

Gestion par les compétences : les options d'Aegist

Dans le débat actuel sur la gestion de l'organisation et des RH par les compétences, légitimé par le MEDEF depuis les journées Internationales de la Formation¹, illustré par l'ouvrage programmatique de Philippe ZARIFIAN « *Objectif compétence* »², objet depuis de multiples controverses, notre équipe voudrait se positionner sur ce thème, au nom d'une pratique développée depuis une quinzaine d'années dans de nombreuses entreprises.

Notre approche de cette thématique se caractérise par quelques accents particuliers qui structurent notre réflexion et notre démarche.

Lettre réalisée
par les consultants Aegist :

Michel Bizac
Jacques Brab
Olivier du Roy
Jean Lemay
Stany Regout

1 Une démarche qui s'intègre dans la stratégie de l'entreprise

A nos yeux, c'est autour des enjeux et des ambitions **stratégiques** de l'entreprise que doit se structurer toute démarche de gestion par les compétences. Lorsqu'elle aborde cette question, l'entreprise doit être convaincue que c'est en misant sur **la responsabilisation et les compétences de toutes les catégories de personnel**, qu'elle sera à même de relever les défis associés à son développement et à sa pérennité.

Conçue, située et déployée dans cette perspective stratégique – et non comme une nouvelle « mode » en matière de gestion des Ressources Humaines –, la gestion par les compétences acquiert sa vraie dimension : celle de **donner du sens** à l'implication et à l'engagement de tous les acteurs de l'entreprise. Parce qu'elle s'efforce d'objectiver et de proposer des **jeux gagnants**, à la fois en termes de résultats économiques pour l'entreprise et en termes de développement professionnel pour les salariés, elle constitue un puissant levier de performance et de progrès.

2 Le travail sur l'organisation comme préalable : créer de la responsabilité et ouvrir l'accès à la compétence

Dans toute intervention qui touche à la notion de compétence, nous pensons devoir toujours ré-interroger d'abord l'organisation. C'est là une première obsession : **ouvrir l'accès à la compétence par l'organisation**. Nous nous refusons à travailler sur les métiers et à mettre en place une gestion par les compétences indépendamment d'une réflexion sur l'organisation, voire même avant une reconfiguration de l'organisation. Pourquoi ?

L'approche processus. : mettre les métiers en élévation par la responsabilisation

L'amplitude des métiers ou emplois accessibles aux salariés, dépend entièrement de l'organisation. C'est elle qui répartit les tâches et les missions et conditionne par là le caractère plus ou moins cloisonné du travail assigné à chaque individu. On connaît les effets pervers du cloisonnement des postes de travail : à la fois pour la performance de l'organisation et pour le développement du salarié.

Pour en sortir, il faut souvent reconfigurer³ l'organisation. La structure fonctionnelle classique doit être confrontée à la logique de **processus coopératif**, inter- ou multimétiers, orienté « résultat », parce que c'est là que se joue, en définitive, la productivité et la qualité du service à rendre au client. L'approche de l'organisation par les « processus », qui porte en elle le principe même de responsabilisation collective, conduit à définir des périmètres d'emploi et des situations professionnelles qui créent le besoin et l'opportunité d'étendre ses compétences. Cet effet n'est pas seulement obtenu parce qu'on a défini un processus idéal exigeant un « profil de compétences cible », mais parce que la mise en responsabilité des équipes, les pousse à prendre davantage sur elles et induit de facto un besoin d'apprendre et d'évoluer.

Périmètres de responsabilité et coopération inter métiers

Quand nous parlons d'organisation, nous parlons donc avant tout de « mise en responsabilité », ou d'organisation de la responsabilité. On n'est dans le registre de l'organisation que lorsqu'on envisage comment mettre des personnes ou des équipes collectivement en responsabilité de résultats. C'est bien là le sens de la reconfiguration de l'organisation que nous envisageons en préalable à la gestion par les compétences. C'est un passage obligé, si l'on veut sortir des définitions de fonction et des filières de gestion traditionnellement basées sur la notion de poste de travail.

Une des stratégies les plus efficaces sur ce plan, est de mettre les titulaires de métiers complémentaires en **responsabilité conjointe**⁴ d'un périmètre porteur de valeur ajoutée concrète pour le client. Il se crée par là une osmose entre les métiers et le besoin d'apprendre une part du métier de l'autre pour mieux coopérer. C'est d'ailleurs ce qui est visé explicitement dans les organisations « par projet » ou en « plateau projet ».

Récemment, nous avons eu l'occasion de travailler à la reconfiguration de l'organisation de production d'une aciérie. En appliquant la logique évoquée ci-dessus, trois processus clés ont été identifiés comme devant structurer l'organisation : la gestion des outils et du flux à feu continu, la « boucle courte »

d'appui technique à la journée et la boucle longue d'amélioration en « mode projet ». Sur le processus continu 2 périmètres de responsabilité ont été définis : l'un sur l'élaboration de l'acier liquide, l'autre sur la réalisation des brames qui constituent la spécialité de cette usine ; avec à chaque fois des équipes qui combinent les métiers d'opérateurs associés au process (fours, ponts roulants, coulée continue, etc...) les métiers de maintenance, le métier d'ordonnement et de gestion du flux. Sur la boucle courte, par symétrie on a constitué deux équipes d'appui multimétier ; et de même pour la boucle longue. On a ainsi redistribué toutes les compétences de l'atelier au service de la performance, cassant du même coup l'inertie et le corporatisme de l'organisation par métier (production / maintenance / méthode / process ...) et au sein des métiers, par spécialité (mécanique / électricité / instrumentation ...). Parallèlement à l'objectif de productivité qui a motivé ce projet, ce décloisonnement de l'organisation devrait ouvrir des perspectives de développement des compétences pour la majorité des personnels concernés.

3

Penser l'organisation comme devant être traversée par des « parcours » qualifiants

La seconde obsession d'Aegist, c'est de faire considérer l'organisation, non pas comme un assemblage de casiers où loger dans l'ordre (hiérarchique si possible) les personnes qui ont à y travailler, mais comme un système dynamique où les personnes évoluent, changent de point de vue, développent des réflexes de coopérations et apprennent en permanence. D'où le thème d'organisation apprenante qui nous est cher. Mais ceci suppose aussi du côté du salarié, que ce champ soit dynamisé par un projet personnel, qui s'appuie sur le projet de l'entreprise.

Le projet professionnel et les parcours d'évolution ouverts par l'entreprise

Les possibilités d'évolutions professionnelles dépendent des **parcours** que l'organisation ouvre à son personnel. Si l'on veut déclencher et rendre possible un développement des compétences, il faut que l'entretien professionnel d'évaluation ouvre la possibilité à chacun d'énoncer un **projet professionnel** et d'identifier, dans les parcours offerts, la possibilité de l'y inscrire. Une condition nécessaire pour que le responsable de proximité puisse mettre en œuvre une véritable gestion de son équipe sur ce principe, tient donc dans l'ouverture et la volonté affichée par les deux parties – entreprise et salarié – de s'engager dans un programme de développement professionnel qui constitue les prémisses d'un jeu gagnant pour chacune d'elles.

Une volonté de jouer la mobilité professionnelle qualifiante

Ce qui manque souvent du côté de l'entreprise, c'est la volonté de miser sur des stratégies de mobilité professionnelle, parce qu'elle privilégie des objectifs de résultat à très court terme. Tant que le management ne sera pas aussi évalué sur la façon dont il renouvelle et prépare le portefeuille de compétences dont l'entreprise aura besoin demain, celui-ci aura tendance à jouer la sécurité ou la rétention. « Pourquoi miser sur une mobilité qualifiante dont je ne serai guère tenu comptable ou dont d'autres recueilleront les fruits ? Les meilleurs, je me les garde ». Ici encore, on voit qu'il s'agit de tirer la gestion par les compétences par une double dynamique organisationnelle :

- celle de la mise en responsabilité d'une équipe sur un périmètre qui crée, dans le temps court, un appel de compétences qui dépasse souvent celles qui sont maîtrisées individuellement ;
- celle des parcours professionnels qualifiants qui ouvre des perspectives de mobilité dans différentes missions ou fonctions de l'organisation, permettant à chacun d'évoluer et de ne pas s'enkyster en stagnant trop longtemps dans un service ou une activité.

4

Métiers en «prisme élargi» par l'ouverture du spectre de compétences

Nous avons été parmi les initiateurs, dès 1985, de l'idée des « *rosaces de compétence* », visant à élargir le prisme des compétences décrites, attendues et reconnues, donc valorisées dans un métier correspondant à un périmètre de responsabilité de l'entreprise.

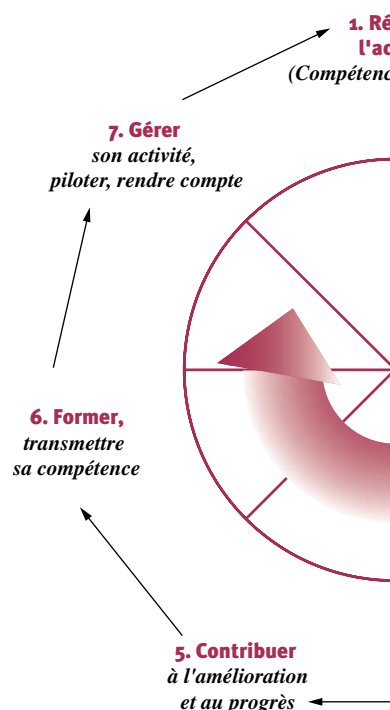
Au-delà des compétences techniques et procédurales, cela revient à expliciter et à reconnaître d'autres savoir-faire, souvent implicites, mais indispensables à la performance. Ce sont les compétences liées au travail collectif, au relationnel, à la communication, à la coopération, à l'adaptation aux situations et aux demandes hors normes ; les compétences liées à la gestion et à l'autocontrôle de sa propre activité et de celle de son équipe ; les compétences liées à l'amélioration continue ; etc.

Les **axes de compétence** sont les différents registres de compétences sur lesquels vont se déployer les emplois. Le choix de ces axes est un acte stratégique initial, dans la démarche. Il se fait en fonction de l'analyse des compétences clés identifiées par le management de l'entreprise pour atteindre le niveau de performance visé, dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

La méthode consiste alors à interroger l'éva-



lué (ou à l'amener à s'interroger) sur l'exercice de son métier sous toutes ses facettes, selon un schéma qui focalise l'interrogation sur ce qui détermine une « *maîtrise intelligente des situations* »⁶. Le schéma suivant illustre le type de parcours (ici avec 7 axes de compétence) que nous proposons pour évaluer les compétences liées à un périmètre de responsabilité :



les concepts

Gestion des compétences

Moyens que se donne l'entreprise pour identifier, évaluer et développer son "portefeuille" de compétences individuelles et collectives

Knowledge Management

Démarches pour capitaliser et gérer les savoirs et savoir-faire critiques qui fondent l'avantage concurrentiel de l'entreprise

- La mise **sous contrôle** de ses propres résultats, de la qualité du travail exécuté (axe 2)
- La **communication** ou la **qualité relationnelle** dans l'exercice du travail, notamment en termes de service à rendre au client (axe 3)
- La **coopération** avec ses collègues ou avec d'autres métiers (axe 4)
- La capacité à mener ou à participer à **des démarches d'amélioration ou de progrès** concernant sa mission (axe 5)
- La capacité de **transmettre** son savoir-faire ou de **former** ses collègues (axe 6)
- La **gestion** de son activité et le **pilotage** des actions de progrès à travers des indicateurs ou le suivi de **tableaux de bord** (axe 7)

5 L'évaluation en situation professionnelle

La dernière « obsession » et non des moindres, est celle du **mode d'évaluation**. C'est la pierre de touche de l'efficacité et de la pertinence d'un système de gestion par les compétences. Nous avons souvent déploré que des entreprises déploient une énergie démesurée à construire leurs référentiels de compétences et se trouvent complètement démunies pour leur mise en œuvre opérationnelle. La première option stratégique à prendre, quand on se lance dans un tel processus est donc de déterminer comment le système sera opérant sur le terrain, pour évaluer concrètement et pour aider les personnes à évoluer. Et de construire ensuite le dispositif dans cette orientation et avec ce souci opérationnel.

- La première condition est la **simplicité** et la **robustesse** du système ainsi que son ouverture aux évolutions probables de l'organisation.
- La seconde est l'**appropriation** par le **management opérationnel**, qui doit s'y retrouver parce que c'est lui qui devra le mettre en œuvre, et non le seul département RH.
- La troisième est la **légitimité** du système aux yeux des **professionnels**, donc le caractère co-construit des références professionnelles (même si elles doivent souvent faire bouger les représentations traditionnelles des hommes « de métier »). Mais ce travail, il faut le faire avec eux, non sans eux ou contre eux.
- La quatrième est la rupture avec le style d'évaluation par examen de type scolaire pour préférer toute modalité d'**évaluation en situation** d'exercice professionnel. Ceci signifie qu'on introduise l'observation prolongée par l'encadrement dans des situations définies, de commun accord, comme révélatrices des progrès professionnels attendus. La compétence étant de l'ordre de

l'action, du savoir agir - même si elle mobilise des savoirs -, c'est donc dans l'action qu'on en juge.

- La cinquième est la **traçabilité** des parcours individuels, des compétences validées, des progrès attendus et des perspectives de développements professionnels, suivant un programme convenu entre l'évalué et l'évaluateur.

Enfin il faut rester extrêmement **prudent sur la notion de « comportements »** ou « savoir être », par où se réintroduit subrepticement la « note de gueule » et l'arbitraire hiérarchique. C'est une règle salubre, comme le dit fort bien Yves Lichtenberger, « *de ne désigner comme compétence que ce dont on peut indiquer le chemin à parcourir pour l'acquérir* »⁷.

Il nous semble intéressant également de s'inspirer de ce que propose Annick Penso-Latouche en mettant plutôt en avant la notion de rôle : « *La différence essentielle... est que savoir-être, compétences comportementales, facultés de mise en œuvre... disent ou prétendent dire quelque chose de l'individu, de ce qu'il est, de sa personnalité. Au contraire, le rôle dit quelque chose de l'entreprise et de ce qu'elle attend.* »⁸

6 Reconnaissance et valorisation des compétences

Il n'est pas possible de terminer un article sur la gestion par les compétences sans évoquer la question de la reconnaissance et de la valorisation des compétences par l'entreprise.

En effet, pour faire vivre une gestion par les compétences, il convient qu'en contrepartie d'un investissement individuel et collectif sur le développement de la performance pour les clients et l'entreprise, se mette en place un développement professionnel pour le personnel.

Dans ce cadre, et si nous voulons donner la légitimité requise à l'ensemble de cette gestion, il importe d'être attentif à quelques principes de base.

Le premier d'entre eux porte sur la cohérence qu'il faut développer entre une stratégie énoncée de positionnement sur un marché, une organisation qui intègre les responsabilités et les compétences requises, la valorisation qui en est faite au moment des entretiens d'évaluation et les parcours professionnels que cela ouvre à ceux qui s'y investissent.

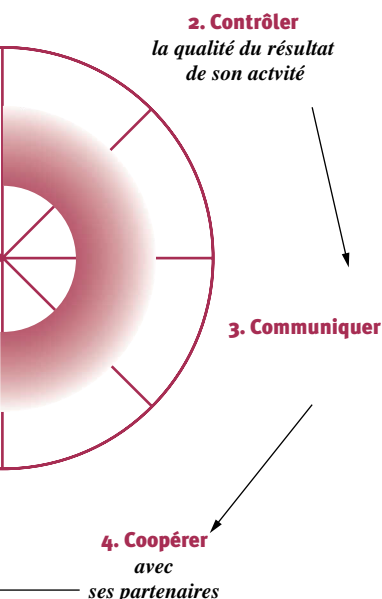
Un autre de ces principes plaide pour qu'il existe une différenciation possible dans les parcours professionnels entre ceux qui vont jouer le jeu et assumer la responsabilité des défis et des résultats à atteindre et ceux qui préféreront le rôle de spectateur.

Cela demande qu'un autre de ces principes soit mis en œuvre : un minimum de transparence dans la gestion des parcours professionnels pour garantir un traitement équitable à

Ce schéma met bien en évidence les conditions d'une véritable maîtrise professionnelle. Car au delà des compétences techniques (axe 1) celle-ci suppose :

Capitaliser l'activité

des techniques



tous. Dès lors, l'implication sur des choix stratégiques, l'appropriation des fonctionnements organisationnels que cela suppose, la manière dont chacun va être mobilisé au service de ces fonctionnements et les perspectives professionnelles que cela ouvre pour ceux qui s'y inves-

1 Deauville 1998

2 Editions Liaisons 1999

3 ou « ré-ingénieur » l'organisation

4 on parle aussi de « co-propriété », mais non pas comme un dispositif qui supplée aux cloisonnements résultant de l'organisation par métier, mais bien comme constitutif de l'organisation elle-même.

5 Il faut bien faire la distinction ici entre le « métier » au sens générique (le professionnel mécanicien, comptable, ...) et le métier au sens d'un ensemble de compétences à mettre en œuvre dans un périmètre

tissent, sont autant de garanties qui permettent de concrétiser ce principe.

Enfin, il importe aussi que la reconnaissance ne soit pas un acte limité dans le temps. Elle est pour chaque manager une pratique de tous les instants. C'est la raison pour laquelle le

de responsabilité d'une organisation donnée.

6 Selon la définition de la compétence proposée par Ph. Zarifian.

7 Voir aussi dans le Tome 9 des Journées Internationales de la Formation, dont Yves Lichtenberger était le rédacteur, : « Mais que gagne-t-on à appeler cela 'savoir-être' s'ils ne s'apprennent pas et que tout simplement ce ne sont pas des 'savoirs' ? » Et plus loin : « En désignant comme solution le fait de posséder un 'savoir', on n'a guère avancé sur la façon de l'acquérir, et on risque d'avoir obscurci le chemin conduisant à un telle maîtrise en

développement professionnel doit se construire dans la durée en proposant, à ceux qui s'y inscrivent, des étapes où chacun peut progresser, se développer et ainsi construire une carrière professionnelle, c'est-à-dire leur « employabilité » de demain.

ne recherchant pas les conditions d'exercice d'un tel pouvoir . (...) Les savoir-être renvoient plus à des processus de sélection, et c'est pourquoi il est important...de les décomposer autant que possible en savoirs et savoir-faire, et d'essayer chaque fois que l'on nomme une compétence... d'indiquer en même temps comment elle peut s'acquérir et comment elle sera reconnue » (p.18-20)

8 Annick Penso-Latouche, SAVOIR-ÊTRE : COMPÉTENCE OU ILLUSION? Editions Liaisons, Paris, 2000

Quel outillage pour gérer les RH par les compétences?

Si nous considérons la problématique "compétences" sous l'angle de la gestion, les modalités d'évaluation des compétences et l'outillage associé, constituent assurément l'élément pivot pour faire le lien entre la recherche de performance de l'organisation et le développement professionnel des personnels qu'elle emploie. C'est cette question centrale que nous avons voulu évoquer ici en nous référant à une expérience en cours dans le contexte d'un plateau de R & D, au sein d'un grand groupe industriel.

Quant nous parlons de *responsabilisation*¹ ou encore d'organisation *apprenante*², c'est pour caractériser un type d'organisation où le travail n'y est plus seulement décrit en termes de métier, de fonction ou de tâches assignées à chaque salarié, mais de plus en plus en termes de partage de responsabilités et de compétences à développer pour contribuer à la performance de l'entreprise. Comme le disait avec bon sens un de nos partenaires industriels : « *ce que nous achètent nos clients, ce sont des produits ou des services et pas des métiers !* »

Ce qui émerge dans ce nouveau paradigme, c'est le **travail d'une équipe et sa capacité à prendre en main les situations et les événements dont dépend le résultat attendu dans le périmètre dont elle a la responsabilité.**

Jusqu'ici, l'évaluation du personnel était centrée sur la façon dont chacun exerçait son métier, remplissait sa fonction, en référence à une *fiche de poste* et aux *bonnes pratiques* du métier ; la responsabilité de la performance restant à charge de l'organisation et de la hiérarchie.

Aujourd'hui, ce qu'on veut évaluer, ce sont les compétences mises en œuvre, individuellement et collectivement dans une unité ou périmètre de travail donné, en référence au

spectre de compétences jugées nécessaires pour obtenir la performance. Pour simplifier, on pourrait dire que, dans le premier cas, l'individu est « enrhumé » dans sa fonction ou son poste de travail, la seule marge de progrès consistant à changer de poste pour évoluer vers un poste plus qualifié. Alors que, dans le second, le jeu est a priori plus ouvert, dans la mesure où les périmètres de travail sont plus étendus, et où les exigences de performance requièrent un spectre de compétence beaucoup plus large.

Cette tendance s'affirme de façon tout à fait concrète dans les organisations matricielles où le travail est construit à la croisée d'un *axe métier* et d'un *axe marché* ou d'un *axe projet*. Mais là où les organisations ont fortement évolué, les systèmes de GRH n'ont pas toujours suivi : tout au plus a-t-on développé de nouveaux outils d'évaluation, qui tentent d'appréhender cette nouvelle réalité.

Des amalgames et des solutions hybrides

Ce que nous observons sur le terrain, ce sont des approches incomplètes du problème, des amalgames conceptuels, et un empiement d'outils dans lesquels les managers opérationnels ont du mal à se repérer.

On voit fleurir de nouveaux *référentiels métiers*, dans lesquels on a inventorié de façon très détaillée les « *savoirs, savoir-faire et savoir-être* » attendus de la personne qui exerce un métier, à un niveau de qualification donné ; constituant une **sorte de description de fonction élargie, habillée en termes de compétences**. Par ailleurs, le mode de gestion est resté articulé sur l'entretien individuel classique, pour lequel on a remplacé la description de poste par ce nouveau référentiel, a priori plus détaillé et plus complexe.

Fondamentalement, rien n'a changé, si ce n'est l'habillage de l'outil d'évaluation ; un

habillage jugé souvent à ce point rébarbatif par les managers opérationnels, que ceux-ci en reviennent aux bonnes vieilles méthodes de la note d'évaluation globale « à la tête du client ». On est ainsi passé à côté de l'objectif visé et parfois on a même régressé.

Enfin, ce qui ajoute souvent à la confusion, ce sont ces « chartes » qui énoncent les valeurs de l'entreprise auxquelles les membres du personnel sont supposés adhérer. Ici encore, il faut être très prudent, car à bien y regarder, ce type de document fait souvent penser à une forme de prosélytisme qui va bien au-delà de ce que l'entreprise est en droit d'attendre d'un professionnel dans l'exercice de son métier.

Notre approche du problème de l'évaluation

Pour tenter de clarifier les choses, nous proposons de segmenter le problème en trois parties, en forçant volontairement le trait. Les illustrations que nous en donnons se réfèrent à ce que nous développons actuellement dans un bureau d'étude organisé en plateau projet pour développer une nouvelle gamme de produits.

1. Le niveau de base du métier

Ce sont les *connaissances et les savoir-faire techniques* que l'on est en droit d'attendre chez un professionnel, dans son métier, en dehors du contexte spécifique et des objectifs de l'organisation.

M. X est dessinateur de bureau d'étude, il a une formation technique supérieure qui recouvre des connaissances en mécanique et en électronique, il maîtrise différents outils de conception assistée par ordinateur ...

C'est d'ailleurs ce qui va être évalué en premier, lors d'un entretien d'embauche. Et ce corpus peut, bien entendu, évoluer en fonction de l'état de l'art, des évolutions de la technologie ou encore du contexte de l'activité.

À ce stade, beaucoup d'entreprises veulent aussi prendre en considération les « capacités » individuelles, ou le bagage que possède en propre chaque individu de par son histoire personnelle (leadership, facilité d'expression, réseau de relations, expérience multiculturelle, capacité à s'intégrer dans une équipe, etc..)

Monsieur X a fait une partie de sa carrière aux USA, il peut travailler en anglais, il est devenu familier de la culture et de la pratique des affaires dans l'environnement anglo-saxon.

2. La compétence professionnelle dans le métier

On se réfère ici volontairement au contexte de l'exercice du métier ; c'est-à-dire à un *périmètre de responsabilité*, au sein de l'organisation, auquel on peut associer un résultat, une performance attendue. Périmètre, où l'individu va être confronté à des situations et des aléas qui vont exiger de sa part et de ses collègues la mise en œuvre de compétences variées, pour produire ce résultat ou cette performance.

Monsieur X travaille au développement d'un nouveau produit comme concepteur électromécanicien, il est confronté à la nécessité de se concerter en permanence avec ses collègues de l'industrialisation du produit et des achats de composants. Il doit assurer la liaison avec un partenaire situé en Californie, qui doit lui fournir les résultats d'une campagne d'essais nécessaires à la mise au point d'un prototype, sur lequel une décision importante doit être prise à la date du ...

On est bien ici dans le registre de la compétence telle que nous l'avons définie. On voit aussi immédiatement que le référentiel de compétence devra rendre compte non seulement des compétences techniques du métier, mais également des compétences de communication ou de management au sens large ; ces dernières devenant de plus en plus indispensables dans la société complexe que nous connaissons. On imagine également dans quelle mesure, il est possible de définir, pour un métier donné, des niveaux de compétences, correspondant à des niveaux de complexité croissante dans les situations de travail envisagées.

3. Le comportement au sein de l'organisation

L'encadrement de terrain est généralement très demandeur, pour qu'on intègre dans le système de GRH, ce qu'il appelle le « savoir être » ou le comportement.

Monsieur X est un expert dans son domaine, mais il est toujours en retard aux réunions, il travaille seul et est peu solidaire de son équipe dans les coups durs, il prend congé sans se concerter avec ses équipiers ...

Comme nous l'avons fait remarquer dans l'introduction, il faut bien distinguer ici ce qui fait partie du rôle et donc de la façon d'exercer son métier - on est bien ici dans le registre de la compétence -, de ce qui relève du simple respect du règlement de travail.

Quel outillage proposer ?

Les critères d'un bon outil d'évaluation des compétences ont été évoqués dans le texte introductif de la lettre. Voici, à titre d'exemple, la structure de l'outil que nous avons été amenés à proposer pour le bureau d'étude auquel nous nous référons.

S'agissant d'un travail en *plateau projet*, dispositif organisationnel qui vise à faciliter l'ingénierie simultanée, le diagnostic a montré qu'au-delà du regroupement physique des acteurs, la logique dominante restait celle des « métiers » au détriment de la logique « projet » : chacun attendant l'autre pour progresser, avec un recours trop systématique à la hiérarchie « métier » pour arbitrer les inévitables conflits entre les techniciens concepteurs, les acheteurs et les responsables de l'industrialisation du produit. Ce qui est en cause ici, ce n'est pas tellement la compétence technique des acteurs, mais bien le rééquilibrage du métier en termes de compétences à caractère organisationnel ou managérial.

Sans remettre en cause les référentiels de l'entreprise, nous avons développé un outil simple, dédié au mode projet, constitué d'une matrice qui croise 10 compétences clés avec 2 ou 3 situations caractéristiques d'un processus de développement de nouveau produit.

Compétences « plateau projet »	Situation 1		Situation 2	Plan de progrès	
Techniques					
Concevoir, développer					
Innover, proposer des alternatives					
Anticiper, évaluer les contraintes, les risques					
Expérimenter, tester des hypothèses					
Résoudre des problèmes					
Organisation et management					
Organiser, planifier					
Communiquer, associer, coopérer					
Gérer l'information et la documentation					
Argumenter, négocier, décider					
Piloter, rendre compte, tenir un rôle					
Performance globale recherchée					

Les situations types retenues, pour les techniciens du plateau sont :

1. Conception d'un produit en phase de développement d'une version prototype
2. Mise au point du produit en phase de qualification
3. Transfert du produit pour évolution, après lancement des premières séries en fabrication

Le même référentiel de base a été utilisé, pour les responsables de la coordination des équipes travaillant sur le plateau, avec les situations suivantes :

1. Mise en responsabilité d'une équipe pluridisciplinaire sur une phase du processus
2. Réunion ou point d'avancement avec l'équipe
3. Coordination et pilotage de la convergence du processus de développement

Dans chaque case de la matrice, on s'est efforcé d'explicitier, avec des représentants du métier, en quoi la situation sollicite la compétence, ou encore : « comment on peut l'observer et donc rendre l'évaluation la plus objective possible ». L'évaluation donne lieu à une cote qui correspond aux standards de l'entreprise et aux parcours professionnels ouverts pour ce métier.

On notera également le rôle de la dernière ligne qui permet de globaliser l'évaluation du point de vue de la performance attendue dans chaque situation.

Enfin, la dernière colonne servira à expliciter le plan de progrès, convenu entre le salarié et son hiérarchique, à l'issue de chaque entretien d'évaluation.

Ce type d'outil peut bien sûr être supporté par un logiciel de base de donnée qui facilitera les mises à jour et les traitements statistiques souhaités par la DRH.

1 Les anglo-saxons parlent d'empowerment

2 learning organisation est généralement traduit par organisation apprenante

Accompagnement de diverses actions « Objectif Compétences » menées par le Medef

Aegist collabore, depuis près de deux ans, à la mise en œuvre de l'opération « **Objectif Compétences** » menée par le Medef. En plus d'être membre du **Réseau Partenaires**, créé pour réunir les cabinets qui accompagnent les entreprises dans la construction de démarches de gestion par les compétences, Aegist a approfondi son partenariat avec le Medef à travers diverses actions.

Dix comptes rendus d'expérience

Une première collaboration s'est établie avec le Medef Nord Pas-de-Calais. Les consultants Aegist ont réalisé une analyse approfondie de dix expériences de démarche Compétences menées par des entreprises de la région. Dix « monographies » résument ce travail.

Dix entreprises, dix approches : certaines heureuses, d'autres peu abouties. L'analyse transversale de ces expériences débouche sur un enseignement clair : seules les démarches impliquant une transformation de l'organisation et une mobilisation des compétences par la responsabilisation parviennent à se pérenniser. Les autres, irrémédiablement, s'enferment rapidement dans des impasses : revendications concernant les salaires, non-adhésion de l'encadrement ...

Mise en place d'observatoires

Dans le Nord Pas-de-Calais et en Auvergne, Aegist apporte son expérience et son expertise dans l'animation d'observatoires et de clubs d'entreprises destinés à favoriser les échanges et le développement de bonnes pratiques en matière de gestion par les compétences. Aegist contribue ici, en lien étroit avec les coordinateurs régionaux, à l'animation de réunions de dirigeants d'entreprise et à l'élaboration de stratégies d'information, de capitalisation et de transfert. Un consultant

Aegist agit en ressource auprès du groupe projet national chargé de promouvoir cette démarche d'observatoires. Aegist contribue également aux travaux de l'observatoire européen qui réunit autour du Medef des experts et des praticiens représentant douze pays de l'Union Européenne.

Un Séminaire pour s'approprier la Gestion par les Compétences

Comment sensibiliser aux tenants et aux aboutissants concrets de la démarche les intervenants du Medef qui, dans les régions, sont en contact avec les entreprises ? Comment leur permettre d'être des interlocuteurs efficaces pour promouvoir et expliciter cette démarche auprès des entreprises ?

Aegist a été sollicité sur cette problématique durant l'année 2000. Il a rapidement été convenu avec les donneurs d'ordre que la meilleure façon de s'approprier une démarche de cette nature consiste à l'expérimenter dans sa propre organisation.

Résultat : un séminaire de quatre jours destiné aux cadres responsables d'organismes proches du Medef. Un séminaire construit sur deux approches qui se chevauchent en permanence.

Première approche : l'analyse détaillée d'un cas réel.

Il s'agit ici d'une intervention menée par Aegist en 1994-1995 auprès d'une industrie alors condamnée à la fermeture si elle ne se transformait pas radicalement. Toutes les étapes de l'intervention sont explicitées : analyse stratégique, analyse de l'organisation, définition de la cible, ... Jusqu'à la mise en place concrète de toutes les dimensions d'une gestion par les compétences, y compris la signature d'un accord avec les syndicats.

Deuxième approche, en parallèle : l'équipe de dirigeants applique la même démarche à son organisation.

Plus qu'un simple exercice didactique d'approfondissement, la réflexion devient ici un vrai creuset du changement. On s'interroge sur les similitudes et les différences entre « son cas réel » et l'expérience relatée. On pose un à un les jalons qui permettent de positionner l'organisation en phase avec les contraintes et les ambitions. Stimulé par l'exemple concret que fournit l'expérience relatée, on se surprend, en trois jours, à ébaucher des réponses à des questions qui longtemps avaient semblées bloquantes.

Au terme des quatre journées, l'équipe des dirigeants disposait des orientations majeures, d'un aperçu de la faisabilité concrète et même d'un plan d'action de la démarche à mener dans leur propre organisation.

Plus de 200 dirigeants et collaborateurs ont réalisé ce parcours de formation durant le dernier trimestre 2000.

