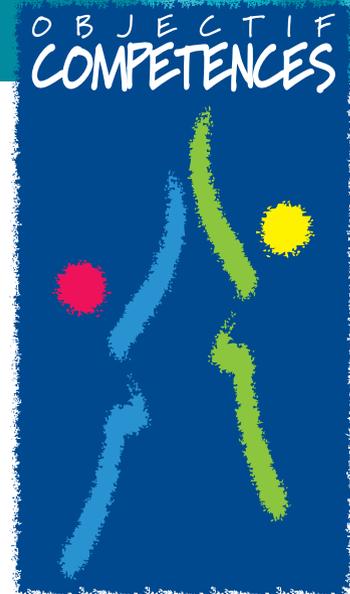


6 6

Compétences,
management
et nouvelles missions
de l'encadrement



Compétences,
management
et nouvelles missions
de l'encadrement

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
PROBLÉMATIQUE	6
1.1. L'ENCADREMENT : DE QUI PARLE-T-ON ?	6
1.2. QUELS CHANGEMENTS DE RÔLES ? POINTS DE REPÈRE SUR L'ÉVOLUTION DES IDÉES ET DES PRATIQUES.	9
1.3. GESTION PAR LES COMPÉTENCES, STRATÉGIES FACE AUX MARCHÉS, ET RÔLE DE L'ENCADREMENT AUJOURD'HUI : QUATRE TYPES DE CONFIGURATION.	20
1.4. L'INDIVIDU ACTEUR	39
PRATIQUES EUROPÉENNES	42
2.1. DÉFINITION FORMELLE DU RÔLE ET DES COMPÉTENCES DU MANAGER.	42
2.2. LES TÂCHES DU MANAGER.	45
2.3. LE SUPPORT APPORTÉ AU MANAGER.	50
CONCLUSION GÉNÉRALE	
AIDER LE MANAGER A MAÎTRISER SON NOUVEAU RÔLE : SEPT POINTS CRITIQUES	58

À chaque nouvelle étape du développement de l'économie, chefs d'entreprise, DRH et experts se penchent sur le devenir d'une catégorie particulière de salariés, l'encadrement, porteuse à la fois des pesanteurs d'un passé dont on cherche à s'éloigner, et des promesses d'un avenir qu'on a souvent du mal à spécifier. Régulièrement, on s'interroge sur les changements dont l'encadrement est tour à tour, et parfois simultanément, sujet et objet, frein ou facilitateur.

La valorisation du capital immatériel, l'espace central donné au client et l'innovation sont devenus des conditions de survie. Le rôle du manager dans la gestion par les compétences n'est que l'un des volets de cette transformation décrite dans les modèles de management. Il est cependant l'un des plus révélateurs, car il touche au cœur de la cohérence entre la stratégie et la gestion des ressources humaines.

Les auteurs s'attachent d'abord à cerner les contours de l'encadrement d'aujourd'hui et à repérer les évolutions de son rôle, depuis l'ère taylorienne jusqu'aux temps contemporains de l'économie du savoir, même si ces époques peuvent en réalité continuer de coexister.

Ils proposent ensuite une typologie susceptible de caractériser les missions assignées aux managers en matière de gestion par les compétences. Celle-ci est mise en rapport avec la relation que l'entreprise noue avec les marchés, considérée comme un facteur structurant essentiel.

Comment aider les managers, placés au confluent de logiques souvent contradictoires, à devenir des acteurs efficaces de la gestion par les compétences ? S'appuyant sur les travaux de l'Observatoire européen des compétences, la seconde partie regroupe les enseignements tirés des pratiques en vigueur et souligne les points critiques identifiés par les auteurs comme autant de conditions de réussite.

PROBLÉMATIQUE

La moitié des cadres encadre d'autres cadres. Chiffre moins connu, 26 % des cadres déclarent coordonner l'activité d'équipes externes, par recours à l'intérim ou à l'externalisation de certaines activités, pour des tâches d'exécution sous-traitées comme pour des expertises de haut niveau. Le management n'est donc pas seulement hiérarchique.

1.1. L'encadrement: de qui parle-t-on ?

Alors que la plupart des autres pays distinguent managers et managés, nos statistiques françaises renvoient à des catégories statutaires. Selon le recensement INSEE de 1999, les cadres d'entreprise (supérieurs, administratifs, commerciaux, ingénieurs, techniques) seraient 1 422 000¹. Leur nombre s'accroît régulièrement depuis 1990 (46 000 cadres supérieurs en plus par an en moyenne).

Cette population va connaître une profonde transformation démographique, dans la quasi-totalité des pays d'Europe. En France, sous l'effet du départ à la retraite de 755 000 cadres « baby-boomers » entre 2001 et 2010 (soit 26 % de plus que pour la décennie précédente), le renouvellement de la population cadre deviendra problématique. Si la croissance 2000-2010 est en moyenne de 2,6 % (comme dans la décennie précédente), il faudra recruter pas moins de 1 380 000 cadres en dix ans: 755 000 pour compenser les départs à la retraite et 625 000 au titre des créations de postes, soit la moitié des effectifs d'encadrement actuels (tous secteurs confondus). Il faudra donc séduire les jeunes diplômés, et redéfinir parallèlement les politiques à l'égard des quinquagénaires. Le transfert de compétences des anciens aux nouveaux et la reconstitution d'une capacité de développement basée sur l'innovation en attirant les meilleurs talents seront plus que jamais stratégiques pour les entreprises.

¹ Il est difficile d'isoler l'encadrement dans la catégorie dite des « professions intermédiaires administratifs, commerciaux, d'entreprises », qui comporte 1 604 000 personnes. De manière générale, peu de données fiables relatives à la maîtrise d'encadrement sont disponibles.

Selon les chiffres disponibles (APEC, Cadroscope 2002), 82 % des cadres actuels ont actuellement une fonction d'encadrement, pour la plupart (66 % du total des cadres) des équipes inférieures à 20 personnes (16 % des équipes supérieures à 20, pourcentage restant stable dans le temps). La moitié de ces cadres encadrent d'autres cadres. Chiffre moins connu, 26 % des cadres déclarent coordonner l'activité d'équipes externes, par recours à l'intérim ou à l'externalisation de certaines activités², pour des tâches d'exécution sous-traitées comme pour des expertises de haut niveau³. Le management n'est donc pas seulement hiérarchique.

Selon l'enquête APEC, 85 % des cadres sont très satisfaits ou plutôt satisfaits de leur situation actuelle. Cette satisfaction n'est pas exempte de quelques préoccupations (niveau de salaires et de responsabilité, volume de travail, mobilité). L'enquête Opinionway pour la CFE-CGC en 2002 donne à peu près les mêmes tendances, avec quelques indications complémentaires. 60 % de l'échantillon est satisfait de ses relations avec la Direction de l'entreprise. 51 % sont satisfaits de leurs possibilités d'évolution. Le facteur le plus fort de satisfaction professionnelle est « les relations avec les personnes que vous encadrez » (89 %).

L'enquête faite par l'Institut de l'Entreprise auprès d'un échantillon de 602 cadres entre 25 et 35 ans donne pour sa part des indications plus radicales, à prendre en compte dans une période annoncée de renouvellement démographique: 30 % seulement estiment qu'il faut rester plus de 5 ans dans la même entreprise.

Cette population a clairement compris que son rapport à l'entreprise était contingent, basé sur un intérêt mutuel temporaire, et qu'une partie significative, surtout parmi les plus jeunes, ne considère plus la filière hiérarchique comme déterminante pour ses évolutions futures.

² La notion d'encadrement d'un personnel extérieur doit être traitée avec prudence, puisqu'elle peut relever juridiquement du « délit de marchandage ». Mais elle correspond à une réalité, que nous conviendrons d'appeler « coordination ».

³ 53 % des missions confiées aux entreprises de travail temporaire nécessitent du personnel qualifié.

L'enquête APEC précise la perception de leur rôle par les cadres :

VERBES CHOISIS	(réponses multiples)	CARACTÉRISTIQUES
Organiser	68	Cadres de production, cadres expérimentés
Planifier/anticiper	43	Informaticiens
Diriger une équipe	38	Cadres de DG, commerciaux, informaticiens en SSII, cadres âgés ou anciens, encadrants ⁴
Créer/innover	34	Cadres Études et R & D, Informatique, Communication, jeunes
Contrôler	30	Cadres de gestion
Décider	26	Cadres de DG
Proposer	26	Cadres de fonction Études et R & D, Informatique, Personnel, Communication, non-encadrants
Représenter la Direction	18	Cadres de gestion, cadres de la fonction Personnel

On voit se dessiner deux grands types de cadres, en dehors des dirigeants: les « encadrants », et les « experts », qui créent, innove, proposent, et contrôlent. Cette polarisation est bien connue. Elle met en lumière ici les proportions: ceux qui « créent ou innove » sont presque aussi nombreux que ceux qui « dirigent une équipe ».

⁴ C'est aussi là que l'on trouve ceux qui estiment avoir « une charge de travail excessive »

Cela a pour notre propos une grande importance: les outils développés dans la gestion par les compétences, référentiels et grilles, peuvent-ils se transposer utilement de l'atelier à la R & D, du service administratif à l'équipe de développement informatique, c'est-à-dire de là où s'applique la compétence pour maîtriser des process là où elle se crée pour les réinventer et innover ?

1.2. Quels changements de rôles? Points de repère sur l'évolution des idées et des pratiques.

1.2.1. Optimiser des ressources en vue de résultats

Historiquement, le rôle principal de l'encadrement (opérationnel) est d'optimiser la mise en œuvre de ressources qui lui sont confiées par l'entreprise, pour l'obtention de résultats. Ces ressources sont matérielles, financières, informationnelles, humaines. On les retrouve dans les 5 M du célèbre diagramme d'Ishikawa: Matières, Moyens, Méthodes, Milieu, Main-d'œuvre. Le résultat se mesure, selon les lieux d'exercice, en chiffre d'affaires, en marge, en tonnage, en unités produites ou vendues, etc., et par les gains d'exploitation par rapport aux résultats de l'exercice précédent (gains de productivité, indicateurs qualité, etc.).

Cette définition peut toujours s'appliquer pour l'essentiel, mais ne suffit plus à caractériser le rôle de l'encadrement. Le changement principal de la période récente est que les ressources à optimiser sont de plus en plus immatérielles: l'information, l'image externe, la marque, la compétence, l'implication du personnel, les connaissances et les idées prennent une place croissante dans l'obtention du résultat. Contrairement aux machines et de manière générale aux actifs physiques, la plupart de ces ressources⁵ ne peuvent pas être comptabilisées dans les actifs de l'entreprise. Elles sont dans le cerveau et dans le cœur des hommes (Jacques Chaize parle de « troisième actif »). Elles peuvent être extérieures (chercheurs, consultants, sous-traitants, fournisseurs, etc.). L'optimisation change

⁵ Hors marques déposées et brevets.

Les outils développés dans la gestion par les compétences, référentiels et grilles, peuvent-ils se transposer utilement de l'atelier à la R & D, du service administratif à l'équipe de développement informatique, c'est-à-dire de là où s'applique la compétence pour maîtriser des process là où elle se crée pour les réinventer et innover ?

donc de nature, en portant sur le « software » qui permet au reste de fonctionner : des savoirs, des compétences, des réseaux et le partage de la vision et des valeurs. Elle relève davantage d'une logique d'expertise que d'une logique hiérarchique. Si le Droit conserve la notion de « relation de subordination » entre l'entreprise et le salarié, les formes d'exercice de cette subordination changent complètement dans un réseau d'expertise composé de salariés qui n'ont pas de soucis sérieux sur leur « employabilité » externe et de co-traitants externes.

Le Président d'ALDES (Systèmes aérauliques, France), Bruno Lacroix, synthétise ainsi la double exigence à laquelle est confrontée son entreprise :

« créer de la valeur, c'est-à-dire présenter au marché une offre capable de répondre à ses attentes. Il s'agit toujours d'aller au-delà des simples besoins exprimés en imaginant une offre nouvelle et enrichie. Cette offre doit se démarquer de la concurrence, et être acceptée par les marchés en répondant à de vrais besoins ; et ceci vendable à un bon prix, acceptable par les marchés et compétitif tout en étant rémunérateur pour l'entreprise, donc réalisé au meilleur coût.

Cette double exigence est le facteur clé de succès de la stratégie de l'entreprise. L'application de cette stratégie, la double exigence et l'exercice des métiers, nécessitent des hommes ayant des compétences particulières, et nécessitent un mode de management et d'organisation adaptés.

En conséquence, nous devons développer une approche globale et cohérente : compétence - organisation - management ; puisqu'il y a interactivité complète de chaque facteur sur les autres ».

L'homogénéité du rôle du personnel d'encadrement autour d'une responsabilité hiérarchique n'existe plus. Il a fait place à une polarisation entre un pôle de management opérationnel d'équipes et un pôle d'expertise, largement associé à des projets, qui n'est pas moins « managérial », mais repose sur des bases complètement différentes⁶. Entre ces deux pôles existent des niveaux divers d'hybridation et des possibilités variables de passage, de l'ouverture au

⁶ Tarondeau J.-C. Le management des savoirs. PUF Que sais-je 1998.

cloisonnement, en fonction des politiques de mobilité et de gestion des carrières.

ATMEL (Conception et production de composants électroniques, Nantes, France), a tiré de cette distinction des conséquences concrètes en engageant une démarche de gestion par les compétences. Partant du constat que le statut de « manager » reposant historiquement sur la reconnaissance de la compétence technique ne correspondait plus aux besoins, elle a commencé la démarche en distinguant trois filières distinctes d'évolution, manager, chef de projet, expert, chacune requérant des compétences différenciées, en définissant des critères plus exigeants d'accès et d'évolution dans ces filières.

1.2.2. L'encadrement et les « parties prenantes »

Des normes ISO 9000 au développement durable, il est courant aujourd'hui de voir mises en avant les « parties prenantes », les « stakeholders », actionnaires, clients et salariés, dont il faudrait satisfaire conjointement les attentes et les aspirations. Beaucoup d'entreprises présentées comme « benchmark » en matière de management s'y réfèrent régulièrement dans leur communication interne et externe ; et leur évocation est un leitmotiv des études de cas rassemblées par l'Observatoire européen des compétences. Le modèle est clair : la satisfaction des salariés a pour effet une meilleure implication dans le service aux clients qui, fidélisés, renforcent par leurs commandes la rentabilité de l'entreprise (et, du moins théoriquement, sa capitalisation boursière).

La chaîne hôtelière espagnole SOL MEDIA définit ainsi sa problématique : « les compétences nous permettent d'obtenir les meilleurs clients parmi ceux que nous souhaitons attirer ».

Dans la période récente s'ajoute aux « parties prenantes » traditionnelles l'environnement sociétal (réactions aux risques, notamment écologiques, dont certaines affaires

L'encadrement, à tous les niveaux, fait l'expérience de la complexité, en cherchant à concilier les attentes des dirigeants, de clients récalcitrants, de fournisseurs pressants, d'actionnaires confiants (pour un temps), d'un environnement méfiant et d'un personnel au moins potentiellement revendiquant, au nom d'une logique gagnant/gagnant.

dramatiques récentes ont montré la réalité, mais aussi d'autres dossiers comme les réactions au bruit des riverains d'aéroport) et social (l'image sociale de l'entreprise, qui a des effets directs sur son attractivité pour de bons candidats dans une période démographiquement délicate). L'établissement de relations positives et durables avec les fournisseurs, autre partie prenante essentielle dans une économie travaillant de plus en plus en réseaux, devient aussi un enjeu fort.

Dans ce contexte, l'encadrement, à tous les niveaux, fait l'expérience de la complexité, en cherchant à concilier les attentes des dirigeants, de clients récalcitrants, de fournisseurs pressants, d'actionnaires confiants (pour un temps), d'un environnement méfiant et d'un personnel au moins potentiellement revendiquant, au nom d'une logique gagnant/gagnant. C'est évidemment plus facile à écrire dans les livres de management qu'à faire.

Certes, le fait d'assumer des contradictions est par nature partie intégrante du rôle d'un manager, mais il est des moments où elles peuvent avoir un effet déstabilisant, y compris pour l'encadrement intermédiaire qui a précisément pour rôle de stabiliser le corps social.

1.2.3. Cinq grandes étapes

Il est risqué de résumer en quelques lignes l'histoire du management, mais il peut être intéressant de se livrer à l'exercice pour mesurer l'ampleur des transformations actuelles.

Le temps de l'organisation scientifique du travail

L'encadrement a, au début du xx^e siècle, pour mission de veiller à ce que « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut » joue bien le rôle qui lui est assigné dans une mécanique de l'organisation qui tend vers l'idéal du « one best way ». La formation au poste de travail fait partie des rôles de base du « commandement ». L'encadrement est un rouage de plus, spécialisé dans les tâches de supervision.

Avant de tourner le dos définitivement (?) au taylorisme, peut-être faut-il souligner sa grande cohérence, à son époque, avec son environnement. On y retrouve la même logique de satisfaction des « parties prenantes » : une entreprise taylorienne (ou fordienne), en baissant ses coûts, offre aux consommateurs un accès plus facile à une consommation de masse qui, à ce stade « tire » le développement économique. Mieux payés, les salariés souvent peu formés, d'origine rurale ou immigrés de fraîche date, y voient la possibilité d'accéder eux aussi à la consommation. Donc, des « stakeholders » heureux, actionnaires, clients et salariés (les autres sont peu pris en compte), dans un système d'ensemble qui a, à l'époque, une réelle cohérence.

Cependant, comme l'écrit le biographe de Frederick W. Taylor, Robert Kanigel, « Après que Taylor et Ford se soient occupés d'eux, la plupart des emplois avaient besoin de moins de tout : moins de cervelle, moins de muscle, et moins d'indépendance ».

Le temps des relations humaines

Après la grande période du taylorisme et du fordisme, et juste après la crise de 1929 qui a vu s'effondrer la solidarité entre l'entreprise et les petits porteurs ruinés, l'introduction des « relations humaines » cherche à compenser par la communication et le travail en groupe ce que le travail « en miettes » conserve d'aliénant. Le corps social s'organise pour construire des systèmes de protection collective. L'encadrement sert de tampon, partagé entre l'animation et le contrôle social. Le client, appauvri par la crise, consomme moins, et la guerre ressoude les solidarités entre parties prenantes autour d'enjeux stratégiques d'une toute autre nature. Les entreprises qui ont su surmonter la crise mènent le jeu.

Le temps des managers

Les « Trente glorieuses » voient l'avènement irrésistible de la caste des managers. Le management devient une discipline qui s'enseigne dans de prestigieuses écoles. L'entreprise occidentale, américaine en particulier, est la

référence incontestée. Le client de la « société de consommation » est stimulé à consommer toujours plus par le marketing et la pugnacité des commerciaux. Les techniques de gestion des ressources humaines se développent à grande vitesse pour professionnaliser une activité encore largement empirique (méthodes de recrutement, de formation, d'évaluation, de gestion des carrières, etc.), surtout pour les cadres et la classe montante des techniciens. Des conflits sociaux réguliers rééquilibrent les rapports de force. En Europe, et en France en particulier, des accords collectifs fixent des règles du jeu, largement fondées sur la reconnaissance des qualifications, adossées aux diplômes nationaux. L'encadrement conserve son rôle d'équilibre entre l'animation et le contrôle social, avec l'appui des méthodes d'une DRH qui se débaptise discrètement de « relations humaines » à « ressources humaines ». De larges poches de taylorisme subsistent, qui jettent une lumière crue sur les contradictions des discours et des faits (le terme de « ressources humaines » apparaît à peu près en même temps qu'une dénonciation virulente des « petits chefs »). Les actionnaires s'effacent devant les managers qui leur assurent une rente raisonnable appuyée sur une croissance soutenue.

Le temps de la Qualité Totale, ou le retour du client

Après le choc pétrolier de 1974, l'Amérique et l'Europe découvrent qu'elles avaient eu tort de sous-estimer la concurrence asiatique, notamment sur les marchés de l'automobile et de l'électronique. L'arrivée de nouveaux concurrents bouleverse l'arrogance des certitudes et les groupes les mieux installés vacillent sur un marché incertain où les consommateurs sont plus regardants sur la qualité du service qui leur est offert et demandeurs de différenciation.

Les grands groupes se recomposent par le reengineering, et la maîtrise des processus qualité devient une condition de survie. Les normes ISO 9000 apparaissent en 1987. Les démarches qualité s'appuyant sur l'initiative et la créativité du personnel se développent, parfois assez laborieusement dans des entreprises encore fortement marquées par le modèle hiérarchique traditionnel. Elles

reconnaissent l'existence d'un « savoir » de la base qui peut apporter à l'entreprise un différentiel de compétitivité. Ce savoir ne recoupe pas la hiérarchie des qualifications et son émergence relève plus de méthodes de management que de la maîtrise d'un savoir académique.

L'élargissement du concept de qualité à la « qualité totale » réinterroge le clivage entre conception et exécution, et étend le champ de la réflexion aux processus dits « transversaux ». Il rend possible l'extension de la responsabilité des opérateurs à des activités nouvelles (auto-contrôle, maintenance de premier niveau) et la généralisation de formes d'organisation jusque-là expérimentales (enrichissement ou élargissement des tâches, groupes autonomes). Polyvalence et compétences, capacités de coopération avec d'autres deviennent des clés de la différenciation individuelle; tout le problème étant de la faire coïncider avec un système de qualification qui rend de moins en moins compte de la réalité, mais qui reste un filet de sécurité de la régulation sociale.

Plus l'appréciation individuelle de la compétence s'étend, plus l'encadrement qui est le seul à pouvoir la juger « en situation », est appelé à prendre une place centrale dans la gestion des ressources humaines. Il y a transfert de responsabilités de GRH sur l'encadrement (« Tous DRH »), avec une délégation plus nette sur des procédures comme l'évaluation individuelle, le repérage de potentiels, les augmentations individuelles, l'identification des besoins quantitatifs et qualitatifs d'emploi et de compétences, et sur son rôle formateur (tutorat, formation au poste).

Plus l'appréciation individuelle de la compétence s'étend, plus l'encadrement qui est le seul à pouvoir la juger « en situation », est appelé à prendre une place centrale dans la gestion des ressources humaines. Il y a transfert de responsabilités de GRH sur l'encadrement (« Tous DRH »).

*Nous avons conclu, écrit l'entreprise espagnole **Union Femosa** (énergie), que le management par les compétences était la méthode la mieux adaptée pour changer le management des ressources humaines, qui était fortement marqué par l'administratif et les relations sociales.*

L'encadrement opérationnel est en charge d'aligner le fonctionnement de son unité sur la stratégie. Mais comme, en même temps, se multiplient les remises en cause de son

identité (réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, responsabilisation, structures matricielles, externalisations) le management, auquel on parle peu de son propre avenir (et qui constate la rupture du contrat implicite de fidélité mutuelle avec les premiers plans sociaux incluant des cadres et des agents de maîtrise) est ambivalent devant ces innovations organisationnelles. Parallèlement, les actionnaires commencent à reprendre le pouvoir sur les managers, amenant les dirigeants à leur consacrer du temps et à s'éloigner des contingences opérationnelles⁷. Le discours sur les « parties prenantes » et le « développement durable » vient donner une cohérence idéologique à un système en tension dans lequel, dans la réalité, le client et les (gros) actionnaires ont la réalité du pouvoir.

À la base, l'encadrement doit assurer la performance en gérant les contradictions entre ce discours et la réalité vécue des menaces sur l'emploi. Encouragé à être « proche du terrain », il est en même temps happé par une quantité de sollicitations « transversales » : groupes de projets, analyse de process, etc. La montée des influences fonctionnelles (informatique, qualité, process, RH, contrôle de gestion, et des techniques de type 360°) conduit à déstabiliser le sacro-saint principe de l'unité de commandement.

Les agents de maîtrise sont particulièrement déstabilisés par ces évolutions. Ils se trouvent remis en cause par des pratiques de sélection ou de gestion de carrière fondées sur de nouveaux critères sans que les solutions de reconversion proposées aux « exclus » ne soient toujours très claires ni correctement gérées par l'entreprise. Pour Marie-Hélène Letondal⁸, qui étudie ces évolutions à partir de 15 études de cas, « *les transformations du rôle de l'encadrement de proximité ne sauraient faire l'économie de changements profonds dans les modes de management chez les cadres* ».

⁷ Et exerçant sur les prises de décision une influence dont les considérants restent souvent incompris des managers de terrain, qui manquent de points de repère pour les comprendre et, plus encore, les expliquer.

⁸ Marie-Hélène Letondal. « L'évolution des rôles d'encadrement dans les projets de changement d'organisation ». *Le devenir de l'encadrement intermédiaire* (sous la direction de Philippe Trouvé). Documentation française, 1998.

Encouragé à être « proche du terrain », il est en même temps happé par une quantité de sollicitations « transversales » : groupes de projets, analyse de process, etc... La montée des influences fonctionnelles (informatique, qualité, process, RH, contrôle de gestion, et des techniques de type 360°) conduit à déstabiliser le sacro-saint principe de l'unité de commandement.

Le temps de l'économie du savoir

La période contemporaine voit la continuation et l'approfondissement de cette tendance, mais dans un contexte différent. Le pouvoir est revenu dans les mains des gros investisseurs, gonflant une bulle financière qui s'alimente davantage de promesses de résultats que de résultats réels. La capacité à créer des produits ou des services innovants en gérant de façon créative un portefeuille de compétences (détenues par des individus, mais aussi sous forme de brevets ou de connaissances capitalisées, ou obtenues par rachat ou alliances d'entreprises) devient centrale. Le concept « d'entreprise apprenante », apparu à la fin des années quatre-vingt, met l'accent sur un management qui, en multipliant les occasions d'apprentissage et d'échanges, maintient les équipes dans un état de créativité, de vigilance sur les opportunités et évite les pertes de temps liées à la nécessité de reconstituer des connaissances perdues (le « knowledge management »). Le savoir, à tous les niveaux, et plus seulement à celui des ingénieurs, devient un facteur stratégique de différenciation compétitive.

L'innovation permet de desserrer l'étau d'un client omnipotent sur des marchés où la concurrence joue à plein, en redonnant à l'entreprise l'initiative de la création de marchés nouveaux qui rééquilibrent les rapports de pouvoir en créant de la rareté et une longueur d'avance sur ses concurrents. Elle permet de rendre le client dépendant et de le fidéliser. Dans les secteurs de pointe, la création rapide de nouvelles versions de logiciels, pousse à l'achat de périphériques dont les versions antérieures deviennent incompatibles et à l'achat de services de mise à jour et de hot line.

La représentation même du cœur de métier de base est remise en cause, avec le recentrage de l'activité sur l'innovation et l'externalisation de la réalisation technique, devenue une sorte de « back office », vers des sous-traitants, y compris dans des pays à faible coût de main d'œuvre⁹.

⁹ Les systèmes de franchise, comme dans la restauration rapide, sont une variante de cette externalisation. 30 % du commerce américain est en franchise.

La capacité à transformer rapidement l'innovation en produit rentable, l'agilité organisationnelle, l'aptitude à déployer la stratégie jusqu'à ceux qui la mettront en œuvre, le management du changement, sont devenus aussi des objets de R & D. Edmond Pachura, alors Président de Sollac devenu leader mondial après une crise très difficile, disait : « notre management fait partie de nos technologies de pointe ». Il affirmait aussi que son entreprise était engagée dans la « bataille de la compétence » avec ses concurrents.

L'innovation relativise la notion d'amélioration continue chère au Total Quality Management : on n'invente pas le e-business en réduisant les files d'attente aux caisses des magasins. Sa force et sa séduction sont dans son potentiel de création de richesse par l'intelligence. Sa faiblesse est que le développement de la part du capital immatériel par rapport aux actifs comptables (la valeur des actifs physiques représente moins de 10 % de la capitalisation boursière dans les entreprises de technologie) peut amener à des corrections extrêmement brutales en cas de perte de confiance des marchés, comme on l'a vu dans la dernière période.

L'encadrement, dans ce contexte, doit manifester des capacités nouvelles, à l'intersection entre ces deux « pôles » (manager opérationnel ou expertise). Il doit gérer les tensions entre l'amélioration des performances à court terme et le renforcement des capacités de développement à moyen/long terme. Il doit s'adapter à des organisations non hiérarchiques (matricielles, projets). Devenu « chef de bande » plus que « chef de service », l'encadrement est soumis à une insistance croissante sur son rôle de leadership, et sa compétence d'influence pèse plus lourd que sa compétence technique ou de management « administratif ». La notion d'équipe permanente fait place à des équipes projets, démontables. Il tirait son autorité de son « savoir », il la tire désormais de ses capacités d'apprentissage, qui commencent à apparaître dans ses critères d'évaluation.

L'encadrement incite les individus à se développer, soutient leurs activités, rapproche savoirs, compétences

Devenu « chef de bande » plus que « chef de service », l'encadrement est soumis à une insistance croissante sur son rôle de leadership, et sa compétence d'influence pèse plus lourd que sa compétence technique ou de management « administratif ».

et bonnes pratiques dispersées dans les unités. Les technologies de l'information lui donnent accès à des bases de données qui lui permettent de rapprocher besoins de compétences et personnes possédant l'expertise ad hoc sans intervention de la DRH. On lui propose des formations de plus en plus individualisées (coaching, etc.). Les universités d'entreprise se multiplient pour lui proposer des parcours de développement, les plus avancées s'éloignant radicalement du modèle classique du centre de formation pour devenir de véritables laboratoires de R & D managériale.

Là où jadis la progression hiérarchique était la voie royale, la progression « transversale » dans des organigrammes plats lui permet d'accumuler les apprentissages jusqu'au moment où il se trouvera bien placé pour valoriser ses expériences lorsqu'une opportunité interne ou externe de progression de carrière se présentera. Bref, il progresse en apprenant et en faisant apprendre, dans une organisation qui le rend possible.

Le contrepoint à cette tendance réside dans le décrochage entre la financiarisation de l'économie et l'activité réelle. Dans cette partie qui se joue en grande partie sans lui, l'encadrement a parfois du mal à relayer auprès des équipes un discours crédible sur leur rôle dans la création de valeur.

La concordance des temps

L'approche par l'évolution des idées laisse implicitement à penser que les formes les plus anciennes régressent tendanciellement. En réalité, rien n'est moins sûr.

Le taylorisme, sans dire son nom, se réintroduit dans des secteurs réputés « modernes » comme les centres d'appel, la restauration rapide ou le back office bancaire, dans la foulée de l'informatisation des processus de traitement, alors que l'industrie traditionnelle ne cesse d'inventer de nouvelles formes d'organisation donnant le maximum d'autonomie aux salariés. Le fameux « recentrage sur la chaîne de valeur » conduit à reconfigurer une entreprise en réseau dont le « centre » est essentiellement dédié à l'innovation, avec les modes de gestion individualisés

Le taylorisme, sans dire son nom, se réintroduit dans des secteurs réputés « modernes » comme les centres d'appel, la restauration rapide ou le back office bancaire, dans la foulée de l'informatisation des processus de traitement, alors que l'industrie traditionnelle ne cesse d'inventer de nouvelles formes d'organisation donnant le maximum d'autonomie aux salariés.

appropriés à un personnel exigeant et potentiellement infidèle, tandis que la périphérie renvoie aux sous-traitants ou établissements éloignés, en France ou dans un pays en développement, la responsabilité d'une gestion où un taylorisme réputé dépassé conserve une belle vigueur.

Le débat sur les formes d'organisation préférables à d'autres, si l'on se situe au plan de l'efficacité économique plus qu'à celui des préférences idéologiques, reste ouvert. L'approche de la gestion par les compétences et du rôle que l'encadrement va avoir à y jouer peuvent y être extrêmement différents.

En tout cas il est certain que, placé aux articulations entre les intérêts des « parties prenantes », l'encadrement souffre d'autant plus que ces articulations grincent.

1.3. Gestion par les compétences, stratégies face aux marchés et rôle de l'encadrement aujourd'hui : quatre types de configuration

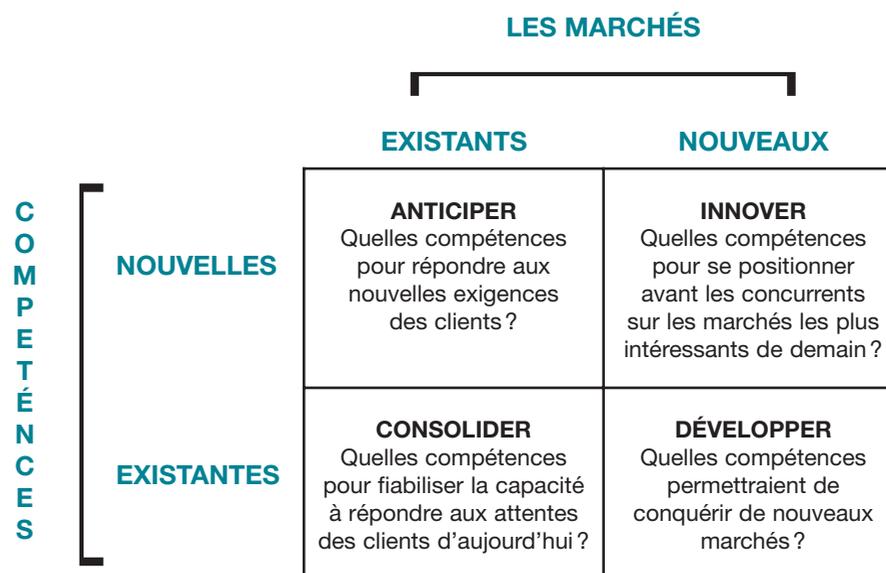
La clé de la compréhension du rôle de l'encadrement d'aujourd'hui se trouve dans la relation entre la gestion par les compétences et l'accession aux marchés. Elle est dans les choix stratégiques et économiques de l'entreprise.

Il nous semble que la clé de la compréhension du rôle de l'encadrement d'aujourd'hui se trouve dans la relation entre la gestion par les compétences et l'accession aux marchés. Elle est dans les choix stratégiques et économiques de l'entreprise.

Nous nous inspirerons ici de la conceptualisation qui a été proposée par G. Hamel et C.K. Prahalad, les premiers à avoir mis en avant la dimension stratégique de la compétence¹⁰ (« core competencies ») et affirmé que « *il convient de considérer l'entreprise non seulement comme un portefeuille de produits ou de services, mais comme un portefeuille de compétences* ».

¹⁰ Hamel G. et Prahalad C.K. La conquête du futur. InterÉditions 1995.

¹¹ On peut noter que certaines entreprises, comme les cabinets de consultants ou les entreprises du travail temporaire, vendent directement de la compétence.



On peut distinguer quatre types d'attentes de rôle de la part de l'encadrement, en fonction de la stratégie de l'entreprise en relation avec ses marchés et des choix stratégiques et économiques de l'entreprise. Ces quatre types coexisteront souvent dans la même entreprise, comme sont nécessaires les « vaches à lait » pour financer les « produits vedette » de demain. Ils vont profondément structurer l'approche de la gestion par les compétences¹¹, et poser un problème dès l'instant où l'entreprise va vouloir proposer un modèle unique supposé répondre à tous les cas de figure.

TYPE 1. CONSOLIDER.

On trouve ici les entreprises (ou les parties d'entreprise) agissant sur un marché où ce qui prime est la fiabilité des process permettant d'assurer au client une régularité de livraison de produits ou de services, conformes aux standards fixés. Dans ces entreprises le management doit essentiellement assurer la maîtrise des process, consolider la capacité de l'organisation à apporter à ses clients ce qu'elle leur a promis et s'assurer qu'à aucun moment la

qualité du service et la performance ne puissent être menacées par une incompétence, une absence ou un conflit social.

Les UET¹² de Renault ou, plus encore, les « mini-usines » de FAVI sont le prototype de ce type d'évolution. On trouvera des modèles de management analogues dans des services comme la restauration rapide ou l'hôtellerie de moyenne gamme.

L'agent de maîtrise traditionnel, promu à partir d'une filière technique sur laquelle il a construit son identité professionnelle, a parfois du mal à s'adapter à ce nouveau contexte. En lui substituant progressivement des BTS ou équivalents, les entreprises ont gagné en qualification, parfois au prix, payable à tempérament, de la démotivation d'ouvriers se voyant couper de fait les quelques filières de promotion encore accessibles. Ce qui se gère dans les services marchands par un turn over élevé provoque dans l'industrie des tensions inédites, plus en France que dans d'autres pays, comme le Japon ou l'Allemagne, où l'ouverture des carrières ouvrières par la reconnaissance des mérites et des compétences, sans référence obligée à des diplômes externes, est beaucoup plus grande.

*L'entreprise irlandaise **Läpple Ireland Ltd** (mécanique), dans une analyse stratégique forces/faiblesses, menaces/opportunités préalable à l'engagement d'un projet de changement, dont le management par les compétences sera un volet important, formule ainsi l'une de ses faiblesses :*

« Les compétences managériales. La force en compétences techniques couplée avec une promotion interne historique a éclipsé le développement de compétences managériales ».

*Pour ne pas démotiver les opérateurs qui souhaitent pouvoir évoluer, la société française **ALDES** travaille à transférer aux opérateurs une partie des tâches jusque-là assumées par la maîtrise. Parallèlement, il est demandé à la maîtrise (qui est issue de*

¹² Unités Élémentaires de Travail.

formations techniques de niveau bac +2) de changer profondément de métier pour prendre en compte la gestion de ses ressources humaines, l'évolution de ses compétences et ceci en corrélation avec l'évolution des organisations.

L'essentiel est ici ce qui est prescrit dans les normes ISO ou équivalents : identifier les compétences associées aux emplois ayant un effet sur la maîtrise des processus et la qualité perçue par le client, et faire en sorte que les personnes occupant ces emplois acquièrent et conservent cette compétence, et qu'elle soit dûment enregistrée dans les dossiers individuels.

Dans la consolidation, on « administre » des compétences en s'efforçant de placer dans les emplois les personnes ayant ou pouvant rapidement acquérir les compétences requises.

Dans la consolidation, on « administre » des compétences en s'efforçant de placer dans les emplois les personnes ayant ou pouvant rapidement acquérir les compétences requises. Pour bien des entreprises, ce serait déjà un grand progrès.

L'organisme de certification AFAQ a publié en janvier 2002 dans sa revue « Management et systèmes » un résumé des écarts les plus fréquemment rencontrés lors des premiers audits ISO 9001/2000 sur le § 6.2 portants sur la gestion par les compétences. Ce résumé montre qu'il y a encore beaucoup à faire pour « consolider » :

- les compétences nécessaires pour mettre en œuvre et maintenir le système de management de la qualité ne sont pas identifiées ;
- les compétences existantes ne sont pas recensées ;
- il n'existe pas de méthode pour évaluer les compétences du personnel ;
- les évolutions de l'environnement et du contexte externe ne sont pas prises en compte périodiquement pour revoir et ajuster les compétences nécessaires ;
- la sensibilisation du personnel à l'importance des exigences clients et des risques encourus n'est pas démontrée ;
- le dispositif de déploiement des objectifs ne permet pas au personnel de connaître sa contribution à l'atteinte des objectifs qualité ;
- l'efficacité de l'ensemble des actions entreprises (recrutement, formation, promotion, n'est pas évaluée pour démontrer que le dispositif en place satisfait aux besoins de compétences.

Dans les entreprises sous-traitantes, surtout si elles sont situées dans des pays en développement¹³, le donneur d'ordre peut aller jusqu'à prescrire, pour sécuriser ses approvisionnements, l'organisation du travail et imposer un système de gestion par les compétences associées aux postes de travail, sur des modèles inspirés d'ISO 9001. Le rôle d'organisation de l'encadrement tend à s'exercer dans un cadre de plus en plus contraint. Par ailleurs, on externalise des séquences d'activité considérées comme à faible valeur ajoutée (le transport, l'emballage, la livraison, etc.), en renvoyant aux structures sous-traitantes ou franchisées la responsabilité de la consolidation dans leur périmètre, là aussi dans un système contraint et instrumenté par les certifications fournisseurs.

Il s'agit en réalité surtout d'une « mise à niveau » par rapport aux requis de l'économie d'aujourd'hui et aux normes, pour des entreprises marquées par des archaïsmes ou des flous organisationnels.

L'automatisation des process permettra de maîtriser leur variabilité (on confie à des machines des compétences humaines insuffisamment fiables ou trop coûteuses). Pour la bonne gestion du personnel, on produira la description des emplois et des compétences qu'ils requièrent. Les pratiques réelles de GEPC consistent d'ailleurs pour l'essentiel à mettre à la disposition de l'encadrement des fiches emploi/compétences leur permettant de positionner les individus par rapport à ce qui est attendu d'eux, des tableaux de polyvalence, et à provoquer les actions, de formation ou autres, appropriées. Il s'agit en réalité surtout d'une « mise à niveau » par rapport aux requis de l'économie d'aujourd'hui et aux normes, pour des entreprises marquées par des archaïsmes ou des flous organisationnels.

*La société danoise **DANTHERM HMS** (équipements pour l'électronique) est assez caractéristique des approches les plus avancées dans l'autonomie des salariés de production, avec une restructuration radicale du rôle du management.*

¹³ Témoin, cette entreprise fabriquant des chemises pour le compte d'un donneur d'ordre européen, vue à l'île Maurice, dans laquelle le niveau de compétences de chaque ouvrière était visualisé par une étiquette de couleur placée au-dessus de la machine, de rouge (bad quality) à vert (good quality), système inspiré des feux de circulation imposé par le donneur d'ordre. Le rouge et l'orange déclenchaient automatiquement des actions de formation, vérifiées par le donneur d'ordre.

La production est organisée en 13 groupes autonomes de 12-14 personnes, assemblées en 7 lignes. Les rôles classiquement assurés par le management sont répartis entre les membres du groupe : qualité, planning/coordination, secrétariat/enregistrement des données ; technique production ; responsabilité des matériels, et coaching. Le « coach » doit être un expert de la procédure de travail ; il est responsable de la formation des autres, notamment des nouveaux. Le principe de base est la « formation par les collègues ». Les compétences requises pour chaque rôle sont décrites et les personnes qui les tiennent sont évaluées régulièrement. La rotation des rôles est recommandée. Le rôle de « manager » comme fonction séparée disparaît donc pour être réparti entre plusieurs personnes.

Le temps nécessaire pour exercer ces rôles est comptabilisé en « free resources » et le salarié qui l'utilise est déchargé de l'imputation de cette partie de son temps sur la production. Il existe 4 process managers qui pilotent l'ensemble du système et son développement. Les équipes autonomes ne font appel à eux que s'il y a un problème qu'elles ne peuvent pas résoudre.

Les descriptions de fonction sont mises à jour par les employés. Ils disposent de caméras digitales pour prendre des images de ce qui a changé dans leur emploi. Ils les chargent dans l'ordinateur et ajoutent les illustrations graphiques nécessaires pour la nouvelle description. Elle est sauvegardée électroniquement pour la certification ISO et imprimée. Les ordinateurs sont placés en zone de production.

Pour la société, cette organisation crée de la compétitivité et de l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail.

TYPE 2. ANTICIPER

Avoir des clients, c'est bien. Les garder, c'est mieux. Le second type de situation voit l'introduction dans la première de changements plus ou moins brutaux. Le client qui acceptait trois semaines de délais veut désormais être livré en huit jours (et un concurrent peut le faire). Une modification à la baisse du classement dans la liste des fournisseurs oblige à « remettre à plat » les manières de

travailler. Une fluctuation de la conjoncture ou du cours du dollar gonfle ou dégonfle le carnet de commandes. Une commercialisation par le web fait baisser les coûts d'intermédiation jusque-là admis par le client. Ou, simplement, un concurrent plus aimable avec les clients s'installe de l'autre côté de la rue...

La gestion par les compétences ne consistera pas seulement ici à assurer une stabilité, mais à être capable de s'adapter très rapidement à des changements dans les exigences (ou dans les volumes). Plus les process ont été automatisés, plus la compétence « métier » de base perd de son importance relative pour faire place aux compétences de gestion de process¹⁴, de réactivité, d'intervention efficace en situation dégradée, et de façon générale aux attitudes et comportements favorables. On voit apparaître des référentiels définissant un « socle » d'attitudes et de comportements que tous les salariés, de la Direction aux employés de base sont supposés manifester.

La liste suivante de « Self-management competencies » produite par l'entreprise pharmaceutique irlandaise SIFA illustre bien l'attente de l'entreprise vis-à-vis du salarié pour qu'il maîtrise lui-même un certain nombre de compétences dites « génériques » :

- Interaction avec les autres
- Autonomie et responsabilité
- Communication
- Organisation et contrôle de son travail
- Contribution à la performance de l'équipe
- Vue d'ensemble sur le système
- Travail en groupe
- Résolution de problèmes
- Prise de décision

Sous des formes diverses, et avec quelques variantes, des listes de ce type existent dans les entreprises de tous les pays d'Europe.

¹⁴ Ce n'est pas un hasard si la qualification d'opérateur d'installations automatisées a été l'une des premières à être définie en commun par plusieurs branches professionnelles (agroalimentaire, pharmacie ...).

*La société danoise **NCC Denmark Civil Engineering Construction** est très claire sur les enjeux des compétences non directement professionnelles :*

« Vous êtes recruté sur la base de votre qualification professionnelle formelle, mais vous ne resterez pas si vos qualifications sociales et personnelles sont considérées comme inadéquates »

Cette réactivité peut être subie (le client lance un ultimatum, la machine tombe en panne, le système d'information est attaqué par un virus, la liaison en fibre optique se rompt, etc.) ou anticipée (l'écoute des clients permet de voir venir les changements, de lancer un nouveau produit ou service pour prendre de vitesse les concurrents). Souvent, l'engagement d'une démarche de changement comportant un volet « compétences » vise à trouver une réponse à des problèmes de ce type, en particulier après une dégradation des résultats, la perte d'un client important, ou un changement de Direction générale.

L'encadrement direct, ici, subit plus qu'il n'anticipe. Son problème sera de pouvoir adapter dans le délai voulu les compétences de son équipe aux nouvelles exigences¹⁵. La qualité de l'adaptation dépendra donc de la qualité du travail en amont. La prise en compte par la Direction (ou le marketing, ou la qualité, ou les laboratoires de R & D) des « signaux faibles » en provenance du client (ou des concurrents, ou des opportunités technologiques), annonçant des changements, pourra se traduire par un travail d'anticipation avec les opérationnels et la DRH (lorsqu'elle existe) sur leurs conséquences sur les besoins de compétences des équipes intervenant dans un processus rénové.

Une chaîne hôtelière française définit, dans le cadre d'un projet stratégique à cinq ans de positionnement comme leader dans la gamme moyenne, une liste de « compétences communes » que

¹⁵ 29 % des cadres, selon l'APEC, décrivent le « manque de compétences » comme l'un des moyens qui leur manque (42 % évoquent le manque d'effectifs, 30 % de moyens financiers, et 20 % de moyens matériels)

doit avoir tout salarié de l'hôtel, sous le contrôle du Directeur de l'hôtel, et quelle que soit sa spécialité, en partant du principe que le client (que l'on veut par ailleurs fidéliser par la qualité du service) désire une réponse rapide et fiable de la personne à qui il s'adresse, et ne s'intéresse pas à sa « définition de poste ».

Le lancement d'un nouveau produit ou service, avec ses conséquences sur les outillages, l'argumentation commerciale, la logistique, etc., est en principe suffisamment important pour que les promoteurs se préoccupent à l'avance des compétences nécessaires. Mais l'anticipation est plus difficile, voire impossible, sur les aléas externes¹⁶.

Toute la question sera ici dans la gestion des temps : le temps des changements est-il compatible avec le cycle de gestion des hommes ? Que faire si l'entretien annuel a fixé des objectifs qui se révèlent inappropriés ? La mise à jour des référentiels en fonction des changements peut-elle être quasiment instantanée pour permettre une redéfinition des objectifs de développement ? La réponse est à l'évidence d'autant moins simple que l'entreprise est plus réactive que proactive, ou que les changements sont plus ou moins aléatoires. De toute manière, une part d'aléas subsistera : le client peut vouloir passer une commande plus importante que prévu ou la décaler dans le temps, ou une tornade peut ravager une récolte. Beaucoup d'encadrants, dans les enquêtes, se plaignent du « zapping permanent », du « travail dans l'urgence », voire de l'improvisation auxquels les contraignent ces nécessités d'adaptation permanente¹⁷. Mais, avec la mondialisation et la quasi-instantanéité de la transmission de l'information, le résultat d'un match de football en Corée réduit immédiatement les recettes publicitaires d'une chaîne de télévision française ainsi que les prévisions de production des sponsors.

La gestion des compétences « métier », associées à un processus stabilisé, est évidemment insuffisante ici. C'est

¹⁶ Voir les prévisions de croissance du volume du transport aérien ou du taux d'occupation des hôtels à la veille du 11 septembre 2001.

¹⁷ 29 % des cadres interrogés par l'APEC considèrent qu'ils ont trop de missions en même temps, et 64 % qu'ils travaillent (trop) dans l'urgence.

L'entreprise aura ici à investir dans la définition à l'avance d'un certain nombre de compétences (d'organisation, relationnelles et comportementales) que tout salarié devrait avoir, et le mettre en situation de les acquérir et de les exercer, pour favoriser le moment venu l'adaptation à des changements encore imprévisibles dans leur détail.

une donnée élémentaire, partagée par tous les concurrents, simplement pour avoir le droit de se maintenir sur le marché. La capacité d'adaptation organisationnelle, le savoir-faire relationnel permettant de trouver des solutions et d'apporter le meilleur service possible au client sont essentiels pour faire la différence. S'il fallait redéfinir la fiche de compétences d'un joueur de football arrière lorsque celui-ci se trouve en situation de marquer un but, avant de l'autoriser à jouer, l'équipe adverse aurait tout le temps nécessaire pour prendre le dessus. Comme le dit Jean-François Zobrist, patron de la PME française FAVI : « celui qui compte, celui que tout le monde regarde, c'est celui qui a le ballon ».

L'entreprise aura ici à investir dans la définition à l'avance d'un certain nombre de compétences (d'organisation, relationnelles et comportementales) que tout salarié devrait avoir, et le mettre en situation de les acquérir et de les exercer, pour favoriser le moment venu l'adaptation à des changements encore imprévisibles dans leur détail. On aura construit des modèles de polyvalence permettant mieux que la « logique de poste » de lisser les fluctuations de l'activité en transférant plus vite des hommes déjà préparés là où l'on a besoin d'eux. On recrutera des salariés plus qualifiés, supposés avoir acquis ces capacités d'adaptation rapide.

*Chez **AGRIA LOOP** (Assurances, Suède), dont le slogan est « l'art de transformer les idées en action », les groupes chargés de décrire les compétences liées aux emplois ont vu avec le temps leur mission changer. Aujourd'hui, ils sont transformés en « groupes d'amélioration » chargés de se centrer sur les compétences permettant d'améliorer l'organisation, et pas seulement de la décrire. Ceci participe de ce que cette société appelle la culture de l'action (doer-culture).*

Des formes participatives avec le « terrain » peuvent être trouvées dans l'application, mais les cadres d'expertise tendent ici à jouer un rôle central par rapport à leurs collègues opérationnels en proposant dans les process des

solutions favorisant la flexibilité. Ces derniers y puiseront la légitimité de dialoguer régulièrement avec les salariés sur un terrain non directement « métier » avec lequel ils peuvent être mal familiarisés.

CAJA MADRID (Banque, Espagne)

Jusqu'à l'apparition du modèle, aucun manuel traitant des comportements associés à la performance n'avait été produit ni mis à la disposition de tous ; il n'existait pas de vrai système équitable mettant clairement les choses noir sur blanc.

« Les facteurs décrits nous ont apporté un gros avantage : chacun sait quel comportement adopter, à partir de certaines compétences. L'évaluation n'est plus soumise aux éventuels caprices d'un supérieur hiérarchique direct, ni à son interprétation subjective. De plus, les évaluations personnelles peuvent être discutées : aucune des personnes impliquées dans ce processus ne se sent infaillible. À cet égard, nous avons déjà commencé à développer différentes méthodes et outils destinés à garantir l'objectivité, sur la base des systèmes dits de « retour d'information à 360° ».

Cette approche remet en cause la notion même de poste, en substituant à l'organigramme un fonctionnement en mode projet, rassemblant les personnes dans des équipes démontables, un peu sur le modèle du casting des équipes de cinéma. C'est la règle dans toutes les entreprises travaillant sur des commandes spécifiques, du BTP aux consultants en passant par l'électronique, la bonne gestion consistant à répondre de façon originale et adaptée à chaque demande, tout en réinvestissant des connaissances et des compétences capitalisées sur des opérations antérieures chez le même client (ou sur des projets analogues) pour ne pas avoir à tout réinventer à chaque fois.

Le rôle de l'encadrement est alors d'optimiser l'exploitation des bases de données capitalisées (lorsqu'elles existent) et l'affectation individuelle des compétences dans l'intérêt du projet, de faire en sorte que les personnes s'intègrent rapidement dans un fonctionnement collectif, et de les aider à gérer leurs évolutions à l'entrée et à la

sortie. Les entreprises qui ont déjà stabilisé les compétences opérationnelles de base dans le cadre ISO élargissent le champ aux emplois transversaux, ou à des démarches plus larges, avec des « entrées » hors structure hiérarchique :

*On trouve une problématique caractéristique en Italie, chez le fabricant de verre **Gruppo Snaidero**, qui fut la première entreprise italienne certifiée ISO. Après avoir mis en place son système de management par les compétences sur le personnel de fabrication, elle le développe actuellement en direction des « propriétaires de processus ».*

En Allemagne, un groupe (production de papier qualité supérieure), certifié depuis 1989, estime qu'il a atteint les limites du système « top-down » reposant sur le respect de procédures : « Les manuels de qualité top-down ne sont pas appropriés pour une implantation basée sur l'auto-organisation. La compréhension des concepts qualité s'élargit avec le nombre d'employés et de managers directement et non hiérarchiquement impliqués dans la préparation des objectifs, les hypothèses de travail et les plans d'action ».

TYPE 3. DÉVELOPPER

Si dans les deux cas de figure précédents on conserve ses clients, on n'en gagne pas de nouveaux. C'est pourtant la clé du développement par extension géographique ou création de produits et services nouveaux. Swatch a créé un concept et un marché en assemblant de manière inédite trois compétences : l'horlogerie, la distribution hors des circuits classiques et le design « branché ». Les constructeurs automobiles, comme les promoteurs immobiliers, ont compris que le fait d'associer des compétences de montage de dossiers de crédit et de financement, et maintenant d'assurance, aux compétences « produit » étaient l'une des conditions d'accès aux marchés (et de rentabilité).

Il s'agit ici d'une gestion par les compétences existantes parmi les salariés, en plus de ce qui est requis par l'activité

La compétence ne se laisse pas enfermer dans le cadre des emplois existants, des fiches et des référentiels, puisque l'innovation stratégique va consister à en faire un assemblage jusque-là inédit.

normale. Telle entreprise de propreté élargit ses prestations classiques de nettoyage de bureaux à l'entretien des jardins des immeubles parce que son dirigeant découvre, à l'occasion d'une discussion informelle, que l'un de ses salariés, affecté au nettoyage de bureaux, avait en ce domaine une formation et une expérience qu'il ne soupçonnait pas. Telle PME du Nord de la France confie (avec succès) la négociation d'une importante affaire aux Etats-Unis à un comptable qui parlait anglais couramment et avait exprimé le désir d'une activité commerciale. Il faut donc des référentiels ET une écoute attentive à l'inattendu et à la compétence qu'on n'a pas enfermée dans les grilles.

On peut aussi être amené à repenser les décisions d'externalisation, comme cette société high-tech qui, après avoir sous-traité la rédaction et l'édition de ses manuels utilisateurs, a réintégré cette activité (et cette compétence) lorsqu'elle s'est aperçue qu'elle était décisive dans l'image que ces utilisateurs se faisaient de ses produits.

La compétence, ici, ne se laisse pas enfermer dans le cadre des emplois existants, des fiches et des référentiels, puisque, précisément, l'innovation stratégique va consister à en faire un assemblage jusque-là inédit.

« Presque tous les salariés participent toute l'année à un projet ou à un autre. De cette manière, ils ne cessent d'apprendre, leur horizon s'élargit et ils s'investissent. Les temps sont révolus où chaque salarié était responsable d'une tâche très limitée, isolée du reste des activités de l'entreprise ».

AGRIA, compagnie d'assurances suédoise, qui a pour slogan « transformer les idées en actes ».

L'encadrement opérationnel, toujours partagé entre le double écueil symétrique du « nez sur le guidon » et de l'éloignement du terrain¹⁸, n'est pas bien placé pour gérer cette compétence là, qui, par nature, sort du cadre de ses missions habituelles. Tout au plus peut-il créer les conditions favorables à l'expression de suggestions, d'idées, à l'échange de « bonnes pratiques », à l'explicitation de

connaissances tacites, à l'identification des individus les plus porteurs de potentiel de développement.

*Chez **PINK ROCCADE IT**, société de conseil et de services en technologies de l'information, aux Pays-Bas, chaque Business Unit comporte un « Compétence manager », qui est le responsable hiérarchique des consultants, des managers de projet et des professionnels IT.*

Un système de pages jaunes sur Intranet permet à chaque employé d'entrer lui-même son CV et les compétences qu'il possède (après validation par son manager lors de l'entretien annuel; un recours à un tiers ou à une évaluation 360° est possible en cas de désaccord).

La base de données met en correspondance les préférences de carrière et les demandes des clients (projets), permet d'identifier les employés à regrouper pour un projet sur la base de leurs compétences, favorise les échanges de connaissances.

La formation au sens classique est ici d'un apport limité, puisque par définition elle ne peut transmettre, dans des délais relativement longs, qu'un savoir déjà existant, là où il faut inventer de l'inédit.

Plus on va dans cette direction, moins la gestion par les compétences relève de la gestion du personnel classique, et plus elle repose à la fois sur une capacité d'assemblage de savoir-faire (existants ou à acquérir par recrutement ou par acquisition d'une entreprise possédant ce savoir-faire) et sur un savoir-faire de déploiement rapide. La formation, au sens classique, est ici d'un apport limité, puisque par définition elle ne peut transmettre, dans des délais relativement longs, qu'un savoir déjà existant, là où il faut inventer de l'inédit.

Cette culture de changement est impulsée par la Direction générale, mais chaque manager à son niveau doit en

¹⁸ La plainte croissante des encadrants, à qui on demande par ailleurs d'être plus proches de leurs équipes, devant la place qu'occupent dans leur emploi du temps les réunions, démarches transversales, groupes de travail, et, de plus en plus, la lecture de l'avalanche des mails sur leur messagerie, est caractéristique de cette « double contrainte » dans lequel il est placé... et qu'il supporte de plus en plus difficilement. Selon l'enquête APEC, un cadre passe, en moyenne, 5 heures par semaine en réunions (10 % des cadres y passent plus de 10 heures) et, toujours en moyenne, 4,5 heures par jour devant un ordinateur. Le « management baladeur » proche du terrain prôné par certains experts devient difficile dans ces conditions.

être porteur. Manager « classique » dans son domaine de responsabilité, il devra avoir la capacité de se projeter sur des projets innovants, faire émerger de ses équipes des personnes ayant un potentiel utile à l'équipe-projet et favoriser les échanges et la circulation des idées.

En résumé, on placera le manager dans des situations paradoxales difficiles à gérer au quotidien, en lui demandant d'assumer toujours mieux des responsabilités opérationnelles tout en le plaçant devant la menace d'une « réputation » des meilleurs éléments de son équipe pour d'autres projets. Placé en première ligne devant des salariés humainement ambivalents, qui veulent à la fois le changement et la stabilité, l'autonomie et le cadre protecteur d'une structure, il lui sera parfois difficile de trouver le bon niveau de langage pour susciter l'adhésion.

TYPE 4. INNOVER

Les objets portables que nous avons dans nos poches et qui nous sont devenus indispensables n'existaient pas il y a cinq ans. Ils condensent la compétence des chercheurs qui les ont imaginés, des technologues qui les ont rendus possibles, des ouvriers qui les ont produits, des vendeurs et marketeurs qui nous ont convaincus de les acquérir et des dirigeants qui ont pris le risque d'investir dans l'innovation.

La gestion par les compétences est d'abord une capacité à élaborer une vision stratégique et à valoriser le potentiel interne (les chercheurs, les technologies) et externe (par achat des technologies ou d'entreprises possédant des compétences complémentaires et par transformation en sous-traitance d'activités jusque-là intégrées, mais à faible valeur ajoutée). Il faut des « briques » pour construire (les compétences des individus), mais le succès résultera de la sûreté de la vision de l'architecte.

La gestion par les compétences des individus va ici fortement se différencier : d'un côté, ceux qui sont à la source de la création de valeur potentielle (les chercheurs, les créatifs, les experts) auxquels on accordera une importance fortement individualisée, de l'autre ceux qui produisent. À la limite, on confiera la gestion de l'opérationnel « banalisé »

La gestion par les compétences des individus va ici fortement se différencier : d'un côté, ceux qui sont à la source de la création de valeur potentielle (les chercheurs, les créatifs, les experts) auxquels on accordera une importance fortement individualisée, de l'autre ceux qui produisent.

à des structures externes qui se retrouveront dans la case « consolider » décrite plus haut. Le recentrage sur la « chaîne de création de valeur » à forte densité de compétences et d'innovation a pour corollaire « l'entreprise sans usines », confiant la production, après les fonctions supports comme la logistique, à des sous-traitants dûment accrédités.

*Le **Research Center Seibersdorf**, en Autriche, est assez caractéristique de cette évolution vers une organisation autour de la valorisation des compétences et des connaissances. L'**ARCS** souhaite par sa démarche couvrir « l'essentiel du chemin qui sépare un centre recherche d'une entreprise de recherche. L'élan qui sous-tend ce changement de statut est lié à la nouvelle compréhension de ce qu'est la connaissance. Pour les sciences traditionnelles, la quête du savoir est un voyage de découverte. Pour les entreprises modernes, la connaissance est le capital déployé pour résoudre les problèmes de la clientèle. L'orientation centrée sur les besoins de cette dernière permet de redéfinir l'approche vis-à-vis de la résolution des problèmes en mettant l'accent sur le potentiel d'application et les avantages tangibles. »*

L'une des conséquences les plus significatives est l'adoption d'un modèle de présentation d'un rapport annuel sur le capital intellectuel du centre.

Dans le cadre de son « Programme de moyen terme pour 1996-2000 », furent identifiés douze compétences fondamentales¹⁹, regroupées au sein de trois domaines : technologie, économie et environnement. Cette approche devait garantir une maximisation des travaux interdisciplinaires.

Au début de 1998, les tâches ou domaines suivants furent externalisés : facilities management, ateliers centraux, flotte automobile et gardiennage, construction, verrerie et impression. Ces mesures (auxquelles s'ajoutaient des mesures salariales d'urgence en situation de crise) entraînèrent une réduction de 15 % de la masse salariale.

¹⁹ Core competencies.

Le rôle traditionnel de l'encadrant, relais et tampon entre la Direction générale et l'ouvrier, figure centrale de la mythologie traditionnelle de l'entreprise, et notamment l'ouvrier qualifié, c'est-à-dire possédant un métier, disparaît en même temps que la notion de métier s'estompe et que le pourcentage des activités de service dans le PIB s'approche des 70 %²⁰. La figure centrale de la mythologie d'aujourd'hui est un personnage autonome dans la réalisation de ses objectifs, responsabilisé, ayant intégré une vision de l'entreprise globale qui lui permet de prendre en compte à la fois la technique, la gestion, la relation client, la création de valeur pour l'actionnaire, le progrès continu, l'innovation, gérant en permanence son portefeuille de compétences en négociant son prix sur le marché interne et externe. À bien y regarder, tous les attributs qu'on lui prête sont ceux qu'on attache traditionnellement au cadre.

Même si la réalité est loin du modèle théorique, celui-ci donne une représentation de l'organisation innovante : le moins de pesanteur organisationnelle possible; une unité entre petites équipes aux statuts divers (interne/externe) obtenue par le partage d'une vision, de valeurs, de connaissances et par des liens d'intérêts mutuels faciles à dénouer; une capacité à apprendre et à réagir très vite localement sans remettre en question la logique d'ensemble et des individus impliqués dans un projet collectif tout en ayant le sens aigu de leur valeur et de leur intérêt bien compris. La question reste de savoir où se situent les mécanismes d'intégration indispensables à toute organisation. Dans l'entité à laquelle on est provisoirement rattaché? En soi-même? D'où la question cruciale du périmètre de la gestion par les compétences.

Faut-il recentrer la gestion par les compétences sur ceux qui sont les plus porteurs de l'optimisation de la chaîne de valeur, et seulement sur ceux-là? Faut-il renvoyer à d'autres structures plus opérationnelles la gestion par les compétences du personnel dans leur domaine de responsabilité? Faut-il s'occuper de la gestion par les compétences professionnelles des individus, ou leur en renvoyer

²⁰ La population ouvrière française a, selon le recensement INSEE de 1999, régressé de 73 000 emplois par an sur la période 90-99. Il reste en Ile-de-France 16,6 % d'emplois ouvriers, 27,9 % en province.

la responsabilité au nom de l'autonomie et de l'employabilité, en ne s'occupant que des compétences génériques qui assurent la capacité à travailler ensemble et à partager vision et valeurs? La question est d'importance : elle suppose d'afficher des choix sur les priorités à affecter à la gestion de certains, possédant les « compétences-clé », plutôt qu'à d'autres, renvoyés aux mécanismes du marché interne et externe des compétences.

La compagnie chimique papetière finlandaise OYJ a construit sa démarche compétences en faisant explicitement référence au modèle de G. Hamel et C.K. Prahalad cité au début de cette partie du cahier.

Elle l'a structurée en distinguant les compétences stratégiques (celles qui ont un impact fort sur le business, ouvrent sur des marchés nouveaux, contribuent significativement au bénéfice perçu par le client), les compétences « critiques » (qui doivent être maîtrisées dans les activités courantes au moins autant que les concurrents), les compétences professionnelles (d'équipe ou individuelles) et les compétences de base (d'équipe ou individuelles).

Dans le cas décrit, le processus de développement des compétences part de l'identification de ces compétences jusqu'au suivi de leur acquisition effective. Chaque niveau de besoin de compétences trouve sa solution au niveau approprié (locale ou corporate).

Au niveau corporate, le programme KEY (Company excellence by you) fournit différentes ressources (de formation notamment) pour transmettre et surtout développer les compétences stratégiques. Les thèmes sont directement orientés par les objectifs « business » (par exemple « réduire les coûts par les économies d'échelle »), en mêlant des managers et des spécialistes avec un potentiel comparable. Certains sujets sont orientés sur les problèmes de compétence (« développer fortement la valeur de la compagnie sur le marché du recrutement »).

L'idée est de faire réfléchir et travailler ensemble des cadres à potentiel, managers ou experts, pouvant être de futurs dirigeants, à la solution de problèmes à fort enjeu pour l'avenir.

On ne gère plus les compétences : on met à la disposition des individus les ressources pour le faire eux-mêmes, le manager ayant un rôle d'incitation et d'optimisation de l'accès à ces ressources.

Dans de telles organisations, la compétence professionnelle individuelle est un prérequis, chacun ayant la responsabilité de la développer pour assurer son employabilité interne et externe. On n'a pas de temps à y perdre avec un salarié à qui il faudrait pesamment expliquer, lors de l'entretien annuel, qu'il doit se former pour mettre à jour ses connaissances. On attend de lui, au nom de la responsabilisation, qu'il en prenne l'initiative en s'auto-évaluant en permanence et en demandant à son manager un appui dans l'accès aux ressources qui lui permettront d'atteindre ses objectifs. On ne gère plus les compétences (du moins pas celles de tous) : on met à la disposition des individus les ressources pour le faire eux-mêmes, le manager ayant un rôle d'incitation et d'optimisation de l'accès à ces ressources. On ne cherche plus à motiver, on s'attache à écarter les obstacles qui empêcheraient les salariés de se motiver eux-mêmes et en faisant partager la vision d'un futur collectif désirable.

*Parmi les cas rassemblés par l'Observatoire européen des compétences, l'entreprise néerlandaise **The Vision Web** est tout à fait caractéristique :*

- le développement des compétences est en même temps une composante de la mission et de la stratégie elle-même, et un moyen de sa réalisation ;
- le management par les compétences dans la plupart des organisations est une responsabilité des managers ; chez *The Vision Web*, c'est une responsabilité individuelle de chaque membre de l'équipe²¹.

L'accent, dans ce contexte, est mis sur les capacités de mouvement et d'auto-apprentissage, et la créativité. Jack Welsh, en créant l'Université d'entreprise de General Electric, lui donnait pour mission explicite de contribuer à lutter contre les risques de bureaucratisation de l'organisation en inventant l'entreprise de demain. Dans cet environnement stratégique, le benchmarking fait figure de routine conformiste, puisqu'il s'agit justement de trouver le moyen de faire radicalement autrement.

²¹ Traduction approximative en français du mot « co-worker ».

Que peuvent bien relayer pour orienter le développement des compétences de leurs équipes les 41 % de cadres qui ignorent la stratégie de leur entreprise ? Et comment les 36 % qui ne savent pas ce qu'on attend d'eux peuvent-ils les mobiliser autour d'un projet partagé ?

Le rythme des restructurations et des recompositions des équipes dirigeantes s'accélérait, sans parler des changements d'identité par changement de nom de l'entreprise, il n'est pas surprenant qu'une proportion non négligeable d'encadrants soient « dans le brouillard » sur ce qu'on attend vraiment d'eux. Selon l'enquête APEC, 55 % (seulement) pensent qu'il y a une cohérence entre la stratégie de leur entreprise et la gestion des cadres. Selon une enquête Opinionway réalisée en mars 2002 pour le compte de la CFE-CGC, 59 % estiment être informés de la stratégie de leur entreprise et 64 % informés de ce que l'entreprise attend d'eux. Des données analogues manquent pour la maîtrise, mais on peut sans trop de risque faire l'hypothèse que les résultats seraient plutôt en dessous.

Avec les réserves méthodologiques d'usage sur les chiffres des sondages, admettons qu'ils reflètent une certaine réalité. Que peuvent bien relayer pour orienter le développement des compétences de leurs équipes les 41 % de cadres qui ignorent la stratégie de leur entreprise, et comment les 36 % qui ne savent pas ce qu'on attend d'eux peuvent-ils les mobiliser autour d'un projet partagé (qui ne soit pas de conserver les routines de l'existant le plus longtemps possible) ?

Comme le dit la DRH d'un grand groupe de services, « on n'est plus sûr que la ligne de management tient le choc ». C'est certainement l'un des grands enjeux de ces prochaines années.

1.4. L'individu acteur

Un autre cahier est consacré à l'individu en tant qu'acteur de la gestion des ses propres compétences, et nous y renvoyons le lecteur pour de plus longs développements. Il est toutefois important à nos yeux de mentionner que, fondamentalement, l'entreprise ne gère pas les compétences individuelles, pas plus qu'elle ne gère la motivation. Ce qu'elle peut faire de mieux est de mettre en place des dispositifs qui aident les individus à assumer leur responsabilité en se gérant (et en se motivant) eux-mêmes, et à écarter les obstacles sur leur chemin.

Cette règle générale s'applique tout particulièrement au manager. On a vu²² que les plus jeunes d'entre eux se projetaient d'eux-mêmes sans états d'âme dans un avenir hors de leur entreprise actuelle. Le discours sur l'employabilité a été entendu.

La grille d'analyse que nous avons présentée peut tout aussi bien s'appliquer aux individus dans la gestion de leurs propres compétences sur les marchés de l'emploi :

F
C
O
N
D
A
M
P
M
É
N
T
A
L
E
S

NOUVELLES

EXISTANTES

LES MARCHÉS DE L'EMPLOI (INTERNE/EXTERNE)

	EXISTANTS	NOUVEAUX
NOUVELLES	<p>ANTICIPER Quelles compétences pour répondre aux nouvelles exigences de mon emploi ?</p>	<p>INNOVER Quelles compétences pour se positionner sur les emplois les plus porteurs de demain ?</p>
EXISTANTES	<p>CONSOLIDER Quelles compétences pour bien maîtriser mon emploi ?</p>	<p>DÉVELOPPER Quelles compétences permettraient une mobilité réussie vers d'autres emplois ?</p>

Le manager acteur ne va pas manquer de se poser lui-même ces questions, en fonction de son tempérament, de son ambition, de l'expérience plus ou moins positive qu'il a acquise dans ses rôles antérieurs, et de l'équilibre qu'ils souhaitent entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Certains managers sont plus à l'aise dans la consolidation que dans l'innovation, et inversement, durablement ou lors d'une étape de carrière. Il n'y a ici aucune hiérarchie de valeur, l'entreprise a besoin de tous.

²² Voir plus haut, 1. l'encadrement : de qui et de quoi parle-t-on ?

²³ Selon l'expression de Peter Drücker.

²⁴ Selon l'expression de Peter Drücker.

L'entreprise serait bien avisée de se poser la question de savoir si son organisation et son mode de gestion de l'encadrement lui assurent de pouvoir disposer durablement de managers compétents et motivés dans chaque case. La pression qui s'exerce sur un encadrement sommé de manifester toutes les qualités en même temps devient, aux yeux de certaines entreprises, dangereuse pour la consolidation du moral et des compétences des équipes, et donc pour la qualité du service au client, et coûteuse en termes de stress et de turn over.

Entre la gestion par la carrière des sous-officiers disciplinés des organisations d'hier et les tentatives de séduction des « travailleurs du savoir »²⁴ d'aujourd'hui, individualistes versatiles et potentiellement infidèles, de nouvelles voies de gestion et d'organisation, et probablement de formation, sont à trouver.

Entre la gestion par la carrière des sous-officiers disciplinés des organisations d'hier et les tentatives de séduction des « travailleurs du savoir »²³ d'aujourd'hui, individualistes versatiles et potentiellement infidèles, de nouvelles voies de gestion et d'organisation, et probablement de formation, sont à trouver.

La période annoncée de profond renouvellement des générations en est l'occasion obligée.

Dans un contexte concurrentiel, où les victoires et les défaites se mesurent en parts de marchés et les victimes en nombre de demandeurs d'emploi, citons Clausewitz :
« L'action en guerre est un mouvement qui s'effectue dans un milieu aggravé par les difficultés. Tout comme on est incapable, dans l'eau, d'exécuter un mouvement aussi simple et naturel que la marche, on est incapable en guerre d'assurer la marche des choses, même à une allure moyenne, avec des forces ordinaires. Voilà pourquoi le véritable théoricien apparaît comme un professeur de natation qui fait faire sur terre ferme les mouvements qu'il faut exécuter dans l'eau. (...) Le général doit connaître la friction pour pouvoir la vaincre quand c'est possible, et ne pas s'attendre à trouver dans ses démarches une précision que cette friction elle-même rend impossible. »
(De la Guerre pp. 129 à 133). Il précise plus loin :
« (...) A ce niveau, face au caractère toujours singulier, donc inédit, que prend l'action militaire dans son ampleur, toute formalisation, impliquant la répétition, constitue le pire danger ».

Voyons donc dans la seconde partie comment les entreprises européennes s'y prennent pour aider leurs généraux et leurs officiers à affronter la « bataille de la compétence ».

PRATIQUES EUROPÉENNES

Dans cette deuxième partie, nous décrivons, en les illustrant par des exemples de divers pays européens, les approches permettant de soutenir les managers dans l'appropriation de leur rôle dans la gestion par les compétences, et nous en dégagerons quelques enseignements généraux.

2.1. Définition formelle du rôle et des compétences du manager

Dans les entreprises européennes étudiées, on constate une assez grande convergence sur les attentes vis-à-vis des managers. Toutes mettent en avant des domaines de compétence voisins, incluant sous des formulations diverses la capacité à animer une équipe.

Airtel Movil s.a. (Télécommunications, Espagne) propose une formulation simple des grands axes de compétences attendues de tous les salariés, dans laquelle sont indiquées les compétences « spécifiques » du management.

COMPÉTENCES COMMUNES	COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES	COMPÉTENCES PERSONNELLES
Ce sont les « compétences fondamentales » d'Airtel, applicables à tous les postes.	Ce sont des « compétences de management », appliquées dans certaines fonctions.	Ces compétences sont plus liées à l'individu qu'à sa fonction.
Conseils à la clientèle	Vision	Motivation pour la réalisation
Importance des résultats	Planification des activités	
Adaptation au changement et anticipation du changement	Direction de l'équipe de travail	
Travail en équipe	Traitement des informations	
Capacité de réaction	Réseaux de contacts	
Organisation du travail personnel	Négociation	
Communication		

Les principales différences portent sur le niveau de formalisation de la gestion. Là où certaines entreprises se contentent d'afficher des principes et d'en vérifier régulièrement l'application, d'autres ont fait le choix de définir de manière précise les compétences et comportements attendus, et d'appliquer des critères formalisés d'évaluation.

ALDES (Systèmes aérauliques, France)

Pour cette entreprise, un manager doit élaborer une stratégie dans son domaine de responsabilité, dans une perspective à moyen/long terme. Il doit être porteur du projet d'entreprise et le mettre en œuvre auprès de ses collaborateurs. Il a également à adapter sa stratégie aux évolutions de l'environnement tout en accompagnant ses collaborateurs dans le développement de leurs compétences.

Il conduit ses projets tant hiérarchiquement que transversalement, en favorisant l'initiative et la responsabilité par la délégation et en contribuant au développement positif du climat social.

L'entreprise a estimé important de préciser dans quel environnement de valeurs les managers et leurs équipes doivent évoluer. Pour cela, un travail collectif rassemblant 180 personnes environ, a permis de révéler les valeurs clés d'ALDES. Ainsi mises en lumière, elles servent de repères clairs, permettant de rendre tangible la notion de comportement que l'entreprise ne voulait pas assimiler à une compétence. Elle a identifié trois valeurs fondamentales : le respect de la personne, la confiance et l'engagement, que l'on décline en « savoir-être ». Ces comportements font l'objet pour tous les salariés (managers et personnel) d'une appréciation complémentaire à la reconnaissance des compétences issues du référentiel.

**Liste des savoir-être
en lien avec les valeurs du projet d'entreprise ALDES**

Les trois valeurs génériques du projet de l'entreprise RESPECT DE LA PERSONNE CONFIANCE ENGAGEMENT	Savoir-être	Mise en œuvre opérationnelle
	Honnêteté, Intégrité	Respecter les règles du jeu Sanctionner les « hors-jeu » Être rigoureux vis-à-vis de soi-même et des autres
	Curiosité	Être en anticipation par rapport à l'action Sortir des habitudes Se remettre en question
	Progrès permanent Volonté, Sens de l'effort	Remettre en cause de manière constructive Oser la prise d'initiative Décider et assumer ses décisions Expliquer sa décision et la mener à bien Faire le maximum Soutenir l'effort dans la durée Avoir le souci du travail bien fait Passer à l'acte Arbitrer
	Solidarité, Coopération	Favoriser le travail d'équipe Utiliser les complémentarités des compétences Ne pas privilégier les intérêts personnels au détriment des autres Partager la juste information
	Humilité, Simplicité, Sincérité	Être ouvert à la critique Parler authentique, s'exprimer sans artifice Exprimer ses doutes, ses hésitations
	Empathie, Respect, Reconnaissance	Savoir reconnaître l'équipe et les contributions personnelles Associer les personnes au succès Désigner les réussites Exprimer des encouragements Se mettre en posture d'écoute constructive
	Confiance	Oser la délégation Être constructif dans les échanges Guider « sans se mettre à la place »

AGRIA (Compagnie d'assurance, Suède) précise que
« normalement, un manager consacre 25 % de son temps aux améliorations, 50 % au « coaching » de ses employés et 25 % à sa spécialité ».

2.2. Les tâches du manager

Pour concrétiser son rôle, le manager se voit confier des tâches spécifiques, variables selon les entreprises.

2.2.1. La définition, la validation et la mise à jour des référentiels de compétences

Le rôle des managers est assez largement dépendant du mode de répartition des rôles qui existe concrètement (et pas seulement dans les intentions) entre eux et d'autres fonctions de l'entreprise, en particulier la DRH.

Les cas les plus intéressants sont ceux dans lesquels l'entreprise intègre le rôle du manager en ce domaine, dans un processus d'ensemble de prévision et de fixation d'objectifs, en cherchant le maximum de cohérence entre les objectifs de développement des compétences et les objectifs stratégiques et opérationnels. La DRH joue alors (souvent en lien avec d'autres fonctions comme la qualité ou le marketing) un rôle d'animation et de mise en cohérence. Les managers sont impliqués en amont dans la définition des besoins en compétences, mais des besoins à plus long terme découlant de stratégies de l'entreprise sont également pris en compte.

Les cas suivants illustrent différentes approches d'implication des managers dans la concrétisation de cette intégration de la stratégie et de la gestion des compétences « terrain ».

ALDES (Systèmes aéronautiques, France)

La société ALDES met en œuvre une démarche d'anticipation qui lui permet, par un processus simple, d'identifier les futurs besoins de compétences et d'organisation pour les trois années à venir. C'est un plan stratégique sur trois ans, glissant, réactualisé

chaque année, qui se décompose en cinq phases : phase d'analyse marketing projetée sur trois ans ; phase de traduction en éléments de gestion (financiers, industriels, organisationnels, etc.) ; phase de projection de la structure cible en terme d'organisations et de compétences à mettre en œuvre ; phase d'évaluation de l'existant (entretiens individuels) ; phase d'actions d'adaptation.

Pour la mise en place et le fonctionnement de la démarche compétences, le choix de la société a été celui d'une appropriation de la démarche par les hiérarchiques, les RH étant gestionnaires des outils, garants de la démarche et accompagnateurs de ceux qui le mettent en œuvre.

Le choix d'une implication totale de la hiérarchie repose sur l'objectif que celle-ci fasse évoluer en même temps l'organisation, les compétences et le mode de management. Ces trois éléments sont totalement liés les uns aux autres.

L'évolution de l'organisation nécessite une évolution et une adaptation des compétences. Seule l'évolution des compétences permet la mise en place de nouvelles organisations avec la mise en adéquation du management : développement de l'autonomie, de dynamique de prise de décision, donc délégation.

La hiérarchie devient totalement responsable de ses ressources humaines et de leur motivation dans un but d'amélioration de l'efficacité au service du client.

Pour élaborer le référentiel de l'entreprise, les compétences ont été regroupées par axes métiers. À ces axes métiers (tôlerie, montage, achats, etc.) ont été ajoutés un axe management et un axe support.

Les compétences exercées dans les différents métiers de l'entreprise ont été établies avec des groupes d'opérateurs experts dans leur métier et reconnus par les autres.

Ces compétences ont été validées par le hiérarchique et complétées par des compétences stratégiques considérées comme primordiales pour répondre à la stratégie d'évolution de l'entreprise.

Lorsque la mission d'une personne est définie, il est procédé à l'élaboration d'un profil de compétences, qui est une combinaison de compétences issues du référentiel.

CAJA MADRID (Banque, Espagne)

La méthodologie utilisée pour identifier les profils a consisté, en partie, à recourir aux entretiens en tête-à-tête avec un échantillon suffisamment représentatif de personnes exécutant les tâches de la fonction concernée. L'objectif était de distinguer les comportements excellents, c'est-à-dire les compétences dont faisaient preuve les personnes qui faisaient le mieux leur travail. Les entretiens qui ont ainsi été menés ont été appelés « entretiens d'incidence décisive ». Une seconde procédure a été utilisée, « le panel des spécialistes » : il s'agit de réunir les managers supervisant la fonction analysée. La participation de la Direction générale a consisté à renforcer les politiques en donnant un aperçu de l'évolution prévisible à partir des performances réalisées ces dernières années.

Le résultat de ces procédures a permis d'obtenir un total de 51 profils de compétences existant actuellement chez Caja Madrid, représentant toutes les fonctions de l'entreprise, et adaptés, pour chaque fonction, à l'unité dont cette fonction dépend. Par exemple, les services bancaires aux entreprises ont leurs propres profils de compétences parfaitement définis, comme les services d'opérations sur les valeurs de placement, à chacun des niveaux (technique, managérial, commercial, etc.).

Toutes ces approches sont axées sur le renforcement de la capacité stratégique et opérationnelle de l'entreprise. L'entrée dans la démarche compétences est le « business », pas la gestion du personnel, et encore moins la formation, qui sont considérés comme des moyens (importants, mais pas moteurs) pour favoriser le déploiement de la stratégie jusqu'à l'individu. Le rôle de l'encadrement est d'aider à la traduction de la stratégie en termes qui donnent un sens au développement demandé à chaque membre de son équipe. Le référentiel de compétences deviendra une sorte de langage permettant un échange constructif, notamment lors de l'entretien individuel.

2.2.2. L'entretien individuel

Sa réalisation par le manager est quasiment la règle, généralement sur une fréquence annuelle (parfois semestrielle, parfois tous les deux ans).

On trouve dans beaucoup d'entreprises un processus du type suivant au cours de l'entretien :

- Rappel de la mission confiée à la personne et, dans le cadre de cette mission les objectifs à atteindre.
- Analyse de la façon dont la mission a été tenue et des résultats obtenus (performance), analyse des causes, des écarts.
- Analyse des compétences détenues et exercées et de leur adéquation par rapport à la mission.
- Explication par le hiérarchique de la stratégie de l'entreprise et de l'application de cette stratégie à son secteur d'activité.
- En liaison avec cette stratégie, analyse et présentation des évolutions de l'organisation et des opportunités que cela présente.
- Ecoute des attentes du salarié en ce qui concerne sa propre évolution.
- Mise au point de la mission de la personne et de son éventuelle évolution dans le cadre de l'organisation. Analyse des besoins d'évolution de compétences, fixation de nouveaux objectifs.
- Clarification du cadre de la délégation mise en place entre le hiérarchique et la personne.

Il peut arriver que l'entretien se fasse à trois : l'intéressé, son chef d'équipe et le responsable de production. C'est le cas en France à la Coopérative de traitement des produits de la pêche (CTPP) qui estime que c'est une étape indispensable (mais transitoire) pour éviter que l'entretien ne soit « brouillé » par une trop forte proximité entre les chefs d'équipe et leurs équipes.

Dans les entreprises dont le personnel a un niveau de qualification élevée ou dans celles dans lesquelles le processus d'entretien annuel a une certaine maturité, il est fréquent de voir que l'auto-évaluation du salarié par lui-même est un préalable à l'entretien.

Dans certains cas (comme les entreprises du travail temporaire), le client est directement impliqué dans l'évaluation. Le bilan de fin de mission devient alors un élément important pris en compte par le manager pour évaluer les compétences et prévoir des plans de développement.

2.2.3. Le développement et la formation des collaborateurs

Ce rôle est assez généralement reconnu. Certaines entreprises demandent au manager de jouer un rôle d'orienteur et/ou de prescripteur d'inscription à des formations internes ou externes, d'autres de jouer lui-même un rôle de formateur.

La pratique dominante élargit la notion de formation bien au-delà du « stage » de formation classique, en organisant de manière plus ou moins formelle des allers-retours entre les contenus et les pratiques professionnelles ou des projets de développement :

SIEMENS (Danemark)

La société considère que sa principale responsabilité est de donner aux employés la possibilité d'apprendre à tout instant quelque chose de nouveau.

Siemens s'attend cependant à ce que ses employés fassent preuve de sérieux en saisissant les opportunités qui leur sont offertes.

Celles-ci comprennent :

- Des formations et des stages à vocation professionnelle
- Des offres d'emploi internationales
- Plusieurs niveaux de formation au management
- Une collaboration transfrontalière
- Une académie axée sur la gestion de projets
- La rotation des postes
- L'octroi de postes outremer
- Une harmonisation fonctionnelle des groupes
- Des aménagements créatifs dans toute la société

PME Traitement du bois (Allemagne)

Le conseiller en gestion de carrière aide à choisir les séminaires adaptés aux besoins de qualification des salariés.

La plupart des séminaires sont « sur mesure », conçus pour les salariés d'un service ou les salariés remplissant des tâches similaires. Ils permettent d'accueillir des groupes de plus grande taille, le savoir-faire diffusé dans l'entreprise se répartit entre plusieurs personnes.

La « situation critique » qui voit un individu adopter un comportement différent après avoir participé à un séminaire, se heurter à l'incompréhension de ses collègues et finir par y renoncer, ne se produit pas dans le cas de séminaires sur mesure.

Le cercle d'innovation des jeunes managers de la société est un nouvel élément de ce dispositif. On y traite des thèmes d'intérêt ayant trait à l'innovation, sans suivre une trame prédéterminée.

Les participants dressent une liste des collaborateurs - des cadres expérimentés - de la société qu'ils veulent inviter à leurs réunions à titre « d'expert ». Grâce à ces réunions, les connaissances disponibles dans l'entreprise deviennent transparentes et accessibles aux nouveaux salariés.

Le cercle d'innovation est un levier de transmission de la connaissance et permet également d'aborder différentes questions liées au développement personnel : l'animation, la résolution des problèmes, la communication et le travail en équipe sont des talents demandés et stimulés dans ces réunions. Celles-ci aboutissent à des propositions pratiques qui sont ensuite passées au crible par les directeurs, les responsables de lignes et les managers qui vérifient si elles peuvent être mises en pratique.

2.3. Le support apporté au manager**2.3.1. Le soutien par la Direction générale**

Dans tous les cas, le soutien est cité comme une condition sine qua non de la réussite. L'élaboration d'une stratégie de communication impliquant la Direction générale est un bon moyen de rendre ce soutien visible.

ALDES (Systèmes aérauliques, France)

La démarche compétences a été impulsée par la Direction générale pour améliorer l'évolution de l'entreprise.

Dès le départ, l'objectif fixé par la Direction générale a été de s'appuyer sur la démarche compétences en la liant étroitement à l'évolution des organisations et du management.

La trilogie compétence – organisation – management est la source de progrès de l'entreprise en application de sa stratégie.

2.3.2. La communication

Cette communication a plusieurs aspects :

Le sens donné à la démarche

Il est important que la communication fasse passer le message que la démarche compétences est à la fois un élément-clé de stratégie de l'entreprise, une aide opérationnelle pour les managers et une opportunité pour les salariés de développer leur parcours professionnel.

Il est important que la communication fasse passer le message que la démarche compétences est à la fois un élément-clé de stratégie de l'entreprise, une aide opérationnelle pour les managers et une opportunité pour les salariés de développer leur parcours professionnel. Cette communication est plus qu'informative et technique : elle vise à permettre à chacun, notamment dans l'encadrement, à s'approprier le sens de la démarche, en mêlant objectifs « business » et objectifs « RH ».

Les principaux centres d'intérêt de la démarche compétences pour Ericsson Pays-Bas sont les suivants :

- Le recrutement et l'intéressement des employés.*
- La réduction et la prévention de la pénurie de compétences.*
- Le développement des compétences des employés.*
- La réduction des « délais de mise sur le marché ».*
- La création d'un marché du travail interne dynamique.*
- La commercialisation de la technologie Blue Tooth.*

Le vocabulaire

Plusieurs entreprises insistent sur la nécessité d'adapter le vocabulaire utilisé pour communiquer sur la gestion par les compétences à ses destinataires. Le « jargon » peut créer des blocages.

TEAM (Allemagne) (après l'échec d'une démarche entreprise avec un consultant américain)

Pour soutenir le processus de développement de l'équipe de direction et de l'entreprise dans son ensemble ainsi que pour stabiliser les objectifs, la société travaille depuis la fin de l'année 1999 avec un nouveau consultant extérieur (du sud de l'Allemagne) qui, cette fois-ci, ne cherche pas à imposer des concepts américains de l'extérieur. La terminologie étrangère employée par la première équipe de consultants n'est plus utilisée dans la société. Le changement culturel, exposé dans la "charte", est exprimé dans un langage compris de tous. Les interruptions et les revers qu'a connus le projet, les brusques changements d'orientation et la terminologie inhabituelle ont été autant d'obstacles à la communication.

La mise en cohérence des supports avec d'autres démarches.

*L'entreprise italienne **Safilo** (verres de lunettes) est un exemple typique. Elle a mis en place le management par les compétences dans les secteurs de production « plus sensibles à la problématique ». Dans sa monographie, elle explique que :
« Le process d'évaluation des compétences a été certifié dans le contexte de la certification qualité ISO. En particulier, les interviews d'évaluation sont dans la procédure ISO. Ceci a donné un considérable support/incitation à la réalisation effective des interviews ».*

La communication peut prendre aussi des aspects plus originaux et spécifiques :

AGRIA (Assurances, Suède)

Une exposition organisée récemment avait montré un bureau tel qu'il se présente normalement aujourd'hui, le même bureau il y a cinq ans à peine et ce à quoi il pourrait ressembler dans cinq ans. Ce retour en arrière de quelques années a clairement démontré la rapidité des changements aujourd'hui et les possibilités pratiquement infinies qui s'offrent à nous demain.

2.3.3. La formation des managers

Il s'agit d'une formation globale, plus centrée sur les comportements managériaux que sur le seul apprentissage de l'usage des outils de gestion par les compétences.

*La société **ATMEL** (Conception et production de circuits intégrés, Nantes, France), après avoir restructuré les niveaux d'encadrement (moins d'encadrants, avec des équipes plus étoffées) et défini les compétences attendues, a significativement rompu avec une pratique antérieure de « petits » stages de formation, en construisant un processus de qualification des managers sur trois ans. Ce processus comprend des formations sous forme de stages, des mises en situation d'encadrement d'équipes et des réunions de managers permettant un échange d'expériences, un coaching individuel, l'utilisation du 360° feed-back et diverses conférences.*

Le tiers de la part variable de la rémunération (10 %) est lié à la mise en œuvre des compétences comportementales recherchées.

Un processus analogue a été mis en place pour les managers de projet.

NCC DANEMARK

Des stages de formation spécifiques pour les contremaîtres.

- *La position particulièrement importante des contremaîtres au sein des groupes a poussé NCC-CC à développer une formation spécifique dans le but de motiver et de retenir les personnes les plus adaptées à ce poste. Cette formation a été conçue en partenariat avec le système national de formation professionnelle pour adultes. L'objectif est d'accroître l'intérêt du métier de contremaître en améliorant leurs compétences en matière de management et en leur faisant découvrir toute l'importance de ce métier. La majeure partie de la formation est consacrée à améliorer la compréhension des valeurs de NCC Danemark chez tous les employés. La formation mélange exercices théoriques et mises en situation au cours desquelles les participants apprennent à gérer les situations stressantes et les conflits sur le lieu de travail.*

2.3.4. Outils mis à disposition

La « boîte à outils » :

*La société française **ATMEL** (Conception et fabrication de circuits intégrés, Nantes, France) a élaboré et diffusé un « kit du manager » à l'attention des encadrants. Ceux-ci peuvent y trouver toutes les règles RH dont ils peuvent avoir besoin pour assumer leur mission : leur propre profil de poste, les critères de référence pour évaluer les compétences et les performances des membres de leurs équipes ; une méthodologie pour les recrutements, etc.*

Les répertoires et fiches emplois/compétences :

Sous des formes diverses (de la fiche « papier » classique à l'Intranet de l'entreprise), ces outils sont mis à la disposition des managers, pour eux-mêmes et pour les personnes de leurs équipes. Le niveau de participation dans leur élaboration et dans le test de leur facilité d'utilisation sont des éléments importants de leur appropriation.

Intranet :

Le cas de Skandia est particulier, puisque cette entreprise a mis en place un système d'épargne volontaire financé par les salariés et abondé par la compagnie afin de financer les projets individuels de développement des compétences.

SKANDIA (Assurances, Suède)

La « Place de Marché des Compétences » est un portail Intranet où les salariés de Skandia ont accès à divers outils et fonctions qui les aident pour gérer leur épargne compétence.

On peut y consulter le solde de son compte et voir combien d'argent il contient et quelle durée de formation il permet de financer. Le portail propose des outils permettant au salarié d'analyser son profil de compétences, d'identifier ses points forts et ses faiblesses et de définir ce qu'il doit faire pour atteindre ses objectifs personnels.

En outre, le directeur général de Skandia expose sur le site son point de vue sur le développement durable des compétences.

Sur la page d'accueil, les salariés trouvent des conseils sur la façon de planifier eux-mêmes le développement de leurs compétences : on y présente les formations prioritaires aujourd'hui et celles qui devraient présenter un intérêt à long terme. Il est important de veiller à ce que l'épargne compétences ne soit pas trop régulée : ce qui importe avant tout, c'est de faire preuve d'imagination.

Tous les managers savent quels sont les membres de leurs équipes qui ont un compte d'épargne formation, mais ils n'ont pas accès aux comptes eux-mêmes ni aux profils de compétences.

L'épargne compétences sert aussi d'outil de planification stratégique pour le service des ressources humaines qui est responsable de la planification centrale du personnel.

Les outils informatiques :

*Le rapport de **MasterTeam** sur les pratiques italiennes montre par exemple que dans la plupart des cas étudiés, le modèle de gestion par les compétences s'appuie sur un progiciel.*

C'est évidemment aussi le cas dans les autres pays. Ce n'est pas ici le lieu expliciter les fonctionnalités et les limites de ces outils.

2.3.5. Un dispositif de suivi pour répondre aux problèmes rencontrés.

La démarche compétences, à son démarrage ou en cours, rencontre des problèmes que l'ingénierie du système n'a pas toujours identifiés a priori. Un point critique semble être la mise en place par l'entreprise d'un dispositif d'écoute des managers et d'évaluation, permettant de trouver des solutions aux problèmes apparus.

L'écoute se fait selon deux modalités :

- des réunions spécifiques avec des managers après le démarrage, afin de trouver des solutions :

SOL MEDIA (Hôtellerie, Espagne)

La méthode des incidents critiques a été mise en place comme outil de management pour régler la difficulté rencontrée par les managers pour positionner les salariés sur les niveaux de compétences.

- des enquêtes, soit spécifiques soit, le plus souvent, par intégration de questions spécifiques dans des enquêtes régulières annuelles sur la satisfaction du personnel :

SPARDAT (Autriche)

Une enquête sur le personnel est effectuée tous les deux ans pour donner à chaque collaborateur l'occasion d'exprimer, dans l'anonymat, son opinion sur certains aspects, les noter et, éventuellement, les critiquer. Les résultats de cette enquête sont ensuite débattus lors de réunions de service, puis communiqués à l'ensemble du personnel. L'enquête sur le personnel donne une image des tendances, négatives ou positives, qui prévalent dans l'entreprise dans son ensemble, et met en exergue les améliorations nécessaires. Une nouvelle procédure standardisée d'évaluation a été mise en place sous la forme d'un « feedback vers le haut ». Dans le cadre de ce processus, le supérieur direct est noté anonymement par ses collègues une fois par an.

AGRIA (Assurances, Suède)

La qualité du « leadership » est suivie en permanence par un Indice de Satisfaction du Personnel (Satisfied Employee Index, SEI).

L'utilisation dans la communication et le suivi d'éléments en provenance du client sont également mentionnés.

Il ne s'agit pas tant ici d'évaluer que de créer une dynamique permanente d'amélioration :

RHR (Hôtellerie, Danemark)

Depuis quelques années, RHR a beaucoup investi dans les systèmes et les programmes d'outils de direction, en vue d'aider les directeurs d'hôtel dans leurs tâches.

La stratégie de responsabilisation de tous les employés se concrétise par exemple dans l'approche « satisfaction du client garantie à 100 % » qui permet aux personnes chargées de l'entretien, présentes sur place, d'offrir une compensation au client mécontent, sous la forme d'un service supplémentaire. Il peut s'agir d'un panier de fruits ou même du remboursement complet du prix de la chambre. Pour cela, il est évidemment nécessaire que tous les employés aient une excellente compréhension de tous les aspects de la notion de service à la clientèle.

Cette stratégie permet ainsi à RHR d'exploiter les connaissances implicites des employés et donc de renforcer la qualité du service tout en créant une valeur ajoutée pour RHR. La gestion des ressources humaines doit bien sûr soutenir cette stratégie de management par les compétences.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Aider le manager à maîtriser son nouveau rôle : sept points critiques

On ne peut plus travailler en « tiroirs », en passant de la technique au social, de la qualité à la gestion. Il faut intégrer en permanence des problématiques qui, sur le terrain, peuvent être perçues comme différentes, voire antagonistes.

Le manager d'aujourd'hui doit s'approprier la stratégie de l'entreprise, contribuer à son élaboration par la valorisation de ses compétences et de celles de son équipe, communiquer à chacun des salariés qu'il encadre ou qu'il pilote dans un projet une vision du sens du travail et une ouverture positive sur son devenir personnel. Le management par les compétences est devenu un point central de ce nouveau rôle, en permettant le déploiement de cette stratégie jusqu'à l'individu. Cette mission s'exerce dans un environnement économique qui a profondément changé, plus fluctuant et incertain. À la nécessité de l'excellence opérationnelle s'ajoutent celles de la réactivité, de l'innovation et de l'agilité organisationnelle. On ne peut plus travailler en « tiroirs », en passant de la technique au social, de la qualité à la gestion. Il faut intégrer en permanence des problématiques qui, sur le terrain, peuvent être perçues comme différentes, voire antagonistes. Ce qui était limité à quelques secteurs particulièrement exposés au changement tend à se généraliser. On a vu dans la première partie que des logiques différentes peuvent normalement coexister dans la même entreprise, ce qui rend illusoire un modèle unique.

Des entreprises ont su concrétiser ces concepts généraux dans des pratiques concrètes. Nous regrouperons les enseignements à tirer de leur expérience autour de sept points critiques.

1. Le projet stratégique de l'entreprise prime sur la gestion par les compétences, qui n'en est qu'un moyen

□ La gestion par les compétences est l'un des volets d'une stratégie économique d'approche des marchés. Sa mise en place doit s'intégrer dans un modèle de management

La gestion par les compétences est l'un des volets d'une stratégie économique d'approche des marchés.

plus global, perçu par le personnel comme cohérent avec l'entreprise réelle et ses enjeux²⁵. Le modèle doit fournir aux managers les mots qui leur permettent de parler avec leurs équipes des conséquences de cette stratégie dans la relation quotidienne entre performance, management, compétences et organisation.

□ Le modèle de management doit rendre compte de la diversité des situations internes à l'entreprise, pour permettre aux managers impliqués dans chacun des quatre types que nous avons décrit en première partie de se sentir concernés.

□ Formellement, ce modèle peut se limiter à des formulations simples de principes ou de valeurs, ou aller jusqu'à des référentiels détaillés, autonomes, ou intégrés dans un document d'ensemble de type Manuel Qualité. Plus le produit de l'entreprise est standardisé sur des marchés mûrs (type consolider ou anticiper), plus les exigences externes de formalisation seront fortes.

□ Informellement, ce modèle n'est crédible pour les managers et le personnel que s'il oriente et influence de manière visible les décisions et les actes dans l'entreprise, avec des conséquences pour ce qui est le plus directement sensible : l'activité des équipes et l'évolution des personnes. En particulier, la capacité à manager les compétences de leurs équipes doit être introduite explicitement dans les référentiels de compétences des managers.

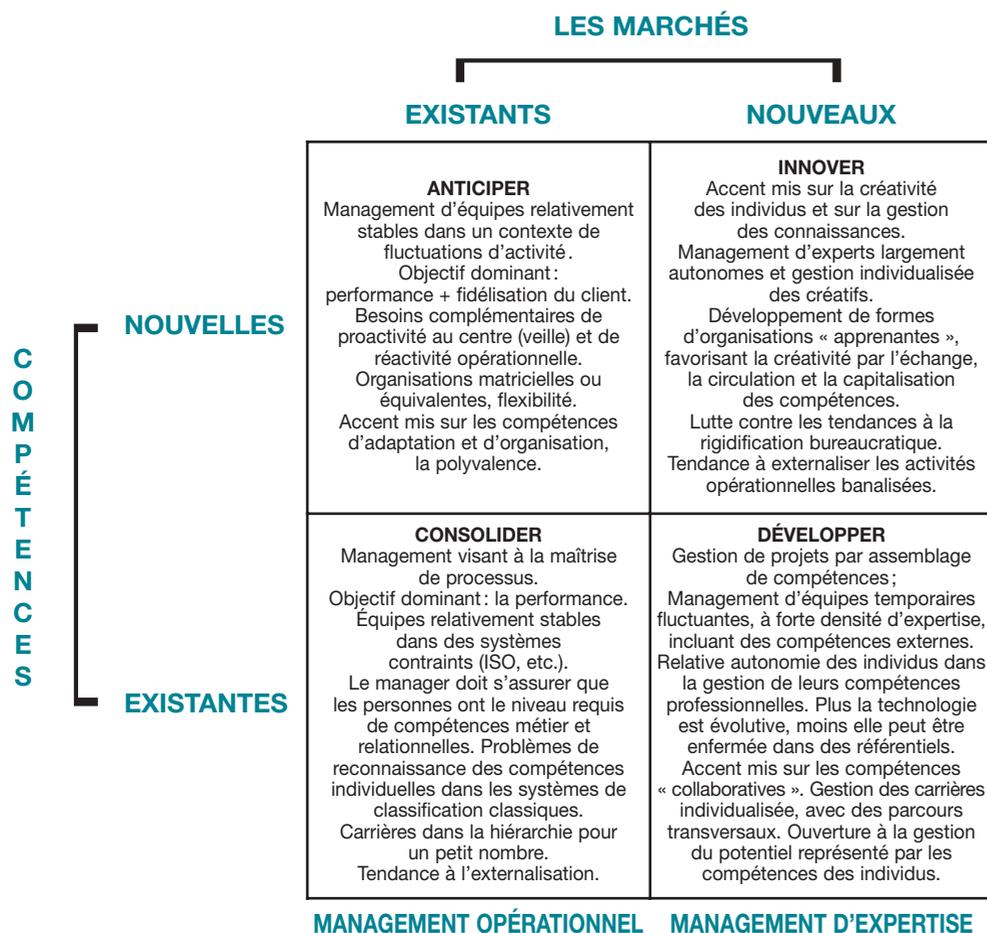
2. Prendre en compte la diversité des situations

Nous avons montré dans la première partie comment quatre types de logiques se mêlent et parfois se contrarient, dans ce qui est demandé à l'encadrement, et relèvent de compétences différentes, qu'il est difficile de trouver réunies chez un même individu. Pavlov avait montré en

²⁵ C'est-à-dire pas « plaquée » avec un vocabulaire « passe-partout » (type « satisfaire nos clients », « notre personnel est notre richesse principale ...»). Pour rendre compte de la nécessité pour le management de gérer des tensions, telle entreprise de service a formulé ses cinq valeurs sous forme de couples de termes qu'il s'agit précisément de concilier (cohérence et différence, efficacité et partage, etc.).

son temps qu'on pouvait rendre fou un animal si, ayant associé une récompense à la reconnaissance d'un cercle et une punition à une ellipse, on modifiait la forme de l'ellipse jusqu'au moment où elle se rapprochait du cercle. Stabilité ou changement ? Il n'est pas surprenant que la « résistance au stress » ait commencé à apparaître dans certains référentiels de compétences... des managers.

Si nous reprenons le schéma présenté dans cette première partie, nous pourrions représenter ainsi les dominantes des modèles de management associés aux couples compétences/marchés :



La distinction entre le management opérationnel et le management d'expertise, commode pour la présentation, n'est en réalité pas aussi tranchée. La circulation d'une catégorie à l'autre se fait par la gestion de carrière, la fixation d'objectifs relevant de la conduite d'un projet transversal à une personne conservant une responsabilité opérationnelle, les groupes projets « transfonctionnels », etc.

L'approche de la gestion par les compétences dans les quatre cases est assez fondamentalement différente. On va du structuré (consolider) au flou (innover), avec des niveaux intermédiaires, différents selon que l'on passe par la case « anticiper » ou par la case « développer ».

Dans la case « consolider », la compétence requise est relativement facile à décrire. Elle peut faire l'objet d'un consensus et l'atteinte du bon niveau est un but qui peut être partagé. L'acteur accepte de jouer la pièce écrite, au tarif syndical. La compétence individuelle y est un devenir. Le manager fonde son autorité sur elle et sur sa capacité à la faire partager. Les processus y sont relativement maîtrisables par la répétition et l'apprentissage. Le passage à l'anticipation sera plus complexe, requérant une compréhension des frictions aléatoires et l'acquisition collective et individuelle de réflexes fondés sur la probabilité moyenne de cas analogues.

Dans les cases « développer », et surtout « innover », la compétence requise au meilleur niveau est un point de départ, passeport d'entrée à visa renouvelable sous le regard des pairs, souvent difficile à formaliser (les entreprises, alors, changent de vocabulaire, passant de la gestion par les compétences à la gestion des talents). L'acteur devient auteur de sa propre pièce, exigeant des avances sur recettes et le manager éditeur et diffuseur garde le contrôle de la ligne éditoriale en espérant de gros tirages.

Stratégiquement, les entreprises doivent équilibrer leur portefeuille de compétences de la même façon que les modèles traditionnels type BCG les incitaient à le faire sur les couples produits/marchés. L'enfermement dans la seule consolidation conduit à une position de sous-traitant dépendant, et, inversement, l'innovation a besoin de

Stratégiquement, les entreprises doivent équilibrer leur portefeuille de compétences de la même façon que les modèles traditionnels type BCG les incitaient à le faire sur les couples produits/marchés.

s'appuyer sur le financement que procurent les activités traditionnelles sur des marchés mûrs. Il n'y a donc pas de modèle pur, mais des configurations à proportions variables, dont il appartient aux stratèges de définir l'équilibre optimal. Le problème à régler est que les modèles de gestion par les compétences doivent avoir sa souplesse suffisante pour répondre aux besoins assez fondamentalement différents des acteurs placés en dominante dans l'une des quatre catégories, et en particulier aux managers chargés de faire vivre le modèle dans la réalité du terrain²⁶. L'une des responsabilités de la DRH est d'assurer cette souplesse et le marketing de l'opération face aux différents segments de son « marché intérieur ».

3. Accorder une grande importance à la communication

□ La communication est centrale dans la réussite d'un projet de management par les compétences. Sa qualité détermine son appropriation (ou son rejet) par le corps social, particulièrement par les managers qui auront une forte influence sur sa diffusion et son interprétation par les équipes.

□ L'entrée dans la démarche compétences est le « business », pas la gestion du personnel, et encore moins la formation, qui ne sont que des moyens (importants, mais pas moteurs). Il est critique d'éviter que la gestion par les compétences ne soit vue par les managers comme une « procédure RH » de plus, une « grille à remplir ».

□ La communication destinée aux managers sur la gestion par les compétences doit comporter de manière centrale un message sur la contribution attendue de la démarche à la performance et aux résultats, sur quoi ils sont évalués eux-mêmes. Ceci lui donne sa légitimité et permet au management d'être plus à l'aise pour la mettre en œuvre. La Direction générale doit symboliquement s'y impliquer directement. La liaison entre gestion par les

²⁶ Ou, comme certaines entreprises, de choisir résolument de s'intéresser en priorité à l'un des segments de population considéré comme stratégique en continuant à appliquer aux autres les approches plus traditionnelles.

L'entrée dans la démarche compétences est le « business », pas la gestion du personnel, et encore moins la formation, qui sont considérés comme des moyens (importants, mais pas moteurs) pour favoriser le déploiement de la stratégie jusqu'à l'individu.

compétences et gestion opérationnelle se fera d'autant mieux qu'elle aura des conséquences directes sur les procédures et décisions de gestion : plan, prévision d'objectifs, fixation des budgets, plan d'investissement, etc.

□ Ce que l'entreprise attend des managers doit être précisé de manière aussi claire que possible, ainsi que le support dont ils disposeront. On peut associer les managers à la communication auprès du personnel en mettant à leur disposition des « kits » de communication. Le contenu des outils (référentiels) doit refléter clairement les points-clés de la stratégie.

□ En cas d'accord avec les organisations représentant le personnel, cet accord doit être présenté comme le volet social et contractuel d'une stratégie, et non pas comme, la raison de la mise en place de la politique de gestion par les compétences.

□ La démarche compétences est une excellente occasion de réflexion collective et de dialogue sur les métiers, leur contenu, leur évolution et le niveau de performance à atteindre. La participation de certains managers en amont dans la formulation des référentiels renforce leur adhésion. Il faut néanmoins prendre en compte que le contenu des référentiels peut intégrer des besoins de compétences qui vont au-delà de leur pratique actuelle, notamment ceux qui découlent de projets transversaux ou d'une évolution des exigences des marchés, ce qui implique un engagement direct des directions fonctionnelles concernées (qualité, informatique, environnement, etc.).

□ La communication doit être multiforme. L'information du haut vers le bas est insuffisante pour faire passer des messages qui remettent en cause les habitudes, les représentations mentales et les comportements. La participation des managers à la conception du système et des procédures de gestion, les messages informels passés par la Direction générale lors de visites sur le terrain, l'écoute et le traitement des difficultés rencontrées sont des modalités de communication essentielles à une réelle appropriation.

La communication doit être multiforme. L'information du haut vers le bas est insuffisante pour faire passer des messages qui remettent en cause habitudes, représentations mentales, et comportements.

4. Systématiser les revues de projet

Une démarche ayant d'aussi forts enjeux économiques et sociaux est en permanence sous la menace d'incompréhensions, de rejets, de bureaucratisation, de lourdeurs de procédure, de tensions qui sont naturels et qu'il faut détecter et traiter avant qu'ils ne mettent l'ensemble en péril.

- Les techniques d'enquête, de revue de projet, de relevé d'indicateurs significatifs (par exemple le pourcentage d'entretiens réalisés et exploitables) sont à mettre en œuvre pour piloter le déploiement de la démarche et effectuer en cours de route les ajustements nécessaires.
- Un accent particulier doit être mis sur le relevé d'informations spécifiques en provenance des managers qui sont la cheville ouvrière du dispositif. Des enquêtes spécifiques, un suivi, la création d'occasions d'échange de bonnes pratiques entre managers sont critiques pour assurer une implantation réussie. La Direction générale et la Direction des ressources humaines doivent y être particulièrement attentives, mettre en place des moyens de support aux managers (le plus individualisés possibles) et tenir compte des difficultés relevées pour améliorer le dispositif, les supports, les procédures, la communication et de façon générale tous les moyens investis pour sa réussite.

5. Concevoir les procédures et l'outillage dans une logique « client »

- Les procédures d'application de la gestion par les compétences (comme l'entretien individuel et son suivi) et l'outillage mis à disposition (référentiels, supports, bases de données, informations, etc.) doivent être « calibrés » avec soin si l'on veut que les managers se les approprient. Deux écueils symétriques sont à éviter : rester dans l'informel (qui conduit rapidement au laxisme), ou « sur-outiller » en fournissant des documents abusivement complexes (les fameuses « usines à gaz »).

Deux écueils symétriques sont à éviter : rester dans l'informel (qui conduit rapidement au laxisme), ou « sur-outiller » en fournissant des documents abusivement complexes (les fameuses « usines à gaz »).

- Les supports, notamment les référentiels et les supports d'entretien doivent fournir aux acteurs une aide au dialogue. Ils doivent être conçus d'une manière qui fasse confiance aux interlocuteurs pour mettre du contenu derrière des formulations dans lesquels ils se retrouvent facilement, c'est-à-dire sans aller jusqu'à un niveau de détail qui transformerait l'exercice en « pensum » imposé par la DRH. Le bon niveau de précision ne pouvant être défini a priori, il est nécessaire de faire des tests d'application, avec une population de « clients » managers « moyens » (c'est-à-dire pas spécialement motivés a priori), avant le lancement en vraie grandeur.
- L'avant et l'après de l'entretien (ou de toute autre forme choisie d'évaluation des compétences) sont essentiels pour la réussite. Il est critique que le processus de traitement (par la DRH ou tout autre Direction concernée) des suites de l'entretien soit clairement défini, pour éviter un délai trop long entre l'expression de besoin et la réponse apportée (et, évidemment, la non-réponse par incapacité à apporter des solutions appropriées). Le manager ne jouera le jeu de manière récurrente que s'il estime que les services fonctionnels (et la Direction générale) lui apportent un support à la hauteur de l'effort qui lui est demandé.
- L'entretien individuel est un moment important du management par les compétences. Sa systématisation à l'ensemble du personnel, sous la responsabilité du manager direct, est une tendance forte. Les problèmes qu'il pose aux managers doivent être pris en compte. Le face à face dans un échange professionnel qui doit être sans complaisance n'est pas évident pour un manager qui vit quotidiennement au contact des membres de son équipe et qui en est parfois issu par promotion interne. La formation standard à l'utilisation des outils est insuffisante et il peut être nécessaire de mettre en place des moyens de support personnalisés (coaching, cellules de soutien pendant le lancement de l'opération, échanges de pratiques, etc.). Le modèle mental de la « notation » par la hiérarchie reste fort (pour les salariés comme pour les managers), et une évolution culturelle importante doit être accomplie.

Le modèle mental de la « notation » par la hiérarchie reste fort (pour les salariés comme pour les managers), et une évolution culturelle importante doit être accomplie pour que l'entretien devienne sans arrière-pensées un dialogue ouvert basé sur l'auto-évaluation.

pour que l'entretien devienne sans arrière-pensées un dialogue ouvert basé sur l'auto-évaluation. Il peut être pertinent de prévoir des étapes intermédiaires permettant l'appropriation, l'auto-évaluation restant un objectif à atteindre à moyen terme.

□ Les avis sont partagés sur la question de savoir s'il faut lier explicitement gestion par les compétences et progression individuelle. Pour certains, les progrès constatés en résultats et/ou en compétences doivent naturellement se refléter dans des décisions individuelles. Dans ce cas, la procédure doit prévoir des possibilités de recours au n+2 et éventuellement des audits réguliers sur l'équité du dispositif. Certains estiment qu'il y a un risque à traiter de cette question individuellement, la maîtrise globale de la masse salariale nécessitant des arbitrages ultérieurs. Pour d'autres, les deux doivent être séparés, pour ne pas introduire dans l'esprit des interlocuteurs un enjeu qui fait perdre de vue la question du développement par les compétences. En tout état de cause, cette question sensible doit être traitée clairement pour ne pas mettre les managers en difficulté.

6. Redéfinir la notion de rôle formateur du manager

Si la formation est clairement l'un des moyens du développement des compétences, il n'est pas le seul. Les cas étudiés montrent qu'il ne prend sa pleine efficacité que dans un processus d'ensemble.

□ Ce processus comporte un « avant formation » (la précision de la définition des objectifs, notamment des objectifs opérationnels d'application), des formes d'apprentissage variées, et un « après formation » qui va créer les conditions de la véritable compétence en mettant les acquis en situation dans un environnement de travail favorable. La compétence s'observant en situation de travail, c'est essentiellement là qu'elle doit être repérée, la responsabilité du manager étant de créer les conditions pour que le salarié l'exerce. L'entretien viendra formaliser ces observations sur la base de faits constatés sur le terrain professionnel.

La compétence s'observant en situation de travail, c'est essentiellement là qu'elle doit être repérée, la responsabilité du manager étant de créer les conditions pour que le salarié l'exerce.

□ Le rôle du manager comporte naturellement un volet « formateur » : la transmission de connaissances et de savoir-faire, formellement (formation, tutorat) ou informellement (sur le tas). On a vu dans certains cas que cette capacité est explicitée et enregistrée (liste de « sachants » chez ALDES par exemple, ou intégration dans les référentiels d'un niveau d'évaluation « peut former d'autres »).

□ Mais son rôle est aussi de mettre en situation le personnel, capable d'inventer des connaissances et des savoir-faire originaux par la recherche et l'expérimentation de solutions inédites. Ce sont ceux que les concurrents n'ont pas encore trouvés. On en a vu quelques exemples dans les cas cités, comme les cercles d'innovation, et, sur un plan plus individuel, le coaching.

□ La forme classique de stage de formation en groupe, tout en restant significative pour l'acquisition de connaissances ou de savoir-faire de base va perdre sa place quasi hégémonique parmi les méthodes de formation. Des méthodes d'apprentissage plus individualisées, sollicitant plus clairement la motivation individuelle par l'action, le projet et l'expérimentation vont prendre une place croissante. Cela peut amener à repenser les missions et l'organisation des services formation et les procédures d'achat de prestations sur le marché de la formation.

7. Admettre que ce n'est pas facile de manager

Les Directions générales et les DRH ont parfois tendance à réduire les attitudes parfois sceptiques ou réservées des managers à la « résistance au changement ». Le manager, dans la réalité, subit la forte pression de logiques qu'il vit souvent comme contradictoires.

Le nouveau rôle du manager est de gérer chaque jour les tensions qui résultent de la prise en compte des logiques contradictoires du court et du long terme, des difficultés à satisfaire dans un esprit « gagnant/gagnant » toutes les « parties prenantes » (les clients, les actionnaires, le personnel, etc.). Son rôle est essentiel pour faciliter l'alchimie qui donne au message stratégique de la Direction

Les Directions générales et les DRH ont parfois tendance à réduire les attitudes parfois sceptiques ou réservées des managers à la « résistance au changement ». Le manager, dans la réalité, subit la forte pression de logiques qu'il vit souvent comme contradictoires.

Il est de la responsabilité de l'entreprise de créer les conditions pour que le manager puisse faire de ces tensions une synthèse aussi apaisée que possible et porter auprès du personnel les messages qui donnent du sens et les moyens de travailler efficacement.

générale une signification concrète dans le travail et dans le devenir de chaque salarié.

Il est de la responsabilité de l'entreprise de créer les conditions pour que le manager puisse faire de ces tensions une synthèse aussi apaisée que possible et porter auprès du personnel les messages qui donnent du sens et les moyens de travailler efficacement. Il n'y a pas en ce domaine de solution universelle et chaque entreprise devra inventer la sienne. Aucun modèle n'est réellement reproductible, mais l'expérience des autres entreprises fournit des pistes fécondes.

Edward Deming disait que la qualité, c'est faire des choses extraordinaires avec des gens ordinaires. La remarque peut s'appliquer au management. Les former, les évaluer, les motiver, certes, mais en leur aménageant des espaces dans lesquels ils peuvent exprimer leurs difficultés, écouter et se faire écouter et participer à la recherche de solutions.

Compétences, management et nouvelles missions de l'encadrement

Expert rédacteur : Alain Meignant, Consultant

Ont participé à la préparation de ce cahier :

Présidentes :

Catherine Chouard, Elixor, Directrice des ressources humaines

Laurence Monnet-Vernier, Manpower, Directrice des ressources humaines

Vice-Présidents :

Marc Giacomini, SVE Onyx Limousin Poitou-Charentes, Vice-Président

Roland Dominicci, Casette Résidences hôtelières, Président

**Rapporteur : Pierre Chartron, UJMM, Directeur Analyse des emplois
et organisation du personnel**

**Rapporteur associé : Alain Huet, MEDEF, Coordinateur régional de la formation
professionnelle Rhône-Alpes**

Monsieur Robert Diez, *Itaque*, Directeur associé

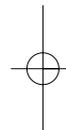
Monsieur Jean-Pierre Gauthier, *ASG Conseil*, Associé

Monsieur Gérard Lourdou, *Formasoft*, Gérant

Monsieur Serge Masserot, *Atmel*, Directeur des ressources humaines

Madame Dorothée Metta, *Médiatis Conseil*, Gérante

Madame Catherine Puzenat, *Garf*, Déléguée générale



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