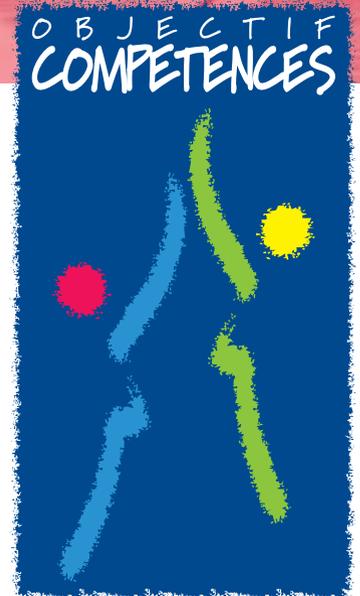


3 3

Entrer  
dans une démarche  
**compétences** ?



Entrer  
dans une démarche  
**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 <sup>xx</sup><sup>e</sup> 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.*

<b>RÉSUMÉ</b>	5
<b>INTRODUCTION</b>	6
<b>L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE CONSTITUE UNE EXPLICATION MAJEURE</b>	8
1.1 LE FACTEUR ÉCONOMIQUE, UN ÉLÉMENT STRUCTUREL D'ÉVOLUTION DU MANAGEMENT	9
1.2 DES FACTEURS SOCIAUX SE SURAJOUTENT	11
<b>GÉRER PAR LES COMPÉTENCES, UNE NOUVELLE CONCEPTION DU MANAGEMENT QUI S'EST DÉGAGÉE PROGRESSIVEMENT DES PRATIQUES D'ENTREPRISES</b>	12
2.1 LA DÉMARCHE COMPÉTENCES COMME RÉPONSE ADAPTATIVE AUX ÉVOLUTIONS SOCIO-ÉCONOMIQUES	12
2.2 AU-DELÀ D'UN DÉBAT SÉMANTIQUE : LA NÉCESSITÉ D'UNE CLARIFICATION DES ENJEUX	16
<b>DE LA DÉMARCHE COMPÉTENCES, REMÈDE MIRACLE, À LA DÉMARCHE COMPÉTENCES, PROJECTION VERS LE FUTUR</b>	19
3.1 QUATRE-VINGTS EXPÉRIENCES D'ENTREPRISES POUR OUVRIR LE CHEMIN	19
3.2 UNE DÉMARCHE PLUS COMPLEXE QU'IL N'Y PARAÎT	20
3.3 PROBLÈME OU PROJET : LES PORTES D'ENTRÉE DANS LA DÉMARCHE	21
3.4 LE RÔLE DÉCISIF DE L'ÉLÉMENT DÉCLENCHÉUR	29
<b>QUATRE CLÉS POUR ENTRER SANS HEURT DANS LA DÉMARCHE</b>	30
4.1 CLARIFIER LES MOTIVATIONS ET LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE	30
4.2 PRENDRE LE TEMPS D'UN DIAGNOSTIC PRÉALABLE	31
4.3 DONNER PRIORITÉ À LA PRISE DE CONSCIENCE COLLECTIVE DES ENJEUX	32
4.4 COMMUNIQUER, COMMUNIQUER, COMMUNIQUER	34
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	36

**Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises souhaitent s'engager dans une démarche compétences : d'autres s'y sont risquées avant elles et en disent le plus grand bien.**

**Mais au moment de se lancer dans l'inconnu, des doutes et des inquiétudes majeurs subsistent : pourquoi en effet se lancer dans une démarche longue et exigeante, qui va inévitablement questionner et – peut-être – bouleverser l'organisation adoptée jusqu'à présent ? Les avantages attendus vont-ils être à la hauteur des risques encourus ?**

**Si l'évolution socio-économique de ces vingt dernières années permet d'expliquer en partie les causes qui induisent aujourd'hui ce vaste mouvement des entreprises vers la gestion par les compétences, il apparaît, au travers de l'analyse des situations vécues par quatre-vingt entreprises européennes, que l'entrée dans une démarche compétences résulte le plus souvent d'un écheveau de circonstances assez complexe à démêler.**

**Parmi elles, on retiendra des impératifs de survie face à des marchés très concurrentiels et en perpétuelle évolution, la nécessité de trouver des réponses à des problèmes urgents ou, de façon plus positive, la volonté d'anticipation d'un dirigeant.**

**Au-delà, l'étude des motivations des uns et des autres de leurs objectifs et des premières conséquences enregistrées, permet de mettre en lumière un certain nombre de conditions indispensables pour lancer cette démarche de façon optimale. Des conditions comprises comme autant de clés pour garantir le succès complet de cette grande « aventure ».**

## INTRODUCTION

Entrer - ou non - dans une démarche compétences ? Telle est la question que se posent aujourd'hui beaucoup de chefs d'entreprises lorsque, à l'occasion d'une réunion d'information ou d'une rencontre entre pairs, ils découvrent dans la gestion par les compétences une approche stratégique nouvelle à laquelle adhère un nombre croissant d'entreprises.

Pourquoi, en effet, s'engager dans une démarche longue et exigeante, qui va remettre en cause l'organisation du travail et la répartition des responsabilités ? Les bénéfices à en attendre sont-ils si assurés qu'ils équilibrent les risques potentiels de déstabilisation de l'entreprise et de son personnel ?

Derrière ces questions d'ordre général se profile en fait une interrogation plus personnelle : « Pourquoi moi, dirigeant d'une entreprise industrielle ou de services, prendrai-je le risque d'engager aujourd'hui mon entreprise dans cette « aventure » ? »

C'est à cette interrogation, ô combien légitime, que ce cahier tentera de répondre. Et où chercher des éléments de réponse convaincants pour un chef d'entreprise, si ce n'est dans le témoignage d'autres dirigeants qui ont introduit eux-mêmes la gestion par les compétences au sein de leur entreprise ?

Peu importe d'ailleurs qu'ils aient eu conscience d'entrer par là dans une démarche compétences. Dans ce domaine, les mots sont trompeurs et les appellations parfois usurpées. Les démarches compétences dûment intitulées comme telles ne sont parfois que l'habillage adroit de pratiques classiques de gestion des compétences. A l'inverse, beaucoup d'entreprises mènent une démarche compétences comme Monsieur Jourdain faisait de la prose : c'est-à-dire sans la qualifier de telle. C'est notamment le cas des entreprises pionnières, qui ont ouvert la voie en la matière, ou celui des entreprises étrangères auxquelles l'expression « démarche compétences » n'est pas nécessairement familière.

Pour repérer les entreprises dont le cheminement est le plus pertinent au regard de la question posée, on s'intéressera donc au contenu

de leur expérience plus qu'à la façon dont elle a été dénommée au moment de son lancement.

Identifier ces expériences implique de clarifier la notion de « démarche compétences ». C'est pourquoi la première et la seconde partie de ce cahier s'attacheront à retracer les raisons de l'émergence de ce mouvement de fond, en réponse aux évolutions structurelles de l'économie mondiale, et leurs conséquences sur la concurrence entre les entreprises. Loin d'être un effet de mode, cette démarche constitue, en effet, une tendance lourde qui transcende les frontières et dépasse les clivages de taille d'entreprise ou de secteur économique.

Une troisième partie sera consacrée à l'analyse des raisons qui conduisent les entreprises à s'engager dans une démarche compétences, et qui constituent autant de portes d'entrée dans celle-ci.

Enfin, la quatrième partie proposera quatre clefs pour entrer, sans heurts, dans cette démarche.

# L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE CONSTITUE UNE EXPLICATION MAJEURE

Toutes les études actuelles montrent que les entreprises, pour tenir leur place sur un marché de plus en plus concurrentiel, devront s'engager dans de nouveaux modes d'organisation qui placent les compétences au cœur de leur stratégie de développement. Leurs témoignages montrent qu'elles ne se différencient plus de leurs concurrents seulement par la technologie mais de plus en plus par les services qu'elles associent à leurs produits. Ce changement du marché suppose un changement de nature des compétences à mobiliser et à développer.

Il s'agit d'une évolution majeure et exigeante que les dirigeants vont devoir conduire dans un environnement de plus en plus incertain. Mieux identifier les compétences au service de la stratégie de l'entreprise et mettre en œuvre une organisation du travail en capacité de mobiliser ces compétences devient un facteur clé de succès.

Les travaux conduits par le MEDEF, avec des entreprises en France et en Europe, montrent des tendances lourdes qui permettent de caractériser ces nouvelles formes de management, au delà « d'un effet de mode ». On ne peut, pour autant, considérer qu'il s'agit là d'un modèle « clés en mains », transposable comme tel d'une entreprise à une autre.

Parce qu'elle a réussi à d'autres entreprises, la gestion par les compétences ne peut, au mieux, que servir d'exemple, de point de départ de la réflexion. Mais elle ne peut, en aucun cas, « être plaquée », notamment, parce qu'elle requiert une mobilisation de tous les acteurs et qu'on ne décrète pas l'implication. Cela implique pour chaque entreprise des changements à

**Une évolution majeure et exigeante à conduire dans un environnement de plus en plus incertain.**

la fois en termes de management et d'engagement de ses salariés dont elle doit prendre préalablement toute la mesure.

## 1.1 Le facteur économique : un élément structurel d'évolution du management

L'ère industrielle a parfaitement atteint ses buts :

- augmenter la quantité de production d'une gamme limitée de produits pour en diminuer le prix de revient, selon le principe du coût marginal ;
- redistribuer du pouvoir d'achat sous forme de salaires et d'avantages sociaux, même si ce fut souvent au prix de conflits du travail.

Ce pari réussi grâce à la rationalisation de la production et du travail, à sa division en tâches extrêmement simples permettant d'utiliser une main d'œuvre d'origine rurale, sans culture industrielle ni technique, est parvenu à créer un rapport de force favorable aux producteurs : la demande tire l'offre.

Les clients, avides de consommation, économisent puis font la queue chez les fournisseurs pour obtenir, souvent avec de longs délais, le produit de leur rêve.

« Avant 1980, nous n'avions pas de client » avoue, mi-penaud, mi-faraud, un cadre supérieur de la sidérurgie. Les forces de vente d'un grand constructeur automobile déclarent : « Ce modèle, dans les années 1970/1975, nous ne le commercialisons pas ! Nous le distribuons ! »

Mais cette situation idyllique n'a pas duré, elle se mue progressivement en « crise », dans le courant des années 1980. La première phase d'équipement des « ménages » solvables est en voie d'achèvement. La saturation des marchés guette ; ajoutée à leur internationalisation, cela change complètement la donne : il ne suffit plus de produire, du mieux qu'on le peut, un produit qu'on est certain d'écouler.

Le mythe du « client roi » apparaît. Il ne se retrouve sur le trône que parce qu'il est devenu rare, gâté, courtisé et donc infidèle et capricieux. D'ailleurs, il n'est « roi » qu'au moment où il se trouve dans une zone commerciale et que les différentes enseignes présentes le courtisent. L'acte d'achat effectué, il comprendra rapidement, au cours de ses démêlés avec le Service après vente, que le « roi est nu... ».

Face au slogan, « Vous l'avez rêvé, nous l'avons fait », la réalité est plutôt : « Nous l'avons inventé et la publicité a fait que vous en rêviez ».

Ce renversement du rapport de forces a d'ailleurs bouleversé l'ordre des hiérarchies symboliques à l'intérieur des entreprises et a conduit :

- à une « prolétarianisation » des ingénieurs ;
- à l'apparition des Directions marketing ;
- à l'ascension des commerciaux. Désormais, ces derniers diront clairement aux ingénieurs et en substance : « Messieurs, jusque-là, nous avons réussi à vendre ce que vous fabriquiez. Désormais, vous allez fabriquer ce que l'on peut vendre ! ».

En résumé, les conceptions de l'organisation prescrite, centralisée, rationnelle, pyramidale, qui avaient si bien fonctionné pendant une centaine d'années et qui ont fait le succès de l'industrie – on pense notamment au modèle taylorien – deviennent de moins en moins adaptées pour répondre à des consommateurs qui supportent de moins en moins une offre standardisée et qui sont de mieux en mieux informés. Les marchés se segmentent de plus en plus : les enfants en bas âge, les enfants d'âge scolaire, les adolescents, les jeunes retraités, le quatrième âge etc. Même les animaux domestiques apparaissent comme de nouveaux marchés. Pour chaque segment, il faudra des produits et des services originaux et adaptés.

On est globalement passé dans un marché où la clientèle, trop courtisée, est devenue volatile et infidèle, où la concurrence fait rage. Ce qui n'était peut-être qu'un slogan « le client roi » va devoir désormais devenir une réalité permanente. La segmentation des marchés ne peut plus se cantonner à la communication. Le consommateur exige une différenciation réelle qui devient la hantise de

**Un bouleversement de l'ordre des hiérarchies symboliques à l'intérieur des entreprises.**

l'homme de production.

## 1.2 Des facteurs sociaux se surajoutent

L'environnement social des entreprises s'est par ailleurs profondément modifié :

- l'augmentation du niveau de formation initiale des jeunes génère des attentes différentes vis-à-vis du monde du travail. L'usine et les métiers de production ne sont plus attractifs pour les jeunes quel que soit le niveau de formation de ces derniers, ce qui entraîne un déplacement des qualifications vers le secteur tertiaire ;
- les métiers manuels sont de plus en plus dévalorisés, ce qui pose aux employeurs d'insolubles problèmes de manque de main d'œuvre qualifiée ;
- les conditions de travail, les horaires, les astreintes, sont jugées inadaptées à une vie sociale et familiale à laquelle les jeunes aspirent de plus en plus ;
- la conception que les jeunes se font du rapport travail/loisirs perturbe les valeurs admises jusqu'à une période récente ; elle est de moins en moins favorable à l'entreprise.

Les entreprises se trouvent ainsi confrontées à la nécessité d'une double adaptation, à leurs clients et à leurs propres salariés.

**Pour les entreprises, il y a la nécessité d'une double adaptation : à leurs clients et à leurs salariés.**

*C'est le cas de cette clinique privée de 200 salariés. Confrontée comme beaucoup d'établissements privés à une forte concurrence sociale du secteur public hospitalier, cette clinique fait de la gestion par les compétences un outil de fidélisation de ses salariés, en s'appuyant sur la formation et en créant des possibilités de mobilité interne.*

# « GÉRER PAR LES COMPÉTENCES », UNE NOUVELLE CONCEPTION DU MANAGEMENT QUI S'EST DÉGAGÉE PROGRESSIVEMENT DES PRATIQUES D'ENTREPRISES.

## 2.1 La « démarche compétences » comme réponse adaptative aux évolutions socio-économiques.

### De l'industrie au tertiaire : un même combat

Les entreprises industrielles, dont la situation concurrentielle s'est fortement dégradée dans les années 1970/1980, ont été les premières à rechercher leur avantage concurrentiel par d'autres moyens. Elles y sont parvenues en faisant progressivement plus de place au savoir-faire de leurs ouvriers, à l'inventivité de leurs équipes, en réduisant le travail prescrit et en décloisonnant l'organisation du travail.

Longtemps à l'abri des législations nationales, le secteur tertiaire se trouve désormais dans une situation analogue à celle traversée par l'industrie. Les mêmes causes produisant les mêmes effets et ces entreprises abandonnent peu à peu le modèle bureaucratique et « taylorien ».

*C'est le cas de cette société d'assurance suédoise dont l'organisation s'est décloisonnée dans une « logique client ». Les salariés acquièrent un niveau de responsabilité et d'autonomie fortement accru. De nombreuses enquêtes clients (externes et internes) sont réalisées pour mesurer régulièrement la performance ; un système individualisé de développement des compétences est mis en place et coordonné avec la stratégie de l'entreprise. Les missions de l'encadrement évoluent profondément, « un manager doit consacrer 25 % de son temps aux améliorations, 50 % au « coaching » de ses employés et 25 % à sa spécialité ».*

**Un abandon du modèle bureaucratique et taylorien.**

## L'enjeu des technologies de l'information et de la communication

Pour tous les secteurs économiques et pour toutes les entreprises sans distinction de taille, ces nouvelles technologies tendent à modifier fortement les positionnements concurrentiels. Les clients auront de plus en plus la possibilité de faire leur marché au-delà de l'hexagone et ceci 24 heures sur 24. C'est d'ailleurs probablement une chance pour les PME qui pourront, grâce à ces moyens, conquérir et fidéliser une clientèle étroite mais solvable et développer des partenariats avec d'autres entreprises.

### Une adaptation avec des résistances au changement

Pour rester concurrentielles, les entreprises ont cherché pendant de nombreuses années à diminuer leurs prix de revient, le plus souvent en procédant à des investissements technologiques lourds, adaptés à une production de masse. Aujourd'hui, pour rester compétitif, produire moins cher ne suffit plus, il faut un important effort de différenciation et d'innovation pour séduire le client. Le salarié devient central et irremplaçable.

**Pour se différencier, innover et séduire le client, le salarié devient central et irremplaçable.**

Dans ce nouvel environnement, il s'agit de passer d'un modèle où la rationalité de l'organisation scientifique a conduit à la division du travail, à un modèle qui, au contraire, mobilise les compétences et facilite les coopérations nécessaires à une plus grande flexibilité, mieux adaptée aux actuelles conditions du marché. Ainsi, le « capital de compétences de l'entreprise » devient-il un actif économique majeur qui fonde en grande partie sa compétitivité.

Ce passage d'un modèle à un autre ne doit cependant pas sous-estimer la capacité de résistance des conditionnements sociaux et culturels ! Les conceptions de l'organisation sociale héritées sont d'autant plus résistantes qu'elles sont inconscientes, dans une société jusque-là isomorphe où la famille, l'école, l'armée, l'entreprise, l'église, etc. étaient organisées sur le même modèle.

C'est pourquoi il ne faut pas occulter la véritable révolution culturelle que la démarche compétences suppose à la fois pour les décideurs, l'encadrement et l'ensemble des salariés.

*C'est la cas de cette entreprise familiale de 200 personnes rachetée par un grand groupe pharmaceutique français. Comme la démarche compétences est engagée au niveau du groupe, les dirigeants tiennent à ce qu'elle soit généralisée à tous les sites. L'encadrement résiste à la consultation directe des opérateurs. En outre, leur diplôme faisait référence ; maintenant, on exige d'eux des « compétences ».*

*Voici le témoignage du responsable de cet établissement :*

*« Il faut du temps car il ne s'agit pas de concevoir en fauteuil mais de partir du terrain pour associer les différents acteurs au sein de l'entreprise à la conception de la nouvelle organisation : ce sont eux qui peuvent proposer des résolutions, souvent avec bon sens. Il est nécessaire d'associer les partenaires sociaux pour que l'ensemble du personnel adhère au projet ».*

Pour l'encadrement, il s'agit d'un renversement hiérarchique : il était dans une fonction de commandement et de contrôle ; le voilà au service de son équipe pour lui permettre d'inventer les meilleures solutions possibles dans le contexte que l'on sait !

Pour les opérateurs, les voilà passés du statut – confortable pour certains – d'exécutants, à celui d'acteurs autonomes et responsables ! Y sont-ils tous prêts y compris les jeunes générations ?

Une partie de ces jeunes souhaite se réaliser dans le travail, ne supporte plus la dépendance hiérarchique, l'obéissance et les manifestations extérieures de respect ; cette fraction est donc toute prête à adopter de nouvelles relations de travail.

Une autre partie, non négligeable, accorde plus de place à la vie familiale, sociale et culturelle qu'à la vie laborieuse, considérée comme un mal nécessaire ! Cette fraction-là n'est guère preneuse d'un changement de rôle : elle attend

les consignes, les exécute honnêtement et n'en demande pas plus.

### **Passer d'un statut d'exécutant à celui d'acteur autonome et responsable : les salariés y sont-ils tous prêts ?**

Même si les résistances sont encore fortes, le modèle d'organisation prescrite et centralisée, largement dominant durant l'ère industrielle, est à classer dans les souvenirs (même s'il peut encore influencer fortement les conceptions de chefs d'entreprise et de cadres les plus avancés dans leur carrière).

Majoritairement, on sait bien qu'on ne « commande » plus comme avant (qui emploie encore cette expression ?) : on « manage ». On n'est plus « cadre » du fait de son affiliation à une caisse de retraite particulière : on est « manager »<sup>1</sup>. Les choses changent vraiment et les relations de travail au quotidien ne ressemblent plus à l'avant 1980.

Consciemment ou non, les chefs d'entreprise ont de leur personnel une conception moins hiérarchique. Sans que cela soit clairement formulé, l'intuition que la réussite de l'entreprise passe beaucoup par l'intelligence de tous les collaborateurs est bien là.

L'ère des pionniers est bien achevée : on n'a plus à aller chercher, Dieu sait où, le mot « compétence », pour désigner le nouveau Graal du management ; tout le monde l'emploie (avec les inconvénients que l'on sait). Les modèles d'organisation « souple », « svelte », « plate », aux lignes hiérarchiques raccourcies, recomposés en « centres de profits » se sont répandus.

Aussi, les nouvelles formes de management qu'on regroupe sous le titre de « gestion par les compétences », sont-elles de plus en plus fréquentes, en France, en Europe, en Amérique du Nord, probablement dans tous les pays en économie de marché ouvert. Même si l'archétype est parfois écorné et que des abus de langage sont à signaler.

<sup>1</sup> Curieusement, « manager » n'est pas un anglicisme : il vient du vieux français « mesnager » qui nous est revenu sous une forme anglo-saxonne.

## 2.2 Au-delà d'un débat sémantique : la nécessité d'une clarification des enjeux

L'usage du mot « compétence » est apparu dans le courant des années 1980. Il s'est ensuite spontanément répandu et imposé dans le vocabulaire de l'entreprise tout en renvoyant à des pratiques variées et en répondant à des enjeux divers.

La difficulté de bien appréhender l'ampleur des changements qui ont émergé à partir de ces années dans le mode de management des entreprises, tient à ce que le mot « compétence » fait plutôt penser en premier lieu à une notion de gestion des ressources humaines et a tendance à s'inscrire dans le domaine réservé des « hommes de personnel au sein des entreprises ».

Cette dimension ne rend pas compte des vrais enjeux de la « gestion par les compétences » et ne permet pas de la situer au niveau de responsabilité adéquat dans l'entreprise.

*Comme en témoigne l'un des dirigeants de cette entreprise de fabrication d'emballages pour l'industrie pharmaceutique, « il a fallu près d'un an pour convaincre le PDG d'entrer dans cette démarche. Cela exige en effet d'être prêt à investir dans les aspects humains : traditionnellement, on intègre plus facilement les investissements matériels. Les moyens matériels sont nécessaires, mais l'homme est au centre de l'entreprise et de son organisation. Engager cette démarche fait naître des envies ; il faut que l'entreprise soit capable de suivre ».*

Si ce terme de « compétences » semble irrésistiblement renvoyer à la gestion des ressources humaines, « gérer par les compétences » ne peut être réduit à cette unique dimension. En effet,

□ la « gestion par les compétences » inverse l'ordre des priorités qui régnait depuis la révolution industrielle, lorsque l'organisation prescrite primait et les opérateurs devaient s'y adapter. Désormais, le savoir-faire est premier et c'est à l'organisation de s'ingénier à tout mettre en œuvre pour en faciliter l'expression, lui permettre de produire les

**La gestion par les compétences inverse l'ordre des priorités qui régnait dans les entreprises depuis la révolution industrielle.**

résultats attendus, de s'enrichir et de se transmettre ;

□ la « gestion par les compétences » est une démarche d'alchimiste. Le contenu des « compétences » est nécessairement variable puisqu'il est fait d'un dosage subtil de réactivité, de génie propre, de savoir-faire, de souci de la qualité, du client, des délais, des prix... de tout ce qui est nécessaire pour permettre à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel.

Derrière l'unité de définition du mot « compétences », il y a donc autant de combinaisons différentes de ressources que de stratégies d'entreprises ;

□ tout chef d'entreprise sait ce qu'il attend de son personnel et donc, intuitivement, ce que le mot « compétences » recouvre pour lui.

Il faut protéger l'entreprise de l'effet « Tour de Babel » qui consiste à revenir sans cesse sur la définition des mots. L'examen attentif des pratiques d'entreprise montre que le plein usage du mot « compétences » se produit lorsque, à la différence de ce qui avait fondé la réussite commerciale dans le passé, l'excellence technique, tout en restant indispensable, n'est plus systématiquement discriminante. Les services associés au produit s'ajoutent à l'exigence du meilleur prix et d'une qualité « zéro défaut ».

La démarche de gestion par les compétences renvoie à la dimension stratégique de l'entreprise. Il s'agit de rechercher, avec l'adhésion de tous les acteurs au sein de l'entreprise, de nouvelles formes d'organisation permettant l'expression et la reconnaissance des compétences de chaque salarié, ainsi que la combinaison de ces compétences individuelles, afin de produire de la performance collective.

Il est donc certain qu'un tel chantier ne peut être initié par un service fonctionnel, si compétent soit-il. Seule la Direction générale a légitimité pour prendre et assumer une telle décision. Elle ne le fera, évidemment, qu'avec des motifs forts, compte tenu de l'importance et du coût des changements internes qui s'en suivront.

Ce n'est que dans un second temps que la démarche

**Agencer les compétences individuelles pour produire de la compétence collective.**

compétences renverra aux dimensions plus opérationnelles de la gestion des ressources humaines, afin de tirer les conséquences techniques de ce que ce mode de management implique au quotidien.

Aussi, pour lever cette confusion entre ces deux niveaux, nous proposons d'adopter par convention la distinction suivante, en parlant de :

□ La « gestion (ou le management) PAR les compétences » lorsqu'il s'agit d'un projet de changement d'organisation et de modes de fonctionnement de l'entreprise répondant à des enjeux stratégiques. Il s'agit alors d'un projet dynamique initié et piloté par la Direction générale qui vise à traduire dans les compétences de chaque salarié les éléments qui vont permettre à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel durable.

□ La « gestion DES compétences » lorsqu'il s'agit d'intégrer les conséquences de la « gestion PAR » dans les différents domaines de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise (rémunération, classifications, formation, recrutement, etc.) et d'en négocier la mise en œuvre avec les partenaires sociaux. Le maître d'œuvre de ce chantier-là est, évidemment, le Directeur ou responsable des ressources humaines.

## DE LA DÉMARCHE COMPÉTENCES, REMÈDE MIRACLE, À LA DÉMARCHE COMPÉTENCES, PROJECTION VERS LE FUTUR.

### 3.1 Quatre-vingt expériences d'entreprises pour ouvrir le chemin

Les monographies d'entreprises réalisées dans le cadre de l'Observatoire européen des compétences, tout comme les missions présentées à l'appui de leur candidature par les cent-quatorze cabinets de conseil du réseau de partenaires *Objectif compétences*<sup>2</sup>, constituent une source précieuse d'informations sur les problématiques qui conduisent les entreprises à entrer dans la démarche compétences.

Au total, ce sont plus de deux-cent-cinquante cas d'entreprises qui peuvent être passés au crible de l'analyse. Pour autant, toutes ces expériences n'apportent pas d'informations exploitables sur le sujet précis des portes d'entrée dans la gestion par les compétences. Par ailleurs, l'analyse de ces portes ne présente pas le même intérêt selon que la « démarche compétences » décrite répond bien à un objectif stratégique pour l'entreprise ou se borne, en réalité, à la conception d'outils de « gestion des compétences » à l'usage de la Direction des ressources humaines.

Il est donc nécessaire d'effectuer un tri si l'on souhaite identifier, de façon cohérente, les principales raisons qui

<sup>2</sup> Ce réseau a été créé en avril 2000 par le MEDEF. Il fédère des cabinets de conseil de toutes tailles, couvrant l'ensemble du territoire français, et possédant une expertise avérée dans l'accompagnement de démarches compétences en entreprise.

justifient l'entrée dans la gestion par les compétences. En définitive, quatre-vingt cas d'entreprises - françaises ou étrangères, artisanales ou multinationales - ont pu être analysés sous cet angle.

Il serait naturellement prétentieux de vouloir tirer, sur la base de cet échantillon, des conclusions définitives et péremptives sur les raisons et modalités d'entrée dans la démarche compétences. Toutefois, sans être représentatif au sens statistique, cet échantillon n'est pas dérisoire. Il a le mérite de donner corps à des hypothèses de travail, de confirmer ou d'infirmer certaines idées reçues et d'actualiser des constats déjà anciens. Il a surtout l'intérêt de fournir aux chefs d'entreprise des éléments de comparaison et de repère par rapport à leur propre problématique.

### 3.2 Une décision plus complexe qu'il ne paraît

Quelles sont donc les raisons qui conduisent les entreprises à entrer dans la démarche compétences ? Si l'on tente de les identifier pour les quatre-vingts cas d'entreprises analysés, on s'aperçoit qu'elles sont fondées sur un faisceau d'éléments étroitement imbriqués :

- un contexte concurrentiel et de marché qui constitue la toile de fond ;
- les défis que l'évolution de ce contexte pose à l'entreprise ;
- les problèmes ou menaces, internes ou externes, que l'entreprise doit affronter ;
- le projet stratégique qu'elle entend développer, pour répondre à ces problèmes ou les anticiper.

Le plus souvent, ces éléments ne sont pas différenciés de façon aussi fine dans le dossier de l'entreprise. La présentation de sa problématique amalgame fréquemment contexte, défis et problèmes. Démêler l'écheveau des causes et des effets est parfois impossible sur la base des informations fournies. Il faut en déduire que, dans beaucoup de cas, l'entreprise (et l'interviewer qui a parfois recueilli son témoignage) n'a pas cherché à clarifier ce point. On peut le regretter, tant la démarche de l'entrepri-

se gagne en lisibilité et en cohérence lorsqu'il est possible de reconstituer l'enchaînement de ses causalités.

**L'entrée dans une démarche compétences ? Le fruit d'une série d'arbitrages entre des forces inverses, certaines motrices, d'autres constituant des freins puissants.**

Dans tous les cas, l'entrée dans la démarche compétences est le fruit d'une série de décisions mais aussi d'arbitrages entre des forces inverses, certaines motrices, comme la volonté d'améliorer la réactivité de l'entreprise, d'autres constituant des freins puissants, telle la crainte d'une désorganisation du travail ou de détérioration du climat social.

Il appartient alors au chef d'entreprise de trancher ce nœud gordien en sériant les différents éléments de la problématique, en identifiant les données de fait auquel il ne pourra pas échapper, en pesant les risques inhérents tant à l'entrée dans la démarche qu'au renoncement à celle-ci. On le voit, il s'agit là d'une décision souvent difficile à prendre, lourde de signification - voire de risques - mais aussi porteuse d'espoir.

### 3.3 Problème ou projet : les portes d'entrée dans la démarche

L'analyse des témoignages d'entreprises le confirme : c'est bien, *in fine*, l'émergence d'un problème crucial ou d'un projet structurant qui conduit l'entreprise à mettre en place une gestion par les compétences, même si, parfois, des préoccupations plus ponctuelles sont d'abord mises en avant par les dirigeants.

Dans le premier cas, la démarche est engagée de façon défensive pour surmonter des difficultés ou lutter contre une menace. Cette entrée par un problème majeur concerne quarante-trois des quatre-vingt entreprises analysées. Dans le second cas, l'entreprise est en situation offensive. Elle cherche à anticiper des évolutions prévisibles ou acquérir un avantage concurrentiel. Cette situation concerne trente-sept entreprises de l'échantillon. Cette répartition presque équilibrée infirme donc l'idée selon laquelle la plupart des entreprises qui mettent en place une gestion par les compétences le font sous la contrainte du marché, et non par choix.

**Presque la moitié des entreprises qui mettent en place une gestion par les compétences le font par choix et non sous la contrainte du marché.**

Que l'entrée dans la démarche se fasse par le biais d'un problème ou d'un projet, l'objectif final est le même : conserver, rétablir ou améliorer la compétitivité de l'entreprise. A l'intérieur de ces deux hypothèses, une analyse plus fine conduit cependant à distinguer trois cas : celui où la démarche est un impératif de survie, celui où elle constitue la réponse à un problème majeur, enfin celui où elle traduit une volonté d'anticipation.

### La démarche compétences : impératif de survie

La première situation est celle de l'entreprise sur laquelle plane une menace suffisamment grave et imminente pour compromettre son existence. Cette menace est liée soit à un problème grave qui n'a pas été traité en temps utile (perte continue de parts de marché, par exemple), soit à la survenue d'un fait brutal (telle une décision prise au niveau de la maison-mère).

*Pour illustrer cette situation, on peut évoquer le cas de cette entreprise française de cinq cents salariés, filiale d'un groupe chimique étranger, qui s'est trouvée confrontée à la réduction prévue du nombre de sites de production du groupe en Europe. Se repositionner rapidement comme une entreprise de haute technicité, par le développement de ses compétences d'expertise et la recherche de nouveaux modes d'organisation à plus haute valeur ajoutée, devint pour elle l'une des seules issues possibles face à la décision couperet d'un état-major lointain.*

Dans cette situation, l'entreprise a « l'épée dans les reins » et la mise en place d'une gestion par les compétences devient un acte de survie. L'urgence dicte alors sa loi, la communication est privilégiée comme moyen de fédérer l'ensemble du personnel, la priorité est donnée à la dimension stratégique et organisationnelle plutôt qu'à la construction d'outils.

Pour tenter cette voie de salut, l'entreprise doit néanmoins disposer d'un minimum de temps. On le sait, redéfinir le projet de l'entreprise, identifier les compétences nécessaires pour le mener à bien, revoir en conséquence l'orga-

**Dans les cas où une menace grave compromet l'existence de l'entreprise, la gestion par les compétences devient acte de survie.**

nisation, et ceci en mobilisant l'ensemble des acteurs de l'entreprise, est un processus long. Il n'est donc pas envisageable de le mener à bien en l'espace d'un mois ou deux. La démarche compétences, si elle peut redonner à l'entreprise un second souffle, n'est pas pour autant un remède miracle. Ce type d'approche ne supporte ni l'improvisation, ni la précipitation.

*Pourtant, la démarche compétences peut s'avérer utile pour améliorer l'employabilité des salariés et limiter les crises sociales sur un bassin d'emploi, même dans les cas où l'existence de l'entreprise ne peut être que temporairement prolongée, comme le montre l'exemple de cette cokerie française. Confrontée à l'effondrement des marchés et à un prix de vente du coke chinois identique au prix où elle-même paie son charbon, cette entreprise n'a que deux issues : pratiquer une politique au jour le jour et fermer dans trois ans, ou mettre en place un vaste plan de restructuration accompagné d'une démarche compétences et gagner ainsi dix ans de vie. C'est ce dernier choix qu'a effectué l'équipe dirigeante en 1998!*

Heureusement, rares sont les entreprises pour qui la démarche compétences a constitué véritablement « l'opération de la dernière chance ». La plupart du temps, la survie de l'entreprise n'est pas en jeu de façon aussi directe et à si court terme. Les problèmes sont là et ne peuvent être ignorés. Pour autant, ils laissent le temps d'engager la démarche dans des conditions de pilotage correctes.

### La démarche compétences : réponse à un problème majeur

Dans ce second cas de figure, l'entreprise cherche à faire face à des difficultés ou des dysfonctionnements permanents, susceptibles d'affecter, à moyen ou long terme, ses performances, sa compétitivité et son développement. Ce problème peut être interne ou externe, structurel ou conjoncturel, concerner toute l'organisation ou être limité à une entité.

Les problèmes justifiant l'entrée dans la démarche compétences sont de nature très variée, d'autant qu'ils peuvent être multiples pour une même entreprise. Au travers des quatre-vingt cas d'entreprises analysées, on peut cependant les classer en cinq catégories : perte de compétitivité, dysfonctionnements dans l'organisation du travail, difficultés à recruter ou fidéliser le personnel, inadéquation des compétences aux nouveaux enjeux, perturbations dans les relations sociales. Des exemples d'entreprises permettront d'illustrer ces différentes portes d'entrée.

**Perte de compétitivité.** On peut regrouper, sous cet intitulé, les problèmes dus à la perte de parts de marché, à la dégradation de la productivité ou de la rentabilité, à la baisse de la qualité. Ces problèmes sont eux-mêmes liés à divers facteurs tels des produits en fin de vie, des ventes déclinantes, des équipements obsolètes, la pression sur les prix exercée par les clients ou les concurrents.

Dans beaucoup de cas, ces problèmes ont déjà conduit à une restructuration. La démarche compétences intervient alors, soit pour accompagner et donner du sens à cette opération, soit pour permettre à l'entreprise de « rebondir » à l'issue de celle-ci.

**Permettre à l'entreprise de rebondir.**

*A titre d'exemple, on citera le cas de cette PME de fabrication de matériaux de construction, en situation difficile et achevant la mise en œuvre d'un plan social, dont la nouvelle Direction décide d'engager une démarche compétences. Celle-ci démarre par une enquête pour inventorier les difficultés que rencontrent les salariés dans la réalisation de leur travail. L'analyse de l'activité, la recherche de solutions aux dysfonctionnements, la redéfinition de l'organisation et la réalisation des référentiels de compétences associent largement le personnel et l'encadrement, avec l'appui d'un consultant. Un an et demi après la mise en place de la démarche, le Directeur général constate que « le personnel impliqué dans les groupes communique mieux, l'encadrement a retrouvé sa place au sein de l'entreprise, il participe plus activement au développement de la société. Le personnel technique participe à l'élaboration des dossiers d'investissement et prend en charge des actions*

*sur des dossiers sensibles. L'ensemble des actions réalisées apporte un plus au niveau de la gestion de la société, mais aussi de meilleures conditions de travail pour le personnel ».*

**Dysfonctionnements dans l'organisation du travail.** Dans ce cas de figure, les portes d'entrée dans la démarche peuvent être : des blocages dans le processus de production, l'allongement des délais de réalisation du travail, une mauvaise répartition de la charge entre les services, l'impossibilité pour le dirigeant (notamment dans les petites entreprises) de se consacrer aux activités les plus stratégiques ou des difficultés organisationnelles dues à la fusion entre plusieurs entités.

*C'est à ce dernier type de difficultés que se prépare cet éditeur autrichien de logiciels bancaires, confronté à la fusion de ses services informatiques avec ceux d'autres banques et qui identifie clairement les problèmes à surmonter. Parmi ceux-ci, la difficulté de motiver des experts informatiques, contraints à travailler pendant un certain temps sur des standards technologiques surannés alors qu'ils utilisent habituellement du matériel de pointe, conformément à la réputation d'innovation de l'entreprise. Pour cette situation peu courante, la « gestion des compétences » pratiquée depuis des années par l'entreprise a peu d'effet. Il faut rechercher des solutions plus organisationnelles, ce qui amène l'entreprise à conclure qu'à l'avenir, c'est bien la gestion par les compétences qui sera appelée, chez elle, à gagner en importance.*

**A la recherche de solutions organisationnelles de fond.**

**Difficultés à recruter ou fidéliser le personnel.** Il s'agit d'un problème crucial pour plusieurs des entreprises analysées dont une majorité d'Europe du nord. D'autres entreprises l'ont cependant cité comme une difficulté additionnelle.

*Une entreprise suédoise de cinq cents salariés, spécialisée dans la fabrication de profils en aluminium extrudé nous fournit une illustration exemplaire. L'entreprise prévoit que sa croissance continuera à un rythme soutenu et que son principal avantage*

*concurrentiel restera sa capacité à fournir des produits sophistiqués. Cette croissance risque d'être freinée par les difficultés de recrutement liées à sa situation géographique dans une zone forestière de faible densité. Cette société doit donc attirer du personnel bien formé venant de Stockholm ou d'autres grandes villes. Aussi, se trouve-t-elle souvent en concurrence de recrutement avec de grandes entreprises. Des partenariats avec des universités et la création récente d'une école supérieure de l'aluminium lui facilitent désormais l'embauche de jeunes diplômés. Pour maintenir sa compétitivité et développer son attractivité, sa principale stratégie est néanmoins de « développer, sur le long terme, les compétences des salariés déjà employés », d'où son engagement dans une démarche compétences.*

#### **Inadéquation des compétences aux nouveaux enjeux.**

Les entreprises concernées par ce problème présentent, dans l'échantillon étudié, deux profils bien différents :

- d'une part, celles qui ont des difficultés d'adaptation de leurs compétences à l'évolution de leur marché ou de leurs missions. Il s'agit, pour une proportion significative, d'organismes qui relevaient jusqu'à lors du secteur para-public ;
- d'autre part, des entreprises qui, par suite de rachats ou de recrutements par vagues massives, ont une pyramide des âges déséquilibrée, et doivent donc souvent organiser des transferts de compétences des salariés les plus anciens vers les nouveaux entrants.

**Organiser le transfert des compétences des salariés les plus anciens vers les nouveaux entrants.**

*Cette problématique peut être illustrée par le cas d'un fabricant de meubles de 200 salariés dont l'effectif a doublé en dix ans. Le personnel est constitué, à parts égales, de collaborateurs ayant une grande ancienneté et de jeunes embauchés qui ont des aspirations, une culture d'entreprise et des modes de fonctionnement totalement différents. C'est pourquoi le dirigeant a décidé de s'engager dans une démarche compétences en vue de favoriser le dialogue au sein du personnel, de permettre un transfert des compétences, de faire évoluer le management et de fidéliser le personnel récemment recruté.*

**Perturbations dans les relations de travail.** On retrouve dans cette catégorie tous les problèmes liés à un mauvais climat dans l'entreprise : absentéisme, baisse de motivation, ambiance délétère, conflit ouvert ou larvé, tensions sociales, revendications salariales répétées, etc.

Il faut noter néanmoins qu'aucune des entreprises analysées n'a cité ce motif comme raison première de son entrée dans la démarche compétences et qu'il s'agit d'un facteur peu mentionné dans les témoignages d'entreprises. Ces perturbations seraient-elles donc seulement le symptôme de maux plus profonds qui relèveraient d'autres catégories de problèmes, identifiés par les chefs d'entreprise comme étant la source réelle de leurs difficultés ?

#### **La démarche compétences : volonté d'anticipation**

Il est heureusement des cas où l'entreprise ne s'engage pas dans la démarche compétences en situation d'urgence et poussée par la nécessité, mais en vue de mener à bien un projet structurant qu'elle se donne le temps et les moyens de conduire.

Si les problèmes qui constituent des portes d'entrée dans la démarche compétences sont de natures très variées, il n'en va pas exactement de même lorsque l'engagement dans la démarche est lié à un projet. On peut cependant identifier schématiquement trois types de projets assez distincts, dont les motivations sont symptomatiquement traduites par les entreprises sous forme de verbes d'action.

**Affronter les évolutions et les défis à venir.** Les projets qui entrent dans cette catégorie sont des projets stratégiques globaux, suffisamment structurants pour donner du sens à l'ensemble de la politique de l'entreprise et suffisamment larges pour concerner l'ensemble de celle-ci. Ils s'étendent sur plusieurs années et comportent généralement un volet « développement des ressources humaines ». La démarche compétences peut constituer en elle-même ce projet global ou être conçue comme un élément accompagnant un autre projet stratégique, tel la mise en place d'une démarche qualité ou le repositionnement de l'entreprise sur son marché.

### Des projets portés par des dirigeants volontaristes et plutôt visionnaires.

Ces projets visent à accroître l'excellence de l'entreprise par la maîtrise des différents paramètres de son activité et la souplesse de son organisation. Généralement portés par des dirigeants volontaristes et plutôt visionnaires, ils reçoivent des noms destinés à entraîner l'adhésion du personnel. Au total, les entreprises concernées affirment clairement fonder leur développement sur celui des compétences de leur collaborateurs.

**Consolider ou améliorer sa position sur son marché.** Ce type de projets, que les entreprises leaders traduisent par « Rester le n° 1 », met l'accent sur la solidité commerciale et financière de l'entreprise ainsi que sur sa notoriété. L'adaptation permanente de leurs produits aux besoins des clients semble être l'une des préoccupations premières des entreprises concernées. Ces projets sont souvent associés à une politique importante d'investissements que l'entreprise souhaite rentabiliser par le biais, notamment, de la démarche compétences. L'organisation est au service de cette politique de forte présence sur le marché et privilégie la réactivité aux attentes de celui-ci.

**Modifier le management ou la culture de l'entreprise.** Dans ce dernier cas, la porte d'entrée est plus ciblée. Le développement de l'entreprise emprunte la voie d'une réflexion collective sur la vocation et le devenir de celle-ci. Il passe aussi par une nouvelle définition des rôles et des responsabilités au sein de l'organisation et d'un repositionnement de l'encadrement. La démarche compétences, tout en répondant à des enjeux de compétitivité ou d'efficacité, est vue comme l'occasion de « donner du sens » au travail, de faire émerger dans l'entreprise une nouvelle culture.

### Donner du sens au travail, faire émerger dans l'entreprise une nouvelle culture.

*Un exemple intéressant de ce dernier type de projet nous est donné par une société Française de quarante salariés exploitant trois métiers : les activités thermales, l'hôtellerie et la production de sel. Craignant à terme le déremboursement des cures thermales par la Sécurité sociale, l'entreprise souhaite diversifier et valoriser ses activités auprès de sa clientèle. Au-delà de l'identification et du développement des compétences dont elle a besoin ou dont elle dispose, la démarche compétences s'avère pour elle,*

*en définitive, le moyen de créer une culture commune à l'ensemble de ses salariés.*

### 3.4 Le rôle décisif de l'élément déclencheur

Pour que le problème ou le projet de l'entreprise devienne la « porte d'entrée » d'une démarche compétences, il est généralement indispensable qu'intervienne un élément déclencheur. Cet élément est un facteur, extérieur au projet ou au problème en cause, qui convainc l'entreprise de « passer à l'acte ». Il révèle, en effet, l'ampleur ou l'urgence du problème ; il manifeste aussi l'insuffisante attention portée jusqu'alors aux compétences du personnel, dont le développement n'a pas été une des priorités de l'entreprise.

C'est donc souvent une situation de crise (par exemple, la perte d'un gros marché par incapacité d'y répondre dans les conditions de délais ou de qualité exigées par le client ou le départ à la retraite du dirigeant dans une PME), ou l'intervention d'un tiers (autre chef d'entreprise, consultant, etc.) qui amène l'entreprise à se remettre en cause.

*Le témoignage d'une entreprise de l'industrie spatiale désignant comme élément déclencheur le raccourcissement du délai de livraison de ses satellites illustre parfaitement le premier cas de figure.*

# QUATRE CLES POUR ENTRER SANS HEURT DANS LA DÉMARCHÉ

Apprend t-on seulement de ses propres erreurs ? L'expérience des autres ne peut-elle servir de garde-fou et de guide ? C'est ce second pari que l'on effectuera en essayant de tirer, à partir des cas analysés, quelques enseignements à l'usage des dirigeants qui souhaitent entrer à leur tour dans la démarche compétences.

La réussite de celle-ci est, en effet, liée pour une large part aux conditions dans lesquelles elle a été engagée. Il suffit que ce projet ne soit pas réellement intégré dans la stratégie de l'entreprise (par exemple, qu'il ait été conçu comme destiné avant tout à fournir des instruments de pilotage à la Direction des ressources humaines), qu'il soit lancé sans le soutien et l'implication de la Direction générale, que ses objectifs soient flous ou contradictoires, que la communication sur le projet soit défailante, etc. pour que la démarche s'enlise ou se fourvoie.

On ne rappellera pas ici les neuf conditions de réussite de toute démarche compétences qui ont été définies en commun par des représentants d'entreprises et des cabinets de conseil sous l'impulsion du MEDEF. Ces points clés, tirés de l'expérience des entreprises « pionnières », font partie intégrante de la Charte de partenariat<sup>3</sup> du réseau *Objectif compétences*. Dans la mesure où ils sont supposés connus et admis, on développera plutôt dans cette dernière partie quatre points spécifiques sur lesquels le chef d'entreprise doit exercer sa vigilance au démarrage de la démarche compétences.

## 4.1 Clarifier les motivations et les objectifs de l'entreprise

L'analyse présentée plus haut le fait bien apparaître : les motivations qui ont conduit l'entreprise à entrer dans la

<sup>3</sup> La charte de partenariat du réseau Objectif compétences est téléchargeable sur le site internet <http://objectif-compétences.medef.fr>

démarché compétences sont souvent difficiles à identifier. Ce constat peut certes s'expliquer par la volonté de ne pas dévoiler, dans un dossier ou une interview, les ressorts profonds d'une décision toujours stratégique. Sans doute aussi, l'entreprise a-t-elle pris cette décision au vu de multiples paramètres.

**La communication sur la démarche est l'une des conditions de sa réussite.**

Il n'en demeure pas moins que l'impression de flou qui en résulte ôte beaucoup de sa lisibilité à la démarche de l'entreprise. Or, on le sait, la communication sur cette démarche est l'une des conditions de sa réussite. Il est donc dommage de la compromettre par un manque de clarté sur les raisons qui la justifient et les objectifs qui la sous-tendent.

C'est la raison pour laquelle il serait souhaitable que le chef d'entreprise prenne le temps, avant d'entrer dans la démarche compétences, de démêler l'écheveau des causes et des raisons d'être de sa décision. Donc, de clarifier les questions du « pourquoi ? » et du « pour quoi ? ».

## 4.2 Prendre le temps d'un diagnostic préalable

La démarche compétences ne s'improvise pas. Comme tout investissement stratégique, elle implique une analyse en amont pour décider de sa pertinence économique, une identification des leviers ou des freins propres à la culture de l'entreprise et un état des lieux du dialogue social. Les actions conduites par le MEDEF dans le cadre des Observatoires des compétences soulignent la nécessité d'un tel diagnostic qui apportent à l'entreprise un éclairage précieux sur l'état de ses forces et faiblesses.

Par diagnostic préalable, on n'entend pas ici audit économique, stratégique ou financier. L'objectif n'est pas de dresser un tableau exhaustif de la situation, mais seulement d'examiner méthodiquement les facteurs essentiels à prendre en compte lors du lancement de la démarche compétences : l'environnement de l'entreprise, sa stratégie, son organisation du travail, ses atouts et ses faiblesses, ses axes de progrès, ses ressources humaines, les points de consensus ou, au contraire, de conflits. Il est

**Examiner méthodiquement les facteurs essentiels à prendre en compte.**

naturellement indispensable de faire aussi le bilan des pratiques et outils éventuellement existant en matière de compétences.

Ce travail de diagnostic peut éventuellement être conduit par l'entreprise elle-même. Toutefois la plupart des experts estiment plus riche et plus objective l'analyse faite par un intervenant extérieur.

### **4.3 Donner la priorité à la prise de conscience collective des enjeux**

Qui dit diagnostic dit capacité à s'abstraire du quotidien, prise de distance vis-à-vis des jeux de pouvoirs internes, prise de recul par rapport à des enjeux immédiats. Cette nécessaire distanciation peut être le fait du chef d'entreprise lui-même. C'est là néanmoins une tâche difficile pour qui est aux commandes du vaisseau. De ce fait, il n'est pas rare que l'entreprise fasse appel à un cabinet de conseil pour l'accompagner dans sa démarche, lors de cette étape de diagnostic ou lors de la mise en œuvre proprement dite.

Dans cette phase délicate du démarrage de la démarche, le cabinet de conseil a une responsabilité importante : celle d'aider l'entreprise à se poser les bonnes questions. Ces questions incontournables (et parfois impertinentes) sont naturellement celles qui clarifient les raisons et les objectifs de la démarche, comme cela a été évoqué plus haut. Mais au-delà, ce sont aussi les questions qui portent sur les effets ou résultats attendus, les délais et échéances à respecter, les priorités, les écueils à surmonter, les facteurs de succès et enfin les indicateurs de réussite.

Il n'est certes pas indispensable de faire appel à un consultant pour mener cette réflexion et fixer le cap sur chacune de ces questions. Toutefois, se faire accompagner dans ce travail par un cabinet de conseil possédant une expertise de terrain en matière de démarche compétences peut éviter à l'entreprise bien des erreurs et tâtonnements.

**Prendre de la distance par rapport aux jeux de pouvoirs internes.**

Plusieurs témoignages de dirigeants, recueillis dans le cadre du réseau de cabinets partenaires, attestent que la contribution essentielle du consultant a été d'apporter à l'entreprise quelque chose qu'elle n'attendait pas et qui lui a permis d'approfondir sa réflexion en amont de la démarche.

*Ainsi ce témoignage d'une entreprise chimique Française qui se félicite du travail fait par le cabinet de conseil en ce qu'il a permis avant tout « une prise de conscience collective des différents enjeux ».*

Plus que dans le transfert de savoir-faire pour la construction des outils et référentiels, c'est dans cette aide à la prise de conscience des enjeux et des opportunités que devrait résider la valeur ajoutée d'un cabinet de conseil. Du moins est-ce l'une des ambitions du réseau *Objectif compétences* que d'aider les consultants à développer cette expertise stratégique au service de l'entreprise.

Avec ou sans consultant, tout un travail d'appropriation collective de la démarche et de ses enjeux est donc à engager. C'est un processus de maturation que l'entreprise doit susciter et accompagner, car pour être indispensable, il n'en est pas moins, parfois, aussi douloureux que stimulant. Un vrai travail de deuil peut être à accomplir pour certaines catégories de personnel ou de salariés qui craignent de perdre leurs repères ou leurs pouvoirs.

Cependant, cette prise de conscience collective des enjeux permet, le plus souvent, de renforcer la communauté d'intérêts que constitue l'entreprise (même si elle est aussi parfois un lieu de conflits).

Dans cette phase qui précède ou accompagne l'entrée dans la démarche compétences, les représentants syndicaux et les institutions représentatives du personnel peuvent représenter des forces de progrès, comme ils peuvent être forces de freins. Là encore, il appartient au chef d'entreprise de bien mesurer ce que leur participation active au projet peut apporter à la dynamique positive de la démarche compétences.

#### 4.4 Communiquer, communiquer, communiquer

On le sait, l'appropriation collective mais aussi individuelle de la démarche compétences par tous les acteurs de l'entreprise, et en particulier par l'encadrement, est l'une des clefs de sa réussite. Or, comment s'approprier un projet qui a pour vocation de modifier, profondément et durablement, le champ de vos responsabilités, votre rôle dans l'entreprise, votre représentation des rapports d'autorité, si les enjeux de ce projet ne vous ont pas été clairement expliqués dès l'origine ? Comment surmonter la crainte d'être jaugé, jugé, évalué, si l'on ne comprend pas que cette évaluation s'inscrit dans une démarche de progrès individuel et collectif ?

La plupart des entreprises ont bien perçu cette nécessité de communiquer sur la démarche, en direction de tous les acteurs et pas seulement de l'encadrement supérieur. Cependant, certaines entreprises distillent encore cette communication de façon ponctuelle sans avoir pris le soin de dresser un vrai plan de communication interne, en vue d'adapter leurs messages et leur media à chacune de leurs cibles.

En matière de communication, l'entrée dans la démarche est certainement l'étape à ne pas manquer. Dès l'origine, le caractère stratégique du projet doit être affirmé et ses grandes étapes doivent en être balisées .

La contribution attendue de chacun dans le projet doit être clarifiée avant que ne débutent les premières interviews de salariés ou les réunions de groupes de travail. C'est le rôle du chef d'entreprise, assisté généralement d'un comité de pilotage, que de définir en amont de la démarche les modalités selon lesquelles il entend associer les salariés : appel au volontariat pour s'assurer le concours des plus convaincus, désignation par la hiérarchie de salariés « acteurs » du projet pour valoriser le rôle de l'encadrement, implication de tous les collaborateurs pour fédérer le personnel, choix conjoint avec un cabinet de conseil pour constituer un échantillon représentatif, etc.

**En matière de communication, l'entrée dans la démarche est certainement l'étape à ne pas manquer.**

Toutes ces solutions ont leurs avantages et leurs inconvénients, qu'il convient de peser. L'essentiel est que la solution choisie soit expliquée, là encore, dès qu'elle a été prise.

En matière de communication, enfin, l'essentiel est de faire comprendre à chacun ce qu'il pourra gagner, à titre personnel, par le biais de la démarche. Cela nécessite un vrai travail d'argumentation, au-delà des phrases toutes faites qui ne convainquent pas toujours. Tout autant que les messages destinés aux salariés, il importe de soigner ceux qui s'adressent au personnel encadrant. Pour lui, en effet, l'argumentation doit prendre en compte un double questionnement : qu'est ce que la démarche va m'apporter ou m'ôter, en tant que manager ? Qu'est ce qu'elle va m'apporter ou m'ôter, personnellement ?

*Pour faire écho à ce souci de communiquer pour motiver, on reprendra cette interrogation du Directeur général adjoint d'une grande institution financière espagnole qui a mené une démarche compétences assez exemplaire : « Comment pouvons-nous faire ressentir aux gens que leur participation est décisive dans la réussite d'une stratégie donnée ? ».*

Les quatre clés proposées ci-dessus pour entrer sans heurt dans la démarche ne sont naturellement que des pistes d'action et de réflexion pour le chef d'entreprise.

Elles visent à mettre la démarche compétences sur de bons rails de lancement, sans prétendre avoir valeur de conseils ou de solutions miracles. Elles ont néanmoins le mérite de concerner toutes les entreprises et d'illustrer deux valeurs essentielles qui doivent inspirer en permanence la démarche compétences : la clarté et la cohérence.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

Pour conclure, on rappellera que créer de la valeur est une nécessité vitale pour l'entreprise. Une entreprise qui n'en crée plus, ou insuffisamment, se fragilise, décline et risque de disparaître. C'est un but qui reste toujours à atteindre. Le fait que l'entreprise ait été performante ne garantit nullement qu'elle le restera.

La création de valeur résulte, en effet, de la conjonction de multiples capacités : capacité à saisir les attentes des clients, à concevoir, au bon moment, les produits ou services qui y répondent, à les fabriquer ou les fournir de façon compétitive et dans « le meilleur état de l'art », capacité enfin à promouvoir et distribuer ces produits de manière à les rendre désirables et accessibles.

La démarche compétences peut-elle développer cette capacité globale de l'entreprise à créer de la valeur pour ses actionnaires et ses salariés ? C'est parce qu'ils ont fait le pari d'une réponse positive que beaucoup de chefs d'entreprises se sont engagés ces dernières années dans une telle démarche. La plupart d'entre eux estiment aujourd'hui avoir gagné ce pari.

**Un pari : la démarche compétences comme outil de création de valeur pour les actionnaires et les salariés de l'entreprise.**

*Ainsi, ce dirigeant d'un site de production d'une grande entreprise électronique, qui signale que trois ans après le démarrage de la démarche compétences, la productivité « s'est accrue de 15 % sur les douze derniers mois » ou encore ce Directeur général de deux sociétés de conception et fabrication de biens d'équipement pour l'industrie textile qui note, quatre ans après l'entrée de celles-ci dans la démarche, « la progression de 40 % du chiffre d'affaires sur les deux dernières années ».*

Naturellement, on ne saurait affirmer que l'intégralité de ces bons résultats est imputable à la mise en place d'une gestion par les compétences. On peut en revanche croire l'entreprise qui crédite celle-ci de l'essentiel de ses succès.

En effet, la compétition économique actuelle ne laissera subsister à terme que les seules entreprises qui sauront en permanence se reconfigurer, en faisant de leurs compétences un avantage concurrentiel.

C'est donc à ce bilan, très positif, de la démarche compétences engagée il y a six ans par une cristallerie irlandaise qu'on laissera le soin d'apporter la réponse finale à la question qui ouvrait ce cahier « Entrer - ou non - dans la démarche compétences ? » :

*« La société dépassa toutes les prévisions de la stratégie de croissance qu'elle avait adoptée dans le cadre de son plan de développement de 1996. L'activité a été restructurée et les processus de fabrication, les systèmes et les pratiques de travail ont été entièrement revus. L'organisation est moins lourde et plus agile. L'ensemble des indicateurs de performance reflètent un niveau de compétitivité qui pourra servir de plate-forme à la croissance et à la prospérité au cours des années à venir.*

*Bon nombre de collaborateurs ont atteint de nouvelles aptitudes à l'emploi et sont beaucoup plus adaptés à ce qui est attendu d'eux dans un milieu ultra-compétitif. Ils ont désormais acquis de nouvelles compétences et connaissances et les appliquent avec succès dans leurs nouveaux rôles, ce qui leur donne une plus grande confiance dans leur capacité à affronter les évolutions futures. La société est à présent bien mieux équipée pour réagir aux changements et aux défis et saisir les nombreuses opportunités qui se présenteront à l'avenir. »*



Entrer  
dans une démarche  
**compétences** ?

**Experts rédacteurs :**

**Solange Briet**, Consultante, Chef du projet « Réseau de cabinets conseil partenaires du MEDEF »

**Serge de Witte**, *Centre de développement FFPS – Cnam*, Directeur (pour les parties 1 & 2)

Ont participé à la préparation de ce cahier :

**Président** : Alain Saracchi, *SMTC*, Directeur général

**Vice-Président** : Manuel Mercier, *Cardinaud*, Directeur

**Rapporteur** : Patrick Brunier, *MEDEF*, Chef du service formation initiale

**Rapporteur associé** : Annie Bontron, *MEDEF*, Coordinateur régional de la formation professionnelle Nord - Pas de Calais

Monsieur Bruno Burel, *Transition*, Consultant

Monsieur Michel Fourny, *Cegos*, Manager unité ressources humaines

Monsieur Christophe Paulino, *Euro-Aspartame*, Directeur des ressources humaines

Madame Marion Perin, *BPI*, Consultant

**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