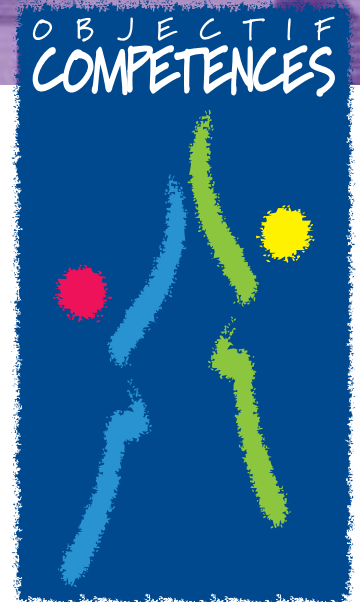


4 4

Compétences
dans les métiers
de service



Compétences
dans les métiers
de service



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
I. PROBLÉMATIQUE ÉCONOMIQUE DES SERVICES ET COMPÉTENCES	6
II. EXTERNALISATION, SOCIÉTÉ, SERVICES : LA COMPÉTENCE VECTEUR STRATEGIQUE	9
III. COMPÉTENCES, VALEUR ET CAPITAL HUMAIN	12
IV. DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES	14
V. UN CŒUR DE MÉTIER ÉLARGI ET INTÉGRATEUR	17
VI. LE MANAGEMENT PAR LES COMPÉTENCES	21
VII. ESPRIT DE SERVICE ET COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES	26
VIII. QUELQUES PROPOSITIONS EN FORME D'OUVERTURE	31
CONCLUSION GÉNÉRALE	35

Services liés aux personnes ou aux entreprises, formation professionnelle, restaurations rapides, activités de maintenance industrielle, communication ... le XX^e siècle a vu le développement exponentiel des activités de service au point que ce secteur très vaste représente aujourd'hui 50 % du PIB français.

Pour autant, au-delà de l'extrême diversité des métiers concernés, les entreprises de service partagent des impératifs liés à la satisfaction des exigences sans cesse plus élevées de leurs clients. Ainsi, réactivité, adaptabilité et anticipation des besoins des clients représentent les conditions *sine qua non* de leurs existences.

Face à ces obligations, la question du développement des compétences devient une composante primordiale : dans les services, la qualité des compétences humaines constitue l'avantage concurrentiel absolu. Pour les entreprises, il s'agit de réussir à nommer, formaliser et développer des compétences enracinées dans des valeurs beaucoup plus culturelles que techniques : la capacité à travailler en équipe, la notion de qualité du service rendu, l'écoute du client, l'autonomie et la responsabilité, la résistance au stress, etc.

Ce travail est d'autant plus essentiel que les métiers de service demeurent peu valorisés socialement et peu pris en compte dans l'enseignement. Les entreprises de service doivent suppléer à la faiblesse des formations initiales par de la formation interne, dans un contexte législatif, social et fiscal peu adapté.

Les entreprises de service deviennent ainsi des entreprises apprenantes par excellence, en perpétuelles remises en question concernant leurs organisations et les réponses apportées aux clients, et par là même, elles questionnent le monde du travail dans son ensemble.

PROBLÉMATIQUE ÉCONOMIQUE DES SERVICES ET COMPÉTENCES

L'économie des services apparaît d'abord caractérisée par une pluralité de définitions souvent partielles et qui font références à des réalités différentes (Jean Gaudrey, *L'Économie des services* PUF 1996). Elles renvoient le plus souvent à la partition commode entre secteurs primaire, secondaire et tertiaire qui conduit à une analyse tertiaire/service (INSEE).

La catégorisation se fait également entre services rendus principalement aux entreprises et services rendus principalement aux particuliers. Cette problématique est très clairement exposée par l'étude sur les indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie (Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, décembre 2000).

Rappelons que la montée en puissance des services se réalise essentiellement au xx^e siècle et accompagne une transformation du mode de vie. Williamson (1970) montre que l'arbitrage entre « faire » et « faire faire », pour l'entreprise, crée le champ de ce qui sera nommé : « externalisation ». M. Porter avance que l'externalisation permet d'optimiser les processus les plus créateurs de valeur (compétitivité, stratégie 1980).

Dans le prolongement de ces travaux, les économistes s'interrogent toujours non sur la puissance des services aujourd'hui (50 % du PIB) qui est un fait, mais sur le processus qui peut permettre d'accompagner leur développement. Car les difficultés, les contraintes, les lourdeurs existent et une sorte d'écart s'est créé entre la réalité de l'entreprise et l'environnement qui s'impose à elle, notamment en termes de réglementation.

De quelles compétences, éventuellement nouvelles, ont besoin les services ?

Aussi les questions, déjà anciennes, sur la désintermédiation de l'économie, sur la nature et la forme de l'externalisation, sur la lisibilité du service et son coût, comprennent sa capacité à se faire rémunérer, n'ont cessé de se poser et réapparaissent peut-être aujourd'hui, avec un enjeu plus décisif qui engage l'ensemble des secteurs ayant participé à l'étude sur les compétences.

Les questions qui ont émergé sont notamment celles-ci : Quelle articulation entre services et compétences pourrait conduire à de nouveaux développements économiques ? De quelles compétences nouvelles les services ont-ils besoin ?

Quelles sont les conditions à réunir pour faire évoluer en permanence les compétences, mieux s'adapter aux évolutions du marché, produire de l'innovation ?

L'enquête sur les compétences, réalisée auprès d'une centaine d'entreprises de douze secteurs différents, s'est déroulée durant plusieurs mois, en 2001 et 2002. Lancée par le Comité de Liaison Avantages Services, elle a donné l'occasion de rencontres avec les chefs d'entreprise, autour de la problématique des compétences en lien avec la stratégie, l'organisation et le management. Les syndicats professionnels se sont mobilisés et les Coordinateurs Régionaux de la Formation Professionnelle et des cabinets de consultants ont réalisé des synthèses sectorielles, à partir des entretiens conduits sur l'ensemble des régions. Le bilan présenté dans ce cahier est issu de ces travaux.

Les secteurs participants sont : Environnement, Propreté, Communication, Maintenance, Formation professionnelle, Restauration rapide, Restauration collective, Restaurateurs de France, Services à la personne, Transports, Travail temporaire.

Le premier constat que l'on peut tirer de ces entretiens est la grande disparité des situations et l'hétérogénéité des métiers. Quoi de commun en effet entre les services dits intellectuels et les services dits opérationnels, entre la maintenance et la formation professionnelle, entre les entreprises du transport ou de la propreté et celles de la sécurité ? Pourtant, et ce sera le second constat, des traits communs

Au-delà de la diversité des services, de nombreux points de convergence.

existent. Si l'on rapproche les études réalisées récemment sur l'économie des services par Rexecode, sur la constitution de la chaîne de valeur dans les services par Syntec management, sur les compétences avec la participation d'Actis, on observe de nombreux points de convergence. Il y a en effet recoupement pour désigner tant du point de vue économique que social, l'importance d'un management par les compétences, dans les métiers de service. On trouvera un autre signe de cela, dans le bilan national de la démarche compétences, réalisé avec l'appui du Fond Social Européen, puisque les entreprises de service constituent plus de 50 % des entreprises présentes dans les Observatoires et Clubs compétences sur l'ensemble du territoire (ce sont des PME comme des groupes d'importance nationale et multinationale).

Le mouvement autour des compétences dans les services ne date pas d'hier. Certaines grandes entreprises ont depuis longtemps développé une culture d'acquisition et de développement des compétences, notamment par des universités internes et des formations. Toutefois, l'élargissement de l'intérêt pour la démarche est encore récent. L'étude montre une convergence autour de l'évolution des métiers et de l'émergence de nouvelles compétences. Cet intérêt ne se limite pas à la reconnaissance des acquis professionnels qui a un champ considérable d'expérimentation, il concerne l'ensemble du système d'acteurs de l'entreprise et a des effets dans toute l'organisation.

La contribution du secteur des services à la démarche compétences apparaît enfin particulièrement décisive car elle montre qu'à partir du cœur de métier s'élabore une dynamique de plus en plus élargie et intersectorielle.

EXTERNALISATION, SOCIÉTÉ, SERVICES : LA COMPÉTENCE VECTEUR STRATÉGIQUE

**Les maîtres mots :
réactivité,
adaptabilité,
anticipation.**

Les services sont un secteur en pleine évolution, créateur d'emplois, porteur d'un grand dynamisme économique. Quelques chiffres connus le démontrent, comme leur part dans le PIB, la création d'emploi et le rôle du tertiaire dans l'économie. Les secteurs analysés lors de l'étude sont globalement en situation de développement. Leur stratégie de différenciation vise des logiques de proximité des besoins du client et de conquête territoriale. La première appréhension que l'on peut s'en faire n'est pas très différente de ce que nous enseigne l'économie de l'entreprise des secteurs primaire et secondaire (pour reprendre une catégorisation, il est vrai, désormais en partie remise en cause, mais qui a le mérite d'une certaine simplicité). La concentration se poursuit. Les entreprises doivent faire face à une exigence accrue en matière de gestion, de qualité et de prestation de services : réactivité, adaptabilité, anticipation sont les maîtres mots. Les réponses aux retournements de conjoncture parfois brutaux, conduisent à utiliser la variable d'ajustement des ressources humaines.

Par ailleurs, les services sont caractérisés par les charges les plus importantes en personnel, bien au-delà de l'entreprise industrielle classique, comme le rappelle Michel Didier (l'économie des services). Le déploiement des services s'opère de la PME à la multinationale, au travers de conquête et d'achat de compétences : achat d'entreprises qui ont des compétences stratégiques, recrutement de compétences de salariés. Ce tableau certes succinct n'a d'autre prétention que d'introduire dans son environnement la problématique des compétences.

De ce point de vue, il faut avoir en mémoire des réactions contrastées : les services dont l'un des principaux problèmes est aujourd'hui le recrutement, sont considérés par certains sociologues du travail et économistes comme ne demandant pas de compétences particulières ; ils seraient le « nouveau taylorisme », l'employé prenant le relais dans l'économie moderne de l'ouvrier dans l'économie industrielle. Cette étude souhaite montrer que la vision qui peut s'appuyer sur certains conflits sociaux récents ne donne qu'une image partielle, et en partie faussée, des forces, des tensions et des projets qui traversent les entreprises de service. La démarche compétences est au centre de cette problématique. Elle interroge tout autant le versant économique de l'externalisation qui se poursuit, voire s'accélère, que celui de la compétence comme enjeu pour les salariés de leur devenir professionnel et de leur emploi.

La question du développement des compétences, loin d'être marginale, est centrale pour les entrepreneurs rencontrés. Au travers des entretiens menés face à face avec les chefs d'entreprises ou les directions générales, cette question constitue une composante essentielle de l'offre de service et de la stratégie de l'entreprise. À ce titre, le dialogue s'est engagé en premier lieu autour de ce qui fut et demeure l'acte de naissance des services : l'externalisation qui se fait plus exigeante. Or, la réponse à l'entreprise cliente renvoie aussi à l'« internalisation » des exigences, à une évolution des compétences qui demande avant tout une culture de service et un ensemble de capacités qui demande à être clairement identifié. C'est l'image même des services qui est en jeu.

La montée de l'exigence de l'entreprise cliente est un point universellement souligné. Auparavant, l'entreprise cliente souhaitait voir réaliser, pour des raisons d'économie de gestion, un certain nombre de tâches à l'« extérieur ». Aujourd'hui, elle demande un accompagnement, la recherche de solutions innovantes et une anticipation de la part de l'entreprise prestataire. Il ne semble pas, d'après les enquêtes dont nous disposons, qu'elle songe à « réinternaliser » les services. Aussi, les entreprises de services rencontrées, quel que soit le secteur, insistent sur

La demande des entreprises clientes évolue vers toujours plus d'accompagnement, de recherche de solutions innovantes et d'anticipation.

cette relation au client et sur les compétences que cela implique.

« La place du client est une place centrale. C'est à partir des besoins du client que se définit la stratégie. Il faut s'adapter à la demande, il faut une capacité spatiale à régler les problèmes. C'est l'enrichissement du savoir qui nous guide et nous fait évoluer. La démarche n'est pas achevée, la démarche client reste toujours vers plus d'externalisation des prestations... »

Il n'existe pas de modèle de produit « tout fait » qui conviendrait à l'ensemble des clients.

On relève d'entrée que le « plus d'externalisation » fait appel à plus de « compétences » et que la « démarche n'est pas achevée... ». Ce qui est essentiel, c'est justement cet inachèvement qui permet de désigner non pas seulement un corpus de compétences mais la dynamique et la genèse permanente des compétences.

L'entrée en jeu des compétences ne relève pas seulement de connaissances nouvelles, elle se réfère aussi à « l'enrichissement du savoir » de l'entreprise. Ainsi, les services abordent par les compétences la société de la connaissance, qui ne se réduit pas à celle de la, déjà ancienne « nouvelle économie » ou des technologies. Le « plus » de compétences qu'il faut mobiliser renvoie à un changement de paradigme et non à la seule accumulation de savoirs. Si l'on peut parler au sens propre d'une démarche compétences, c'est en ce que le savoir requis n'est jamais figé ; il est sans cesse confronté à la réalité de la demande : « Chaque client nécessite une étude particulière : il n'existe pas de modèle de produit « tout fait » qui conviendrait à l'ensemble des clients ».

L'absence de réponse toute faite aboutit à ce que l'enjeu de la compétence interroge de façon spécifique les services et implique une méthode qui permet de relancer sans cesse avec pragmatisme la créativité et l'innovation de nouveaux services. Les services ne se contentent pas de la vieille formule commerciale : le client est roi. Le client est effectivement « roi » dans la mesure où il est la condition d'évolution du service, où il pousse à « n'être jamais satisfait ».

COMPÉTENCES, VALEUR ET CAPITAL HUMAIN

La compétence humaine est aujourd'hui le principal vecteur de cette insatisfaction qui, au travers de la différenciation stratégique, réalise l'avantage concurrentiel pour l'entreprise (avantage qui n'est jamais acquis bien longtemps et qui pousse à relancer le cycle de vie d'une nouvelle prestation).

Ce que met en lumière l'étude compétences se reflète par ailleurs dans l'étude, déjà citée, sur la constitution de la chaîne de la valeur. Il s'agissait d'interroger les chefs d'entreprise à partir d'une grille élaborée par le Ministère de l'Industrie sur les différents vecteurs constitutifs de la valeur. Parmi ceux-ci l'entreprise devait hiérarchiser les cinq éléments suivants : capital humain, capital organisation, capital client, capital innovation, capital financier. Or, dans leur grande majorité, les entreprises placent au premier rang le capital humain.

Le capital humain demande pour être valorisé une démarche centrée prioritairement sur les compétences. On peut relier cette remarque à la démonstration que ce qui fait la différence entre deux entreprises, c'est moins le produit que le service qui va permettre une différenciation concurrentielle.

Le service est alors en prise directe avec l'humain et renvoie à la nécessité d'une approche systémique, moins mécanique que celle qui domina le passé industriel au travers du taylorisme. L'élaboration des compétences permet une relecture de l'organisation, ouverte sur les besoins des clients. Elle engage également une dynamique individuelle et collective.

On ne comprend rien aux services si on ne reconnaît pas la part faite à l'humain dans l'acte de service, la qualité humaine est la compétence première recherchée par les entreprises.

On ne comprend rien aux services si on ne reconnaît pas la part faite à la qualité humaine qui est la compétence première recherchée par les entreprises.

« Des hommes dépendent 75 % de la réussite de la stratégie. Ce qui est surtout recherché, c'est la valeur humaine » (entreprise de transports).

Les services participent pleinement de l'économie de la connaissance.

Les services participent ainsi pleinement de l'économie de la connaissance. Ce n'est pas seulement l'immatérialité du service qui est ici suggérée, en référence aux services à haute valeur ajoutée (la matière grise du consultant, du formateur, de l'acteur culturel), ce sont tout autant les services dits opérationnels. Les services opérationnels ont été les vecteurs d'un développement considérable de matière grise lié aux évolutions de technologie, de métier et d'une complexité croissante des techniques interfacées à leur environnement. Ceci conduit à poser la question de la revalorisation sociétale d'un certain nombre de métiers de service.

Les services ne présentent pas seulement une opportunité pour des premiers niveaux de qualification, ils produisent des compétences. Ces compétences sont souvent génériques et comportementales. Elles trouvent à s'employer par la mobilité interne à l'entreprise ou par le passage vers d'autres secteurs de l'économie. Les compétences des services s'enracinent dans des valeurs culturelles fortes : ce sont celles du service rendu, de la relation à autrui, du travail en équipe mais également de l'écoute du client, de la recherche permanente de l'amélioration du service et de l'anticipation des besoins du client.

La compétence issue de l'expérience est souvent complexe et toujours riche dans sa réalité. La démarche compétences trouve là un levier pour un commencement de formalisation qui ensuite peut renvoyer vers de nouvelles formes d'expérimentation et de formation. Il s'agit de reconnaître le savoir-faire des salariés, y compris de ceux qui, faute de qualification, sont réputés ne pas en avoir.

DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES

Le premier temps de la démarche compétences est fait d'étonnement. Nommer des compétences n'est pas un processus simple, c'est une dynamique engageante qui le plus souvent est de l'ordre de l'accompagnement d'un changement. Il y a dans la désignation de la compétence bien autre chose que l'écriture sur le papier d'une équivalence entre les tâches et les compétences. Il y a un acte d'autorité et de reconnaissance qui ne peut s'instaurer que dans un écart par rapport aux systèmes de représentations antérieurs. Il n'est pas si aisé de faire comprendre que nommer des compétences, c'est renforcer ces compétences, c'est d'une certaine façon leur donner un nouveau statut et professionnaliser un ensemble de pratiques. Aussi est-il important que cette entrée en matière ne s'effectue pas sur le mode du jugement a priori des compétences des uns et des autres, mais comme un projet approprié par les salariés, avec un objectif global de progression pour l'entreprise.

La volonté de requalifier le métier rencontre un appui dans la démarche qui permet de montrer les compétences réellement exercées par le personnel et de les mettre en mouvement, de montrer comment elles s'articulent à d'autres compétences. La réalité première est le respect pour les compétences d'autrui et le travail pour l'évolution des siennes. La démarche compétences est à la fois une structure et une dynamique ; côté structure, on trouve des appareillages de références, des grilles, des parcours et des passerelles entre emplois ; côté dynamique on trouve le management et le lien entre la tâche exécutée et l'esprit de service. La dynamique des compétences s'appuie sur l'insatisfaction client que relaie le management : le désir de mieux faire. La structuration permet de prendre des repères et éventuellement de les relier aux indicateurs en vigueur, pour les faire évoluer. Ce qui se dégage des entretiens avec les entreprises, quelle que soit l'orientation stratégique, est l'importance d'une évolution tout au long de la vie des compétences des personnels. Celles-ci ne sont jamais statiques et se réfèrent à des valeurs

La dynamique des compétences s'appuie sur l'insatisfaction du client que relaie le management : le désir de mieux faire.

d'entreprise souvent réaffirmées dans l'action.

Nommer une compétence, c'est :

- la rendre sensible, y compris à ceux qui la mettent en œuvre et la découvrent,
- orienter vers le client le développement de cette compétence,
- la relier aux enjeux globaux de l'entreprise,
- créer un espace pour l'appropriation du projet de l'entreprise et l'autonomie de la personne,
- relier compétence personnelle et dimension collective au travers de l'organisation,
- être en capacité de la valoriser, et créer l'opportunité d'une amélioration des pratiques professionnelles,
- objectiver l'évaluation et être en capacité de la relier à la politique de rémunération,
- préparer l'avenir. Au travers de la mesure des écarts entre compétences acquises et requises, mais aussi au travers de la projection vers le futur, vers les compétences qui demain vont être nécessaires au développement de l'entreprise,
- mieux articuler l'économique et le social.

Une compétence n'apparaît jamais seule, mais toujours dans un système ou un dispositif d'identification, de développement et de validation, qui le plus souvent met en relation des savoirs, des savoir-faire et des comportements et les relie au projet stratégique de l'entreprise comme au projet personnel du salarié. La démarche va alors consister à sortir de l'empirisme, pour identifier des compétences clefs. Ces dernières sont issues de la stratégie et se reflètent en objectifs de progrès. On observe ainsi dans plusieurs secteurs la création de référentiels compétences.

« L'élaboration des référentiels est l'occasion d'une relecture du métier, de le décomposer en unités de compétences les plus petites possibles en vue de nouvelles constructions ».

« L'entreprise établit le référentiel du métier principal, puis une typologie des intervenants et des compétences repérées, enfin une base de données des compétences de l'ensemble

des salariés qui permet de développer la polyvalence. » (formation professionnelle).

Les retombées de la démarche sur le recrutement, la politique sociale de l'entreprise, la mobilisation des personnes dans un projet collectif et le recrutement apparaissent clairement. Elles s'intègrent au système plus ou moins formalisé déjà mis en place dans l'entreprise et le consolident: par exemple en instaurant une dynamique qui, de l'activité distribuée en postes, passe à des regroupements d'activité et une approche plus transversale et polyvalente, le plus souvent selon la méthode du groupe projet.

UN CŒUR DE MÉTIER ÉLARGI ET INTÉGRATEUR

**Avec les démarches
compétences,
les entreprises
travaillent
leur capacité
d'adaptation et
se projettent
vers le futur.**

Des éléments qui précèdent, il faut tirer la conséquence suivante: la démarche compétence accompagne l'évolution du métier et celle de l'offre. Ce qui est travaillé autour des compétences, c'est une adaptation et une projection de l'entreprise vers le futur. D'où un nouvel équilibre entre les trois catégories les plus couramment utilisées: les savoirs, les savoir-faire et le comportement. Les savoir-faire peuvent faire référence à des applications souvent techniques, dont les référentiels sont le plus facilement établis. L'approche de compétences transverses à plusieurs techniques pose toutefois des questions qui remettent en cause l'organisation à plus ou moins longue échéance, et surtout conduisent à revisiter le cœur de métier.

La seule connaissance technique ne suffit plus, il faut qu'elle soit reliée à d'autres. Dès lors, l'objectif pour les entreprises est d'évoluer vers une culture pluri-technique qui permette d'intégrer un ensemble de savoirs et de pouvoir travailler avec ceux qui les détiennent. Le travail en équipe autour de compétences clairement identifiées devient un enjeu essentiel. Le lien pour l'ensemble des secteurs, c'est la capacité du technicien à assurer la solution globale qui est attendue par le client. Cela implique des compétences de management d'équipe pluri-technique. Ce que l'entreprise espère: « C'est l'acquisition d'une vision, qui ne soit pas que technique, du projet à réaliser ».

Ce qu'une autre entreprise signifie ainsi: « Dans nos métiers, les équipements, les technologies changent continuellement. Seules de bonnes connaissances techniques générales permettent au spécialiste de saisir les évolutions et de s'adapter » (Maintenance).

La muti-activité conduit à privilégier: « Des compétences

de généralistes qui savent se spécialiser sans se confiner dans leur spécialité ». De fait, l'expertise recherchée revient à savoir répondre à la demande de chaque client. L'entreprise réalise un aller et retour entre spécialisation technique et compétences généralistes ; la compétence clef est d'« être en capacité d'intégrer une problématique plus large en liaison avec ses autres collègues ».

Des collaborateurs qui maîtrisent tous les aspects du cœur de métier élargi et intégrateur.

En effet : « un spécialiste qui ne sait que gérer sa spécialité n'est pas un atout ». L'un des points essentiels issus des synthèses sectorielles est la recherche par les entreprises de « collaborateurs qui maîtrisent tous les aspects du cœur de métier élargi et intégrateur ». Ce que montre l'analyse des enquêtes sur les compétences dans les services, c'est que ces dernières convergent vers un axe commun à l'ensemble des services, la constitution d'une offre globale.

L'offre globale dans les secteurs des services

Les secteurs de la maintenance, de l'environnement, du traitement des déchets mettent en évidence le besoin en nouvelles compétences liées au développement du « facilities management » : manager de système ou ensemblier capable de piloter des équipes d'intervenants pluridisciplinaires. La capacité à dégager face au client une solution adaptée et optimisée constitue l'avantage stratégique.

Dans le domaine des transports, l'interaction entre la logistique et le transport conduit à l'offre globale. Ce secteur, comme le précédent, a connu une forte mutation technologique. Plusieurs exemples de démarche compétences se dégagent, notamment en direction des personnels les moins qualifiés, mais aussi pour faire évoluer le métier de chauffeur qui intègre une forte dimension relationnelle et comportementale.

La restauration se dirige vers la globalisation de l'offre par le « bouquet de services » qui se constitue à partir du repas et se diversifie en offre de fitness, de loisir ou de tourisme, etc. En restauration rapide, l'évolution de l'offre est permanente et cherche à intégrer la dimension relationnelle. En restauration collective, on assiste également à un redéploiement autour d'une approche plus spécifique des besoins par segment de clientèle.

Le travail temporaire vise une « offre globale ressources humaines », parfois intégrée. La part de conseil en amont de l'acte de recrutement ou/et l'accompagnement dans l'entreprise se développe. L'offre intervient tant en direction de l'entreprise, que de l'intérimaire, sous forme de prestations spécifiques (conseils, accompagnement, formation) surtout lorsque ce dernier constitue une ressource rare qu'il faut chercher à fidéliser.

Les entreprises de sécurité font référence à une solution globale qui relie les hommes, le matériel, le système d'information. La notion de solution globale répond ici à l'analyse des échecs de solutions partielles. La sécurité s'impose le plus souvent dans une obligation de collaboration, par exemple entre entreprise privée et État, police, gendarmerie ou entre entreprise prestataire et entreprise commanditaire qui a souvent son propre service de sécurité. L'évolution des exigences induite par les solutions globales a un impact sur la formation et les compétences des agents.

Les services à la personne créés récemment sont également confrontés à la globalisation au travers de la coordination des interventions au domicile des personnes.

La communication voit se développer l'offre intégrée et une logique d'accompagnement de l'entreprise cliente avec diverses interactions entre communication stratégique, conseil en communication, logistique de supports de communication et achat d'espaces publicitaires.

Le secteur de la formation constitue une offre qui va du conseil en formation à la formation proprement dite et à d'autres services connexes : la forme du stage se diversifie, l'ingénierie des parcours professionnels et des compétences se développe, la formation accompagne le projet stratégique de l'entreprise. Elle est de plus en plus personnalisée et modulaire.

L'offre globale induit un ensemble de compétences qui se répercute au niveau de l'ingénierie de l'offre, du management du service et de l'organisation. Il s'agit d'une véritable révolution qui permet de mieux appréhender l'évolution de la relation entre entreprise client et prestataire dans le champ de l'externalisation. Dans le cadre de l'externalisation classique, le prestataire fait face à un cahier des charges

Pour l'entreprise cliente : rationaliser la gestion de ses prestataires, limiter le nombre des intervenants, globaliser le service et optimiser la relation.

qui régit son intervention ; plus la prestation est « banalisée », moins son pouvoir de négociation est important.

De ce fait, la globalisation de l'offre répond à un ensemble de réalités. Pour l'entreprise cliente, il s'agit de rationaliser la gestion et de limiter le nombre des intervenants, de globaliser le service et d'optimiser la relation. Pour l'entreprise de service, il s'agit de réaliser des gains de gestion et de développer de nouveaux marchés.

Toutefois, une telle dynamique implique sans délais des modifications du métier comme de la méthode de travail. Elle renvoie à une capacité d'évolution des compétences. On voit bien au travers de cet exemple qu'il ne suffit pas d'avoir identifié des compétences clefs, il reste à les animer ; la question du management par les compétences devient, à ce stade, essentielle pour l'entreprise.

LE MANAGEMENT PAR LES COMPÉTENCES

« Le management des connaissances est en évolution lente. Le passage de la phase test à la généralisation et l'adhésion de la base ne sont pas encore gagnés ».
« C'est un jeu de légo dont il faut encore inventer les pièces et le plan ».

Les compétences sont sans cesse à réinventer.

Ces formules issues des entreprises introduisent un paradoxe fertile : les compétences ne sont pas un système de plus pour accabler les entreprises aux prises avec la complexité vivante des affaires et le management des hommes. Elles sont sans cesse à réinventer. Le paradoxe est que le marché évolue vite, les connaissances plus lentement et les comportements restent longtemps arrimés à d'anciennes représentations. Les compétences seraient un jeu d'enfant s'il n'y avait cette réalité complexe et cette résistance qui les constitue : l'adhésion n'est jamais gagnée. Il faut inventer les pièces, le plan et obtenir l'adhésion qui permet l'action.

Adhésion qui n'est pas idéologique ou théorique, mais qui se limitera dans un premier temps à l'obtention d'un pouvoir d'expérimenter ou de tester. C'est ce que nous disent la plupart des entreprises et cette position modeste montre la maturité du management, même si on peut imaginer qu'il y a un écart entre le dit et le réalisé. Il est logique que si l'insatisfaction du client est le moteur premier d'évolution, l'adhésion des acteurs dans l'entreprise soit un enjeu qui ne trouve pas de résolution immédiate.

Le management des compétences est donc identifié comme une priorité par la plupart des secteurs. Dans plusieurs secteurs, il faut faire face « à une démotivation des salariés, à l'accélération des démissions et à un climat social évoluant défavorablement ». Les entreprises s'en-

gagent alors dans une revalorisation de leur stratégie sociale et cherchent à « innover socialement ». Ces situations de crise ne sont toutefois pas générales, même si l'on peut entendre qu'elles reflètent en partie la situation des salariés d'un secteur moins bien rémunéré que d'autres. Le management sera particulièrement complexe dès lors que les personnels sont en grande partie saisonniers ou que les temps de travail sont flexibilisés et les temps de présence sur les lieux de travail toujours individualisés. Une difficulté souvent nommée par les entreprises concerne de façon significative le turn-over qui demeure élevé dans de nombreux secteurs.

Face au turn-over, intégration et fidélisation des salariés deviennent des axes prioritaires.

Certes, ce turn-over doit s'analyser de diverses manières. Il peut s'agir d'un turn-over structurel ; les salariés restent deux ou trois ans dans le métier, puis évoluent vers d'autres entreprises. L'étude montre un commencement de changement vis-à-vis du turn-over, les entreprises qui s'en accommodaient, cherchent, la crise de recrutement aidant, à retenir leurs salariés. Le turn-over d'intégration, qui se produit lors du premier mois du recrutement, est particulièrement coûteux. Il désorganise et, s'il s'agit d'un phénomène récurrent, empêche parfois d'atteindre les objectifs. Aussi, les missions des responsables ressources humaines sont en train d'évoluer. Intégration et fidélisation deviennent des axes prioritaires. La mise en place d'une démarche de management par les compétences devient, indépendamment du niveau de salaire, un argument de choix en direction des salariés en phase de recrutement (Enquête conduite par Syntec recrutement sur compétences et recrutement, septembre 2002).

Quant à associer les salariés à la stratégie, les méthodes et actions sont loin d'être généralisées, mais il ne fait pas de doute qu'un mouvement se dessine en ce sens :

« la capacité à réussir ces opérations dépendra de la capacité à fédérer les énergies, à mobiliser les compétences et à exporter la culture de l'entreprise. La limite à ce développement ne réside pas tant dans les machines, la technique, que dans la capacité à fidéliser les collaborateurs recrutés et à mobiliser leurs compétences ».
(Transport)

La caractéristique du management des services tel qu'il apparaît au travers des témoignages montre l'importance du travail en équipe :

Un axe prioritaire : la capacité du management à organiser le travail et motiver une équipe.

« un métier de service est un métier de direction des hommes avec des formations à des niveaux différents. La qualité de l'entreprise dépend de la qualité de l'équipe dirigeante et de la qualité du recrutement. Le problème est que le métier est jeune avec peu de filières de formation spécifiques. C'est l'expérience du terrain qui est importante. L'entreprise met la capacité de management en premier (organiser et motiver une équipe). Il y a une forte dispersion géographique, il faut des compétences pour organiser cela en tant que chef d'équipe. L'important c'est la capacité à faire évoluer. La technique est nécessaire mais pas suffisante. L'important, c'est l'organisation, la mise en œuvre, la mise en musique des opérations nombreuses et complexes. Il faut une finalisation conforme ».

Par ailleurs, le management traditionnel évolue. Il est demandé aux cadres de promouvoir l'initiative et d'accompagner le personnel dans une démarche de construction des compétences :

« là où je faisais et je contrôlais, je dois désormais animer et déléguer ».

Or, les cadres parviennent relativement jeunes à des postes de responsabilité : managers, gestionnaires. Ils doivent piloter un centre de profit, animer des équipes, être en relation avec le client. Le point de faiblesse réside souvent dans l'absence de consolidation des savoirs, savoir-faire en matière de management d'équipe. Le défi posé au management issu de la base, le plus souvent, est d'animer une chaîne de compétences :

« notre entreprise est une chaîne de compétences. Le personnel en place chez nos clients est affecté par le service planning qui est géré par le secteur exploitation. Un agent manquant ou en retard et c'est tout le système qui dysfonctionne ». (Sécurité)

Le rôle des cadres de terrain est primordial, il s'appuie sur une expérience pratique. Il est garant du passage à un travail en équipe.

« Nous devons démontrer que les gens seront plus forts en travaillant ensemble, faire cohabiter un esprit de conquête et un esprit de partage ». (Travail temporaire).

« Dans les petites agences, le levier de la mobilisation collective est privilégié à travers le partage d'un défi et un encouragement à la coopération plus étroite de tous les membres de l'entreprise vue comme une équipe ».

La fonction de management par les compétences réunit deux faces : l'une interne en direction du personnel, l'autre externe, vis-à-vis des clients.

« Nous avons besoin d'architectes qui fassent travailler les gens ensemble et qui soient en même temps crédibles vis-à-vis des clients » (Communication, publicité).

Quelques effets sur l'organisation

Majoritairement décentralisée, l'organisation des services est composée de petites unités qui travaillent chez le client. Le « rapprochement du terrain » pour être à l'écoute du client a conduit à d'importantes réorganisations, toujours en cours. De façon générale, on note les caractéristiques suivantes : le back-office qui gère le système d'information et administre, conserve une place importante que les évolutions technologiques devraient confirmer. Le front-office voit sa fonction évoluer vers de nouvelles formes de partenariat et de relations avec des partenaires locaux et les entreprises clientes.

Les services sont confrontés d'une part à l'impossibilité de conserver une organisation centralisée (jugée trop lourde et dépassée), d'autre part à la nécessité de conserver une cohérence de réseau ou de groupe. Se rapprocher du client induit des formes de travail nouvelles et une capacité à s'entendre quelle que soit la mission dans l'entreprise. La démarche par les compétences commence ainsi souvent par faire évoluer les représentations des uns et des autres : « l'organisation par pôles et la coopération qu'elle nécessite est le plus grand changement que nous ayons connu. Le grand défi que pose ce changement, ce sont les

compétences d'intégration. Les écoles mêmes grandes n'y répondent pas. » (Communication).

Créer du « lien » ou du « sens », là où les organisations matricielles ou en réseau malmènent la cohérence de l'entreprise.

Les compétences d'intégration font appel à une capacité à créer du « lien » ou du « sens ». Cette intelligence souvent pratique fonctionne plus en matrice ou en réseau que selon un mode hiérarchique et pyramidal. Le défi est de passer du management affectif ou individuel à un management « moins patriarcal » pour reprendre la formule d'une entreprise. Les compétences permettent d'objectiver le fonctionnement, mais aussi d'analyser différemment les dysfonctionnements. On peut voir dans l'analyse des pratiques et des compétences une vertu particulière qui renvoie à l'art de l'insatisfaction qui constitue la réalité du service et sa volonté d'évolution.

« Les dysfonctionnements sont les moments les plus intéressants de notre métier. Ils peuvent receler les futures surprises du client. Et pour gérer un dysfonctionnement ou mieux, en repérer les opportunités, on n'a pas trouvé mieux que les hommes ».

La capacité ou compétence de distanciation critique demeure à développer : peut-on parler de compétences, s'il n'existe pas un droit – faut-il dire un devoir – de critique et de proposition ? En ce sens, l'organisation est sans cesse perfectible et de façon provocatrice, on peut dire que son unité de base est le «dysfonctionnement» puisque c'est lui qui permet d'avancer.

ESPRIT DE SERVICE ET COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

Trois compétences comportementales prioritaires : intelligence des situations, adaptabilité, réactivité.

Les compétences comportementales et relationnelles, liées aux besoins du client, sont au centre de la problématique des services. Dans les services, savoir, savoir-faire techniques, comportement constituent un tout. Mais, plus qu'ailleurs, la différenciation de la prestation passe par la relation à autrui, lors de la réalisation de la tâche : « Dans la majorité des cas, les services n'intègrent qu'une très faible composante matérielle, alors que la part de l'intervention humaine et donc du comportement est prépondérante. »

Les compétences techniques constituent le substrat de la professionnalité, mais sont « insuffisantes ». Les « compétences comportementales » font la différence. Les secteurs désignent en priorité les compétences comportementales suivantes : intelligence des situations, adaptabilité, réactivité.

Ce qui est intéressant dans le témoignage des entreprises, c'est d'abord une différence plutôt bien marquée entre la notion, sujette à caution, de « savoir-être » et celle plus objective de « comportement professionnel ». On rappellera, à ce propos, une distinction qui n'est pas qu'une querelle d'experts : pour certains, la compétence comportementale en est une parmi d'autres. Elle est nommée, qualifiée. D'autres font observer qu'en matière de compétences et plus encore de comportement, on peut observer un produit ou un résultat, mais que l'objectivation de ce qui le précède est impossible. On peut objectiver les effets et évaluer par rapport à un système qui le plus souvent est négocié avec les salariés.

Il faut souligner à ce propos que les entreprises ne sont pas tombées dans le piège de la « moralisation » ou du jugement. Il semble acquis que la voie ne consiste pas

seulement à lister des qualités, mais qu'une pédagogie des compétences renvoie à une dynamique à la fois individuelle et collective de progrès qui implique toute l'entreprise. Pour cela, le préalable est que le comportement « observable en situation professionnelle » soit objectivé et se différencie de tout jugement sur « l'être ».

Dans les services, l'évaluation porte sur le comportement dans la mesure où le comportement est partie intégrante de la prestation, ce qui conduit à mesurer un écart et à mettre en place les conditions d'évolution.

Observons encore que les compétences citées, qu'elles soient abordées sous l'angle individuel ou de façon plus systémique, concernent in fine la relation client. Il faut préciser que la relation client ne se confond nullement avec la relation commerciale. Elle est plus large et concerne la plupart des fonctions, y compris celles du back office. La prestation engage l'image globale de l'entreprise. Cette dernière est portée par chacun : « la prestation est exécutée de façon permanente et continue au contact du client qui peut tirer à tout moment de bonnes ou mauvaises conclusions sur les qualités du service ».

Le comportement humain est situé en premier parmi les vecteurs constitutifs de la valeur de l'entreprise.

C'est pourquoi le comportement humain est situé en premier parmi les vecteurs constitutifs de la valeur de l'entreprise. Le capital humain est en permanence interfacé avec le capital client. Comme le remarque une entreprise : « chaque agent en charge de l'exécution d'un marché est un acteur à part entière de la qualité que l'on veut donner de la prestation »... « nos agents sont les composantes essentielles de l'image de notre entreprise ». (Sécurité).

Compétences génériques, l'autonomie et la responsabilité sont des compétences comportementales souvent citées : « toute mission (de service) implique une part de responsabilité ». Cette part de responsabilité est éthique, humaine, juridique et technique. La responsabilité qui va de pair avec l'autonomie contribue à l'initiative. Le terme d'autonomie doit être entendu au sens premier : qui est en capacité d'agir selon la loi, dans le respect de l'autre et de prendre les décisions dans un juste à temps caractéristique de la prestation de service.

Cette exigence peut être génératrice de tensions. Elle tient en partie au contact direct avec les personnes, sur des réalités sensibles comme l'emploi dans le travail temporaire, ou, dans les métiers de la sécurité, au fait de devoir faire face à l'agression verbale ou physique. D'autre part, le temps est souvent réduit pour réaliser une tâche, émettre un message, accueillir une personne ; personnaliser le service, dans des conditions contraignantes, est constitutif des métiers de service. L'adaptation à des évolutions de dernière minute fait quasiment partie du quotidien.

Les entreprises interrogées citent la résistance au stress comme une compétence comportementale générique. Elle résulte en partie de capacités individuelles, mais elle est aussi liée à l'organisation et au climat social. On retrouve à ce niveau une relation avec la performance de l'entreprise.

Le comportement en direction du client est tributaire du comportement à l'intérieur de l'entreprise. Ce retour à une valeur ancienne du mouvement des ressources humaines s'accomplit dans les services, non comme l'utopie d'un management idéal, mais comme une condition de l'exercice de la profession.

Ainsi, les exemples d'entreprises s'engageant dans une démarche de management par les compétences vont toutes dans le sens d'une synergie entre le comportement à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, sachant que la notion « à l'intérieur de » est ambiguë dans la mesure où l'entreprise effective de service se réalise chez le client.

Pour résister au stress, plusieurs solutions sont expérimentées. Certaines relèvent du management et de la pédagogie des compétences :

- analyse des pratiques et groupes de travail ;
- coaching des encadrants auprès des équipes ;
- maîtrise des conflits et de l'agressivité ;
- polyvalence partielle, changement de poste ou de site...

L'écoute sera la troisième compétence générique qui doit être signalée. Elle apparaît dans la relation au client, au travers de la capacité de repérer des besoins dont le salarié fait état. Il peut s'agir également de formation à l'écoute plus fine : observer des comportements du client ou de

La résistance au stress est une compétence comportementale générique.

l'environnement du client et être capable de décrypter certains non-dits afin d'anticiper. Toute recherche de ce type suppose un « système d'écoute » qui doit être établi avec les cadres et le responsable du marketing. En ce sens, la notion d'écoute est active et non passive. Elle débouche sur des degrés de restitution plus ou moins élaborés, mais qui participent du management global de la compétence.

L'écoute : une notion active et non passive.

Ces compétences répondent directement à une question stratégique qui est celle de la capitalisation et de la transférabilité du service.

Quatrième compétence générique : capitaliser, transférer

Une des problématiques centrales rencontrées tout au long de l'étude tient à la volonté des entreprises d'être dans une dynamique de création, d'innovation, d'adaptation et de personnalisation du service. Cette volonté concerne à la fois la contractualisation du service, la fidélisation du client, le développement de nouveaux produits et services. Elle ne s'appuie pas seulement sur quelques services de Recherche et Développement encore peu développés, mais sur une ingénierie permanente de l'innovation, à laquelle l'ensemble du personnel est convié. Outre la qualité, la démarche compétences apporte une méthode pour mieux identifier les savoir-faire mais aussi pour capitaliser et transférer. Il s'agit alors de ne pas recommencer à chaque fois le travail réalisé une fois, qui peut être en partie réinvesti.

Une ingénierie permanente de l'innovation à laquelle l'ensemble du personnel est convié.

L'entreprise cherche ainsi à obtenir des gains de productivité par la reproduction du service ou du moins par une part de transférabilité, ce qui suppose la capitalisation des réalisations et la formalisation de savoirs et de méthodes. Cet état de fait nécessite souvent la collaboration de plusieurs intervenants et la constitution d'une mémoire de l'entreprise en permanence enrichie.

Parler d'« industrialisation du process » conduit toutefois à plus de confusion que d'éclaircissement. En effet, il existe de nombreux pans de savoir qui échappent ou résistent à la formalisation.

La capitalisation n'en demeure pas moins une voie pour sortir de l'impressionnisme et pour recréer du service, non pour le dupliquer aveuglément. Même lorsque la norme engage une scrupuleuse adaptation au prescrit, c'est bien l'éveil, l'attention, l'intelligence de la situation et la capacité à anticiper qui fait le service.

Même s'il y a procédure, chaque cas est une exception en puissance, comme le relate un chef d'entreprise : « pour l'industrialisation et la standardisation, on sait maintenant à peu près comment faire. Il reste à s'assurer de la personnalisation des prestations qui transforme chaque cas en exception et en projet ».

En ce sens, industrialisation du service et personnalisation de l'offre sont deux pôles d'une même dynamique. Ceci étant, il n'en demeure pas moins que dans les services, la possibilité de prise en compte de ces deux objectifs n'est pas égale et qu'il demeure une tension en partie irréductible entre organisation procédurale et déploiement de l'autonomie et de l'initiative.

Avant de rapporter quelques propositions issues des services, nous concluons en insistant sur l'ingénierie humaine des compétences dans les services. Il est probable que l'externalisation se poursuivant et s'accéléralant, les services vont évoluer vers des formes intégrées : co-conception du service, voire co-production et management permanent de la qualité de service pourraient préfigurer une montée en compétences pour l'ensemble des secteurs interrogés.

Le chantier devrait ainsi se prolonger et s'accroître sur les prochaines années tant la démarche compétences correspond, comme voie de recherche et d'expérimentation proche de l'entreprise, aux problématiques recensées tout au long des rencontres avec les professionnels.

QUELQUES PROPOSITIONS EN FORME D'OUVERTURE

Ces propositions sont issues des entreprises ; elles reflètent à chaque fois un point de vue particulier et sont à prendre comme telles. Elles n'ont fait l'objet d'aucune phase de validation collective, mais elles ont semblé cependant suffisamment significatives et reflètent des formules qui ont été émises par plusieurs secteurs. C'est à ce titre qu'elles ouvrent une problématique renouvelée pour les services.

Première proposition

*L'axe prioritaire est la professionnalisation et la revalorisation du secteur des services, des métiers.
Les compétences sont au centre du système de valorisation des prestations.*

L'axe prioritaire est la revalorisation sociétale des métiers de service. Par-delà les métiers, l'approche met en exergue des compétences transverses aux services. Ces compétences génériques sont celles de l'humain. Elles dessinent une éthique du service et un comportement qui interroge la fonction du travail aujourd'hui. Une démarche compétences dans les services doit commencer par reconnaître les compétences exercées, qui souvent s'ignorent elles-mêmes. Si la problématique des compétences est largement partagée, le passage à l'action est encore limité. Il importe de ce fait d'accroître les relations entre la démarche telle qu'elle se développe au niveau européen (Observatoire européen des compétences), et au niveau régional ou sectoriel dans les clubs qui réunissent déjà de nombreuses entreprises de service. Le partage d'expérience, de méthode et d'outils au niveau sectoriel est aujourd'hui essentiel pour rejaillir sur une

Revaloriser les métiers de service au sein de la société.

dimension transverse demandée par plusieurs entreprises. Le premier effet de l'étude a été de mieux connaître les autres professions de service et de constater que les problématiques étaient assez semblables.

La méthode compétences doit être abordée de façon globale en relation avec l'évolution professionnelle, la reconnaissance des acquis et la formation tout au long de la vie.

Deuxième proposition

« Pour l'avenir, il est crucial de faire évoluer l'opinion et les législations pour retrouver les marges de manœuvre économiques qui permettraient de redevenir attractif pour le personnel ».
« Le niveau de rémunération est au cœur de cette attractivité ».

Les services, comme le rappelle Michel Didier, ont souvent de faibles rémunérations, du moins en ce qui concerne les personnels d'exécution des services opérationnels. Il y a là un écart qui se complique d'une faible attractivité sociale pour ces métiers. Ceci alors que les exigences en termes de compétences n'ont jamais été si hautes suivant en cela les exigences des clients et l'élaboration d'une offre de plus en plus globale.

Faire évoluer la réglementation en matière de service s'inscrit dans cette problématique. La réglementation apparaît peu ou pas adaptée aux services. C'est une refonte de la législation sociale et fiscale, afin qu'elle prenne mieux en compte les conditions de développement des services, qui est attendue par de nombreuses entreprises.

Les distorsions de concurrence entre service public et service privé sont pointées.

Ceci alors que le secteur privé contribue fortement à la dynamique des services à la population, à l'emploi et au développement des territoires. Mieux vaudrait coordonner les actions communes en définissant les rôles de chacun.

Refondre la législation sociale et fiscale afin qu'elle prenne mieux en compte les conditions de développement des services.

Troisième proposition : priorité au management des compétences

Il s'agit dans cet axe d'accompagner les entreprises qui le demandent dans l'aide au conseil ou à la formation-action en relation avec le développement des compétences. Ces actions concernent en priorité les salariés en contact avec le client et notamment pour relayer le management par les compétences, l'encadrement opérationnel.

Accompagner la structuration du secteur par la formation et la construction des compétences auprès de personnels de faible niveau de qualification.
Réfléchir à une politique de management de la compétence par site décentralisé.
Développer les formations alternantes et les parcours professionnels, au travers de l'ensemble des métiers de service.

Développer la formation des managers.

Organiser les compétences des acteurs dans une approche collective et pas seulement individuelle de la formation.

Développer des produits et des projets novateurs (formation à la demande et accompagnement formatif d'un changement). Situer le conseil et la réalisation de formation à l'interface des évolutions d'organisation, de la stratégie et du management pour accompagner les demandes des entreprises.

Développer les échanges d'expériences au sein du secteur sur les référentiels de compétences et sur le management d'équipes.

Quatrième proposition : créer une meilleure articulation entre éducation et entreprises, travailler avec les Universités et la Recherche pour la création de nouveaux services

Les services doivent pouvoir s'appuyer sur un ensemble de formations à la fois théoriques et pratiques au plus près du terrain et des besoins de compétences des entreprises. Il faut renouveler les filières uniquement techniques et les formations utilitaires, à court terme et donner une culture générale du projet professionnel, « apprendre à apprendre » et donner le goût des rapports sociaux, du travail en équipe, de la recherche permanente et de l'innovation en matière de service.

*« Renforcer les savoirs de base des jeunes générations avant d'aborder la formation professionnelle.
Intégrer plus de réalités de l'entreprise dans la formation initiale. »*

Parallèlement, les Universités, les Centres de recherche pourraient participer dans le cadre d'une définition élargie de la recherche et du développement, à la définition de nouveaux services sociétaux et aux conditions d'émergence de la créativité dans les services.

Développer la recherche sur les nouveaux services en créant des liens entre Universités et entreprises.

Enfin, les entreprises souhaitent continuer à développer des liens intersectoriels que ce soit sur l'innovation ou les conditions de développement de nouvelles compétences dans les services.

Créer des liens forts pluridisciplinaires avec les autres secteurs des services, s'ouvrir sur l'innovation.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les entreprises de service : par excellence des entreprises apprenantes.

Dans certains secteurs, les niveaux de qualification et de diplômes initiaux sont inexistantes ou faibles. C'est justement là que la démarche compétences trouve son champ de développement. Le défaut de diplôme renvoie d'une certaine façon aux fonctions les moins valorisées. Or un écart considérable est en train de se créer entre cet état de fait et les compétences demandées aux salariés qui occupent les fonctions, par exemple, de sécurité, de maintenance, de transport etc. Le métier est de plus en plus technique et demande des qualités humaines, une éthique, une capacité de réaction et d'autonomie importantes. Les entreprises de service suppléent à la faiblesse de la formation initiale par de la formation à l'intérieur de l'entreprise. Elles sont par excellence des entreprises apprenantes, le plus souvent, à partir des situations de travail.

Or, ce point est très peu pris en compte, car ces compétences sont elles-mêmes très peu enseignées en amont, au niveau de l'éducation initiale et l'image des métiers subit encore la dévalorisation sociale. Ces compétences sont à la fois techniques et relèvent du comportement. Elles ont du point de vue sociétal une fonction d'intégration vers l'emploi, ou plus largement vers une première expérience du monde du travail qui n'est pas seulement celle du travail temporaire, mais aussi celle de la restauration rapide et de nombreux autres secteurs.

Une autre donnée à prendre en compte est due à la maturation professionnelle spécifique aux services. Si les services sont, avec leurs contraintes, une première école de vie, une difficulté se présente au niveau des fonctions d'encadrement. Ce qui parfois fait défaut aux managers trop exclusivement centrés sur les objectifs commerciaux et sur le relationnel comme seule clef de résolution, c'est une vision plus globale et moins à court terme. Le pragmatisme, que l'on relève partout comme l'une des meilleures traductions du dynamisme des services, atteint

ici sa limite. La démarche compétences oblige à une formalisation qui correspond à cette problématique d'autant plus aiguë qu'elle concerne nombre de PME, et pas seulement les grands groupes qui ont généralement un rôle moteur par rapport au secteur. On n'oubliera pas qu'un grand groupe est le plus souvent composé d'un réseau de micro agences ou d'établissements franchisés, et qu'il doit faire face aussi à la problématique des PME du service, même si c'est avec une dimension nationale et internationale qui, elle, est spécifique.

Ce qui peut être noté, au travers des entretiens avec l'ensemble des secteurs, c'est que la démarche compétences répond d'autant plus à une exigence qu'elle rencontre l'urgence de faire évoluer l'image du métier, de passer d'une logique encore technique à un cœur de métier, qui, quelle que soit l'activité, devient le service, au sens de l'esprit de service. Le mérite de l'étude compétences est alors à un premier niveau de pointer ce qui rapproche des secteurs qui auparavant ne voyaient aucun lien entre eux. La relation, en dépit de l'hétérogénéité, conduit à identifier des compétences transverses et pourquoi pas à préfigurer des parcours qui opèrent dans le secteur mais aussi de façon intersectorielle, vers des entreprises industrielles ou d'autres entreprises de service.

Compétences

dans les métiers de service

Expert rédacteur : Dominique Jaquet,
Actis, Directeur ; Université Paris X, Cnam, Enseignant

Ont participé à la préparation de ce cahier :

Georges Drouin, Lovefrance, Président Directeur général - Comité de Liaison des Services, Président
Pierre Fonlupt, Groupe Plus S.A., Président du Directoire
Philippe Labbé, Mc Donald's France, Directeur général.

Les professions engagées dans le Comité de Liaison Avantage Services :

Association des Agences Conseil en Communication (AAC)

Fédération des entreprises de Propreté (FEP)

Fédération de la Formation Professionnelle (FFP)

Fédération française des Sociétés d'Assurance (FFSA)

**Fédération française des Entreprises Gestionnaires de Services aux
Equipements, à l'Energie et à l'Environnement (FG3E)**

Fédération nationale des Activités de dépollution et de l'environnement (FNADE)

Foires Salons et Congrès de France (FSCF)

Groupement national des Chaînes Hôtelières (GNC)

Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire (SETT)

Syntec Conseil en Management

Syntec Recrutement

Syntec Relations Publiques

Syndicat des Entreprises de Services à la Personne (SESP)

Syndicat national de la Restauration collective (SNRC)

Syndicat national de la Restauration rapide (SNARR)

Fédération des Entreprises de Transport et Logistique de France (TLF)

Union fédérale des Industries et Services de la Sécurité (UFISS)

Restaurateurs de France

Directeur du projet :

Christophe Salmon, Comité de Liaison Avantage Services, Directeur

En collaboration avec :

Marina Saury, Comité de Liaison Avantage Services, Chargée de mission

Chef de projet :

Michel Bourgeois, MEDEF, Coordinateur régional de la formation professionnelle Franche-Comté

Monsieur Robert Cabirol, *MEDEF*, Secrétaire Général et Coordinateur régional
de la formation professionnelle Lorraine.

Monsieur Pierre-François Cornil, *Cortambert Consultants*, Consultant

Monsieur Alain Druelles, *MEDEF*, Coordinateur régional de la formation professionnelle Ile-de-France

Monsieur Jean-André Lassère, *AFT IFTIM*, Consultant

Madame Martine Le Guennec, *MEDEF*, Coordinateur régional de la formation professionnelle Midi-Pyrénées

Monsieur Christian Mayeur, *Savoir, Agir, Sentir*, Consultant

Monsieur Serge Ter Ovanessian, *Ter Ovanessian Consultant*, Consultant

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

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

<http://avantage-services.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

SYNERGENCE 2002 - Credit Photo : libre de droits.

