



conseil en stratégie sociale
téléphone 01 55 34 32 30

pactes

la lettre client de pactes conseil
pascal gallois / thierry hurteaux / antoine werner

Yves Lichtenberger,
chercheur au Laboratoire
Techniques, Territoires
et Sociétés,
Université de
Marne-la-Vallée



« La gestion par les compétences, un processus d'apprentissages réciproques »

Pourquoi les salariés doivent-ils être associés à l'élaboration des dispositifs de gestion par les compétences ?

La force d'une organisation classique se voit dans son organigramme. La force d'une gestion par les compétences réside dans les interactions et les coopérations qu'elle suscite. Les personnels doivent pouvoir s'approprier la démarche et s'entendre sur des objectifs et des règles communes. La discussion et la négociation sont au centre du dispositif. Elles sont une condition de confiance et d'implication de chacun, et tout simplement d'efficacité collective.

Concrètement, comment s'y prendre ?

Il y a un préalable : l'engagement clair de la direction générale. Il ne s'agit pas de « faire du social », il s'agit de faire évoluer toute l'entreprise. Il faut être sûr que la direction s'en donne les moyens, qu'elle offre la possibilité à chaque niveau de décliner les objectifs pour éclairer les décisions et les comportements pertinents, qu'elle organise les confrontations entre grandes fonctions de l'entreprise, entre niveaux hiérarchiques, et aussi avec les partenaires sociaux.

suite au verso

conseil

Gestion par les compétences : l'ère du pragmatisme

Revenues des usines à gaz des années 90, les entreprises misent aujourd'hui sur la souplesse et le pragmatisme pour mettre en place une gestion des compétences. Deux sources d'inspiration se dégagent : la priorité aux enjeux concrets et bien délimités, et la mise en place de démarches concertées.



Conseil. *A l'époque, on rêvait de systèmes globaux répondant à toutes les problématiques, et ces projets ont été étouffés par leur complexité. Aujourd'hui, on examine des situations concrètes de travail et on se fixe des ambitions plus modestes, mais réalistes.*

L'identification et le renouvellement des compétences sont mis ainsi au service d'enjeux pratiques : mettre en place des équipes autonomes, anticiper l'écrasement de la pyramide des âges, offrir des itinéraires motivants à ses cadres, garder les meilleurs... « *Et ça marche parce que ça part des besoins de l'entreprise.* »

Ça marche, également, parce que cette nouvelle philosophie induit une sélection « par le haut » (faire fructifier un potentiel humain), ainsi que des démarches concertées impliquant tout ou partie des personnels

Elles s'appellent Nestlé, Michelin, Crédit Lyonnais, Renault ou Valéo. Elles veulent des opérateurs plus polyvalents, des décideurs plus audacieux, des informaticiens plus fidélisés ou des ingénieurs plus mobiles. Et elles croient à l'approche « compétences » pour gérer ces problèmes délicats, voire stratégiques.

« *C'est une des grandes différences par rapport aux approches des années 90, estime Pascal Gallois, de Pactes*

suite au verso

..!

Ce dialogue social passe-t-il par la signature d'accords ?

Il peut y avoir des accords « cadre » mais pas forcément. Les syndicats ne le souhaitent d'ailleurs pas toujours. L'important est qu'ils puissent suivre les processus, attirer l'attention s'ils ne sont pas équitables, et négocier les formes de reconnaissance. Il faut par contre associer directement les personnels, en fonction de leur expertise par exemple, à la définition des outils : référentiels, modes d'apprentissage et d'évaluation, etc.

Est-il payant de mettre en œuvre une gestion par les compétences ?

Les entreprises ne s'y lancent que sous la pression. Mais une fois lancées, elles ne reviennent pas en arrière. Comme tout investissement, ça leur coûte, mais cela permet des améliorations et des solutions que l'organisation traditionnelle ne peut pas atteindre. ■

...!

concernés. « *Un projet descendant n'a aucune chance d'aboutir, car les changements à venir sont source d'inquiétude. De plus, la résistance au changement augmente avec le niveau hiérarchique !* » souligne Pascal Gallois.

Ainsi, beaucoup expérimentent localement (un site, un service) plutôt que de viser le « tout, tout de suite ». D'autres associent directement les équipes à la conception des outils (référentiels, modes d'apprentissage...), tout en prenant en compte les attentes en termes de rémunérations ou de formation : un jour ou l'autre, il faudra renvoyer l'ascenseur.

A ce stade, certaines directions craindront de mettre le doigt dans l'engrenage financier « statuts, classifications, salaires ». Mais c'est souvent la condition pour donner un sens à la gestion par les compétences.

D'autre part, les dispositifs actuels, plus souples, ne se traduisent pas forcément par des accords gravés dans le marbre : un retour au pragmatisme qui laisse espérer de vrais progrès. A condition de donner aux partenaires sociaux les moyens de « monter en expertise », pour négocier utilement sur ce sujet complexe. ■

formation

Changements d'organisation : n'oubliez pas les partenaires sociaux !

Changer d'organisation sans prendre le temps de consulter les partenaires sociaux, c'est prendre un risque managérial et s'exposer à des sanctions pénales. Un stage Pactes Conseil fait le point sur la question.

actualité

Compétences : le premier DESS spécialisé est sur les rails

La nouvelle université de Marne-la-Vallée accueille depuis fin octobre les 16 étudiants du premier DESS « Management par les compétences », formation qui comprend un tronc commun animé par Sandra Bellier, Yves Lichtenberger et Philippe Zarifian, neuf modules pratiques de 40 heures et un stage de trois mois en entreprise. La première promotion comprend deux tiers de professionnels en formation continue, venus de Carrefour, de la RATP, de collectivités territoriales, etc. Pactes Conseil assure les enseignements de deux modules : « Systèmes d'information pour les ressources humaines » et « Négocier sur la compétence ». A noter : les travaux pratiques, qui représentent 16 heures par module, sont conduits et restitués à distance via internet.

MAINTENANT NOUS ALLONS VOUS APPRENDRE À FAIRE LES OMELETTES SANS CASSER LES ŒUFS !



L'entreprise qui « ne consulte pas » prend des risques non négligeables : sanction pénale pour délit d'entrave, avec risque de casier judiciaire pour le dirigeant ; suspension de la mise en œuvre du projet et demande de dommages et intérêts

des formations syndicales pour pré-judice moral ! Au delà, c'est l'occasion pour le leader syndical de s'appuyer sur l'inquiétude à la base.

La formation, d'une durée d'un jour, rappelle les obligations légales en cas de changement d'organisation et détaille les modalités pratiques de la consultation. Objectifs : informer les cadres dirigeants et managers de terrain, afin qu'ils évaluent leur niveau de risque acceptable, et maîtriser le calendrier social pour ne pas retarder l'avancement des projets. Les sociétés récentes, ou évoluant dans la nouvelle économie, sont particulièrement concernées.

Renseignements :

Thierry Heurteaux, 01 55 34 32 30, 06 80 02 94 02

courriel : heurteaux@pactes-conseil.com