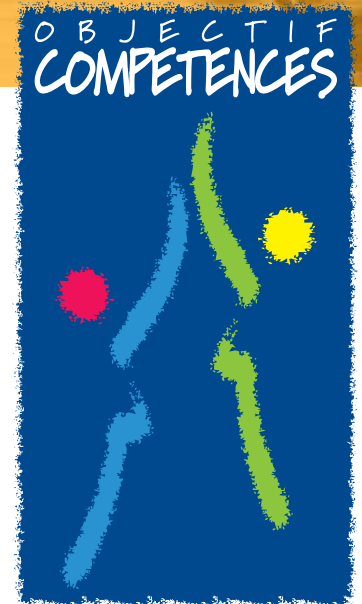


1 1

L'influence
des contextes nationaux
sur le management
par les **compétences**



L'influence
des contextes nationaux
sur le management
par les **compétences**



UNE DEMARCHE EN MOUVEMENT

«L'entreprise doit se sentir responsable des compétences professionnelles développées en son sein. Cela ne peut se faire sans un vrai dialogue social, dialogue d'autant plus réalisable qu'une vraie convergence d'intérêt existe entre le chef d'entreprise et ses salariés.»

Ces mots, prononcés par Bruno Lacroix à l'issue des Journées internationales de la Formation, clôturaient un moment fondateur en nous investissant d'une tâche considérable.

Un moment fondateur, car les réflexions et les propositions formulées à Deauville ont contribué à une véritable prise de conscience : face aux défis économiques et sociaux du xx^e siècle, il nous faut rompre définitivement avec le taylorisme en installant le management des compétences au cœur de l'entreprise.

Une tâche considérable, car la mise en œuvre d'un tel programme exige de réviser à peu près tout ce que nous croyons savoir sur la formation, l'organisation du travail et le management.

Depuis cinq ans, le MEDEF accompagne les entreprises dans cette dynamique de transformation à travers un ensemble d'initiatives :

- signature par les partenaires sociaux européens d'un «Cadre d'actions pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie»,*
- mise en place d'un réseau de cabinets conseil, partenaires du MEDEF,*
- création d'Observatoires des bonnes pratiques d'entreprises aux niveaux régional, national et international,*
- expérimentation d'un dispositif de qualification avec six branches professionnelles.*

Les présents cahiers, initiés et rédigés sous la coordination du MEDEF, analysent cette démarche en mouvement. Nourris d'expériences d'entreprises, ils proposent neuf clés d'entrée dans la logique compétences. Les entreprises et leurs partenaires y trouveront autant de points d'appui pour se projeter dans l'avenir, en misant sur leur capacité commune à développer, en co-responsabilité, la performance de l'entreprise et le professionnalisme de leurs salariés.

RÉSUMÉ	5
INTRODUCTION	6
LA COMPÉTENCE, DANS LE MONDE ET EN EUROPE ?	11
1. LA «COMPÉTENCE» PARTOUT CONSIDÉRÉE COMME UN FACTEUR DE DÉVELOPPEMENT	11
2. LES PARTENAIRES SOCIAUX EUROPÉENS ONT ADOPTÉ UN CADRE D'ACTION	16
3. LE TERME «COMPÉTENCE» INSPIRE DES INITIATIVES DANS TOUS LES PAYS D'EUROPE	20
4. PAR-DELÀ LES DYNAMIQUES EUROPÉENNES, LES SYSTÈMES NATIONAUX RENCONTRENT LES LOGIQUES D'ENTREPRISES	32
QUELLES APPROCHES DIFFÉRENCIÉES DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DES COMPÉTENCES LES MONOGRAPHIES PERMETTENT-ELLES DE REPÉRER EN EUROPE ?	40
1. COMMENT ORGANISER LES DIFFÉRENTES DÉMARCHES RENCONTRÉES ?	41
2. EN QUOI LES PRATIQUES DIFFÈRENT-ELLES D'UN PAYS À L'AUTRE ?	47
3. EN QUOI LES PRATIQUES DES PAYS EUROPÉENS DIFFÈRENT-ELLES EN MATIÈRE DE DÉPLOIEMENT DE PROJET ET D'ENGAGEMENTS DIFFÉRENCIÉS DES MANAGERS ET DU PERSONNEL ?	58
4. EN QUOI LES DÉMARCHES RESSOURCES HUMAINES ET COMPÉTENCES TRANSFORMENT-ELLES LE RÔLE DES SERVICES RH ?	67
5. EN QUOI LES PARTENAIRES JOUENT-ILS DIFFÉREMMENT LEUR RÔLE ?	73
6. EN QUOI LES APPROCHES EUROPÉENNES DES COMPÉTENCES ET DU MANAGEMENT PAR LES COMPÉTENCES ONT-ELLES UN IMPACT SUR LA FORMATION CONTINUE ?	75
7. EN QUOI LES PRATIQUES LIÉES AUX RESSOURCES HUMAINES ET AUX COMPÉTENCES OUVRENT-ELLES LES ENTREPRISES SUR L'ENVIRONNEMENT EXTÉRIEUR ET PERMETTENT-ELLES DES LIENS AVEC LES SYSTÈMES INSTITUTIONNELS EN PLACE ?	80
CONCLUSION GÉNÉRALE	84

S'inscrivant dans des logiques économiques de plus en plus transnationales, les entreprises – grands groupes mais aussi PME – développent des stratégies et des organisations applicables à l'échelle mondiale. Dans le même temps, elles se trouvent obligées d'ajuster leurs organisations et leurs politiques de gestion des ressources humaines aux différents contextes nationaux dans lesquels elles sont implantées.

Dès lors, elles sont obligées de gérer un paradoxe permanent : mettre en place des systèmes opérants au plan international et déclinables au plan national.

Face à cette situation complexe, la question qui se pose sur le terrain de la gestion par les compétences est celle d'une possible modélisation des systèmes. En d'autres termes, si l'on examine les pratiques existant dans plusieurs pays, la notion de «compétence» recouvre-t-elle des réalités nationales, européennes ou internationales ? La mise en évidence de «dénominateurs communs», critères communs à l'œuvre dans différents pays, peut aider la réflexion sur les écueils à éviter, les voies d'action possibles et les innovations à introduire.

À partir de l'étude de monographies collectées dans le cadre de l'Observatoire européen des compétences et de différents textes et travaux réalisés à l'échelle européenne, l'objectif de ce cahier est donc de donner une photographie fidèle de situations vécues par des entreprises européennes à un instant précis (année 2000).

Au-delà, il s'agit de mettre en lumière d'éventuelles tendances lourdes, comprises comme autant de leviers pour développer, une démarche compétences efficace, répondant aux besoins de l'entreprise et de ses collaborateurs.

INTRODUCTION

Qu'il s'agisse de management des ressources humaines, ou plus spécifiquement de management des compétences, les entreprises se trouvent aujourd'hui dans un contexte plutôt paradoxal.

D'un côté, les forces économiques (diffusion des technologies, organisation des marchés des produits, contraintes financières) semblent de plus en plus transnationales. Les grands groupes doivent avoir une vision et une organisation mondiales, le nombre de PME qui se positionnent à l'export va croissant. Il s'agit alors de mettre en place des systèmes de management des ressources humaines qui peuvent répondre à des exigences voisines quels que soient les pays.

De l'autre, tant les analystes que les managers s'accordent à souligner l'importance des ajustements à réaliser pour tenir compte des contextes nationaux, que ce soit dans les formes d'organisation choisies ou dans les solutions ressources humaines (RH) mises en œuvre. Un même système international doit donc à la fois trouver sa forme nationale et/ou locale.

Ces éléments sont pris en compte par des entreprises directement engagées sur des scènes internationales, pour lesquelles le problème d'une gestion « globalisée » - et pour autant différenciée - de leurs ressources humaines est d'emblée un défi. Mais ils sont également intégrés par celles des entreprises qui, plus ancrées dans une situation française, (c'est-à-dire dans des marchés nationaux), s'interrogent sur les choix à faire dans un contexte national naturellement ressenti comme spécifique.

La question est alors de savoir si la « compétence » est une notion dont la réalité, nationale, européenne, internationale existe et pourquoi et comment il faut l'utiliser. Les foisonnements d'expériences de terrain, d'acteurs et de lieux sont un premier guide en la matière.

Si, en France, la thématique de la compétence a, notamment

La question est de savoir si la « compétence » est une notion dont la réalité nationale, européenne, internationale existe et pourquoi et comment il faut l'utiliser.

sous l'impulsion du MEDEF, pris une part croissante dans la réflexion sur les ressources humaines, il est important de vérifier si des préoccupations voisines se rencontrent dans d'autres pays. Mais on peut aussi, à travers ce regard européen, vérifier si les entreprises européennes sont confrontées ou non aux mêmes interrogations sur la compétence : de quoi s'agit-il ? Les approches et les objectifs sont-ils les mêmes ? Comment s'articulent compétence et performance ? Quelles sont les solutions pour une gestion dynamique des compétences ? Quelles places pour l'individu et l'organisation ?

L'examen d'un large échantillon de pratiques d'entreprises peut fournir des solutions, des idées neuves. Dès lors que ces pratiques sont resituées dans leurs contextes, on peut en comprendre la genèse, les contraintes et les conditions de leur possible reproduction.

L'objectif de ce cahier est d'abord de rendre compte de la diversité des pratiques, d'essayer de la situer et de la comprendre en la replaçant dans la différence de contextes rencontrés, moins pour en souligner l'hétérogénéité que pour donner à réfléchir sur les obstacles rencontrés selon les situations, les diverses voies possibles d'action, les innovations à introduire.

Il est aussi d'éclairer certains enjeux européens, notamment ceux dont sont porteurs les partenaires sociaux, à travers leur déclaration commune, ou la Commission européenne, à travers les thématiques de la société de la connaissance et de la formation tout au long de la vie.

Il est enfin d'ouvrir la notion à l'international et d'écouter les échos qu'elle renvoie.

Pour travailler sur ce thème, nous nous sommes intéressés :

- aux monographies et aux rapports nationaux produits sous l'égide du MEDEF par l'Observatoire européen des compétences ;
- aux références et accords des partenaires sociaux à l'échelle de l'Europe ;

□ aux écrits et travaux transversaux.

Par-delà la voie tracée par le MEDEF autour de la logique compétences, le titre de ce cahier évoque cependant plutôt la question des pratiques du management des ressources humaines et non directement celle des compétences.

Cette prudence fait écho au premier constat que l'on ne peut manquer de faire : si de nombreuses monographies de l'Observatoire ont en commun le vocable « compétence », si de nombreux textes font référence au mot compétence, il apparaît très vite à leur lecture que les acceptions de ce terme sont, soit très restrictives, soit très éloignées de l'effort de définition qu'a produit le MEDEF. Dans certains pays dominant des problématiques de changement organisationnel sans nécessairement de référence explicite au vocable compétence ; dans d'autres, l'accent est mis davantage sur la modernisation de la GRH (gestion des ressources humaines) avec un fort accent sur la formation ; dans d'autres enfin, la gestion par les compétences l'emporte.

La thématique des compétences renvoie de fait à toute une gradation de pratiques et d'objectifs qu'il convient de regarder dans leur diversité, en essayant de donner du sens à cette hétérogénéité plutôt que de la normer a priori, en référence à une situation française qui, au-delà du travail conceptuel et unificateur de Deauville, est elle-même bien différenciée.

Il s'agit donc plus ici d'une réflexion « autour de » la compétence, l'ouvrant à la gestion des ressources humaines pour mettre l'accent, là où cela est possible, sur les tendances européennes et nationales qui se dégagent et les interprétations que l'on peut en donner.

ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE

L'essentiel de ce cahier s'appuie sur les monographies réalisées dans le cadre de l'Observatoire européen des compétences initié par le MEDEF.

Dans dix pays, des représentants des organisations professionnelles ont été invités à débattre de la question des compétences, à sélectionner des cas emblématiques et à produire des monographies sur un questionnement coordonné.

L'usage de ces matériaux pose deux types de problèmes :

a) En quoi les cas sélectionnés sont-ils « représentatifs » de chaque réalité nationale ?

Nous n'avons pas de réponse à cette question, faute d'éléments de référence. Mais on peut considérer que chaque expert national a privilégié ce qui lui semblait le plus emblématique de sa réalité nationale, d'une conception de la compétence. À ce titre, les cas sélectionnés condensent probablement les tendances nationales les plus fortes, des particularités qui révèlent aussi bien des dominantes institutionnelles nationales que la façon dont les organisations professionnelles d'employeurs se représentent la question de la compétence.

b) Quel est, dans ce cadre, le sens de l'information rassemblée ?

Le cahier des charges de ces monographies prévoyait de s'appuyer sur le point de vue de l'interlocuteur principal rencontré (chef d'entreprise, Directeur des ressources humaines). Elles développent donc un point de vue de direction d'entreprise, direction ayant initié un processus dont a priori elle peut être fière. Peu de ces monographies donnent des éléments sur le déroulement du processus, son degré de mise en œuvre, les freins et difficultés rencontrés. A fortiori, elles ne donnent pas le point de vue des autres acteurs de la démarche, qu'il s'agisse de l'encadrement intermédiaire, des salariés, des syndicats. On est donc plutôt sur le registre de l'esprit des démarches, telles que conçues par leurs initiateurs que sur leurs dynamiques ou leurs résultats. Mais cette limite, qu'il faut avoir en tête tout au long de la lecture de ce cahier, n'enlève bien évidemment rien à la légitimité de ces matériaux représentatifs d'un point de vue parmi d'autres.

C'est donc un double point de vue emblématique qui est travaillé ici : celui d'organisations d'employeurs ayant contribué à la construction de l'Observatoire et celui des responsables d'entreprises interrogés au nom de ces organisations.

Il n'a pas été possible, dans le temps imparti, de traiter de

l'ensemble des monographies rassemblées, d'autant que certaines s'éloignent sensiblement de l'objet central de ce cahier. Ce sont environ 60 monographies qui ont été travaillées. Un double objectif de lecture nous a guidé. D'abord essayer de situer la cohérence interne de la démarche analysée en regard des objectifs affichés. Ensuite, essayer de voir, dans cette cohérence, ce qui relevait de la spécificité de l'entreprise et de ses objectifs et ce qui permettait d'identifier des «traces» de l'influence des contextes nationaux sur les choix opérés.

Ajoutons que le choix a été fait de ne pas intégrer, à la première étape de travail, les cas français. Ceci pour éviter de chausser des lunettes nationales trop fortes qui nous aurait conduit à situer inévitablement chaque pays par rapport au modèle français. Ce n'est que dans un deuxième temps que la situation française a été introduite, en écho à ce travail, et en considérant que les autres cahiers prendraient le parti pris inverse : privilégier l'analyse sur la situation française et utiliser les autres pays en écho.

LA COMPÉTENCE, DANS LE MONDE ET EN EUROPE ?

Si l'on ne change pas la société par décret, les écrits fondateurs ont pour mission de donner des orientations et parfois, il faut bien le dire, de permettre d'accomplir des pas de géant. L'objectif premier a donc été de regarder d'abord quelques-uns des principes communs proposés par des organismes mondiaux et ensuite, de s'arrêter plus spécifiquement sur les volontés de la Communauté européenne de promouvoir «l'éducation et la formation tout au long de la vie».

Ces éléments témoignent d'une véritable tendance internationale à reconsidérer aujourd'hui les modalités de la régulation entre l'économique, l'éducatif et les ressources humaines. C'est dans ce cadre que la compétence commence à trouver sa place et les voies de son utilité et de sa reconnaissance.

1. La compétence partout considérée comme un facteur de développement

Yves Lichtenberger parle du « caractère mondial du développement des compétences comme levier de création de nouveaux avantages compétitifs ». Depuis quelques années, la notion de compétence court dans toutes les communications, le terme prend immédiatement son sens, sans précision complémentaire. En effet, rares sont les documents qui donnent une réelle vision globale de *l'approche compétence* au sens strict du terme et au plan international. Cette absence ne relève d'ailleurs aucunement d'un désintérêt mais plutôt d'un manque d'informations globales, d'absence de recul des acteurs, et, particulièrement pour la compétence, de la jeunesse de la notion prise dans son acception récente. Si la question des compétences est un thème récurrent, voire un

Travail, marché et développement professionnel ne peuvent plus être vus autrement que liés les uns aux autres – la compétence est l'une des clés de cette jonction.

sujet de préoccupation, elle revêt des formes multiples, ce qui lui donne, finalement, un relief très particulier.

1.1. Des textes internationaux concrétisent la préoccupation transnationale des compétences

Pour approcher cette vision globale et en poser les premiers jalons, l'étape initiale a donc consisté à repérer les textes qui marquent la volonté des instances internationales et des pouvoirs publics d'inscrire des changements organisationnels liés à la gestion des ressources humaines et aux compétences. La plupart du temps, ce sont des déclarations de principe qui situent néanmoins une tendance internationale. Celle-ci nous indique que travail, marché et développement professionnel ne peuvent plus être vus autrement que liés les uns aux autres et que la compétence en est une des clés de jonction.

La déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur.

Adoptée lors de la Conférence Mondiale sur l'enseignement supérieur (Unesco) à la fin du xx^e siècle, elle positionne l'enseignement supérieur comme «une composante vitale du développement culturel, économique et politique et, entre autres, comme pilier du renforcement des capacités endogènes ».

Les missions dévolues à l'enseignement supérieur sont « d'éduquer des diplômés hautement qualifiés et des citoyens responsables et d'offrir un espace ouvert pour la formation supérieure et l'apprentissage tout au long de la vie ». Le texte fait explicitement allusion à la nécessaire articulation avec le monde du travail, à la préparation à la vie active par le biais d'une vaste gamme de métiers, qu'il soit question de préparation initiale mais également de perspectives d'éducation tout au long de la vie. Le texte prévoit la possible nécessité de « refondre les programmes afin d'aller au-delà de la simple maîtrise cognitive des disciplines pour favoriser l'acquisition de savoir-faire, de compétences et d'aptitudes pour la communication, l'analyse créative et critique, la réflexion indépendante et le travail en équipe dans des contextes pluriculturels ».

Les quelques éléments liés à la notion de compétence posent d'emblée toutes les questions actuelles : la définition à donner au terme, la nature des compétences à prendre en compte et l'importance à y consacrer. Dans tous les cas, loin de proposer un modèle unique ou une uniformisation, il est question d'un cadre conceptuel commun qui - bien que mondial ou international - doit respecter la diversité des pays et renvoie aux applications et aux ajustements, pays par pays.

Deuxième exemple international : les préoccupations du BIT (Bureau international du Travail) qui « s'attache entre autres à défendre la pertinence de la notion de compétence. Il y voit une notion qui se situe à l'intersection des questions de formation, de certification, de qualification, d'emploi... » Cette approche s'inscrit alors logiquement dans une évolution des façons qu'il a d'appréhender les politiques de formation. Si dans une première étape, le BIT, comme beaucoup d'autres organisations nationales et internationales, s'est préoccupé du développement et de la structuration de l'offre de formation, cette étape est aujourd'hui souvent abandonnée. La question des besoins de formation (des entreprises et des individus) prend un rôle plus central. L'adaptation des systèmes de formation professionnelle aux besoins des entreprises nécessite le passage d'un pilotage par l'offre à un pilotage par la demande de qualification où la notion même de compétence retrouve toute sa pertinence.

Tant du point de vue des notions que des méthodes, les différences nationales sont très fortes et J. Cordouan insiste pour dire que si le terme de compétence est partout présent il n'acquiert une valeur d'usage qu'en fonction du contexte socio-économique dans lequel il s'intègre.

1.2. L'Europe s'est donnée une ambition : «Devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde»

Depuis 2000, la Communauté européenne a développé plusieurs lignes directrices touchant aux politiques de développement de la formation et des ressources humaines. Deux de ces objectifs sont ici repris :

- les personnes qui possèdent des qualifications, des connaissances et des compétences acquises, où que ce soit dans l'Union européenne, doivent pouvoir les faire reconnaître effectivement dans toute l'Union pour réussir dans leur profession ou se perfectionner;
- les Européens de tous âges doivent pouvoir avoir accès à l'éducation et à la formation tout au long de la vie.

« Réaliser un espace européen de l'éducation et de la formation tout au long de la vie ». Cadre réglementaire adopté par le Conseil européen en mars 2002.

En mars 2002, le Conseil européen a soutenu l'adoption d'un cadre réglementaire dont le but est de «réaliser un espace européen de l'éducation et de la formation tout au long de la vie». Il met ainsi l'accent à la fois sur la nécessité de reconnaître les qualifications et compétences - et notamment celles qui sont acquises par des moyens non formels -, mais également d'investir dans les ressources humaines et, entre autres, de moderniser les services publics de l'emploi. Six axes stratégiques condensent ces orientations et ont pour vocation d'orienter les efforts des pays ; il appartient donc à chacun de repérer comment les adapter à leurs contextes locaux et, en même temps, de s'assurer que le foisonnement des pratiques développées répond aux cultures locales tout en s'immergeant dans les cadres européens.

a) *Des nouvelles compétences de base.* Elles sont constituées de sujets généraux : la communication écrite et orale, la littératie, la numératie, le travail d'équipe, la maîtrise des technologies de l'information, les langues étrangères ; mais également de sujets interdisciplinaires, l'esprit d'entreprise, la maîtrise sociale, la citoyenneté, apprendre à apprendre, etc.

b) *Une importance croissante des investissements liés au développement des ressources humaines :* les partenaires sociaux ont un rôle majeur à jouer dans la négociation d'accords prévoyant le co-financement de la formation des salariés et des modes plus souples de travail rendant possible une participation effective à des actions d'éducation et de formation (congés formation, formation et équipement en TIC, introduction des plans de compétences...). Il s'agit de développer des mécanismes financiers appropriés et d'évaluer la pertinence des modalités d'apprentissage tout au long de la vie.

c) *L'innovation dans l'éducation et la formation :* pour être efficaces, les méthodes d'éducation et de formation doivent être renouvelées : elles doivent favoriser l'apprentissage dans tous les environnements et à tous les stades de la vie. Elles doivent donc être centrées sur l'utilisateur, s'adapter à un large éventail de situations, de finalités, de publics et de besoins.

d) *La valorisation de la formation :* cette orientation vise à rendre visible la reconnaissance de l'apprentissage. Plus largement, les États membres exigent que les compétences et les qualifications soient plus directement «compréhensibles» et plus facilement «transposables» d'un état membre à l'autre de l'Union, afin de faciliter la promotion, la mobilité et la motivation de ceux qui n'ont pas l'habitude d'apprendre.

e) *Une nouvelle conception de l'orientation :* l'objectif est de veiller à ce que chacun ait facilement accès à une information et à des conseils de qualité sur l'offre de formation, dans toute l'Europe et tout au long de sa vie. L'éducation et la formation tout au long de la vie s'inscrivent pour chacun dans un projet de vie, dont le travail rémunéré n'est qu'un élément parmi d'autres. En effet, il ne convient plus seulement d'envisager l'orientation pour les jeunes ou les adultes sortis du marché du travail et souhaitant y retourner. L'offre doit s'ouvrir à tous, même si la majeure partie des initiatives vise aujourd'hui à prévenir les échecs et à rattraper les abandons.

f) *Le rapprochement de l'éducation et de la formation au niveau local :* l'objectif est ici de rapprocher l'éducation et la formation de l'individu et d'aller vers des dispositifs intégrés, inscrits dans l'environnement immédiat de travail et d'apprentissage des personnes. «Intégrés» signifie à la fois « agencer l'ensemble des conditions de l'apprentissage de manière cohérente en fonction de la situation de l'individu », et « établir des partenariats avec l'ensemble des acteurs de l'apprentissage » (partenariats territoriaux entre les acteurs de la formation, les intervenants chargés de l'emploi, du développement économique et de la politique familiale, et les communautés d'apprentissage).

Le renouveau des intérêts portés à la ressource humaine, considérée comme l'un des éléments centraux de la compétitivité.

Tous ces travaux témoignent de préoccupations et d'une mobilisation globales. Ils traduisent, dans la plupart des pays développés, le renouveau des intérêts portés à la ressource humaine considérée comme l'un des éléments centraux de la compétitivité. D'où l'évolution des politiques de formation, parfois la relance de celle-ci lorsque la formation initiale est jugée insuffisante. D'où aussi l'insistance croissante mise sur les notions de type «formation tout au long de la vie», afin d'assurer le développement continu de cette ressource humaine et de lutter contre l'obsolescence des connaissances, même si les arbitrages dans ce sens ne sont pas encore tous pris et si l'on en reste souvent encore à des déclarations d'intentions.

Les travaux traduisent aussi une évolution de la perspective liée au rôle de l'individu, considéré de plus en plus comme un acteur de son développement personnel, à qui l'on se doit d'offrir une palette de choix, tout en l'aidant à mobiliser les ressources disponibles.

Ils expriment enfin le plus souvent, en lien avec cette conception de l'individu autonome et responsable, le fait que les connaissances et compétences demandées, tant du point de vue de l'entreprise que de celui de la société, ne se limitent pas aux savoirs, qu'ils soient académiques ou professionnels. Les savoirs s'élargissent à un ensemble d'aptitudes et d'attitudes permettant de vivre en collectif, dans une société de la connaissance de plus en plus complexe. Mais la tendance est plutôt à l'expérimentation et n'est pas forcément majoritaire.

2. Les partenaires sociaux européens ont adopté un cadre d'action

Les préoccupations des partenaires sociaux (et des entreprises, comme nous le verrons plus loin) sont bien évidemment plus ciblées sur les questions directement liées à l'emploi, à la contribution productive des salariés et aux évolutions sur le marché du travail. En ce sens, la question de la compétence s'exprime et se construit davantage ici à un niveau micro ou méso économique.

C'est le 28 février 2002 que les partenaires sociaux européens (CEPP, Unice et UEA-PME pour les organisations patronales et la Confédération européenne des syndicats) ont adopté ce cadre d'action qui les engage ainsi que leurs organisations nationales affiliées dans une sorte de méthode ouverte de coordination (lignes directrices, rapport annuel, évaluation, etc.).

Le développement des compétences et leur acquisition représentent un intérêt partagé et une implication conjointe des employeurs et des salariés.

28 février 2002 : accord entre les partenaires sociaux européens.

Cet accord introduit l'idée que le développement des compétences et leur acquisition représentent, non pas un droit du salarié et une obligation de financement de l'employeur, mais un intérêt partagé et une implication conjointe des employeurs et des salariés. Pour cela, l'entreprise doit faire du développement des compétences des salariés qu'elle emploie un enjeu de sa performance, tandis que chaque salarié doit faire du développement de ses compétences un enjeu de la conduite de son parcours professionnel.

La co-responsabilité des acteurs prend appui sur trois priorités :

a) L'anticipation des besoins en compétences.

Dans les entreprises, l'identification et l'anticipation des besoins en compétences permettent de préciser les axes majeurs des politiques de ressources humaines ; elles couvrent tous les salariés et font l'objet d'un dialogue social. La décision du plan global de développement des compétences nécessaires pour le succès de la stratégie de l'entreprise, est de la responsabilité du plus haut niveau managérial, tandis que certains plans de développement des compétences sont élaborés conjointement par l'employeur et le salarié.

Au niveau national ou sectoriel, l'analyse collective des besoins en compétences et d'évolution des qualifications constitue une priorité au regard d'enjeux qui concernent notamment les jeunes, les demandeurs d'emploi et toutes les personnes souhaitant rester en situation d'emploi.

b) La reconnaissance et la validation des compétences.
L'objectif pour les partenaires sociaux européens est d'améliorer la reconnaissance et la validation des compétences,

c'est-à-dire de donner la possibilité de «bouger» (en termes de mobilité géographique et professionnelle). La mobilité dépend de l'efficacité des marchés du travail ou, en d'autres termes, de la promotion des modalités de reconnaissance et de validation des compétences : il faut donc établir des systèmes de qualifications transférables et des articulations et complémentarités avec les diplômés reconnus.

Dans le même temps, les partenaires sociaux mettent les acteurs en garde contre une trop grande individualisation de l'approche compétence, dans la mesure où les besoins sociaux ne correspondent pas nécessairement aux besoins individuels. Ceci incite à interroger et à repenser le concept d'employabilité.

c) L'information et le co-investissement.

Le troisième objectif prioritaire vise à faciliter l'accès à l'information aux salariés et aux PME pour leur permettre de conduire une stratégie personnalisée de développement des compétences à l'intérieur d'une stratégie d'entreprise. Il s'agit d'optimiser les ressources existantes, même si les partenaires sociaux recherchent de nouvelles manières de financer l'apprentissage tout au long de la vie.

Les acteurs sont complémentaires et ne peuvent plus agir indépendamment les uns des autres

Pour ne pas rester de simples déclarations d'intention et décevoir profondément, les politiques doivent être promues ou mises en œuvre par des acteurs efficaces. Les pratiques varient d'un pays à l'autre, mais l'évolution va dans le sens de structures diversifiées reliées les unes aux autres en réseaux, du rapprochement des bénéficiaires et de la responsabilisation des acteurs à tous les niveaux.

La dynamique des acteurs sociaux et économiques favorise une réelle collaboration et des appuis réciproques. La tendance à mettre en œuvre des actions de partenariat ressort des pratiques observées. Le terme de partenariat s'entend de la création ou du développement de liens particuliers entre différentes institutions, organisations, entreprises, individus, etc. qui jusqu'à présent demeuraient

La dynamique des acteurs sociaux et économiques favorise une réelle collaboration et des appuis réciproques.

étrangères ou n'entretenaient pas de relations suivies les unes avec les autres.

Le partenariat est évoqué dans la plupart des pays quelle que soit leur culture.

□ Différents types de partenariat émergent et favorisent la reconnaissance du rôle clé des partenaires sociaux. Ce sont des tentatives de synergies entre différentes activités, différents niveaux de gouvernements et partenaires sociaux. La qualité du rapprochement des acteurs entre eux, la manière dont ils conçoivent, élaborent les projets, prennent des initiatives, mettent en œuvre le cadre et les règles, la manière dont ils incarnent les valeurs à travers les négociations et actions deviennent prépondérantes.

□ Les traditions négociatrices de certains pays jouent un rôle en faveur des partenariats. Certains pays ont pour principe de développer du consensus social et de favoriser la consultation au stade de l'application des mesures, tandis que d'autres visent le consensus au moment de la conception ainsi que de l'application. Reste que, de plus en plus, la visibilité des bénéficiaires en termes économiques et/ou sociaux ou personnel est un des critères-clés de ces rapprochements.

La place reconnue à chacun des acteurs, l'établissement et le renforcement des liens entre toutes les parties prenantes (le gouvernement, les partenaires sociaux, les entreprises et les individus) constituent la dynamique des acteurs.

La dynamique des acteurs est la manière dont le développement volontaire des liens de proximité et les relations entre les partenaires évoluent, se modifient et la manière dont ceux-ci, tout en gardant leur identité, apprennent à fonctionner ensemble et à régler les interactions entre eux.

□ La décentralisation implique de nouveaux partenaires conviés à jouer des rôles dont ils n'ont pas l'habitude. Élargir l'information, sensibiliser et susciter l'adhésion le plus en amont possible des projets est primordial. Mais il s'agit également d'en faire des pourvoyeurs d'informations

en provenance du terrain et des décideurs des bons choix à opérer en fonction des besoins locaux. Que ce soit dans l'optique de partenariat direct ou de consultation de partenaires, il convient de réduire les risques de se tromper ou d'avoir des conflits, en dialoguant avec les utilisateurs/bénéficiaires. L'efficacité des actions (publiques et autres) en dépend.

- La mesure de l'efficacité des projets menés connaît des développements importants dans lesquels la mesure de la satisfaction de la clientèle occupe une place centrale.

3. Le terme « compétence » inspire des initiatives dans tous les pays d'Europe ; chacun utilise la recherche de consensus sur le sens comme un levier de mobilisation.

3.1. Il n'existe pas actuellement dans l'Union européenne de conception commune de ce que sont les compétences. En France, le MEDEF a proposé une définition fédératrice des compétences.

L'Union européenne définit l'apprentissage tout au long de la vie comme «toute activité d'apprentissage à caractère utile et permanent, visant à améliorer la connaissance, les qualifications et l'apprentissage», et plus largement, comme «un continuum éducatif, coextensif à la vie et élargi aux dimensions de la société». Il s'agit donc d'intégrer des contextes formels et informels et d'établir des liens entre ceux-ci : créer des passerelles et des articulations entre les divers parcours d'apprentissage, faciliter le passage entre le travail et l'apprentissage et vice-versa, valoriser et rendre visibles les résultats des apprentissages effectués dans les contextes non formels. Mais il s'agit aussi de développer et d'encourager toutes les formes d'initiative individuelle.

Il n'existe pas actuellement, dans l'Union européenne, de conception commune de ce que sont les compétences, notamment les compétences de base ou compétences clés. Pour beaucoup, l'expression «de base» est fortement liée à la capacité de compter, lire et écrire et on considère généralement que le terme anglais «skill» ne

Faciliter le passage entre le travail et l'apprentissage, et vice-versa.

couvre pas les attitudes, aptitudes et connaissances, prises en compte par le terme anglais «compétences».

Rappelons que le MEDEF avait produit, pour les Journées internationales de la formation de Deauville en 1998, un glossaire précis dont l'objectif était de profiler un langage commun. La définition de la compétence était la suivante : la compétence professionnelle «est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de la valider et de la faire évoluer». À ce titre, la compétence était le point d'ancrage d'un processus, appelé «démarche» ou «logique compétences».

3.2. Chaque entreprise européenne cherche sa définition de la compétence

Si un point semble acquis, quels que soient les cas et les pays, c'est l'importance d'avoir recours à un langage commun. Les définitions existantes ne semblent pas suffisantes puisque chaque entreprise s'attelle à la recherche d'un consensus interne autour de la notion de «compétence». Chaque individu ou groupe peut alors apporter sa contribution et ainsi cheminer dans l'appropriation.

La construction du langage commun est alors un gage du caractère collectif de la démarche, de sa compréhension et de son acceptation. Ceci se vérifie particulièrement dans deux types de situation (ces deux types de situation font référence au tableau qui est présenté dans le point suivant) :

- d'une part, là où les démarches introduisent un nouvel ordre salarial, avec de nouvelles procédures d'évaluation qui supposent une forte objectivation et publicité des procédures;
- et d'autre part, là où l'objectif est de construire (ou de reconstruire) des collectifs de travail sur des bases relationnelles (la confiance, l'engagement mutuel) souvent en rupture avec les relations sociales anciennes, avec

les cultures du conflit.

a) Quel que soit le pays, la référence à la compétence signe d'abord une performance opérationnelle et par voie de conséquence, un système de gestion des performances.

Il est de bon ton de dire que les termes utilisés (compétence, qualification, comportement, potentiel) ne sont pas exactement équivalents selon les pays. On ne peut nier que les définitions ne concordent déjà pas à l'intérieur des pays eux-mêmes. Cependant, en analysant les projets et réalisations des entreprises de tous pays, on ne peut s'empêcher de percevoir que les langages véhiculent des constantes et que celles-ci sont perceptibles.

Plus précisément, l'analyse des monographies fait apparaître un sens commun, même s'il est formalisé de mille manières : la compétence signe une performance, laquelle peut être identifiée, évaluée, développée. Deux approches principales peuvent être différenciées :

□ Dans la première approche, la compétence (qualifiée ici de « sens strict du terme ») est comprise comme la capacité à atteindre des résultats prédéterminés, quantitatifs et qualitatifs, pour une tâche donnée, dans une fonction ou dans un « rôle », en mobilisant les ressources propres à l'individu (savoirs, savoir-faire opérationnels et comportementaux) et les ressources liées à l'environnement de l'individu (organisation du travail et moyens à disposition). La compétence est définie « hors tout », déconnectée de l'organisation, des stratégies et des problématiques. Elle signe un ensemble d'attributs individuels, dont certains sont développables, dont d'autres sont considérés comme figés (ainsi, dans telle entreprise, ces attributs sont séparés en deux, une partie étant considérée comme non modifiable au-delà d'un certain âge).

L'objectif est alors d'avoir un ensemble de compétences et de connaissances, accompagné d'une méthode permettant de les évaluer afin de former la personne jusqu'à atteindre le standard/niveau de performances requis. La notion anglaise de « gap » à combler est fréquemment

utilisée, même si c'est dans un sens dynamique : un gap comblé permet de déplacer le curseur et de fixer, de façon incrémentale de nouveaux objectifs ce qui crée un nouveau gap...

□ Dans la seconde approche, la compétence devient un processus dans lequel la qualification n'est qu'une ressource parmi d'autres. Elle fait davantage référence à l'incertitude, à la complexité, aux aléas et à l'exigence de qualité que rencontrent les individus en situation professionnelle, et donc à l'autonomie et à la prise d'initiative nécessaires pour atteindre le résultat attendu par les clients ou bénéficiaires, internes ou externes. Ces dimensions sont complémentaires aux qualifications que d'aucuns nomment le « savoir agir ».

La compétence est « intégrée », étroitement arrimée à la stratégie, au contexte de l'organisation et à ses évolutions.

Pour le salarié, c'est l'aptitude individuelle à l'emploi, autrement dit l'employabilité, au sein de l'entreprise ou à l'extérieur. C'est un passeport, mais plus que cela, c'est un engagement de l'individu au regard de son entreprise. L'on parle même de développement durable des compétences, voire d'assurance compétence.

Pour l'entreprise, c'est la performance, autrement dit, la capacité d'agir du salarié en situation professionnelle en mobilisant toutes les ressources à sa disposition, quelles qu'elles soient. À la dimension individuelle de la compétence s'ajoute une dimension plus collective, qui est liée non seulement à l'organisation du travail mais également aux fonctionnements en équipe, en réseau transversal, qui caractérisent actuellement les organisations au management, à la communication, etc.

La compétence (que l'on qualifiera alors de « sens large ») est alors composée de compétences techniques liées au métier et aux qualifications (savoirs et savoir-faire opérationnels), de compétences appelées personnelles (comportementales et relationnelles, liés à l'individu) permettant de démontrer son professionnalisme dans un monde en évolution et, de compétences sociales

La compétence signe une performance qui peut être identifiée, évaluée, développée.

complémentaires. (Ces dernières font référence à la citoyenneté, à l'éthique, à la gestion de projet par exemple). Certaines entreprises y ajoutent les compétences génériques reliées à l'éducation.

Ces différentes conceptions de la compétence sont étroitement liées, comme le soulignent François Geffroy et René Tijou, à des traditions culturelles de recherche propres à chaque pays. Ils suggèrent ainsi de distinguer :

- un concept américain de «compétences» fortement inspiré des travaux de Richard Boyatzis, focalisé sur la personne, comportant un inventaire de caractéristiques personnelles, prônant souvent des tests et visant à identifier les «best performer»;
- un concept anglais, articulé aux NVQ, visant à identifier des standards minimaux, se focalisant sur le poste et/ou le rôle, et prônant un inventaire des tâches et des rendements;
- une approche française articulant stratégie/organisation et management, que l'on peut rapprocher des courants sur l'apprentissage organisationnel, la « learning organisation », courants fortement présents en Finlande, en Suède ou en Allemagne.

Nous émaillerons le propos de plusieurs exemples qui traduisent le foisonnement dans lequel l'Europe se trouve : la société italienne SOREMARTEC, l'entreprise espagnole AIRTEL, le Groupe Chimique finlandais OYJ, le Groupe italien PAM et le Groupe irlandais GUINNESS.

L'exemple de SOREMARTEC (Italie) est significatif de cette seconde définition : structure internationale italienne de 350 salariés ; elle fait partie du Groupe Ferrero, elle est répartie sur trois sites internationaux et est destinée à réaliser des travaux de recherche et de développement, de manière quasiment autonome, sans études de marchés externes. Son objectif est de créer de nouveaux produits appartenant à des catégories inédites sur le marché.

Dans l'entreprise SOREMARTEC, c'est la charte des valeurs érigée qui pose les fondations de l'identification des aptitudes communes, d'où découlent les compétences. Selon la monographie, la notion de compétence fait référence aux connaissances, aux capacités et aux aptitudes, qui, dans un contexte donné, permettent de réaliser des performances efficaces et de qualité.

Les compétences spécifiques liées au poste ne sont pas prises en compte dans l'évaluation. Les seules compétences mesurées sont celles qui font référence au développement et à la croissance professionnelle, telles que :

- les compétences transversales (flexibilité, communication, intégration, esprit d'initiative, leadership, etc.),
 - les compétences fonctionnelles, divisées en fonctions techniques (créativité et mise à jour technique), marketing (gestion de projet, implication marketing à long terme) et personnelles (médiation, perspective et implication à long terme).
- Les compétences sont mesurées en analysant les événements liés au comportement organisationnel dans le contexte du travail.*

L'entreprise AIRTEL (opérateur de télécommunication, 4 000 salariés, Espagne), définit la compétence comme une « succession de connaissances, d'aptitudes et de capacités permettant d'identifier les professionnels qui réussissent dans l'organisation ».

La compétence est une caractéristique personnelle directement liée à l'obtention de bons résultats sur le terrain.

Un modèle a été défini. Il propose 14 compétences essentielles caractérisant chaque poste de la société et fait la distinction entre :

- les compétences fondamentales communes (ou applicables à tous les postes) : conseil à la clientèle, résultats, adaptation aux changements et anticipation du changement, travail en équipe, capacité de réaction, organisation du travail personnel, communication;
- les compétences spécifiques (liées au management pour certaines fonctions) : vision, planification des activités, direction de l'équipe et du travail, traitement des informations, négociation;
- les compétences personnelles (davantage liée à l'individu qu'à la fonction) : motivation pour la réalisation.

Une fois définies, les compétences sont attribuées à chaque poste en fonction de leur lien avec la performance.

Des normes à respecter et objectifs à atteindre (de 0 à 4) y sont complémentaires joints.

Le Groupe chimique finlandais international OYJ

(10 000 personnes dont moins de la moitié en Finlande) qui réalise des produits chimiques, a mis au point un projet pilote basé sur le modèle de Hamel et Prahalad (*Competing for the future*, 1994). Celui-ci repose sur une arborescence des compétences, selon quatre dimensions :

- des compétences fondamentales : ce sont les aptitudes (y compris liées aux technologies) qui ont une influence décisive sur la compétitivité, offrent un potentiel sur un grand nombre de marchés et apportent une contribution significative produit final ;
- des compétences critiques : elles sont essentielles pour les activités ;
- les aptitudes professionnelles (individuelles ou en équipe) : elles sont spécifiques au process ou à l'activité ;
- les aptitudes de base qui sont préalables à l'acquisition et à l'utilisation des aptitudes professionnelles.

Ce modèle fait l'objet d'un programme appelé KEY (*Company Excellence by You*), permettant d'organiser la formation et destiné aux cadres et aux professionnels spécialistes possédant le potentiel de devenir dirigeants ainsi qu'aux jeunes professionnels.

Pour le groupe italien PAM, (10 000 personnes environ, six sociétés indépendantes, des chaînes d'hypermarchés, de supermarchés, de commerces de proximité, de magasins de hard discount et des restaurants différenciés en termes de produits et de services, 400 points de vente).

Le projet est parti d'une volonté de la direction de mener une enquête auprès du personnel, relative à l'entretien d'évaluation annuel. Considérée comme trop « psychologisante », l'approche a changé, passant du modèle connu à une méthode basée sur la recherche de cohérence entre le comportement organisationnel des personnes et le type de travail qu'elles effectuent.

Le modèle de compétences créé s'est basé sur les grandes fonctions de l'entreprise : (achats, ventes, services). Une description des activités correspondantes (par processus) et une liste des objectifs que chaque procédure doit atteindre (phases traditionnelles, caractéristiques, objectifs) ont été élaborées.

Suit la liste des compétences considérées comme utiles à toute personne opérant au sein du Groupe : soit des compétences liées à la croissance de la société, soit liées aux besoins spécifiques du secteur produit auquel la personne appartient, soit liées aux

caractéristiques structurelles de la société. Elle se décompose en :

- capacité à atteindre les objectifs spécifiques et primaires de la procédure ;
- compétences professionnelles considérées comme essentielles dans le secteur ;
- caractéristiques personnelles requises par ceux qui opèrent au sein de cette procédure.

L'impact concerne les plans de développement et de formation ainsi que les systèmes relatifs à la carrière.

Pour le groupe irlandais GUINNESS Dublin Brewery

(350 personnes, production de bière, 50 % de la production exportée). Dans le projet *Adapt* (financé par l'Europe), intitulé « Apprendre pour rester à l'avant-garde du changement » et que l'entreprise Guinness a engagé, l'objectif a été de comprendre la manière dont se font les apprentissages afin de susciter le goût d'apprendre des personnes qui n'avaient pas bénéficié de formation scolaire et qui avaient, de ce fait, besoin d'être aidées. L'organisation doit donc aider les salariés à devenir leur propre source de motivation. L'apprentissage ne doit pas être laissé au hasard mais planifié, assorti d'objectifs et d'évaluations à chaque stade.

Dans ce cadre, GUINNESS propose un équilibre entre formations à des compétences professionnelles et formations non directement professionnelles pour se préparer à endosser de nouveaux rôles. L'entreprise parle alors de compétences d'apprentissage (c'est-à-dire la confiance en soi, la qualité du relationnel, l'aptitude à travailler en équipe, etc.).

- Il faut noter que compte tenu de leur situation spécifique, les groupes internationaux sont particulièrement tenus de trouver un espace commun de langage utilisable par tous les pays d'intervention (Siemens, KPMG, etc.), tout particulièrement pour le top management. Les entreprises nationales réagissent plus en fonction de leur pays d'origine. Les PME, elles, font la plupart du temps l'impasse de la définition.

KPMG (Royaume-Uni) est un cabinet britannique, membre de KPMG international (11 000 personnes environ en 2000), qui a

pour vocation de convertir le savoir en valeur, au profit des clients, de son personnel et de son environnement.

Le système des compétences a donc été pensé à l'échelle mondiale, à partir des trois valeurs clés de l'entreprise :

« Notre clientèle, notre personnel, les connaissances ».

Huit compétences fondamentales ont été déclinées et positionnées aux trois niveaux de responsabilité : les membres, les cadres et les leaders.

Les huit compétences sont les suivantes : l'efficacité personnelle, l'apprentissage permanent, la direction, les services clientèle, le management du cabinet, l'évolution du cabinet, le savoir-faire technique, l'innovation et le partage des connaissances.

Des comportements, liés à ces compétences clés et aux trois niveaux, ont été définis.

Pour la mise en œuvre, KPMG a tenu compte des particularités nationales :

les processus de définition d'objectifs au Royaume-Uni et aux États-Unis partent de l'individu et se poursuivent par une discussion avec un supérieur hiérarchique ;

les pays de la zone Asie Pacifique et France sont habitués à un processus dont le point de départ est le supérieur hiérarchique qui donne des indications sur les réussites, les domaines d'amélioration et les objectifs.

Plusieurs termes émergent dans les expressions employées en référence à une démarche compétences : compétences clés, stratégiques, fonctionnelles, personnelles, et même la notion de compétences informelles. Les appellations foisonnent mais le plus important à retenir est l'idée d'une architecture de compétences de natures différentes : génériques (liées aux bases d'éducation), techniques (liées au métier), personnelles (liées aux comportements de la personne elle-même dans son environnement), et sociales (liées aux valeurs, à l'éthique et à la société). Les monographies amènent à penser que cette seconde définition est plutôt dominante.

On peut dire en conclusion que les monographies témoignent de deux sens prédominants : trouver les moyens et les modalités de faire œuvrer une communauté entière de salariés devant faire face à son avenir ; cerner les compétences individuelles nécessaires aux performances

Deux sens prédominants : faire œuvrer une communauté de salariés devant faire face à son avenir ou cerner les compétences individuelles nécessaires aux performances et les développer.

et les développer. L'objectif est à la fois économique et social.

b) La compétence est également un processus de changement.

La manière d'employer la notion de compétence signe parfois un autre niveau de discours, plus politique et stratégique. La compétence, rapidement tenue pour acquise et utilisée comme telle, devient « un discours qui veut convaincre et un guide pour l'adaptation des systèmes aux nouvelles exigences de la société. Elle est, avant tout, un thème fédérateur ».

Les monographies qui se rattachent à cette conception évoquent alors plutôt une démarche. Au niveau opérationnel, cette démarche conduit à la responsabilisation individuelle, et à partir de là, à l'engagement, en raison de son rapport direct avec les objectifs étendus à l'organisation tout entière. Ensuite, elle place les individus au centre de l'organisation en créant un environnement positif et en leur offrant l'espace dont ils ont besoin pour réaliser leur potentiel dans le cadre des stratégies de l'entreprise.

L'idée d'un apprentissage intégré tout au long de la vie.

On parle ici de développement des compétences comme d'un ensemble qui inclut plusieurs éléments qui s'enchaînent : l'apprentissage de base, les performances et les résultats, l'apprentissage lié ou non au travail, l'auto entraînement, le knowledge management et même la satisfaction des clients. On rejoint là l'idée d'un apprentissage intégré tout au long de la vie. Les monographies ne l'illustrent pas complètement, mais un des cas les plus proches provient d'Allemagne.

C'est le cas, un peu exceptionnel en Allemagne, de la PME allemande GMBH (150 personnes dont 73 % de femmes, vente par correspondance de produits pour professionnels du secteur dentaire).

Après avoir connu des difficultés durant les années 1990, la Direction a souhaité mettre en place les principes du « leadership génératif » fondés sur les thèses de Peter Senge, « the fifth generation ». Ceux-ci sont essentiellement basés sur le lien entre développement personnel et développement de l'organisation.

L'objectif défini par l'entreprise était appelé « projet de percée économique » pour toute entité de l'entreprise.

Le rôle des responsables et des salariés était d'identifier, en interne ou en externe, les occasions nouvelles ou ignorées dont pourrait bénéficier l'entreprise. Dans cette perspective, « la compétence a été définie comme un processus de changement » et toute la stratégie a reposé sur « l'évolution de l'activité à travers le développement des compétences » (il n'existe pas, dans la monographie, de définition plus précise).

De nombreuses activités ont été mises en place dans l'entreprise : des ateliers, un marché de l'information, des journées de regroupement et de réflexion de l'ensemble du personnel, des actions sur le travail en réseau, des réunions mensuelles et des groupes de travail sur la transparence des tâches principales, des rôles hiérarchiques et des responsabilités dans les domaines de spécialité. Par ce seul jeu de collaboration, les premiers bilans ont conforté l'idée d'un accroissement des compétences des participants et, notamment, une réelle acquisition de connaissances quant à l'organisation de l'entreprise.

Après quelques péripéties, un second processus de transformation de l'ensemble des acteurs, plus structuré, a été mis en œuvre. La notion d'organisation apprenante a visé à transformer, dans le même temps, les compétences de la Direction générale, celles de l'ensemble des cadres et celles des salariés. À cet effet, des entretiens systématiques de développement du personnel ont vu le jour.

Tout le projet a reposé et repose d'abord sur l'exemplarité de la Présidente, mais également sur une équipe de direction solide et impliquée, sur des opportunités de formation et de promotion données, sur une bonne ambiance de travail, sur une coopération nettement améliorée et sur la grande implication des salariés.

Ce qui change dans ce cadre, ce ne sont pas les composantes que l'on connaissait et qui existaient déjà, mais c'est que les actions qui étaient totalement indépendantes les unes des autres deviennent intégrées, forment un processus et convergent vers un même objectif.

c) La compétence est aussi une approche intégrée liée à «la régénération» d'une communauté.

La compétence comme capacité d'une organisation de se régénérer face au changement.

Un autre sens émerge, de manière plus lointaine encore, et ce, dans les entreprises aux systèmes les plus sophistiqués : la compétence est vue également comme la capacité d'une organisation de se régénérer elle-même face aux constants changements qui interviennent. C'est alors une approche complètement intégrée, permettant de combiner les performances, le développement des ressources et la réussite de l'entreprise.

Elle intègre :

- de nouveaux modes de comportements professionnels entre les salariés pour favoriser et accroître la collaboration et la responsabilité de soi-même et des autres (le self management),
- un espace ou un environnement qui permet aux salariés - à tous les niveaux - de prendre des initiatives, de coopérer, d'apprendre et de partager les connaissances et savoir-faire sur les processus de travail et les relations professionnelles.

*L'entreprise **Lapple** en Irlande s'engage dans un processus de transformation en deux temps. Dans un premier temps, elle met en place un schéma centré sur la transformation de l'organisation du travail en lien avec la stratégie. Dans un deuxième temps, elle développe une approche plus systémique et plus globale du changement, mettant en relation les changements stratégiques et structurels avec un ensemble de composantes reliées entre elles (la ressource humaine, les « styles » de management, etc. C'est un point de vue « holistique » sur l'organisation qui devrait lui permettre de construire une flexibilité d'ensemble.*

4. Par-delà les dynamiques européennes, les systèmes nationaux rencontrent les logiques d'entreprises

4.1. La permanence des différences est vive

Cette hétérogénéité apparente des définitions et des démarches compétences (ou de gestion des ressources humaines), sur lesquelles nous reviendrons tout au long de la deuxième partie, n'est pas pour étonner.

□ D'une part, nous l'avons vu, les pratiques sont encore balbutiantes, souvent expérimentales et pas encore stabilisées. On se situe presque toujours dans des processus sociaux de longue haleine, qui ne trouveront que progressivement leur expression stabilisée, d'autant qu'ils touchent parfois le cœur des relations de travail et d'emploi.

□ D'autre part, les enseignements des différents travaux internationaux, tant sur l'organisation du travail que sur la gestion des ressources humaines, montrent que l'on a à faire à des particularismes nationaux, ancrés dans les cultures, dans les systèmes de formation et d'emploi qui interdisent toute transposition de modèle et « résistent » à des forces économiques pourtant apparemment unifiantes.

Ainsi, dès la fin des années 1960, une forte différence dans les structures de salaire entre la France et l'Allemagne attire l'attention des observateurs : l'écart entre les salaires ouvriers et les autres est systématiquement plus élevé en France qu'en RFA. Comment expliquer ce phénomène ?

Des travaux approfondis sont alors menés sur des entreprises identiques en termes de produit, de technologie, de taille. Ils montrent d'abord la relativité des catégories utilisées : la notion d'ouvrier qualifié n'est pas la même dans les deux pays, pas plus d'ailleurs que celle d'agent de maîtrise ou de cadre.

Ils introduisent ensuite des éléments d'explication de ces différences dans les notions. D'un côté, ce que les auteurs nomment le « rapport éducatif » (comment sont « produites » les qualifications par les systèmes de formation) est très différent compte tenu des systèmes de formation, des

Des pratiques encore souvent balbutiantes, expérimentales et pas encore stabilisées. Des processus sociaux de longue haleine.

traditions pédagogiques, et de la façon dont les familles et leurs enfants se situent face à ces systèmes (valorisation de la formation ouvrière en apprentissage d'un côté, promotion des élites par la formation générale de l'autre).

Mais ce « rapport éducatif » ne suffit pas à expliquer les différences. En effet, les formes d'organisation du travail, et donc la position relative de chaque catégorie professionnelle, varient elles aussi. Ainsi par exemple, le rôle de l'encadrement intermédiaire (les agents de maîtrise) n'est pas le même. D'un côté on trouve en RFA une maîtrise relativement formée, ayant un statut fort dans l'entreprise comme dans la société et encadrant un nombre élevé d'ouvriers. De l'autre, on rencontre plutôt une maîtrise de proximité, souvent issue du rang, et encadrant un nombre réduit de salariés. La structure des mobilités professionnelles diffère aussi, ainsi que les formes d'organisation de ces mobilités (rôle fort de la formation diplômante en RFA, rôle de l'ancienneté en France).

L'effet «sociétal» : ce qui se passe dans l'entreprise est en résonance profonde avec les caractéristiques de la société.

De ces travaux naîtra l'idée (et le mot) d'effet « sociétal » qui est aujourd'hui largement banalisé, pour exprimer comment ce qui se passe dans l'entreprise est en résonance profonde avec les caractéristiques de la société et comment cette articulation entreprise/société fait système.

Examinant dix ans après les conditions d'introduction des systèmes de production automatisés, d'autres travaux ont tiré des conclusions voisines, tant sur des comparaisons France/RFA que sur des comparaisons avec la Grande-Bretagne. Des résultats similaires ont été trouvés en comparant la France et le Japon.

D'autres études, portant plutôt sur les styles de management et sur la nature des relations entre groupes sociaux dans l'entreprise, arrivent à une même conclusion, celle du caractère nationalement situé des styles de management mais en s'appuyant alors plutôt sur l'idée de traditions culturelles. Philippe d'Iribarne identifie ainsi, dans le cas de la France, une logique de l'honneur régissant les rapports hiérarchiques, qu'il oppose à une logique d'échange « fair » entre égaux

dans le cas des USA et à une logique du « consensus » dans le cas hollandais.

L'examen des systèmes nationaux d'innovation conduit à des conclusions voisines en montrant comment ces systèmes nationaux diffèrent notamment par la combinaison entre les institutions de recherche publiques et privées, par l'horizon économique des entreprises (lui-même lié à la structure du capital) et par les clivages plus ou moins forts entre techniciens et ingénieurs.

Le débat n'est pas clos entre les tenants d'une hypothèse culturaliste (ce sont les substrats des cultures nationales, y compris les traditions religieuses qui façonnent les comportements, tant des salariés que du management et expliquent les différences entre pays) et les tenants d'approches plus systémiques (ce sont les systèmes éducatifs, les systèmes de relation professionnelle et de mobilité, qui conduisent les entreprises à des choix organisationnels, de rémunération et de mobilité très différents, au-delà de vocables formellement unifiants). Mais chacun s'accorde, au-delà des interprétations à donner, sur l'importance des différences entre pays, et surtout sur la permanence de ces différences.

4.2. Les systèmes sociaux sont des systèmes de ressources

Les déterminismes économiques et sociaux : plus qu'un système de contraintes, un système de ressources dans lesquelles l'entreprise peut puiser.

Il s'agit donc, en quelque sorte, de reconnaître que l'entreprise est «enchâssée» dans un ensemble de déterminismes économiques et sociaux qui la dépassent et qui sont irréductibles à ce que l'on a coutume d'appeler les «forces économiques». Cet enchâssement peut alors être vu comme un système de contraintes dont il faudrait s'affranchir... mais il est vérifié sous des formes diverses dans chaque pays. Que signifierait alors de vouloir s'affranchir de tout système de contraintes ? Plutôt qu'un système de contraintes, il faut alors le voir comme un système de ressources, dans lesquelles l'entreprise peut puiser et qu'elle peut mobiliser en jouant sur les forces de chacun de ces systèmes sociétaux.

Ainsi, par exemple, l'existence systématique de référentiels métiers dans les pays à dispositif de formation par apprentissage, le lien fort entre le titre et le poste est à la fois une

contrainte (risque de rigidité), mais aussi une ressource pour les entreprises qui savent s'appuyer sur ces référentiels. Des marchés du travail interne aux entreprises peuvent être vus comme une contrainte (moindre flexibilité quantitative) mais aussi comme une ressource, c'est-à-dire une plus grande facilité à organiser le développement professionnel des salariés et à capitaliser les connaissances.

Dans un récent travail comparatif consacré aux questions d'apprentissage et d'innovation, Alice Lam évoque l'idée que « l'enseignement et la formation contribuent à déterminer la constitution sociale de la connaissance, fournissant ainsi une base à l'évaluation des compétences, à la hiérarchie des professions et à la définition des postes de travail. À ce titre, ils exercent une influence sur l'importance et le prestige relatif des différents types de connaissance et sur la nature de leur interaction. Les types de marché du travail déterminent les lieux d'apprentissage, les incitations au développement des divers types de connaissance ainsi que les mythes et les cadres sociaux dans lesquels l'apprentissage individuel entre en interaction avec l'apprentissage collectif ». Examinant différents modèles organisationnels, A. Lam propose ainsi quatre types de modèles sociétaux de développement des compétences, articulés avec les systèmes d'enseignement et les marchés du travail.

Modèles sociétaux de développement des compétences.

	Marché du travail professionnel	Marché du travail interne
Enseignement et formation « élitiste »	Modèle professionnel (bureaucratie professionnelle, connaissances enregistrées)	Modèle bureaucratique (bureaucratie mécanique, connaissances codifiées)
Enseignement et formation de masse, « égalitaire »	Modèle de la communauté professionnelle (adhocratie fonctionnelle, connaissances incorporées)	Modèle de la communauté organisationnelle (organisation de type japonaise, connaissances ancrées)

Source : Alice Lam

Les acceptations de la compétence ne sont pas les mêmes selon les pays, voire au sein d'une même entreprise selon ses implantations nationales.

Ce sont des constats similaires que font René Tijou et François Geffroy dans leur récent ouvrage sur les compétences. Les acceptations de la compétence ne sont pas les mêmes selon les pays, voire au sein d'une même entreprise selon ses implantations nationales. Les conceptions de l'individu, de l'organisation et les points de vue éthiques et philosophiques conduisent à des définitions et à des pratiques différentes, qu'il convient de comprendre et de confronter, en sachant que parfois le piège des mots formellement similaires cache des réalités très dissemblables.

Comment alors tirer partie de cette hétérogénéité ?

4.3. On peut faire émerger un essai de schéma explicatif de l'hétérogénéité existante

Dans un premier temps, on peut suggérer l'analyse suivante :

1) l'entreprise est vue d'emblée comme un système social, lui-même enchâssé dans un système qui la dépasse ;

2) cet enchâssement suscite des interactions multiples :

□ Avec le système éducatif initial qui produit non seulement les individus porteurs de savoirs et savoir-faire, mais qui façonne également des représentations et des comportements et contribue à produire des formes de division de ces savoirs, de hiérarchie organisationnelle et sociale.

Ainsi par exemple, on sait que le statut social des savoirs professionnels est beaucoup plus fort dans les systèmes d'inspiration duale (Allemagne, Autriche, Danemark) que dans les autres systèmes éducatifs (de type français et anglo-saxon). On sait aussi que certains systèmes éducatifs sont plus élitistes que d'autres (séparation par exemple plus forte entre les jeunes au travail dès 16 ans en Angleterre et ceux qui poursuivent des études). Le degré d'implication des entreprises dans ces systèmes de formation peut être fort et direct (c'est le cas des pays à modèles d'apprentissage dominant, mais avec un système de certification/classification très structuré), réel mais plus médiatisé (le cas de la France, de la Suède et de la Finlande) ou encore faible (le cas de l'Espagne).

La conception des savoirs, leurs articulations et leurs modes d'acquisition jouent et se retrouvent dans les pratiques d'entreprise.

La conception des savoirs, leur articulation, leur valorisation et leur mode d'acquisition va donc jouer et se retrouver dans les pratiques d'entreprise (critères d'embauche, affectation sur les emplois, privilège ou non aux formations formelles, etc.).

□ Avec le système de relations professionnelles qui joue notamment sur les formes d'emploi, sur les systèmes et les niveaux d'évaluation et de rémunération des individus. Ainsi les classifications, appuyées sur des analyses transversales d'emploi et de compétences, sont fortes dans les pays à dominante d'apprentissage. Les négociations salariales sont plus ou moins centralisées (forte centralisation dans les pays scandinaves, faible centralisation en Grande-Bretagne ou en Irlande). De même, le caractère plus ou moins consensuel du système de relations professionnelles joue sur les modes d'élaboration des politiques de gestion des ressources humaines et sur l'implication des partenaires.

□ Avec le système de formation continue qui fournit des cadres de développement de la ressource humaine, des opportunités et des contraintes. Ces systèmes peuvent par exemple reposer sur une offre publique souvent gratuite, sollicitant fortement l'initiative individuelle (cas des pays nordiques), accompagnés d'une continuité structurelle entre formation initiale et continue (forte référence à l'acquisition de titres transversaux). Ils peuvent, comme en France (avec son obligation légale), mais en Autriche, en Allemagne et en Espagne, comporter une plus forte implication de l'entreprise à travers son plan de formation.

Mais par exemple, s'agissant de la RFA, tout un pan du système, en continuité forte avec l'apprentissage, renvoie aussi à l'individu, dans des logiques promotionnelles très structurées où l'acquisition du titre (d'agent de maîtrise, de technicien par exemple) est une condition sine qua non de l'occupation du poste, et en même temps une assurance très forte pour l'individu qui en est porteur.

□ Avec le marché du travail, pris lui aussi plus comme un système d'emploi que comme un « marché » et pour lequel, au-delà des questions de conjoncture, il s'agit de

comprendre comment s'organisent les flux d'alimentation et les flux de mobilité. La petite taille du pays, mais aussi l'importance des qualifications reconnues comme transversales, créent au Danemark un marché du travail où la mobilité inter-entreprises est forte, valorisée et considérée comme normale. Les modèles français et allemand reconnaissent plus de place à des marchés internes d'entreprises, même si les règles qui organisent ces marchés diffèrent.

Il n'est évidemment pas dans l'objectif de ce cahier de traiter de toutes ces questions. Mais on s'attachera, dans la deuxième partie, à essayer de trouver, dans la multiplicité des pratiques recensées dans les études de cas, des traces de ces déterminants sociétaux, et de la façon dont les entreprises mobilisent et transforment, autour de la question des compétences, ces ressources nationales.

Conclusion de la première partie

On peut tout d'abord souligner que la thématique de la compétence est bien présente dans la plupart des pays européens. Elle se rencontre dans les pratiques d'entreprises, chez les partenaires sociaux mais aussi dans les déclarations de politique publique.

Cette thématique est cependant plus proche de la « tour de Babel » que de « l'Espéranto ». Tant au sein des entreprises que chez les autres acteurs, il y a plusieurs façons de parler de la compétence, de la définir ou de rester dans le flou. Parfois même, le mot n'est pas utilisé alors que les pratiques pourraient être, du point de vue de l'observateur français, qualifiées de gestion des compétences dans certains cas, de gestion par les compétences (la question des compétences devient une composante stratégique, intégrée aux questions d'organisation) dans d'autres.

Ce foisonnement n'est cependant pas étonnant.

D'une part, même si la notion est ancienne, son renouvellement récent n'a pas encore permis d'en décanter ni d'en stabiliser les conceptions.

Les entreprises abordent la thématique de la compétence par des portes multiples, selon les contraintes qui pèsent sur elles et les objectifs qu'elles s'assignent.

D'autre part, les entreprises posent ces questions par des portes multiples, selon les contraintes qui pèsent sur elles et les objectifs qu'elles s'assignent. La recherche d'un changement organisationnel profond, la création d'une culture de groupe à l'échelle internationale et la solution à un problème de recrutement ne se traduiront pas de la même façon.

Enfin, et nous avons commencé seulement à l'approcher, les contextes nationaux jouent sur les façons d'aborder le problème, à travers les effets structurants qu'ils exercent sur les hommes comme sur les organisations.

QUELLES APPROCHES DIFFÉRENCIÉES DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DES COMPÉTENCES LES MONOGRAPHIES PERMETTENT-ELLES DE REPÉRER EN EUROPE ?

Cette partie a pour objectif de dégager les tendances qui s'expriment quant aux voies empruntées par les entreprises des divers pays d'Europe, pour la mise en place des actions liées à la gestion des ressources humaines et plus spécifiquement aux compétences. Elle s'appuie essentiellement sur les monographies rassemblées dans le cadre de l'Observatoire européen des compétences.

Les données fournies par les monographies se sont progressivement ordonnées autour de cinq questions :

- En quoi les pratiques diffèrent-elles d'un pays à l'autre dans la manière de prendre en compte les leviers de déclenchement et de se lancer dans une démarche compétences ?
- En quoi les pratiques des pays européens diffèrent-elles en matière de conduite de projet ? peut-on noter des engagements différenciés des managers et du personnel ?
- En quoi les démarches ressources humaines et compétences transforment-elles le rôle des services RH dans les pays européens ?
- En quoi les approches européennes des compétences et du management des compétences (« skill management ») ont-elles un impact sur la formation continue ?

- En quoi les pratiques liées à la gestion des ressources humaines et aux compétences ouvrent-elles les entreprises sur l'environnement extérieur et permettent-elles des liens avec les systèmes institutionnels en place ?

Chacun de ces thèmes est abordé de manière spécifique comprenant un repérage des grandes tendances, quelques illustrations et une tentative de réponses relatives à la question posée : quelle peut être l'influence des contextes nationaux sur les pratiques ?

Mais avant d'aborder ces thèmes, nous proposons une tentative d'ordonnement des différents cas rencontrés à l'intérieur de dominantes nationales.

1. Comment organiser les différentes démarches rencontrées ?

a) Un schéma explicatif

Nous proposons d'ordonner les pratiques selon deux axes.

- Le premier (vertical) différencie des pratiques plutôt centrées sur les individus (la notion de « best performer » selon Messieurs Tijou et Geffroy) et des pratiques plutôt centrées sur l'organisation (recherche de la flexibilité organisationnelle, de la réactivité collective).

Cet axe pourrait aussi se condenser en deux visions de l'entreprise. L'une, qui privilégie l'idée d'une collection d'individus, rassemblés par un lien contractuel personnalisé (ce qui fait l'appartenance à la communauté est le contrat personnel de résultat que l'on a passé avec cette entreprise). L'autre, qui privilégie plutôt la vision d'une communauté de producteurs, communauté consentie mutuellement et plutôt régie par des règles d'appartenance collective.

- Le deuxième axe (horizontal) oppose des pratiques de gestion des ressources humaines ou des compétences qui visent d'emblée l'ensemble des personnels de l'entreprise à celles qui visent plutôt un groupe particulier (que

celui-ci soit défini par une fonction ou un métier, ou par une position hiérarchique).

Dans un cas, la démarche se veut d'emblée très collective et les outils qui la supportent sont les mêmes pour tout le monde. Dans l'autre cas, elle vise le plus souvent le top management, un département ou un segment d'activité considéré comme le plus stratégique ou le plus « à problème » dans l'entreprise. Les outils sont alors spécifiques, voire éventuellement segmentés selon les catégories.

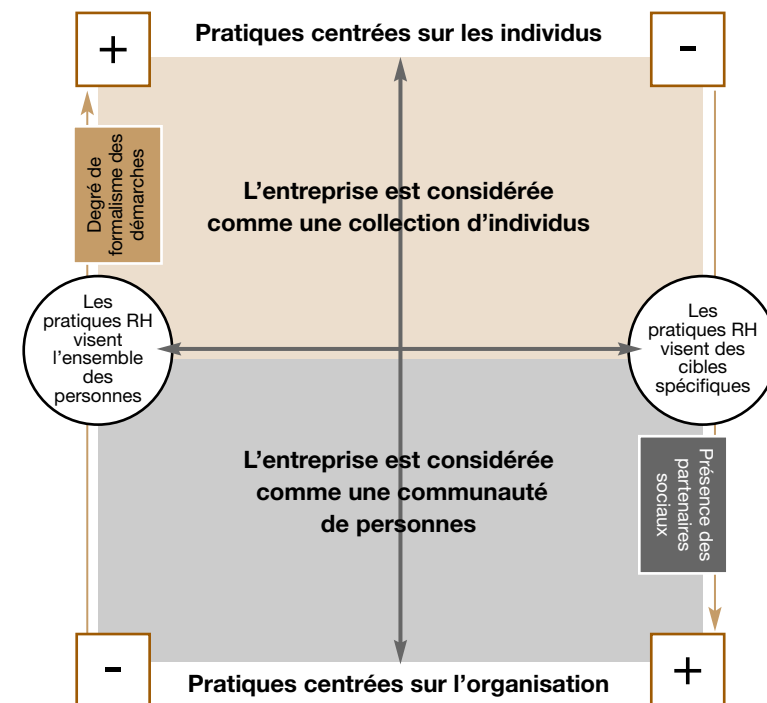
On peut par ailleurs mettre en évidence, sur l'axe vertical, deux échelles permettant également de caractériser les pratiques.

D'un côté, on situe une échelle traduisant le degré de formalisation des démarches (importance des définitions, des nomenclatures de compétences et des protocoles d'évaluation). De façon logique, plus les pratiques sont centrées sur les individus, plus la question de l'évaluation de leur contribution personnelle est forte et plus les outils seront développés. À l'inverse, une démarche itérative visant par étapes successives à modifier l'organisation et les pratiques de travail ne suppose pas nécessairement les mêmes formalisations.

De l'autre, on situe une échelle de présence des partenaires sociaux. Là encore, vers le haut du schéma, lorsque c'est le contrat individuel qui est visé, et a fortiori si cela concerne uniquement une fraction du personnel, les cadres de la discussion et de la négociation collective peuvent être moins sollicités. Vers le bas, on rencontrera a priori plus fréquemment une discussion avec les organisations syndicales ou la construction de formes nouvelles d'expression collective des salariés.

Le schéma ci-dessous situe les axes et délimite quatre espaces. Bien évidemment, aucun des cas rencontrés ne se situe de façon franche et exclusive dans tel ou tel des quatre cadrans. Il faut plutôt l'interpréter comme la recherche de dominantes dans des cas souvent hybrides. Par ailleurs, il ne saurait complètement restituer la dynamique de certaines entreprises qui entrent dans une démarche de changement, à partir de tel ou tel cadran... pour aboutir à un autre.

Proposition de schéma permettant de positionner les monographies étudiées



Nous proposons d'y inscrire la distribution des différents cas rencontrés selon les pays afin de rendre visibles les différences repérées. Chaque cas a donc été positionné dans un cadran selon ses caractéristiques dominantes.

Il faut cependant lire cette distribution avec précaution. D'une part, le fait que tel cas insiste sur telle dimension (par exemple les compétences des cadres dirigeants dans un groupe multinational) ne signifie pas que d'autres dimensions ne soient pas présentes. Mais nous considérons que si cette dimension a été privilégiée, c'est bien qu'elle était considérée comme emblématique, tant pour l'entreprise que pour l'organisation professionnelle nationale. D'autre part, cette représentation graphique fige la situation à un moment donné. Des trajectoires peuvent se

dessiner (par exemple de l'Est vers l'Ouest), dont ne nous pouvons évidemment pas rendre compte ici.

Les cas sont ensuite regroupés par pays, pour montrer par exemple que les caractéristiques dominantes des cas étudiés en Grande Bretagne ou en Irlande les situent plutôt dans tel cadran ou qu'aux Pays-Bas, la situation est plus partagée.

Le schéma, qui situe les monographies étudiées, devient donc le suivant :

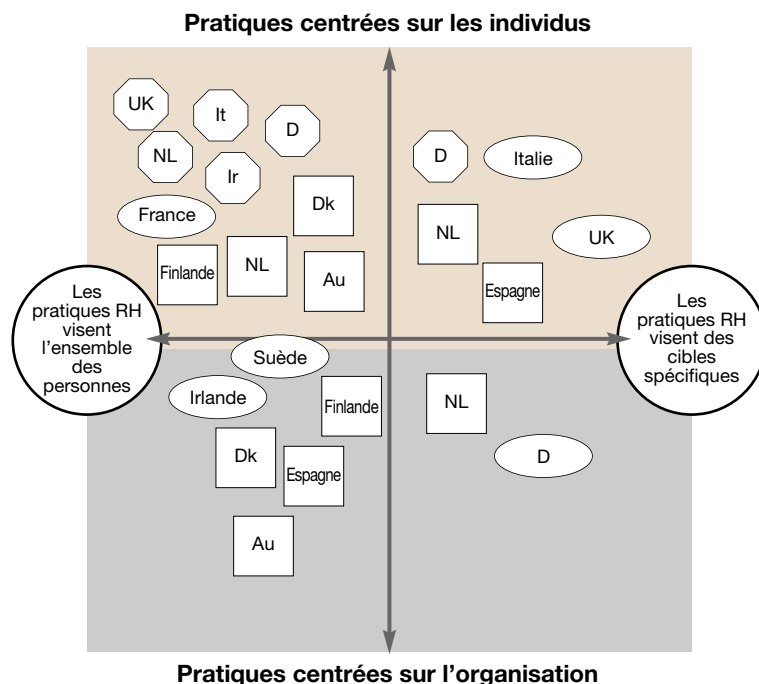
Légende :

Les **ellipses** situent un pays où une forte majorité de monographies étudiées permet de dégager une dominante nationale.

Un ou plusieurs **polygones** situés dans un ou plusieurs cadrans représentent, pour le même pays, des monographies étudiées s'écartant de cette dominante.

Les **carrés** correspondent à une situation plus partagée sans dominante claire. Chaque carré représente une monographie étudiée dans un pays, se distribuant dans deux ou trois cadrans.

UK = Grande-Bretagne ; NL = Pays-Bas ; It = Italie ; Ir = Irlande ; D = Allemagne ; Dk = Danemark ; Au = Autriche



b) Deux axes, quatre cadrans

Les cas rencontrés dans les dix pays ne sont pas répartis de façon systématique dans tel ou tel cadran. Aucun pays ne présente donc un modèle «pur» qui s'expliquerait exclusivement par l'influence des contextes nationaux. La distribution est cependant parfois suffisamment typée pour y voir des influences nationales, y compris dans le rapport qu'entretient la démarche avec diverses dimensions (déploiement des projets, formation, etc.) sur lesquelles nous reviendrons ensuite.

La moitié sud

La grande majorité des cas suédois, allemands, irlandais, une partie notable des cas néerlandais, danois, espagnols, finlandais et autrichiens sont plutôt dans la moitié sud du graphique, avec pour certains une forte dominante (Suède et Irlande) dans le quart sud-ouest.

Dans ce cadran, sont représentés les cas dans lesquels ce qui est souhaité d'emblée, c'est une transformation organisationnelle, variable évidemment selon le type et la taille d'entreprise, mais qui vise le plus souvent à introduire une forte orientation client, à développer le travail en groupes, parfois selon une logique de projet et à redéfinir les fonctions de chacun autour d'une combinaison de rôles. Parfois, il s'agit d'introduire du «chaos» dans l'organisation, sans que nécessairement un modèle particulier soit visé en sortie.

Les termes utilisés sont assez typés : on parle plus volontiers de «skill management» que de compétence (le mot est parfois totalement absent des monographies). En Suède notamment, l'insistance est mise sur le caractère «démocratique» des organisations à construire : tout le monde est concerné et tout le monde doit y trouver sa juste place. La référence à la formation est particulièrement forte dans les pays nordiques, mais aussi en Espagne. Si, en règle générale, les cas suédois, finlandais et allemands, qui se situent dans ce cadran, évoquent beaucoup l'implication individuelle, peu d'entreprises la mesurent en tant que telle.

Les cas finlandais et espagnol évoquent plus la question du couplage entre transformation organisationnelle et modernisation de la gestion des ressources humaines qu'entre cette première et la compétence stricto sensu. Le cadran Sud Est présente des caractéristiques voisines, mais la cible est plus réduite : un service, une catégorie particulière de personnel (en forte relation avec les clients par exemple). C'est notable en Allemagne, où plusieurs cas présentent la transformation organisationnelle d'un service ou d'une fonction.

Mais dans tous les cas, l'affirmation est forte selon laquelle rien ne peut se faire sans les hommes et que la richesse collective de l'entreprise ainsi que sa mobilisation efficiente passent par un autre point de vue sur la ressource humaine et par d'autres formes d'organisation du travail.

La moitié Nord

La majorité des cas anglais et français, une bonne part des cas italiens, une minorité de cas espagnols, danois, hollandais se situent plutôt dans la moitié nord du graphique.

Le cadran nord-est

La plupart des cas présentés se situent dans le cadran nord-est : on entre par des préoccupations sur la mobilisation des individus, sur leur efficacité et sur leur contribution individuelle aux résultats de l'entreprise. Certes, les questions organisationnelles ne sont pas absentes, mais elles dérivent alors de cette entrée première.

L'insistance est mise sur les comportements (la dimension «behaviourale» des compétences qu'avaient déjà notée René Geffroy et François Tijou). C'est un autre modèle de l'entreprise qui prévaut, fortement marqué par des références anglo-saxonnes. Il s'agit alors principalement de catégoriser les compétences nécessaires, de les décrire, de mesurer le gap entre compétences souhaitables et compétences portées par l'individu et de tirer les enseignements de ce gap : tutorat, formation, plan de développement personnel, niveau et type de gratification, etc.

Dans ces cas, le vocable compétence est utilisé largement, au sens anglais de «competencies» (les compétences).

Le cadran nord-ouest

Ce cadran présente des caractéristiques similaires, mais avec des démarches plus globales, visant en principe l'ensemble des salariés, quitte à introduire différentes définitions de la compétence et différents instruments d'évaluation et de pondération selon les catégories. Les cas français sont majoritairement situés dans ce cadran : dominance de démarches de « gestion par les compétences individuelles » visant la majorité ou la totalité du personnel et articulant construction de référentiels d'emploi, positionnement des individus par rapport à ce référentiel, plan de développement des compétences et lien à l'évaluation et éventuellement à la rémunération.

Conclusion

Ces différences reflètent des cultures managériales et des visions de l'entreprise marquées par les traditions et les contextes nationaux. Certaines entreprises font d'ailleurs état de la difficulté à implanter un schéma national à l'échelle multinationale ou de la nécessité de ne pas prendre de solution «clés en main».

Il convient donc à la fois d'être en veille permanente sur le sens à accorder aux mots, aux définitions et aux pratiques, d'éviter les points de vue normatifs (ce qui apparaît obsolète aux yeux d'un observateur dans un contexte donné peut au contraire être un signe de modernité pour un autre dans un autre contexte) et de savoir prendre ce qu'il y a de meilleur dans ces expériences internationales, mais en comprenant comment s'opèrent ces enchâssements, pour éviter les transpositions artificielles.

La difficulté à implanter un schéma national à l'échelle multinationale ou la nécessité de ne pas prendre de solution «clés en mains».

2. En quoi les pratiques diffèrent-elles d'un pays à l'autre dans la manière de prendre en compte les leviers de déclenchement et de se lancer dans une démarche compétences ?

Toutes les évolutions qui interviennent dans la société imposent aux acteurs une remise en cause de leurs rôles, de leurs fonctions, des organisations, et les entraînent dans un processus de changement. Qu'est-ce qui incite les chefs d'entreprise à entrer dans une démarche liée aux compétences ? Quels sont les déclencheurs qui les poussent à cette décision ? La question est souvent posée et l'analyse des monographies européennes permet d'élargir notre connaissance des leviers de déclenchement des projets de management par les compétences.

Bien que les raisons soient multiples et spécifiques à chaque entreprise (selon le secteur d'activité et la taille), elles peuvent néanmoins être classées en cinq grandes catégories :

- Le recrutement et la fidélisation du personnel.
- L'intégration des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise.
- Le développement de la qualité de service.
- La mise en place de l'amélioration continue dans l'entreprise.
- L'adaptation rapide aux évolutions stratégiques de l'entreprise.

Bien évidemment, on rencontre ces problèmes dans tous les pays ou presque, mais c'est leurs variations et leurs poids respectifs qu'il faut prendre en compte. C'est ce qui peut, en effet, caractériser un pays ou un ensemble de pays.

a) Premier levier : le recrutement et la fidélisation du personnel

Cette problématique est plus particulièrement le fait des Pays-Bas, du Danemark, de la Suède et de la Finlande. La difficulté à trouver le personnel adapté aux besoins des entreprises entraîne leurs dirigeants à créer des dynamiques internes liées aux compétences. Former et fidéliser

Cinq déclencheurs fondamentaux pour entrer dans une démarche compétences.

le personnel maintient ce dernier en place et renforce la notoriété de l'entreprise.

Le marché du travail aux Pays-Bas se caractérise par une pénurie de main-d'œuvre et les entreprises néerlandaises se heurtent à celle de personnel qualifié, notamment de diplômés, plus particulièrement, dans les secteurs des technologies de l'information et de la communication (TIC). À cette rareté s'ajoute une mobilité professionnelle qui tend à s'accroître pour deux raisons principales : l'exigence accrue des employés quant à l'intérêt du travail confié et la possibilité de se resituer très rapidement sur le marché («je n'aime pas, donc je quitte»).

A contrario, le Danemark, qui présente l'un des taux de chômage les plus bas de l'Union européenne, ne semble pas souffrir de difficultés de recrutement. Mais le niveau élevé de mobilité, que ce soit d'un poste à un autre ou d'une entreprise à une autre, est supérieur à celui des États-Unis. Cette particularité est liée à la couverture relativement généreuse et durable du chômage, qui sécurise les possibilités d'échec lors des changements de poste ou d'employeur.

La Suède et la Finlande sont plutôt confrontées à l'étroitesse des bassins de recrutement des entreprises du fait de leur dispersion sur un territoire souvent faiblement urbanisé.

Former et fidéliser le personnel le maintient en place et renforce la notoriété de l'entreprise.

L'entreprise Dantherm HMS (Danemark) produit des appareils pour le traitement de l'air à l'usage de l'industrie électronique, principalement pour les fabricants de téléphones portables. La société emploie 300 personnes et les effectifs devraient augmenter dans les années à venir.

- 211 personnes sont affectées à la production, la plupart sans qualification ;
- les autres sont des ingénieurs, des designers et des techniciens qui développent les produits.

La problématique rencontrée par l'entreprise est le taux de rotation élevé de son personnel de production. Beaucoup d'ouvriers payés à l'heure sont des jeunes qui travaillent dans le but de financer leurs études ou de voyager ; quittent l'entreprise dès qu'ils gagnent les sommes nécessaires.

Pour retenir ce personnel, l'entreprise a engagé une double démarche :

- la responsabilisation et l'influence croissante de groupes de production dans le cadre d'une nouvelle organisation mise en place ;*
- la création d'un système de bonus, calculé à partir de la productivité, du travail en équipe, de la flexibilité et de la formation, dont les résultats proviennent d'un dialogue entre l'employé et son supérieur hiérarchique.*

Les résultats sont positifs et Dantherm envisage de poursuivre la démarche par un développement de la gestion des compétences et de la transmission des connaissances.

Évidemment, lorsque le cas étudié vise par exemple l'encadrement international, cette question est alors spécifique à l'entreprise et ne relève pas d'un contexte national.

b) Deuxième levier : l'intégration des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise

Du fait des mutations et des défis à relever, les entreprises ne peuvent plus se satisfaire d'une seule gestion administrative du personnel ou d'une approche artisanale des ressources humaines. Celles-ci sont donc confrontées à la nécessité de renforcer les capacités d'adaptation de tout le personnel sans exception et d'introduire des dynamiques d'évolution de leurs compétences.

La mutation de l'économie finlandaise sous l'effet des réformes de la législation du pays (amplification de la concurrence interne et externe, renforcement de l'impact des technologies de pointes, dont les TIC, mondialisation des échanges) est marquée par l'abandon de la planification de type étatique (même si le terme de planification reste très présent dans les monographies). Les stratégies de compétitivité obligent les entreprises finlandaises à prendre en compte le facteur des ressources humaines. Il s'agit donc pour ces entreprises de développer et d'entretenir des pratiques qui traduisent cette stratégie dans les activités quotidiennes de leur personnel.

Traditionnellement centrées sur les tâches administratives de base et notamment les activités liées aux salaires, les entreprises finlandaises passent donc d'une approche «administration du personnel» à une ouverture à la «gestion

Renforcer les capacités d'adaptation de tout le personnel sans exception et introduire des dynamiques d'évolution de leurs compétences.

des ressources humaines et des compétences » ; la gestion du personnel bascule désormais en Finlande vers le développement des ressources humaines. De ce fait, les organisations liées aux ressources humaines veulent devenir des partenaires stratégiques et appuyer l'adaptation des changements.

Cette caractéristique est particulièrement bien marquée dans une entreprise finlandaise fournisseur de systèmes et d'équipements de production. Après plusieurs années de forte croissance, durant lesquelles la priorité a été mise sur le recrutement du personnel, la gestion administrative et la paie, l'accent est désormais mis sur le développement des ressources humaines :

- développement d'un modèle de compétences en fonction de la stratégie de l'entreprise ;*
- formation au management ;*
- structuration des processus de formation et de recrutement ;*
- mise en place d'un système d'évaluation des performances ;*
- développement d'un intranet des ressources humaines et d'apprentissage en ligne.*

c) Troisième levier : le développement de la qualité de service

Face aux défis et aux difficultés économiques, nombre d'entreprises européennes sont amenées à revoir les modalités du développement de leurs performances (performances de l'organisation ou des salariés). Des projets liés au service client et qualité voient le jour.

Dans ce cadre, deux volets apparaissent :

- l'introduction ou la redéfinition de systèmes de mesure de la performance est plutôt conçue comme un moyen adapté de soutenir le changement organisationnel,*
- l'amélioration de la qualité de service est un autre thème récurrent. Il s'agit alors de centrer les efforts sur la clientèle et de déployer des projets en adéquation.*

*L'entreprise **Storaenso** en France (production de papier couché, 940 salariés environ) assure une maîtrise du processus complet de la production papetière à feu continu. L'analyse des exigences du marché et de la qualité incite l'entreprise à introduire*

« un réflexe clients et à augmenter la synergie des fonctionnements transversaux » par le biais d'une décentralisation des décisions au plus près du terrain et d'un renforcement du rôle de proximité. Une procédure et des outils d'évaluation sont mis en place pour l'ensemble du personnel associé à des formations. Le rôle de la maîtrise est alors de constituer le cahier des charges de formation pour les intéressés.

Parce que le Royaume-Uni a été confronté, voici plus de quinze ans, à la nécessité de relever le niveau économique de l'ensemble du pays, le développement de la performance de l'entreprise est un défi bien connu. Sous la pression du gouvernement central, les entreprises et le secteur public britanniques ont orienté leurs efforts sur la maîtrise des dépenses, le management des performances, la qualité de service et le service à la clientèle :

- générer une croissance en se concentrant sur la création de produits et de services adaptés aux besoins des clients ;
- améliorer la relation client par l'amélioration de la réceptivité et de la réactivité de l'organisation et de son personnel ;
- améliorer l'entrée sur les nouveaux marchés par le déploiement plus efficace des ressources de développement et de commercialisation des produits ;
- encourager l'utilisation des meilleures pratiques.

Le Royaume-Uni a développé la performance globale par l'amélioration de la qualité de service et la prise en compte de la relation client du fait d'une volonté forte du gouvernement, à l'échelle du pays. Le secteur public des Pays-Bas par contre, a non seulement fait face à la pression du gouvernement, mais également à celle des clients, ces derniers étant non seulement plus informés sur les produits ou les services, mais aussi plus exigeants et prêts à engager des actions en justice en cas d'insatisfaction.

Un autre exemple confirme la tendance :

Municipalité de Newham (Royaume-Uni)

Newham est un arrondissement de Londres, confronté à la pauvreté,

à la misère sociale, aux mauvaises conditions de logement et au manque d'entretien des infrastructures. L'arrivée d'une nouvelle direction (Président et Directeur général) a permis d'engager des actions visant à améliorer les performances de l'arrondissement, avec un slogan tel que : « Le fait que Newham soit un arrondissement pauvre n'est pas une raison pour que les habitants n'aient droit qu'à des services au rabais ».

Le programme de changement que la nouvelle direction a engagé est fondé sur la performance, ce qui s'est notamment traduit par :

- une formation des cadres supérieurs en finance et gestion de projet ;
- la mise en place d'un dispositif d'évaluation des performances pour les cadres supérieurs, étendu par la suite à tout le personnel ;
- le recrutement d'un directeur des ressources humaines ;
- la structuration d'un référentiel de compétences et de comportements ;
- une formation au service clientèle pour tout le personnel.

Ces stratégies ont contribué à une amélioration rapide et significative des performances :

- passage de la 31^e place en 1995/1996, à la 17^e en 1996, avant d'atteindre la 4^e en 1997/1998, aux classements des performances de l'administration ;
- élection de Newham, en 2000, au titre de «Municipalité de l'année» par l'hebdomadaire Local Government Chronicle. À ce titre, elle s'est vue remettre quatre récompenses « Charter Mark » pour son offre de service.

d) Quatrième levier : l'amélioration continue de l'entreprise et les normes ISO

Placer l'ensemble du personnel dans une dynamique d'amélioration continue.

Par-delà l'amélioration de la qualité de service, certaines entreprises choisissent délibérément de placer l'ensemble du personnel dans une dynamique d'amélioration continue pour répondre aux multiples exigences de qualité du marché. En conséquence, ces projets sont souvent en lien avec la mise en œuvre de démarches formalisées liées aux certifications qualité et environnement (de type ISO).

Rappelons à cet effet que le référentiel ISO 9001 (établi en 1994) était quasiment muet sur les compétences. Des

contrôles étaient définis et mis en œuvre ; ils tenaient lieu de liens avec les compétences et l'objectif était essentiellement de satisfaire la qualité des produits et des prestations. Dans le référentiel ISO 9001 version 2000 apparaît un chapitre «management des ressources» dans lequel les ressources humaines tiennent une place prépondérante, en s'appuyant sur les compétences et la formation. Plusieurs entreprises européennes font référence à des projets qualité.

Ce qui est à remarquer dans les monographies, c'est que la conduite de ces projets eux-mêmes favorise un glissement assez aisé vers «de nouvelles formes d'organisation, et notamment des organisations dites apprenantes», dont le but est l'adaptation rapide aux nouvelles exigences économiques, extérieures et internes.

L'organisation apprenante se caractérise :

- au plan de l'organisation, par l'atteinte des objectifs communs de la qualité totale : clients satisfaits, actionnaires satisfaits, employés satisfaits, etc. ;
- au plan des personnes, par la mise en réseau des connaissances et des compétences et par la coopération des personnes entre elles.

Essentiellement orienté vers le client, ce type d'organisation a pour mérite de renforcer l'efficacité, le dimensionnement et l'emploi des ressources et d'engager l'ensemble du personnel dans des processus d'amélioration continue.

L'organisation apprenante et l'apprentissage sont des thèmes récurrents que l'on retrouve dans de nombreuses entreprises suédoises, allemandes et autrichiennes.

*L'entreprise **AGRIA LOOP en Suède** (Compagnie d'assurances pour animaux domestiques) a développé cette approche par une organisation « orientée clients » et des méthodes opérationnelles destinées à stimuler le processus d'apprentissage :*

- *une culture d'entreprise fondée sur des valeurs fortes « Cinq Toujours d'Agria » ;*
- *un réseau interne reliant tous les salariés entre eux et une structure d'information très ouverte :*

« Agria réalise toutes ses opérations en ligne » ;

- *un système de boîte à idées très incitatif : chaque salarié doit soumettre au moins sept propositions d'amélioration par an ;*
- *un outil de développement des compétences débouchant sur un système de certification ;*
- *un cadre de travail favorisant l'apprentissage : bureaux paysagers, télétravail partiel.*

Le projet a eu pour objectif de renforcer la culture de l'entreprise, en l'orientant vers la satisfaction des clients. Les orientations sont très précises :

« le client est juge de la qualité du travail fourni et la satisfaction de nos clients dépend de nos salariés ».

Pour ce faire, les processus ont été certifiés ISO 9001 et l'entreprise a défini les facteurs essentiels qui conditionnent le succès des activités dans la branche d'assurances pour animaux domestiques afin de pouvoir lancer un projet global de gestion des compétences.

e) Cinquième levier : l'adaptation rapide aux évolutions stratégiques de l'entreprise

S'adapter à une évolution rapide des mentalités, en rupture avec les modèles traditionnels ou les habitudes quotidiennes.

Certaines entreprises se trouvent devant la nécessité d'une évolution rapide des mentalités, en rupture avec les modèles traditionnels ou les habitudes quotidiennes. Il s'agit donc de trouver les moyens d'entraîner tout un chacun et le personnel dans son ensemble, au sein d'une dynamique de changement collectif. Cette approche est particulièrement illustrée par les entreprises irlandaises et espagnoles, en situation de développement, de fusion ou de restructuration.

En effet, l'Irlande comme l'Espagne se démarquent des autres pays européens par leur croissance et leur mutation rapides. La nécessité d'adapter rapidement les projets stratégiques aux exigences des marchés, aux contraintes spécifiques des secteurs et aux relations du travail a été le moteur des démarches de management par les compétences. Quelques entreprises espagnoles parlent d'ajustement continu du projet d'entreprise ou de la stratégie commerciale au sein de laquelle les besoins des personnes sont pris en compte. Le slogan qui prévaut dans l'une d'elles est ambitieux : «la valeur de l'entreprise est la valeur humaine».

*C'est typiquement le cas de **Caja Madrid (Espagne)**, l'une des principales institutions financières du marché espagnol qui emploie 11 200 personnes.*

En 1997, Caja Madrid lançait un projet de management par les compétences, conçu dans le but stratégique de consolider sa position de leader sur le marché, en plaçant l'humain au cœur même des préoccupations de l'entreprise. « Faire de Caja Madrid une organisation orientée vers l'humain plutôt que vers la fonction » déclarait alors son Directeur général des ressources humaines, également Directeur général adjoint du Groupe.

Dans ce but, un modèle complet de management par les compétences, extrêmement précis et détaillé, a été élaboré puis démultiplié pour l'ensemble du personnel. Il a donné lieu à des accords avec les syndicats :

1998 : le Système d'Évaluation des Résultats est mis en œuvre ;

1999/2000 : le Système d'Avancement et d'Évolution

Professionnelle est intégré. Les processus de recrutement, de mobilité, de formation et de rémunération sont totalement intégrés au modèle des compétences.

En Irlande, c'est une mutation de fond des relations sociales que l'entreprise a initiée, ayant pour objectif de transformer la « confrontation avec les partenaires sociaux » en un « réel partenariat ». C'est à cette condition que l'entreprise a pu mettre en place et développer, après plusieurs années de restructuration, un processus de changement radical.

*La Cristallerie **Waterford Crystal Ltd**, située dans le sud-est de l'Irlande, emploie 1 800 personnes. Après 14 semaines de grève, en 1990, la direction de l'entreprise et le syndicat se sont accordés sur un plan de redressement de l'entreprise en deux phases :*

en 1990/1995 : retour à la rentabilité en développant une exploitation compétitive et capable de permettre de retrouver la position de leader ;

en 1995/2000 : mise en place d'un nouveau plan de développement visant le doublement du chiffre d'affaire et le triplement du bénéfice. Cinq accords majeurs ont été signés entre 1990 et 1994, et ont servi de base à une nouvelle plate-forme de compétitivité, fondée sur des valeurs communes (la communication, la confiance,

le partenariat, l'évolution), et sur une communauté d'intérêts (un groupe de travail sur la compétitivité, composé de la direction et du syndicat pilote, différents comités, chargés, par exemple, d'étudier la gestion de la participation aux bénéfices, la gestion des fonds de pension, la gestion du centre social et sportif, et des projets de support au développement local ou de réingénierie). Douze projets de développement des ressources humaines ont été financés par l'Union européenne et deux centres d'apprentissage ont vu le jour au cœur des usines.

Conclusion

Les raisons de mettre en place un projet reliant ressources humaines et compétences sont plutôt explicitées avec détails dans les monographies. Ces raisons d'agir ne pèsent pas d'un même poids selon les contextes nationaux.

Dans certains pays, l'adaptation et le rétablissement rapide d'un équilibre par le biais d'une transformation plus ou moins radicale de l'organisation ou d'un renouvellement des pratiques de travail semblent prégnants.

Cette situation caractérise plutôt la France et l'Autriche, confrontées à l'évolution de son marché, mais également l'Italie, qui veut rendre plus compétitives les organisations et orienter les structures traditionnellement basées sur les fonctions vers des process («le changement dans la continuité»).

Dans d'autres pays prédominent la transformation interne des systèmes en place et la création de nouvelles règles de fonctionnement.

C'est plutôt la situation rencontrée aux Pays-Bas et au Danemark à travers le recrutement et la fidélisation du personnel. L'Irlande et l'Espagne doivent plutôt accélérer et accompagner les évolutions des entreprises alors qu'en Suède et en Allemagne, les organisations évoluent vers des entités apprenantes.

Enfin, la volonté de pousser les individus à inventer des solutions et des règles nouvelles et la volonté de faire

émerger des situations innovantes dominant dans les autres pays.

C'est plutôt le cas du Royaume-Uni, qui cherche à développer un niveau de performance générale par des voies innovantes, tandis que la Finlande choisit le développement du management des ressources humaines comme levier stratégique.

3. En quoi les pratiques des pays européens diffèrent-elles en matière de déploiement de projet et d'engagements différenciés des managers et du personnel ?

Les «démarches compétences» les plus connues, celles qui font référence, ne sont le fait que de quelques entreprises illustres et sont bien loin d'être un modèle communément admis. Il est donc difficile de parler de démarches caractérisant un pays entier. A fortiori, se situer au niveau de l'Europe prévaut d'une diversité plus grande encore, d'une multiplicité de pratiques et de méthodes engagées qui élargissent le champ de vision jusqu'à remettre en cause ce que l'on croyait évident et basique. Comment les entreprises européennes déploient-elles les démarches ressources humaines ou compétences ? Y a-t-il des points communs, des pratiques communes ? Peut-on parler de différences significatives entre pays européens ?

Si l'on tente de se frayer un chemin parmi les monographies, celles-ci permettent de distinguer trois types de démarches :

- Celles qui, prises à l'initiative des directions, sont conçues par les cadres dirigeants et managers ; elles entraînent le personnel dans un sillage tracé (top-down). Ces démarches sont plus souvent centrées sur le développement de la performance individuelle.
- Celles qui, au contraire, invitent d'abord le personnel dans son entier à une mobilisation, à un engagement dans un processus de transformation et sollicitent leur contribution à la construction du projet (bottom-up).

Entraîner le personnel, le faire contribuer à la construction du projet ou bâtir des démarches méthodologiques dans un cadre délimité par les Directions des ressources humaines.

Ces démarches sont plutôt centrées sur le développement des organisations et la transformation des mentalités de l'entreprise, conçue comme une communauté de personnes.

- Les démarches qui, à l'initiative des Directions des ressources humaines, entraînent des équipes dans une approche résolument « ressources humaines ». Ces démarches sont plutôt méthodologiques et entendent intégrer la majorité du personnel dans un cadre collectif bien délimité et aux contours précis.

Ces différents modes de déploiement des projets, schématisés ici pour en faire ressortir la dominante, empruntent évidemment à la nature du projet et à la taille de l'entreprise (le souci de cohérence d'ensemble suppose un pilotage plus central dans une très grande organisation). Mais ils expriment aussi des différences sociétales dans la conception du rôle de la hiérarchie.

a) Première tendance : les démarches conçues par les directions et les managers

Cette approche, qui suit la chaîne hiérarchique de haut en bas, paraît nettement marquée en Autriche, en Allemagne, en Espagne, en Italie, en France et dans toutes les entreprises filiales de sociétés multinationales.

Le concept de «management par les compétences» est peu utilisé en **Autriche** et remplacé la plupart du temps par le «développement du personnel» ou la «gestion des ressources humaines».

L'impulsion des projets vient généralement de la direction et du management qui construisent la vision. Le personnel est ensuite associé directement ou à travers ses représentants ; des expérimentations sont menées dans des groupes-test ou de projet. L'engagement de chacun dans les projets est souvent considéré comme une obligation ; chacun est tenu, sur sa propre initiative, de suivre des formations dans son domaine de spécialisation et de se familiariser régulièrement avec les nouvelles technologies, les nouveaux médias et les innovations.

En Allemagne: une réelle implication des salariés dans le pilotage de leur formation.

D'une façon générale, **les projets allemands** s'organisent à l'initiative des directions d'entreprise et impliquent peu le management intermédiaire et les employés. Les systèmes d'entretien avec les salariés sont peu utilisés et même dans les entreprises où il est explicitement mis en œuvre, seul un faible pourcentage des managers organisent les entretiens avec le personnel. Celui-ci a essentiellement pour but d'identifier le potentiel individuel et de coordonner les besoins de l'entreprise avec les souhaits des salariés.

L'implication des salariés est réelle en ce qui concerne le pilotage de leur formation. Non seulement ils participent à la définition de leurs besoins en formation en fonction des besoins de l'entreprise, mais ils le font également en fonction de leur propre intérêt. L'entreprise considère alors que la responsabilité du salarié en matière de formation doit aller jusqu'à sa participation financière et sa participation en dehors du temps de travail.

En Espagne, le rôle de la direction de l'entreprise est essentiel dans l'approche générale, la détermination des objectifs, l'étendue de l'application et la mise en place des projets liés aux ressources humaines et aux compétences. La participation des cadres supérieurs et des cadres moyens se fait principalement, sur demande de la direction, à travers l'établissement de pré-projets ou de modèles qui servent de base. Une fois le modèle initial établi, la direction s'appuie sur l'encadrement pour impliquer le personnel et développer sa participation à la mise en œuvre du système.

Les entreprises espagnoles insistent particulièrement sur les outils de communication et de marketing interne des projets comme levier de changement et de succès.

Au Royaume-Uni, les projets sont également initialisés par la direction de l'entreprise et n'engagent dans la plupart des cas étudiés, que les cadres principaux. Les démarches sont déclinées dans des groupes de « pairs », hiérarchiques ou techniques, qui ont pour objectif de définir le langage et la terminologie reconnaissables par le personnel. Le personnel est ensuite impliqué pour valider ou adapter le modèle dans les différents niveaux d'application.

*C'est le cas du **Groupe JSYSTEMS en Grande-Bretagne**, société spécialisée dans les systèmes, l'aéronautique et la Défense intervenant dans le monde entier (40 000 salariés).*

Confrontée à des difficultés sur le marché et en bourse, la Direction générale a souhaité démarrer un programme de changement de culture basé sur la conviction suivante: les performances dépendent du comportement des salariés. Pour ce faire, elle a chargé une équipe de deux cadres de mettre au point et d'assurer la conduite d'un projet d'envergure.

L'étape suivante a été d'intégrer le niveau opérationnel, soit les trente directeurs généraux des entreprises, et d'élaborer avec eux une nouvelle stratégie d'ateliers. Avec la participation de la Direction générale, les directeurs se sont concentrés sur la définition des valeurs et la manière dont celles-ci doivent se concrétiser.

L'étape suivante a consisté à créer un groupe plus large de 130 personnes (accompagné de consultants, psychologues cliniciens, cabinet de formation) dont le rôle a été de concrétiser les comportements liés aux valeurs. Le résultat fut un modèle, composé de dix-neuf facteurs différents, regroupés en cinq groupes.

Un premier programme a été proposé à 200 cadres, puis 2000 cadres suivirent, puis 4 000 chefs d'équipe.

La Direction générale a mis au point un système permettant d'évaluer la capacité des cadres à vivre les valeurs (y compris par leurs pairs) et un classement de chacun par rapport aux comportements attendus a été réalisé. Confronté à une fusion et une internationalisation, le Groupe, devenu Jsystems, a fait évoluer son modèle en le simplifiant autour de cinq valeurs-clés, et en l'utilisant pour l'évolution des personnes, plus que pour l'évaluation.

Au **Danemark**, qui possède l'un des taux d'adhésion à un syndicat le plus élevé (82 %) de l'Union européenne et où la collaboration y est traditionnelle (et conventionnelle), les projets ressources humaines ou compétences restent initiés par les directions générales. Le management intermédiaire et l'implication des salariés apparaissent principalement dans le cadre des entretiens de développement

(chacun peut exprimer sa vision et ses souhaits) et des enquêtes de satisfaction.

Quelques entreprises des **Pays-Bas** (Siemens, KPMG) mettent en évidence la problématique particulière des entreprises internationales qui se voient imposer localement des démarches mondiales. Dans ce cadre, les projets sont initiés au siège des sociétés mères, développés par des responsables opérationnels et des professionnels des ressources humaines. Ils tiennent compte de l'avis de directeurs des pays concernés et informent les représentants du personnel. L'implication concerne alors la mise en application locale de la gestion par les compétences. Quel que soit le pays d'application, les entités locales doivent respecter les principes généraux : une philosophie des compétences commune à la société et un processus commun de définition des compétences.

b) Deuxième tendance : les démarches qui mobilisent directement le personnel dans leur déploiement.

Ces démarches sont moins courantes et, à ce titre, méritent une attention soutenue. Ce sont les pays nordiques (Finlande, Suède) et l'Irlande qui y font le plus spontanément référence, en mettant l'accent sur l'importance du personnel et son implication immédiate dans les décisions, l'incitation à la créativité et la prise en compte des idées novatrices.

Le modèle finlandais s'appuie sur un processus de planification annuelle qui implique tous les employés, quelle que soit leur place dans l'organisation. Les décisions d'organisation et de gestion sont prises en concertation avec les employés, dans le respect des directives et des limites décidées par la direction. Des discussions sont menées pour concrétiser le lien entre les besoins de l'entreprise et les connaissances individuelles des personnes et pour aboutir à « un accord de développement » entre l'entreprise et les salariés.

Dans cette entreprise finlandaise (500 collaborateurs) spécialisée dans les services immobiliers, deux slogans courent. Le premier traduit une priorité : « le partenariat avec les clients autant qu'a-

En Finlande, en Suède, en Irlande : impliquer le personnel dans les décisions, l'inciter à la créativité et prendre en compte les idées novatrices.

vec le personnel » et sous-tend une politique de formation conséquente ; le second traduit une conviction et une volonté : « le superviseur est le meilleur enseignant de l'employé ». Très rapidement, l'entreprise a perçu la nécessité d'impliquer les employés dans le processus de conception des outils d'identification des aptitudes, d'autant plus qu'elle souhaitait que le développement des aptitudes soit inscrit dans le travail quotidien et non pas comme des programmes de formation institutionnels.

En Suède : l'implication du management est considérée comme indispensable.

En Suède, l'engagement est le maître-mot, à tous les niveaux. Les entreprises suédoises considèrent que l'engagement des dirigeants est une condition préalable et nécessaire : aucun projet, aucune tentative de développement des compétences ne pourrait aboutir si l'équipe dirigeante ne s'engageait pas pour les faire avancer : l'engagement du management est considéré comme indispensable.

Dans le même temps, les entreprises suédoises considèrent que les procédés sont bien trop complexes pour reposer exclusivement sur l'équipe dirigeante, quel que soit le niveau de ses compétences. En conséquence, l'importance est donnée au travail d'équipe, à la créativité, à la proposition de suggestions d'idées nouvelles et d'améliorations (une entreprise va même jusqu'à imposer au moins sept suggestions par an et par salarié). L'implication permanente du personnel est constamment encouragée ; c'est la base même du travail de développement.

Il est intéressant de noter que, généralement, les organisations scandinaves adoptent une culture égalitaire basée sur l'engagement de chacun et sur la flexibilité, c'est-à-dire des projets directement liés avec la situation de l'entreprise, quelle qu'elle soit, surtout si elle est positive.

L'approche est de même nature en **Irlande**. Ce qui caractérise ce pays, c'est que les collaborateurs y jouent un rôle-clé : la culture et les pratiques sont basées sur un engagement massif de tous les salariés, à tous les niveaux, représentés ou non par des syndicats.

Cet engagement se caractérise par des contributions, originales et innovantes, au profit de la collectivité (groupe de travail constitué pour mettre en place un projet de

communication, organisation d'un apprentissage pour l'entreprise ou projet de gestion des compétences). Ce qui importe, c'est de donner aux collaborateurs le sentiment d'être écoutés, utiles à l'organisation et à ses processus. L'engagement et l'implication de chaque personne deviennent les moyens par lesquels elles pourront faire entendre leurs vues et leurs opinions ; l'essentiel consiste alors à encourager chaque membre de l'organisation à apprendre afin de pouvoir contribuer efficacement à l'entreprise.

*L'entreprise **Guinness Dublin Brewery** (Irlande, 350 personnes) exporte la moitié de sa production de bière. L'entreprise a connu de nombreux bouleversements (fusion, etc.) qui l'ont positionnée comme la plus grande brasserie du groupe Diageo. Après plusieurs plans quinquennaux, Guinness a cerné la nécessité d'en tirer des enseignements et de faire évoluer ses pratiques de travail. C'est dans ce cadre qu'elle a enclenché un processus de changement et d'anticipation en y impliquant l'ensemble du personnel et notamment leurs représentants. Les pratiques dans l'entreprise étaient à ce titre déjà très ouvertes et basées sur des partenariats. Après avoir mis en place des forums de dialogue relayés par le Conseil de la Brasserie, l'entreprise a exploré un projet appelé « Apprendre pour rester à l'avant-garde du changement ». Il s'agissait de former des cadres à amener des groupes de salariés à identifier leurs besoins de formation. Cinq cadres ont formé un groupe de changement, réalisé un voyage d'étude de 40 jours en Irlande et en Angleterre, dans le Groupe Guinness. Les résultats ont été communiqués à un groupe de 40 autres cadres. Ceux-ci ont été répartis en six équipes, chacune en charge d'un thème et de propositions à soumettre, notamment « formation et développement ». Les syndicats ont pris part au processus. Les résultats finaux ont été communiqués sous forme de plan à l'ensemble du personnel. Ce projet a évolué vers le concept d'« organisation d'apprentissage » dont l'idée principale est la suivante : « chaque collaborateur doit être équipé pour servir d'expert dans son domaine » et, à ce titre, propose un équilibre entre les formations aux compétences professionnelles et à d'autres compétences. En d'autres termes, les personnes doivent être aidées dans leur passage de l'éducation scolaire à la formation des adultes et des processus sont nécessaires pour encourager chacun à prendre la responsabilité de son apprentissage.*

c) Troisième tendance: les démarches résolument Ressources Humaines

On trouve plusieurs cas dans lesquels les services RH sont à l'origine et pilotent des projets ressources humaines et compétences. Quelques monographies des pays du sud (Espagne et Italie) et de France insistent sur le rôle prépondérant qu'ont pu jouer les directions des ressources humaines de ces entreprises pour développer et formaliser les idées initiales des projets et pour y faire adhérer leur direction générale.

Des démarches plus techniques, plus méthodologiques.

D'une façon générale, ces démarches proposent une approche plus technique, plus méthodologique, liée au déploiement de dispositifs et d'outils : la première étape consiste souvent à construire le modèle et les supports avec la participation de nombreux interlocuteurs sans oublier la validation des cadres de l'entreprise et de la Direction. Un plan de communication renforce la connaissance du système avant sa mise en œuvre et ses aboutissements (sous forme de plan de formation). L'Italie et la France en proposent ci-dessous un exemple.

Les projets de management des compétences mis en place en Italie symbolisent la volonté de montrer un management des ressources humaines évolué, fondé sur le développement du professionnalisme et de la performance à l'opposition de l'ancien modèle basé essentiellement sur la gestion administrative et les relations sociales. Dans la plupart des entreprises, les modèles sont développés par les organisations de ressources humaines, à leur initiative ou parfois à la demande de la direction, cette dernière validant toutefois les différentes étapes des projets. De nombreuses entreprises ont rencontré des résistances fortes, de la part du management ou des personnes concernées prioritairement, au démarrage des projets. Elles ont modifié leur démarche pour impliquer plus en amont les personnes concernées par les projets et construire les modèles avec eux.

*La **SOREMARTEC** (Italie, 350 personnes sur trois sites différents) appartient au Groupe FERRERO (Mon Chéri, Nutella, Kinder, Rocher, Esta the...) et a pour mission de créer des produits inédits et inimitables sur le marché.*

Dans cette entreprise déjà citée, le projet « Le changement dans la continuité » émane de la fonction « ressources humaines ». Celle-ci a conduit les premiers niveaux de la structure organisationnelle à en approuver les principes. C'est le Département du Personnel qui a défini le contenu de la Charte des valeurs de l'entreprise en lien avec l'organisation commerciale, la stratégie, l'éthique commerciale. Les cadres supérieurs en ont validé le contenu (les valeurs et les comportements organisationnels correspondants). Quarante cadres moyens et un Comité technique ont ensuite travaillé sur l'identification des compétences, à partir des valeurs communes. Des groupes cibles ont travaillé sur les compétences spécifiques.

*Les services des ressources humaines de la **Caisse d'Épargne du Hainaut (France)** (services bancaires et financiers employant 560 salariés) se sont dotés en 1995 d'un outil d'appréciation du personnel. Cette démarche, issue initialement des ressources humaines, s'est implantée puis est devenue un outil aux dimensions et conséquences plus larges. Le dispositif mis en place est actuellement défini comme « une démarche globale de suivi, d'échanges permanents individuels et collectifs entre l'équipe et son responsable hiérarchique direct, sur la contribution professionnelle et sur les compétences ».*

Conclusion

Si l'initiative est toujours celle des directions d'entreprises, ce qui fait la différence entre les trois types de démarches est directement lié à la manière d'envisager le processus d'élaboration. En effet, nous sommes habitués à une élaboration des systèmes par les directions et l'encadrement supérieur ou par une équipe autour des DRH.

Les expériences et projets mis en œuvre par les pays qui se démarquent le plus, à savoir les pays du Nord, sont réellement à analyser attentivement. Ces projets sont novateurs, en ce sens qu'ils ouvrent des voies qui nous sont peu habituelles. Ils s'appuient directement sur les collaborateurs, y compris pour élaborer les éléments de la

dynamique des ressources humaines. Les entreprises, si elles accordent une place aux responsables hiérarchiques afin qu'ils jouent leur rôle, font également exister d'autres fonctions, telles que des responsables de formation, des gestionnaires de carrières, et plus largement des chefs de projet qui vont être au contact direct du personnel. L'implication des personnes est avant tout, privilégiée.

4. En quoi les démarches ressources humaines et compétences transforment-elles le rôle des services RH ?

L'intervention des services RH (au sens large du terme, y incluant la fonction formation) est bien évidemment centrale dans la quasi totalité des cas étudiés. L'objectif est ici de repérer leur positionnement dans les organisations et l'influence qu'ils exercent dans le déclenchement et la conduite des projets. Quelles tendances et évolutions peut-on repérer pour les ressources humaines ? En quoi les démarches compétences viennent-elles modifier leurs pratiques ?

C'est à partir de ces questions que les monographies ont été analysées. Quelques constantes transversales apparaissent. Nous avons, dans les pages précédentes, montré les choix possibles entre un modèle conçu de façon relativement fermée, s'appliquant selon une norme descendante, et un modèle plus ouvert dont la dynamique repose pour une bonne part sur l'implication directe des intéressés.

Si cette opposition reflète de façon assez nette des styles de management caractéristiques de chaque pays (et probablement de l'origine et de la façon dont sont formés les cadres), dans les deux cas, et quel que soit le pays, l'impulsion initiale vient bien évidemment de l'encadrement supérieur et le plus souvent des cadres dirigeants. On note par contre que le top management des entreprises fortement internationales fait l'objet de démarches ciblées et centralisées aux sièges des entreprises.

a) Deux tendances majeures : la « remontée stratégique de la fonction RH et la décentralisation opérationnelle »

Examinant au début des années 1990 les politiques de formation des entreprises innovantes, en France et en

La DRH se trouve de plus en plus associée aux grandes options stratégiques au sein du comité de direction.

Europe, un double mouvement apparaissait qui affectait les services RH. Celui-ci se confirme aujourd'hui, mais plutôt dans le cadre des projets ressources humaines et compétences.

Le premier mouvement est celui que Philippe Méhaut a appelé, voici dix ans déjà, la « remontée stratégique de la fonction RH ». La DRH se trouve de plus en plus associée aux grandes options stratégiques, au sein du comité de direction. C'est notamment la tendance constatée actuellement dans les entreprises finlandaises étudiées.

*Le Groupe finlandais **Outokumpu** (12 000 salariés) axe ses activités sur la production de métaux.*

L'entreprise a exercé pendant longtemps des activités de gestion administrative et d'encadrement au jour le jour. L'entreprise s'est engagée depuis quelques années dans une évolution de la gestion de son personnel en passant à une gestion plus stratégique des ressources humaines et à une gestion du changement et des transformations. Les activités sont aujourd'hui les suivantes :

- garantir que les questions de personnel soient prises en compte dans la formulation des stratégies de compétitivité ;*
- développer et entretenir des pratiques de ressources humaines qui lient la stratégie et les comportements humains.*

Le deuxième mouvement, toujours souligné par le même auteur, est celui de la « décentralisation opérationnelle ». Dans ce cadre, si la conduite stratégique des projets de ressources humaines est prépondérante, leur mise en œuvre est confiée à l'encadrement de proximité, en charge alors d'une fonction RH partagée.

De façon très générale, cette tendance se confirme dans les cas étudiés et dans tous les pays (notamment avec le développement assez systématique des entretiens individuels annuels, que ceux-ci aient une fonction d'évaluation et/ou une fonction de guidance).

Elle est particulièrement soulignée au Danemark où on la retrouve traditionnellement dans des secteurs comme celui de la construction. Mais avec les projets « compétences » (au sens large du terme), émerge une volonté

Avec les projets « compétences » émerge une volonté de décentraliser la gestion des ressources humaines auprès des cadres de proximité.

marquée de décentraliser la gestion des ressources humaines auprès des cadres de proximité pour les aider à rendre prioritaire la gestion de leur personnel.

***NCC Danmark** est une société de Génie Civil Construction qui s'occupe de toutes les formes de travaux publics, entretien des chaussées et projets internationaux. Elle emploie 4 600 personnes en grande majorité des ouvriers qualifiés ou semi-qualifiés. Les ouvriers s'organisent depuis plusieurs dizaines d'années en groupes de manière assez autonomes par rapport à l'entreprise : ils organisent leur propre travail dès que la mission est affectée et l'embauche de nouveaux employés relève de la compétence du contremaître.*

La démarche de développement des compétences, fondée sur les valeurs de l'entreprise et centrée sur l'amélioration de la polyvalence, a donc nécessité de convaincre et d'impliquer des groupes auto-organisés, guidés par des contremaîtres indépendants et expérimentés, pouvant exercer un réel contre-pouvoir vis-à-vis de la direction.

Une différence notable existe cependant dans les démarches ciblées qui concernent le top management des entreprises fortement internationales. La centralisation à l'échelle du siège est alors plutôt la règle.

b) Deuxième tendance : le recul des attributions classiques au bénéfice d'un renouvellement des pratiques

On note d'abord que les attributions classiques des RH reculent, au profit d'attributions nouvelles liées aux démarches compétences : davantage de travaux sur l'organisation, l'analyse et la définition des rôles et des fonctions (en lien étroit avec les hiérarchies de proximité et/ou les salariés immédiatement concernés), plus d'attention à la cartographie des compétences individuelles et à la gestion des carrières. Ceci peut aller jusqu'au changement d'intitulé : dans certains cas on parle de « skill manager ». Dans un cas irlandais, c'est un « talent manager » qui dirige maintenant l'ensemble du service.

L'ampleur et la complexité des démarches supposent une conduite de projet par étape et sur une longue période.

Par ailleurs, l'horizon temporel des interventions RH s'élargit. D'un côté, le lien entre les démarches et la stratégie se renforçant, ces démarches s'inscrivent dans la temporalité de plans stratégiques souvent élaborés à trois ou cinq ans. De l'autre, l'ampleur et la complexité des démarches, surtout lorsqu'elles sont liées à un changement organisationnel profond, supposent une conduite de projet par étape et sur longue période. Dans certains des cas étudiés, on situe vers 1994 ou 1995 le démarrage d'un processus qui est souvent encore en cours en 2001, date des observations.

Ensuite, les nouveaux modèles développés induisent des changements dans les pratiques RH.

Le processus de recrutement se transforme : en effet, les tests psychotechniques classiques sont complétés par des tests liés aux compétences, comme dans l'exemple qui suit.

*Dans l'entreprise **Caja Madrid (Espagne)**, institution financière déjà citée, le personnel est sélectionné en fonction du profil de compétences déterminé pour la fonction requise. Les candidats passent des entretiens et des tests basés sur les compétences et conçus sur mesure pour correspondre aux évaluations de compétences informatisées de l'entreprise.*

*C'est le cas de l'entreprise **Adecco** en France, qui cherche depuis de nombreuses années à évaluer les compétences des intérimaires pour rendre un meilleur service aux clients. Les Directions régionales se sont étoffées par l'embauche de spécialistes des questions « emploi-formation » afin de conseiller les agences dans les domaines des compétences.*

La réponse au besoin du client et l'adaptation aux nouveaux défis du marché passent par la mise en œuvre de nouvelles procédures de recrutement des intérimaires et par une transformation en profondeur d'outils ou de démarches existantes :

- les outils d'identification des compétences (fiches métiers) ;
- la systématisation des bilans de mission ;
- la mise en œuvre d'actions de formation innovantes (perfectionnement, adaptation à des technologies, etc.).

Toutes ces actions ont pour objectif de proposer un personnel qualifié pour réaliser les métiers ciblés.

Dans les processus de formation, c'est plutôt l'acquisition des techniques et des savoirs internes qui est favorisée et, pour ce faire, les entreprises développent souvent des formations de formateurs.

Enfin, les démarches compétences représentent souvent une opportunité de développement et de professionnalisation des services RH eux-mêmes, c'est-à-dire la possibilité de faire évoluer les activités internes liées aux ressources humaines.

*L'exemple de la **Société Frequentis (Autriche)** qui produit des systèmes de communication pour le contrôle du trafic aérien est significatif. Ses effectifs sont passés de 266 en 1997 à 706 en 2000.*

Du fait d'une croissance rapide, la politique des ressources humaines s'est d'abord centrée sur le recrutement et le développement de l'encadrement intermédiaire, puis sur la formation du personnel, considéré comme la clé du succès de la société et sur les plans de carrière.

Aujourd'hui, Frequentis stabilise sa croissance et engage une démarche compétences basée sur l'apprentissage actif et la gestion des connaissances. Elle se traduit par une redéfinition des programmes de formation, des évaluations de potentiel, le développement et la reconnaissance de l'expertise.

Dans ce cadre, le service « Ressources Humaines » est amené à jouer un rôle plus important dans la direction et la gestion globale de Frequentis. Les effectifs augmentent et une professionnalisation de cette fonction est clairement envisagée, centrée sur la gestion des connaissances et de l'évaluation du potentiel des collaborateurs.

Pour finir, il faut noter l'insistance fréquemment mise sur le lien entre la démarche compétences et la politique de communication interne. Ceci entraîne à la fois d'étroites collaborations entre les services RH stricto sensu et la fonction communication et des évolutions des outils de communication.

Les outils de communication et le marketing interne des projets valorisés comme des leviers de changement et des clés de réussite.

C'est le cas d'entreprises espagnoles pour lesquelles les outils de communication et le marketing interne des projets sont valorisés comme des leviers de changement et des clés de réussite.

*L'exemple de la **Caja Rural Valencia**, (Espagne) est intéressant. Il n'existe pas de service communication spécifique, cette fonction étant assurée par les services « Organisation » et « Ressources Humaines ». Paradoxalement, la gestion des ressources humaines a longtemps été rattachée au service marketing interne, dénomination plutôt étonnante, mais significative de la culture de la banque, totalement orientée « clients », tant externe qu'interne. Pour favoriser la bonne circulation et la transparence des communications internes, cette banque espagnole du monde rural a envisagé un ensemble de dispositifs :*

- *des investissements technologiques : l'internet et l'intranet sont très utilisés dans la gestion des ressources humaines et le portail des salariés de Caja Rural Valencia est considéré comme une valeur forte dans l'implication des salariés ;*
- *un magazine « Entre Amigos », un club des salariés, un service aux salariés (clairement orienté vers le service aux clients internes), l'organisation de séminaires, viennent compléter la liste des initiatives de communication.*

*Dans le cas irlandais de **Waterford Crystal Ltd**, déjà cité, un directeur de la formation et de la communication a été recruté pour développer simultanément les capacités et l'engagement des individus à travers la société.*

Conclusion

Les projets ressources humaines et compétences font inévitablement varier la position des services RH, les outils utilisés et leur rôle en tant que tel : la fonction RH connaît une véritable mutation. Il n'a pas été possible ici d'isoler clairement une influence des contextes nationaux. Les mouvements sont plutôt transversaux. Par ailleurs, tout laisse à penser que le développement des nouveaux outils

de GRH s'appuyant sur les NTIC vont contribuer à accélérer ces évolutions. Ainsi, certaines entreprises étudiées mettent en place progressivement des outils de cartographie et de gestion dynamique des compétences (bases de données interactives, systèmes ressources pour la composition de groupes projets...), avec comme visée une gestion dynamique de type « knowledge management ».

5. En quoi les partenaires sociaux jouent-ils différemment leur rôle ?

Quel rôle jouent les organisations syndicales et la négociation dans la mise en place et la conduite des démarches ? La question se pose bien évidemment selon la taille des entreprises, la nature des démarches engagées. Elle n'a pas lieu d'être dans la plupart des PME où la syndicalisation est faible ou inexistante. C'est le cas en Allemagne où la plupart des entreprises étudiées sont plutôt de taille moyenne ou petite. Elle n'a pas non plus lieu d'être dans les cas qui relèvent plutôt de la gestion des compétences comportementales du top management. La plupart des cas italiens, anglais et français appartenant à ce type, n'évoquent ainsi pas les discussions avec les syndicats.

a) Première tendance : la non-implication des syndicats

Dans certains de ces cas, notamment en Angleterre et en Italie, il est fait mention d'un choix politique d'introduction de la démarche sans discussion préalable avec les partenaires sociaux. Ce n'est éventuellement qu'ultérieurement, notamment lorsque l'on va modifier le système de rémunération que des discussions s'ouvriront.

b) Deuxième tendance : une logique de l'implication

La situation est plus partagée en Espagne, au Danemark et aux Pays-Bas. De nombreux cas dans ces deux pays, font référence à une présence syndicale, à l'existence d'accord de classification. Dans ces cas, la discussion est le plus souvent menée en amont, à l'origine du processus. Elle a lieu dans l'instance représentative classique (l'équivalent du comité d'entreprise). Elle se traduit par un

Dans la plupart des cas, l'importance de la bonne communication avec les syndicats est soulignée comme condition nécessaire à la conduite collective du processus.

accord formel (Ericson, ING, IT, Département of Justice en NL, Caja Madrid, Caja rural, Union Fenosal en Espagne). On trouve là l'effet national de l'importance des relations professionnelles formalisées à travers des formes « classiques » de représentation du personnel. Dans la plupart de ces cas, et notamment en Espagne, l'importance de la bonne communication avec les syndicats, de leur accord (pluralité des organisations représentatives en Espagne, qui, en règle générale, agréent toutes la démarche) est soulignée comme condition nécessaire à la conduite collective du processus.

Plusieurs cas danois présentent des similarités formelles avec la situation espagnole : présence syndicale, discussion organisée au sein du conseil d'entreprise. Toutefois, la proximité au modèle « professionnel » allemand se fait sentir. Les grilles de classification nationale sont fortement structurées, les descriptifs d'emplois et de compétences sont considérés comme existant du fait de leur réalisation au niveau national en amont des diplômes (notamment pour le système d'apprentissage). La correspondance entre le titre et le poste est garantie conventionnellement.

c) Troisième tendance : une logique de partenariat et de coopération

De nombreux cas irlandais et suédois, insistent aussi fortement sur l'implication des organisations syndicales. Mais la forme prise est alors plus typique des modèles « coopératifs » de relation sociale, modèle traditionnel dans les cas suédois ou modèle en construction volontariste dans certains cas irlandais. Ainsi, dans ce pays, telle entreprise insiste sur le passage d'une culture syndicale d'opposition à une nouvelle culture. Dans une autre, un premier accord dit de « coopération » va accompagner le processus pendant sept ans. Un deuxième accord, dit de partenariat, va lui succéder. Cette formule de partenariat est présente dans trois cas, et influencée par le recours aux fonds européens du programme Adapt. Dans deux autres cas, la démarche est accompagnée par la création d'associations du personnel, comportant des représentants élus, syndiqués ou non, et qui jouent un rôle de monitoring permanent du système. Dans plusieurs cas suédois, le modèle

Le passage d'une culture syndicale d'opposition à une nouvelle culture, plus « coopérative ».

est implanté avec discussion et participation de l'organisation syndicale. Lorsque cela n'est pas évoqué (notamment dans de petites entreprises) le consensus est recherché directement avec tous les salariés à travers diverses formes de réunion et de consultation directe du personnel.

6. En quoi les approches européennes des compétences et du management par les compétences ont-elles un impact sur la formation continue ?

La question du développement des compétences ou des ressources humaines rencontre, selon des modalités variées, celle de la construction des politiques de formation des entreprises. Tendances communes et spécificités nationales se retrouvent ici aussi.

a) Les tendances communes aux pays d'Europe

□ *La responsabilisation de chaque salarié*

Le premier aspect est celui de la responsabilisation du salarié dans la construction de son parcours professionnel et donc dans la construction de ses pratiques de formation. D'une façon assez générale, le temps du plan de formation avec ses stages imposés, ou celui du catalogue de formation dans lequel on peut puiser « librement », mais sous le contrôle étroit d'une hiérarchie qui vérifie la conformité des choix avec les objectifs immédiats du service ou de la fonction, recule. L'heure est plutôt à la programmation négociée à court ou à long terme du développement des connaissances via la formation. Cette programmation négociée s'appuie sur l'entretien individuel annuel, moment important dans les choix. L'entretien doit fixer des objectifs de « performance » pour l'année, et de développement professionnel à plus long terme. La palette des choix et des préférences individuelles a donc plutôt tendance à s'élargir. La sollicitation de l'initiative individuelle est plus forte. Celle-ci peut porter sur le choix des formations, sur la contribution individuelle (en temps ou en argent), mais aussi parfois sur la définition même des contenus et des objectifs. Ainsi, dans un cas irlandais, le service formation voit sa fonction évoluer à celle de

L'heure est à la programmation négociée à court terme du développement des connaissances via la formation.

l'organisation matérielle de formations dont les contenus et les modalités pédagogiques sont élaborés directement par les salariés au sein des équipes de travail.

□ *L'individualisation des accès et modalités de la formation*

La deuxième tendance est celle de l'individualisation des accès et des modalités, appuyée le plus souvent sur les NTIC.

Les formations à distance, les portails d'entreprises fournissant diverses possibilités de formation assistées par ordinateur se développent et concurrencent les formes plus classiques. Mais ce mouvement n'est pas uniforme, et peut parfois donner lieu à des choix inverses. Ainsi, telle entreprise, engagée dans une formation massive et rapide de son personnel, rejoignant les formations «de mobilisation» que l'on a rencontrées au début des années 1990, où la question principale est de construire une culture et des références d'entreprise partagées, choisit délibérément de ne pas faire appel aux NTIC pour privilégier la formule de séminaires collectifs, plus adéquate à cet objectif.

□ *La création d'universités d'entreprise pour les cadres*

La troisième tendance notamment pour les grands groupes multinationaux (Siemens, KPMG...) est celle de la création d'universités d'entreprise qui visent plus particulièrement les cadres. En l'état des informations disponibles dans les monographies, il faut interpréter cette tendance à l'aune de plusieurs évolutions.

□ La première touche à la structure professionnelle et de diplôme des personnels visés : plus massivement issus de l'enseignement supérieur, plus souvent managers, ces personnels se retrouvent évidemment mieux dans le terme d'université d'entreprise que dans celui de centre interne de formation.

□ La deuxième touche aux contenus de ces universités, en lien avec ces publics : les connaissances de base, les « technical skills » sont a priori maîtrisées (compte tenu des niveaux de recrutement) et, notamment dans les cas relevant de la moitié Nord du schéma, il s'agit alors plus de développer les « soft skills » en mettant l'accent sur les compétences relationnelles et managériales.

Forger collectivement de nouveaux repères permettant de construire son identité individuelle en référence à un collectif fluctuant.

□ La troisième, mais que l'on retrouve aussi en dehors de ces universités d'entreprise, touche à la fonction de socialisation collective que représentent la formation et/ou ces universités. On note l'absence de points de référence permettant l'identification de l'individu à l'entreprise. Le produit (au sens physique du terme, avec ses ancrages dans les modes de transformation et de domination de la matière) a parfois disparu ou reculé : que fabrique-t-on, sous quelles contraintes de rapport à la nature devient une énigme, sauf dans certaines entreprises industrielles «traditionnelles». Dans le tertiaire de service, cette question est encore plus compliquée. Viennent s'ajouter à cela les contraintes liées à la modification permanente des frontières et de l'actionnariat de l'entreprise, voir les changements d'intitulé et de logo, qui contribuent encore à dissoudre les repères d'appartenance à une communauté. Le métier (au sens individuel du terme) recule aussi. Il devient alors essentiel de forger collectivement de nouveaux repères permettant de construire son identité individuelle en référence à un collectif fluctuant. D'où l'insistance, dans nombre de monographies, sur les chartes d'entreprise, la définition des missions et des visions, qui sont autant de substituts à des repères classiques fortement déstabilisés. D'où aussi l'insistance, notamment pour l'encadrement, sur ce rôle socialisateur d'universités d'entreprise qui se veulent le creuset de nouvelles identités collectives et permettent de construire le sentiment d'appartenance, de partage des valeurs et des objectifs. D'où enfin un rôle accru joué par l'encadrement sollicité comme personnel formateur au sein de ces universités.

b) Les tendances spécifiques qui se dégagent

Mais au-delà de ces tendances assez générales, les modulations par la nature des démarches et par les caractéristiques nationales sont réelles.

On peut dire assez logiquement que l'importance accordée à la formation dans les démarches est liée à la position sur l'échelle verticale du graphique.

□ S'il s'agit, de façon dominante, de sélectionner les «best performer», qui plus est, sur des compétences comportementales censées être portées par l'individu, alors, la formation est peu présente et s'y substitue la batterie des

critères de compétence et éventuellement des tests permettant en théorie de les mesurer.

□ S'il s'agit de développer des organisations dynamiques en impliquant toutes les catégories de salariés, alors la formation sera au cœur des démarches.

La plupart des cas italiens, anglais, certains cas hollandais et espagnols relèvent plutôt de la première approche.

La deuxième est plus présente dans les autres cas, notamment en Suède, en Finlande, en Irlande, au Danemark et en Autriche.

L'Allemagne présente une situation un peu paradoxale : elle est plutôt du côté des dynamiques organisationnelles, mais la référence à la formation est plutôt faible. Mais il s'agit essentiellement de PME dans un pays où les pratiques de formation continue en entreprise ne sont pas très développées (malgré la tradition d'apprentissage et les filières de formation continue qui lui sont liées, mais qui renvoient plutôt à des formations individuelles hors entreprise).

*L'entreprise **Sas Loop** en Suède s'est organisée selon les différents processus orientés vers le client. Les objectifs stratégiques globaux sont déclinés pour chaque process, puis pour chaque équipe. Un entretien annuel de développement permet de fixer des objectifs individuels avec un « contrat de compétences ». Chaque individu a le choix de la construction de sa stratégie d'apprentissage, qui est orientée non seulement vers les besoins de l'entreprise mais aussi vers le développement de l'employabilité externe.*

*C'est en 1995 que l'entreprise autrichienne **Heraklith** amorce l'évolution de sa politique des ressources humaines. Il s'agit d'opérer une gestion stratégique des ressources humaines prise en charge directement par le comité exécutif de l'entreprise. Une politique de formation interne se développe, visant plus particulièrement les « white collars ». Les formations sont délivrées en interne et mettent fortement l'accent sur l'acquisition de connaissances en situation de travail et sur le tutorat. Un tiers des formations visent des contenus techniques et certifiants, un quart la communication et le travail en groupe et un autre quart les*

formations au management. L'entreprise développe sa politique d'accueil d'apprentis pour se constituer un vivier de recrutement.

Au-delà de ce constat quantitatif, on peut préciser d'autres traces des influences sociétales. Ainsi, en Suède, où la tradition de formation continue est forte, mais plus sur le registre de l'engagement individuel et citoyen, plusieurs cas font référence à la liberté de choix individuel, aux perspectives de développement personnel en lien ou non avec la carrière dans l'entreprise et à l'usage massif des dispositifs « publics » de formation (qui ne sont pas nécessairement des dispositifs étatiques).

Des notations voisines se rencontrent dans le cas du Danemark, mais avec une insistance forte sur les « technical skills », et sur l'usage des offreurs de formations publiques et diplômantes. Nombre de cas autrichiens, finlandais et irlandais, se rapprocheraient plutôt d'un modèle « à la française » : forte importance accordée à la construction d'un plan de formation d'entreprise, mesure de l'investissement sur des critères de type pourcentage de la masse salariale, espérance annuelle de formation. L'articulation entre le plan de formation, les opportunités individuelles d'accès et la question des carrières est cependant fréquente : il s'agit de fournir aux individus les moyens de développer leur carrière, principalement dans l'entreprise, tout en développant l'appétence pour la formation, jusqu'à ce que celle-ci soit considérée comme « auto-entretenu » (les cas irlandais notamment visent souvent des opérateurs de faible niveau de formation initiale). L'usage des dispositifs publics est non négligeable, comme celui des fonds européens.

La nature des systèmes de formation continue (importance de l'offre publique par exemple), les conceptions nationales de la formation (dimension de culture générale en Suède, importance des processus d'apprentissage centrés sur la maîtrise professionnelle en Allemagne ou en Autriche), comme les caractéristiques dominantes de la main-d'œuvre (plus faible niveau de formation initiale et fortes exigences de requalification en Irlande) modèlent donc significativement la dimension de formation des démarches.

7. En quoi les pratiques liées aux ressources humaines et aux compétences ouvrent-elles les entreprises sur l'environnement extérieur et permettent-elles des liens avec les systèmes institutionnels en place ?

La mise en œuvre des démarches compétences peut rencontrer l'activation de ressources extérieures, voire ouvrir de nouvelles opportunités dans le rapport de l'entreprise à son environnement. Selon les types de démarche, selon l'état des systèmes nationaux, cette ouverture sur l'extérieur sera plus ou moins forte et portera sur tel ou tel aspect.

a) Les dispositifs nationaux ou européens de certification

L'une des questions fréquemment posées, en lien avec ce que nous venons de voir sur la formation, est celle de l'articulation entre les démarches compétences et les systèmes de certification. Cette articulation dépend de la force de ces systèmes, de leur nature. En règle générale, on peut dire que plus le système de certification est fort, plus il est structurant des politiques de formation, et plus il est mobilisé directement à l'occasion des démarches, venant éventuellement rendre non nécessaire le développement d'un outillage propre à l'entreprise. C'est le cas pour des entreprises danoises, suédoises, finlandaises et autrichiennes. Dans les deux premiers pays, un système de diplômes nationaux fort, reconnu par tous les partenaires et largement ouvert aux adultes, existe. Des démarches de formation et d'évaluation des individus peuvent s'appuyer sur ces dispositifs, qui sont connus et nommés dans les monographies. On s'y appuie d'autant plus volontiers que la mobilité externe des salariés est acceptée comme une composante inévitable, voire parfois souhaitable du système et que chacun a intérêt à jouer un jeu coopératif autour de cette mobilité.

Dans les cas irlandais et dans quelques cas anglais, on fait aussi référence au système des NVQ, qui permet en principe de certifier des « gains de compétences », indépendamment de toute référence à la formation. Ceci concerne alors plutôt la requalification de base de salariés de faible niveau, la certification NVQ pouvant être considérée comme un encouragement des individus. Toutefois,

La mobilité externe des salariés est acceptée comme une composante inévitable, voire souhaitable du système.

les références aux NVQ sont plus faibles que l'on aurait pu le penser. Mais on sait que ce dispositif est encore en construction, qu'il rencontre des oppositions (maintien d'autres types de certification), des difficultés (l'absence d'intégration des « connaissances » formelles n'est pas si favorable à des démarches actives de développement professionnel) et que, d'une façon générale, il est peu utilisé par les entreprises.

Dans des pays comme l'Italie ou l'Espagne, où les dispositifs de certification n'ont pas la même force, et bien sûr encore moins lorsque l'on est dans des démarches individuelles visant les cadres, les systèmes de certification apparaissent peu évoqués et peu mobilisés.

Enfin, on voit apparaître dans certains pays (Finlande, Irlande, Suède) la référence aux dispositifs expérimentaux européens. C'est principalement le cas pour le « certificat européen de conduite informatique » qui est utilisé pour l'évaluation des salariés, dans les entreprises qui visent à développer cette compétence pour l'ensemble des collectifs, notamment ouvriers et employés.

b) Les ressources financières publiques

C'est principalement dans les entreprises du cadran sud-est que l'on trouvera, mais là encore selon les pays (et sans qu'il ne soit certain qu'il ne s'agit pas là d'un fort effet d'échantillon) mention de la mobilisation de dispositifs d'aides aux entreprises. Sont particulièrement visés alors les différents programmes européens. On rencontre ainsi, particulièrement en Irlande, mais aussi en Allemagne, un usage significatif du programme Adapt dans les entreprises qui se sont engagées dans une transformation organisationnelle forte avec requalification des opérateurs de base. Moins fréquemment, dans quelques cas suédois ou anglais, sont évoqués les dispositifs de type Equal visant notamment à renforcer les opportunités pour les femmes.

Il est plus difficile de trouver trace des programmes publics nationaux. Ceux-ci ne sont pas nécessairement nommés. Mais on peut supposer qu'ils sont aussi sollicités.

c) L'ouverture sur le territorial

Nous privilégions ici un point de vue inverse aux points précédents. La question devient en quoi les nouvelles démarches conduisent des entreprises à se repositionner dans leur relation à l'environnement, comme prestataires de services ou de solutions. Cette question n'était pas dans le cahier des charges des monographies, et donc ne peut donner lieu qu'à quelques notations occasionnelles.

D'un côté, certaines entreprises sont amenées à jouer un rôle différent dans l'espace de leur marché du travail local. C'est le cas de telle entreprise irlandaise, qui après avoir développé une politique de requalification de ses salariés s'appuie sur cette expérience pour dynamiser avec les autorités locales la politique à l'égard des chômeurs. La même démarche se retrouve dans quelques cas finlandais et suédois. Dans l'un de ces derniers, l'entreprise part de l'idée qu'il ne peut pas y avoir une entité développant de nouvelles pratiques basées sur le développement des connaissances sans une dynamique voisine sur son territoire. Elle propose aux autorités territoriales son savoir-faire et ses moyens pour développer des initiatives tant en direction de la population locale que des autres entreprises.

De l'autre, la transformation des centres de formation peut amener à une politique plus active d'ouverture de ces centres comme prestataires de ressources extérieures, avec bien sûr une évolution dans la nature des prestations. Quelques cas danois évoquent ainsi une nouvelle approche de l'apprentissage et de l'accueil des apprentis, recrutés ou non par l'entreprise ensuite. Quelques cas finlandais évoquent la même question, avec la contribution potentielle de ces entreprises au développement programmé de l'apprentissage au sein du système de formation de ce pays. Dans le même ordre d'idée, plusieurs cas signalent le développement des coopérations écoles ou universités/entreprises tant dans l'accueil des stagiaires que dans le développement au sein des institutions de formation d'enseignements liés aux questions de l'entreprise (chaire de professeur d'université subventionnée par l'entreprise par exemple).

Enfin, certains cas évoquent la contribution de l'entreprise sur la base de son expérimentation à l'inflexion des politiques publiques. On mentionnera ici pour mémoire le cas de Skandia, déjà évoqué plus haut, qui a « vendu » son compte épargne formation à d'autres entreprises, et dont s'est inspirée la proposition gouvernementale en cours de montage visant à généraliser un compte formation. Mais des initiatives voisines sont évoquées, par exemple en Écosse, où une entreprise évoque sa contribution à l'évolution de la politique publique de formation et de certification.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce travail fut une exploration de voyageur, une progressive découverte de l'Europe de la compétence et au terme de cet essai, l'ébauche du dessin d'un panorama relatif à l'influence des contextes nationaux sur les pratiques de gestion des ressources humaines par les compétences, et ce, dans dix des pays de l'Europe. Une étude rapide qui relativise la portée de l'exercice tout en permettant au lecteur d'alimenter sa propre réflexion et de se donner quelques repères.

Force est de constater que la thématique des compétences renvoie, de fait, à toute une gradation de pratiques et d'objectifs qu'il convient de regarder dans leur diversité, en essayant de leur donner du sens plutôt que de les normer a priori. L'objectif de ce cahier était d'abord de rendre compte de cette existence et de la diversité des pratiques, mais pas uniquement ; il était également d'essayer de les comprendre, de les situer et de leur donner du sens, en les analysant au regard des contextes rencontrés.

De ce tour d'Europe des ressources humaines et de la compétence, on retiendra quelques idées clés. Les premières concernent la différenciation des entreprises européennes.

□ Si la question des compétences est un thème récurrent, elle revêt des formes multiples, ce qui lui donne un relief très particulier. Il faut d'emblée noter que si le terme «compétences» inspire des initiatives dans tous les pays d'Europe, il n'existe pas, dans l'Union européenne, de conception commune de ce que sont les compétences.

Parler de « pratiques liées aux compétences » au plan européen, c'est donc se confronter à un foisonnement de questions et de réponses liées à la mobilisation des ressources humaines, même si des forces communes s'exercent sur les entreprises (ouverture internationale, développement de la qualité de service, anticipation de difficultés

Une gradation de pratiques et d'objectifs qu'il convient de regarder dans leur diversité.

de recrutement liées au contexte démographique, rapidité accrue d'adaptation).

C'est également vérifier que les notions de compétences et plus largement, les conceptions du rapport de l'individu à l'entreprise sont marquées par des référents culturels, par des « écoles managériales » qui modèlent les pratiques.

C'est enfin, avoir à l'esprit que ces pratiques se déploient dans des cadres nationaux différents. Structures de formation initiale, dispositifs de formation continue, formes de la mobilité, règles de classification ou rapports aux partenaires sociaux dessinent des systèmes de contraintes - mais aussi de ressources - auxquelles vont s'adapter et dans lesquelles vont puiser, les différentes démarches.

Il n'y a pas donc pas une démarche compétences mais des démarches compétences sans que l'on puisse définir a priori un « one best way ».

□ On peut dire cependant qu'en ce qui concerne la notion de compétences, les monographies témoignent de deux sens prédominants : dans certains cas, il s'agit de trouver des moyens et modalités de faire œuvrer une communauté entière de salariés qui doit faire face à son avenir ; dans d'autres, il s'agit de cerner les savoir-faire (individuels et/ou collectifs) nécessaires aux performances et de les développer. Il est intéressant de noter qu'un troisième sens émerge, de manière plus lointaine : la compétence apparaît alors comme la capacité d'une organisation de se régénérer elle-même face aux constants changements qui interviennent. C'est alors une approche complètement intégrée permettant de combiner les performances, le développement des ressources et la réussite de l'entreprise.

□ Cette hétérogénéité des définitions et des démarches compétences (et plus largement, de gestion des ressources humaines) n'est donc pas étonnante. Et dès lors qu'il s'agit d'une démarche visant en profondeur les rapports de travail et d'emploi dans les entreprises, un important travail de définition est plus que nécessaire et pratiquement toujours réalisé, dans le but de dégager un langage commun et admis par tous.

Il n'existe pas, dans l'Union européenne, de conception commune de ce que sont les compétences.

Il faut le reconnaître, les pratiques sont encore balbutiantes, souvent expérimentales et pas encore confirmées. On se situe presque toujours dans des processus sociaux de longue haleine, qui ne trouveront que progressivement leur expression stabilisée. On pourrait presque parler d'un « paradoxe des temporalités » puisqu'il s'agit de se doter d'un horizon stratégique long de la gestion des ressources humaines, à travers des processus prenant souvent des années, pour mieux construire des capacités d'adaptation et de réaction à très court terme.

□ Les entreprises rentrent dans la question des compétences par des portes multiples, selon les contraintes qui pèsent sur elles et les objectifs qu'elles s'assignent. Mais bien sûr, la recherche d'un changement organisationnel profond, la création d'une culture de groupe à l'échelle internationale et la solution à un problème de recrutement ne se traduisent pas de la même façon. « Enchâssées » dans un ensemble de déterminismes économiques et sociaux qui les dépassent, les entreprises puisent et mobilisent pendant leurs ressources nationales pour construire ces solutions.

La typologie des solutions élaborées est essentiellement liée à la conception du rapport de l'individu à l'entreprise, comme du rapport de l'entreprise à son contexte national. Ces éléments sont variables d'un pays à l'autre. A partir des monographies étudiées et en avançant avec prudence, trois modèles peuvent être présentés :

□ Un premier modèle que l'on pourrait appeler « à la suédoise », que l'on retrouve au Danemark et qui se développe en Irlande. Il se distingue par son rapport à la hiérarchie, ses principes courants d'évaluation, la place positive donnée à l'homme et aux relations humaines dans l'entreprise.

□ Un second modèle, plutôt caractéristique de la majorité des cas de la Grande-Bretagne, de l'Italie, se caractérise par des processus d'incitation des salariés à la performance, des objectifs co-fixés, des systèmes d'évaluation sophistiqués et des cadres en première ligne. La majorité des cas français se rapprochent de ce modèle, mais avec une vision la plupart du temps plus collective.

□ Un troisième modèle, que l'on pourrait appeler « modèle de transformation », que l'on trouve en Autriche en partie, mais également en Allemagne, au Danemark et en Finlande. On passe d'organisations structurées et hiérarchisées à des organisations plus matricielles, orientées vers les « clients » et les processus. Il s'agit alors plus de faire évoluer les outils de la gestion des ressources humaines, et notamment les outils de formation.

□ Par-delà toutes ces diversités, hétérogénéités et spécificités, des tendances communes se dégagent d'un pays européen à l'autre. C'est le cas du positionnement et du rôle de la fonction RH. Les dimensions d'administration du personnel reculent au profit d'une gestion plus dynamique des ressources humaines. D'un côté, la fonction RH se rapproche des choix stratégiques des entreprises – même si cette intégration reste souvent encore à réaliser – et de l'autre, l'encadrement de proximité est appelé à jouer un rôle croissant dans l'évaluation et le développement des individus. C'est également le cas de dimensions clés des politiques de formation, sollicitant par exemple plus l'individu ou, encore, se recomposant dans un rapport plus immédiat aux contenus d'activité.

□ Dans le développement de chacun de ces modèles, on trouve aussi des interactions plus ou moins fortes avec les systèmes nationaux. Ainsi, les systèmes nationaux de formation (à travers les formes de mobilisation des ressources de formation initiale ou continue, ou à travers la conception même de la formation, par exemple, la place des apprentissages en situation de travail), impriment leur marque sur la dimension formation des politiques de développement des compétences. Les cadres du marché du travail jouent également à travers l'importance plus ou moins grande accordée à la mobilité interne, en référence ou non aux systèmes de certification nationaux. Il en va de même des conceptions et des formes des relations industrielles.

Pour terminer cet essai, celles des entreprises qui se sont lancées et ont permis ces premières analyses grâce aux monographies qui témoignent de leur audace, permettent de témoigner d'un mouvement qui semble commun, celui

Les dimensions d'administration du personnel de la fonction RH reculent au profit d'une gestion plus dynamique.

Introduire une démarche compétence revient à s'intéresser aux modalités et aux conséquences d'une nouvelle approche des relations entre les personnes et leur travail.

de la construction d'un nouveau rapport au marché et au client et centré sur la qualité de service. Introduire une démarche compétences, c'est donc s'intéresser aux modalités et aux conséquences d'une nouvelle approche des relations entre les personnes et leur travail. Celle-ci se construit et se décline en diverses conceptions et outillages de la compétence selon le poids des cultures et des caractéristiques sociétales de chacun des pays de l'Union européenne.

À ce jour, il n'est pas de « bon chemin », simplement une conviction largement partagée par toutes les entreprises étudiées : le fait de s'atteler à développer ce qui fait la richesse des entreprises et des hommes (les compétences) peut faire la différence entre les entreprises qui subissent les crises et celles qui, tentant de s'y préparer, poursuivent un changement profitable pour l'entreprise, y entraînent direction et personnel et cherchent à tourner l'adversité en avantage.

L'influence des contextes nationaux sur le management par les **compétences**

Experts rédacteurs :

Claude Flück, *RPC - Département compétences*

Philippe Méhaut, *Céreq*

Pierre Leclerc, *RPC - Département Compétences*

Ont participé à la préparation de ce cahier :

Président : Bernard Boisson, *MEDEF*, Conseiller social du Président

Vice-Présidents :

François Geffroy, *European Training and Development Federation*, Président honoraire
Garf, membre du Bureau

René Tijou, Conseiller en ressources humaines

Expert associé : Siham Saïdi, *MEDEF*, Chargée de mission

Rapporteur : Marie-Béatrice Ruggeri, *MEDEF*, Chef du service formation et régionalisation

Rapporteur associé : Marc Faillet, *MEDEF*, Coordinateur régional de la formation
professionnelle Limousin

Monsieur Thierry Bonetto, *Groupe Danone*, Direction Développement et Organisation

Monsieur Charles Dessaume, *Giat Industries*, Directeur de la Formation

Madame Nadine Farrugia, *Ideca Communication*, Consultante

Monsieur Stéphane Fernet, *Conseil régional Franche-Comté*, Service Formation Entreprises

Monsieur Yves Lichtenberger, *Université de Marne-la-Vallée*, Président

Pour en savoir plus (bibliographie et annexes du cahier) :

<http://objectif-competences.medef.fr/>

Ce cahier est à considérer comme un document de travail dans un processus de réflexion sur la "démarche compétences". Son contenu n'engage que les rédacteurs. Novembre 2002