
La gestion des compétences: diversité des pratiques et conditions de succès

*François Pichault, Julie Degré et Olivier Lisein
LENTIC – HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège*

Plan de l'exposé

- Un modèle idéal de gestion des compétences
- Du modèle idéal aux pratiques effectives
 - Des contextes contrastés
 - Des processus spécifiques
 - Des contenus diversifiés
 - Des configurations-types
- Conclusion
- Discussion transversale

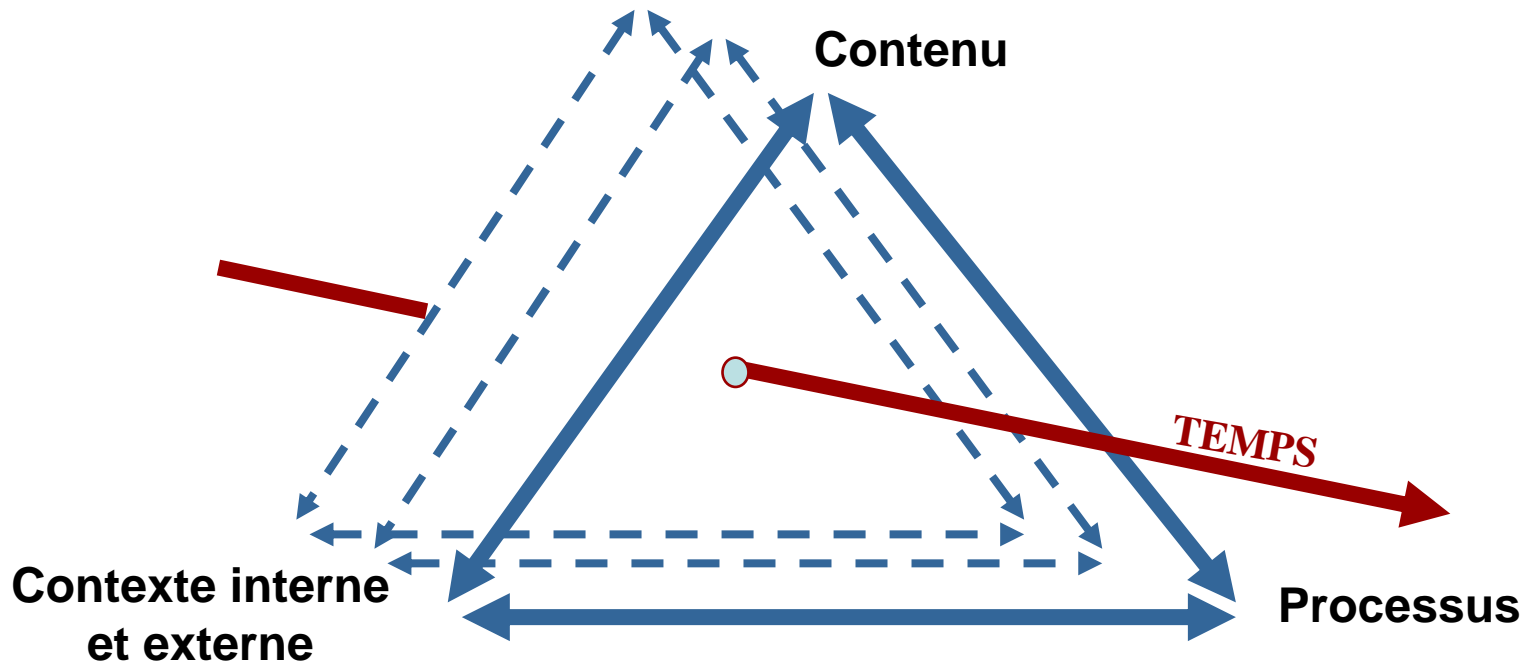
Un modèle idéal

- « Quel que soit l'aspect par lequel on commence, la logique compétence conduit à revisiter l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines, en venant se substituer au rôle central que jouait jusqu'alors le poste de travail » (*Zarifian, 1999, p.142*)
- « La notion de compétence permet, par la prépondérance qu'elle accorde à l'individu, de raisonner indépendamment des spécificités des emplois » (*Cadin, Guérin et Pigeyre, 2002, p.120*)
- « Elle met en place des outils et des démarches spécifiques : description des compétences (référentiels), renforcement des moyens favorisant les acquisitions de compétences (formation, tutorat, mobilité, organisation du travail), évolution du contenu de l'entretien annuel mais aussi des règles de gestion de la mobilité professionnelle » (*Parlier, 1997, p.58*)
- « By competence security we mean providing the means for the individual to develop workplace-independent competencies – transferable competencies – as a basis for mobility and employability » (*Lantz et Friedrich, 2003, p.192*)

Un modèle idéal (#2)

DIMENSIONS	
Intégration	L'ensemble de la GRH est concerné
Logique « individu »	On part de l'individu et non du poste
Formalisation	La démarche suppose le recours à des outils
Compétences génériques dominantes	Le « potentiel » de l'individu est libéré et transférable

Un cadre d'analyse



Du modèle idéal aux pratiques

- 5 études de cas (entreprises actives dans le secteur chimique et des sciences de la vie)
- Diversification des entreprises étudiées sur base de plusieurs critères
 - Secteur d'activités / Marché
 - Taille / Chiffre d'affaires
 - Degré de développement des pratiques de gestion des compétences
 - Etc.
- Méthodologie de collecte des données
 - Entretiens semi-directifs avec des acteurs clés (RH, Production)
 - Analyse documentaire approfondie

Des contextes contrastés

CAS	SECTEUR	TAILLE	PÉRIMÈTRE D'ANALYSE	STRATÉGIE DOMINANTE	RÉGULATION SOCIALE
GSK BIO	Pharmacie Recherche clinique	6000 personnes. Chiffre d'affaires: 3 milliards €	Emploi qualifié cadres, (chercheurs, médecins, techniciens, etc.)	Différenciation, innovation Prégnance des standards internationaux de qualité et des procédures de contrôle	Faible pour la population concernée
HENOGEN	Pharma-bio, Biotechnologie	105 personnes. Chiffre d'affaires: 12,8 millions €	Emploi qualifié (cadres, chercheurs, techniciens, etc.)	Différenciation, innovation Prégnance des standards internationaux de qualité et des procédures de contrôle	Emergente
PRAYON	Engrais, phosphates (B2B, export)	750 personnes. Chiffre d'affaires: 879 millions €	Employés (assistant RH, secrétaire, comptable, chimistes)	Leadership de coût	Forte
CHIMAC	Engrais, insecticides (B2B, agriculture)	100 personnes. Chiffre d'affaires: 15 millions €	Ouvriers (peu qualifiés)	Différenciation, forte flexibilité numérique	Forte
OKT	Plastique (B2B)	36 personnes. Chiffre d'affaires: 8,2 millions €	Ouvriers (qualifiés)	Leadership de coût, différenciation et innovation (concurrence interne au groupe)	Faible

Des processus spécifiques

	Élément déclencheur	Mode de gestion	Tensions spécifiques	Caractère délibéré
GSK BIO	Croissance des effectifs, déséquilibre des grades	Consultation des responsables opérationnels + communication	Perception négative des nouveaux grades par certains acteurs	Délibéré
HENOGEN	Nécessité de compléter la formation initiale	Imposition aux nouveaux entrants, puis négociations individuelles sur le mode informel	Attentisme lié à l'entrée dans un grand groupe	Délibéré/ Emergent
PRAYON	Objectivation des promotions + nouvelle régulation sur l'interdiction du lien barème/âge	Négociation collective	Anxiété quant au processus d'évaluation	Délibéré
CHIMAC	Certification ISO	Concertation des responsables opérationnels	Attentisme syndical	Délibéré
OKT	Offre de formation insatisfaisante, non adaptée aux évolutions technologiques rapides	Négociations individuelles sur le mode informel	Concurrence interne au groupe	Emergent

Des contenus diversifiés

	Intégration	Logique individu	Formalisation	Compétences génériques
GSK BIO	+	+	+	+/-
HENOGEN	-/+	-	+/-	-
PRAYON	+	-	+	+/-
CHIMAC	+	-	+	-
OKT	-	-	+/-	-

Des configurations-types

	La machine modernisée	La croisade	La jeune pousse
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation + • Logique individu - • Intégration + • Prédominance compétences génériques +/- 	<ul style="list-style-type: none"> • + • + • + • +/- 	<ul style="list-style-type: none"> • - • -/+ • - • -
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation mécaniste • Structure hiérarchique • Régulation sociale forte • Marché relativement stable et fortement hostile • Stratégie de leadership de coût ou de flexibilité numérique 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation à tendance adhocratique • Régulation sociale faible • Stratégie de différenciation (innovation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation entrepreneuriale • Régulation sociale faible • Marché instable
Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Délibéré • Négociation-concertation (syndicats ou responsables opérationnels) et anticipation des jeux d'acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Délibéré • Importants efforts de communication • Tentative de créer une « vision » commune 	<ul style="list-style-type: none"> • Emergent • Primat des négociations individuelles informelles

Conclusion

- Constats
 - Pas de modèle unique de gestion des compétences
=> *abandonner le mythe des « best practices »*
 - Primat des éléments de contexte et de processus
- Des questions à débattre
 - La nécessité d'une démarche intégrée
 - La nécessité d'un alignement contenu/contexte/ processus (cohérence de la démarche)
 - La nécessité d'une démarche qui a du sens
 - Le lien gestion des compétences/performances

Annexes

Degré de diffusion des pratiques de gestion des compétences en France

Caractéristiques de la démarche compétences	Proportion d'établissements concernés
A. Etablissements disposant d'un référentiel de compétences (= <i>formalisation</i>)	28,97 %
B. Etablissements déclarant mener un entretien d'évaluation régulier auprès de l'ensemble du personnel, fondant les décisions de formation et de promotion sur l'évaluation et consacrant un effort financier significatif à la formation (= <i>intégration</i>)	10,96 %
C. Etablissements déclarant à la fois disposer d'un référentiel de compétences et mener les pratiques de gestion des compétences mentionnées en B (= <i>formalisation + intégration</i>)	5,50 %

La gestion des compétences: un mot-valise

	Logique poste	Logique individu
Approche non intégrée	Ex.: description de fonction « améliorée »	Ex.: itinéraire de formation sur-mesure
Approche intégrée	Chemin de carrière type	Plan de mobilité et de développement construit sur la base du bilan de compétences