ce pas, en définitive, quel que soit le point d'entrée, toute **la problématique de la gestion des ressources humaines** qui est à repenser ? Dès que l'on touche à la gestion des compétences, et que l'on commence à sortir d'une logique de postes de travail, ne faut-il pas repenser les recrutements, les mobilités, les politiques de formation, les organisations, les modes de rémunération, etc. ? Les entreprises sont-elles prêtes à une remise en cause aussi globale, ou faut-il penser que le processus sera graduel, voire restera, dans de nombreux cas, partiel ?

# Bibliographie

## 1. OUVRAGES, LIVRES

Amadiou Jean François et Cadin Loïc, **Compétence et organisation qualifiante**, Editions Economica, 00.1996

Arnaud Catherine, Genester Vincent, Jouvenot Christian, **Faire évoluer ensemble les compétences et l'organisation**, CENTRE INFFO, 00.1993

Barbier Jean-Marie, Berton Françoise, Boru Jean-Jacques, **Situations de travail et formation**, Editions L'Harmattan, 1996.

CEDEFOP, **La production de compétences dans l'entreprise**, CEDEFOP, 08.1995.

De Terssac Gilbert, Dubois Pierre, **Les nouvelles rationalisations de la production**, Cépaduès éditions, 08.1992

Delcourt Jacques, Fusulier Bernard, **La place de l'entreprise dans les processus de production de la qualification : effets formateurs de l'organisation du travail**, CEDEFOP, 00.1997

Donnadiou Gérard, Denimal Philippe, **Classification-qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences**, Editions Liaisons, 00.1994

Eustache Dominique, **Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés**, CEREQ, 04.1996

FNB, **Vous avez dit "compétences" : gestion des compétences et compétitivité des entreprises du bâtiment**, FNB, 06.1997

Jolis Nadine, **Piloter les compétences**, Les éditions d'organisation, 01.1997

Jolis Nadine, **Compétences et compétitivité**, Les éditions d'organisation, 03.1998

## *Bibliographie*

Le Boterf Guy, **L'ingénierie des compétences**, Les éditions d'organisation, 1998

Le Boterf Guy, **De la compétence à la navigation professionnelle**, Les éditions d'organisation, 04.1997

Mandon Nicole, **Questions ouvertes à propos des méthodes d'analyse des emplois et des compétences**, CEREQ, 07.1997

Minet Francis, **L'analyse de l'activité et la formation des compétences**, Editions L'Harmattan, 00.1995

Minet Francis, Parlier Michel, de Witte Serge dir., **La compétence, mythe, construction ou réalité?**, Editions L'Harmattan, 06.1994

ONISEP/CNPF, **Entreprises et métiers de demain**, Ministère de l'éducation nationale et ONISEP, 00.1993

Probst Gérard, Büchel Bernard, **La pratique de l'organisation apprenante**, Editions d'organisation, 1996.

Stankiewick François dir., **Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines : l'après-taylorisme**, Editions Economica, 10.1988

Tanguy Lucie, **Quelle formation pour les ouvriers et employés en France?**, La documentation française, 00.1991

Thierry Dominique, **La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences**, Editions L'Harmattan, 00.1990

Zarifian Philippe, **Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne?**, Editions L'Harmattan, 05.1993

Zarifian Philippe, **Le travail et l'événement**, Editions L'Harmattan, 06.1995

## 2. ARTICLES

ANDCP, Rémunérer les compétences, oui, mais comment ?, *Personnel ANDCP*, n°380, Juin 1997

Benarrosh Yolande, Le rôle des difficultés dans l'élaboration ou la reconversion de compétences : le cas d'anciens ouvriers d'une filature, *revue Formation-Emploi*, août 1997

Force Ouvrière, Au nom de la compétence, *La lettre de l'Union des cadres et ingénieurs F.O.*, 1<sup>er</sup> trimestre 1998

Centre INFFO, Rendre le travail formateur, études, *actualité de la formation permanente*, novembre 1994

Centre INFFO, Nouvelles organisations du travail et formation des salariés : dossier, *actualité de la formation permanente*, octobre 1996

Dugué Elisabeth, Entre compétence et qualification : pédagogie de l'alternance et conduite du changement, *actualité de la formation permanente*, mai 1994

Hocquet Jean-Yves, Formation et paritarisme : le cas de Chrysler, *actualité de la formation permanente*, mai 1996

Lesourne Jacques, "pour créer des emplois, créons des compétences", *courrier Cadres APEC*, mars 1995

Michel Sandra, Ledru Michel, Compétences cognitives et formation, *actualité de la formation permanente*, mai 1995

Zarifian Philippe, Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante, *revue Education permanente*, n°112, octobre 1992

Zarifian Philippe, Le modèle de la compétence : une démarche inachevée, *journal Le Monde*, supplément initiatives, 1<sup>er</sup> mars 1995.

Zarifian Philippe, La compétence, une approche sociologique, *revue l'Orientation scolaire et professionnelle*, vol.26, N°3, septembre 1997



AVEC LE CONCOURS DU  
FONDS SOCIAL EUROPÉEN

CNPF

31, avenue Pierre 1<sup>er</sup> de Serbie - 75784 Paris Cedex 16