



**HAL**  
open science

## Le management des compétences se développe-t-il ?

Sylvie Monchatre

► **To cite this version:**

Sylvie Monchatre. Le management des compétences se développe-t-il? . Jean-Jacques Paul, José Rose. La relation Formation Emploi en 55 questions, Dunod, pp.303-308, 2008, 9782100521692. halshs-01679392

**HAL Id: halshs-01679392**

**<https://shs.hal.science/halshs-01679392>**

Submitted on 9 Jan 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Le management des compétences se développe-t-il ?**

**Sylvie Monchatre**

La gestion des compétences semble davantage relever du discours que des pratiques. Les rares analyses ayant cherché à mesurer la part des entreprises françaises engagées dans cette voie montrent qu'elles sont minoritaires. Deux tiers d'entre elles ne présentent aucun signe d'une évolution dans ce sens (Colin, Grasser, 2007). Seules 5,5% d'entre elles, de grande taille, situées dans les secteurs de l'énergie, de la finance et des services aux entreprises, ont recours à un ensemble de procédures et outils susceptibles de rentrer dans ce cadre : utilisation de référentiels de compétences, pratiques d'évaluation individuelle des salariés, liens établis entre évaluation et promotion ou formation, dépenses de formation élevées.

Pour autant, les entreprises gèrent quotidiennement les compétences de leurs salariés et ceci sans nécessairement le traduire dans des outils ou dispositifs spécifiques. La question est alors de savoir s'il y a du nouveau dans leurs pratiques, c'est-à-dire dans les manières d'utiliser, de développer et de valoriser les compétences des salariés. En particulier, les entreprises parviennent-elles à se débarrasser des oripeaux du traditionnel « modèle de la qualification » ? On sait que celui-ci s'inscrit dans une relation, conventionnellement établie, entre les capacités individuelles, attestées par le diplôme et/ou l'ancienneté, et les exigences des postes de travail - les tâches prescrites. Or, le développement d'une gestion des compétences vise précisément à s'affranchir des « rigidités » et « frustrations » attribuées aux filières professionnelles basées sur cette relation entre titre, ancienneté et poste. De plus, avec l'élévation des niveaux d'éducation, des ajustements s'avèrent nécessaires. Qu'en est-il au juste ?

### **Une conception plus flexible de l'emploi**

Les travaux du « groupe compétence » du Céreq permettent de souligner certains changements dans la gestion des salariés non cadres. Ils montrent, en particulier, que la logique des postes de travail tend à faire place à une approche plus flexible des affectations dans l'emploi. Cette flexibilité est tout d'abord quantitative. La gestion des compétences s'inscrit dans une gestion de l'emploi passant par le recours à des supports précaires, en particulier pour la main d'œuvre juvénile, pour qui l'intérim peut, selon la conjoncture, constituer un chevron vers l'emploi stable. Mais cette flexibilité est également qualitative. Les emplois sont redéfinis sur la base d'un périmètre élargi. Certaines entreprises sont allées très loin dans la formalisation de ces nouvelles exigences. En particulier, lorsqu'elles présentaient une forte division du travail au sein des ateliers, dans l'industrie lourde notamment, ou au sein d'administrations relevant de bureaucraties mécanistes. Leurs emplois sont alors redéfinis en termes de « métiers », par agrégation ou recombinaison *ad hoc* des anciens postes de travail. La décentralisation de la négociation collective aidant, les contenus des emplois sont plus que jamais définis en fonction de contingences locales et sans nécessairement s'inscrire, d'ailleurs, dans des accords d'entreprise.

A l'intérieur de ces emplois élargis, le management des compétences consiste à demander davantage de polyvalence aux salariés. L'enjeu est de les faire sortir de la gangue de leur poste de travail, d'obtenir d'eux une participation plus intense, une contribution multiforme à la performance collective. Se créent ainsi les conditions d'une prescription des comportements davantage que des tâches. Les qualités de coopération et d'adaptation dans le travail, si elles ne sont pas nouvelles, prennent une importance centrale. En particulier, les

Monchatre S., 2008, Le management des compétences se développe-t-il ? in Paul J.-J., Rose J., *La relation Formation Emploi en 55 questions*, Paris, Dunod, pp. 303-308.

tâches de coordination n'incombent plus seulement à la hiérarchie et deviennent l'affaire de tous : polyvalence entre les postes, ajustement mutuel entre collègues, gestion de la relation avec les services d'appui, anticipation des coûts de fonctionnement, prévention des risques, etc. L'individu est ainsi appelé à s'intéresser aux dimensions connexes de son emploi et l'interdépendance entre salariés doit primer sur la relation isolée à la tâche.

C'est essentiellement à l'intérieur de ces nouveaux espaces d'activité qu'une stimulation vertueuse des apprentissages peut se produire. Le management des compétences peut ainsi se pratiquer sans réformes spectaculaires de l'organisation du travail. Nos travaux montrent d'ailleurs qu'il accompagne, plus qu'il ne provoque, des réformes organisationnelles très pragmatiques. La mobilisation des compétences participe d'un décloisonnement fonctionnel et de formes transversales d'organisation, qui cherchent à renforcer l'interdépendance entre les unités et à connecter les salariés à des réseaux élargis. L'enjeu est une plus grande mobilité dans l'emploi, en situation de « routine » comme d'innovation.

Dans ces conditions, la formation s'effectue au plus près des situations de travail, en doublure ou en auto-formation et s'éloigne de la forme classique du stage. Il n'est dès lors pas étonnant, même si cela semble contradictoire, que les dépenses de formation aillent en diminuant. La formation en situation tend à faire partie intégrante des conditions de tenue des emplois. L'employeur se doit d'autant plus de la soutenir que la loi de 2004 sur la formation professionnelle renforce ses obligations en matière d'adaptation des salariés aux postes de travail. Le management des compétences demande ainsi une attention plus fine envers les contributions individuelles dont il s'agit de stimuler le développement.

### **L'encadrement en première ligne**

L'encadrement de proximité joue ici un rôle central pour susciter des opportunités de formation et en reconnaître les acquis. La difficulté est qu'en pratique, il se trouve lui-même pris en tenaille entre des contraintes budgétaires et de production. Il est souvent plus facile pour lui d'utiliser les compétences immédiatement disponibles que d'organiser leur développement, surtout dans des contextes de gestion tendue des effectifs et des budgets d'avancements et de promotions. Les calendriers de formation, les échéances en matière de validation des compétences et de promotion sont alors difficiles à respecter. Et le risque est de donner la priorité aux salariés qui ont déjà le plus d'atouts ou d'acquis préalables.

Les évaluations tendent également à être confiées à l'encadrement de proximité. Cette position n'est pour lui jamais confortable dans la mesure où il est à la fois juge et partie : il doit évaluer des compétences dont il aura, plus ou moins, facilité l'acquisition. Mais il lui faut mettre en place des régulations pour préserver le bon fonctionnement des équipes. Ainsi, pour ne pas se priver de contributions indispensables à ses yeux, il tend à maintenir une distribution équilibrée des augmentations salariales, par saupoudrage ou organisation de tours de rôle, et souvent à l'encontre des injonctions qu'il reçoit de la D.R.H. Il se livre également, dans ses jugements, à une hybridation des critères d'évaluation et l'ancienneté n'est jamais complètement évacuée au profit de compétences « objectivement » prouvées. Il demeure pour lui toujours délicat de distinguer la compétence de l'expérience et de départager les jeunes des anciens, en particulier face à des jeunes embauchés en dessous du niveau de qualification auquel leur diplôme semblait les acheminer et pressés d'obtenir un rattrapage.

Le management des compétences introduit, en effet, une logique marchande du type « donnant-donnant » dans l'échange salarial (Richebé, 2002). Il importe alors de gérer les

Monchatre S., 2008, Le management des compétences se développe-t-il ? in Paul J.-J., Rose J., *La relation Formation Emploi en 55 questions*, Paris, Dunod, pp. 303-308.

frustrations susceptibles de surgir entre l'accroissement des exigences adressées aux salariés dans le court-terme et le caractère différé de la reconnaissance dont ils peuvent bénéficier. Cela suppose notamment de déjouer les stratégies individualistes susceptibles de surgir au sein des équipes au détriment de la dynamique collective. De plus, selon leur âge et leur position dans un cycle de vie professionnelle, les salariés peuvent s'investir dans la compétence ou, au contraire, se placer en retrait. Ainsi, le management des compétences ne fait pas qu'attiser la concurrence interindividuelle, il est porteur d'une logique de calcul qui, en l'absence de discernement, peut s'avérer démobilisatrice.

### **Des enjeux d'équité interne**

Gérer les compétences est une pratique exigeante. Elle risque de susciter davantage de demandes immédiates de reconnaissance qu'elle ne peut en satisfaire, en particulier dans les grandes entreprises, publiques comme privées, où la reconnaissance immédiate des contributions reste limitée par le principe de leur rétribution différée (Eustache, 1999). Un management volontariste des compétences ne saurait donc faire table rase du passé. L'objectivation des compétences requises s'impose au même titre que des régulations instituant des principes d'équité interne. Cette précaution est d'autant plus importante que, contrairement à l'ancienneté, la compétence est une notion polysémique qui s'accommode d'une pluralité d'enjeux et de définitions. Elle appelle à un certain nombre de conventions partagées sous peine de rendre imprévisibles les règles de promotion et d'avancement.

Ainsi, en pratique, la compétence peut être assimilée à une performance. Dans ce cas, rien ne distingue l'action remarquée d'un jeune ou d'un ancien, de même que rien ne garantit *a priori* sa répétition ultérieure. Mais la compétence peut également être appréhendée comme le fruit mûr d'une gestion pertinente des aléas de l'activité. Ici, l'expérience entre en ligne de compte et c'est la fiabilité des salariés sur le long terme qui sera reconnue. Enfin, la compétence peut être assimilée à un potentiel d'évolution et demeurer filtrée sur la base de diplômes - ou d'autres attributs susceptibles d'en faire crédit - en vue d'évolutions de carrière prenant appui sur des parcours d'apprentissages sur-mesure. Il n'est alors pas certain que l'entreprise soit en mesure d'accueillir et de faire fructifier les compétences dans leur diversité.

Toute gestion des compétences s'inscrit dans des dynamiques de marchés du travail et dans des segmentations structurelles bornées par les diplômes. Est-ce à dire que rien ne change ? Nos observations montrent plutôt que le management des compétences crée, de fait, les conditions d'une reconnaissance des compétences mobilisées à l'intérieur de l'emploi, sous forme d'avancements et promotions (Monchatre, 2007). Mais en l'absence de *continuum* au sein des marchés internes, la reconnaissance des compétences au delà de l'emploi demeure problématique. Elle reste tributaire de politiques de gestion des ressources humaines régulées par le haut et dont le principal défi est de se tenir à l'écoute d'un management de proximité soucieux de développer les régulations locales l'activité.

### **Bibliographie**

Brochier D. (Coord.), 2002, *La gestion des compétences, acteurs et pratiques*, Paris, Economica.

Cavestro W., Durieux C., Monchatre S. (Coord.), 2007, *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica.

Monchatre S., 2008, Le management des compétences se développe-t-il ? in Paul J.-J., Rose J., *La relation Formation Emploi en 55 questions*, Paris, Dunod, pp. 303-308.

Colin T., Grasser B., 2007, La gestion des compétences : de la diffusion des outils et des pratiques au modèle ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 66, 18-29.

Dupray A., Guitton C., Monchatre S. (Coord.), *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques et économiques d'une pratique gestionnaire*, Toulouse, Octarès.

Eustache D., 2001. Politique salariale, régulation et échange social, *Revue Française de Sociologie*, 42 (2), 295-326.

Monchatre S., 2007, Des carrières aux parcours... en passant par la compétence, *Sociologie du Travail*, 49 (4), 514-530

Richebé N., 2002. Les réactions des salariés à la “ logique compétence ” : vers un renouveau de l'échange salarial ?, *Revue Française de Sociologie*, 43 (1), 99-126.