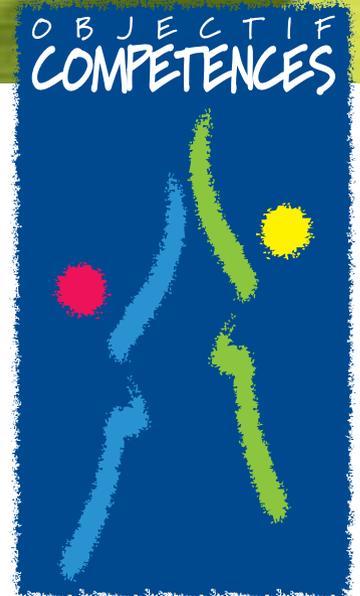


9 9

Reconnaissance  
et **compétences**



Reconnaissance  
et **compétences**



## 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.*

<b>RÉSUMÉ</b>	<b>5</b>
<b>AVERTISSEMENTS AU LECTEUR</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>9</b>
<b>LES COMPÉTENCES DANS TOUS LEURS ÉTATS</b>	<b>12</b>
1.1. UNE NOTION MULTIDIMENSIONNELLE ET MULTIFORME	13
1.2. LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES	15
1.3. LES « VRAIS FAUX AMIS » DES COMPÉTENCES	17
<b>LA RECONNAISSANCE EN QUÊTE DE SENS</b>	<b>21</b>
<b>LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES</b>	<b>23</b>
3.1. ÊTRE RECONNU ET RECONNAÎTRE	23
3.2. MODES/OUTILS DE RECONNAISSANCE	25
3.3. LES TYPES DE RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES	27
3.4. LES ACTEURS	28
<b>LES ENJEUX DE LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES : ENJEUX DE MANAGEMENT POUR L'ENTREPRISE</b>	<b>29</b>
<b>EXPÉRIENCES D'ENTREPRISES</b>	<b>31</b>
5.1. ADIA	31
5.2. SITA DECTRA	36
5.3. CIM'S	39
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	<b>43</b>

Consacré à la « reconnaissance des compétences », ce cahier examine les significations respectives des termes « compétences » et « reconnaissance », ainsi que les formes d'articulation entre ces deux notions. Exercice d'autant plus périlleux qu'il s'agit de concepts polysémiques et dont l'assemblage renvoie à de nombreuses notions périphériques - telles la validation, l'évaluation, la qualification...

Ainsi, après avoir tracé un panorama des acceptions étymologiques et actuelles du concept de « compétences », la première partie du cahier montre en quoi il se distingue des notions voisines de « qualification », « capacité », « talent » et « performance », avant de proposer une définition de la compétence professionnelle.

De même, le deuxième chapitre rappelle les sources du concept de « reconnaissance », défini ici dans ses deux faces complémentaires : à la fois « prise de conscience d'une aptitude » et « gratification ».

Dans sa troisième partie, le cahier analyse successivement les dimensions, types, outils, modalités de la reconnaissance des compétences, ainsi que le rôle des acteurs, pour souligner qu'il appartient à l'entreprise, non seulement de choisir les formes de reconnaissance, mais aussi d'en inventer de nouvelles.

Levier de la performance, thème de dialogue social, facteur de mobilité professionnelle comme de fidélisation des salariés, la reconnaissance des compétences constitue bien, sous ses différents visages, un enjeu fort pour l'entreprise comme pour le salarié. Les cas d'entreprise présentés en dernière partie d'ouvrage montrent que le déploiement d'une telle logique se situe dans un jeu complexe entre différents niveaux de régulations et de négociation.

## AVERTISSEMENTS AU LECTEUR

### **Dominique de Calan** **Président**

« Les travaux de Marie-Paule Istria ont porté essentiellement sur les significations respectives des termes « COMPÉTENCES » et « RECONNAISSANCE », d'une part, dans leur sens commun, d'autre part, dans les acceptions à caractère plus sociologique utilisées par certains auteurs.

En revanche, Marie-Paule Istria n'a pu évoquer, par manque de temps, l'un des sens - propre aux relations entre employeurs et salariés - du terme « COMPÉTENCE » (ainsi que des locutions formées avec ce mot dans le cadre de ces relations).

Ce sens particulier peut être résumé de la façon suivante.  
En application du contrat de travail, l'employeur est tenu de fournir au salarié le travail convenu à exécuter ; de même, le salarié est tenu d'exécuter ce travail convenu.

Lors de l'embauche, c'est sur la base de ce **travail convenu** que seront déterminés la qualification contractuelle du salarié (laquelle est indépendante des différentes qualifications personnelles éventuellement détenues par l'intéressé), ainsi que, dans les branches où il existe une classification, le classement du salarié.

C'est la raison pour laquelle, dans la majorité des conventions collectives de branche, les classifications ne prennent en considération que la **fonction tenue** par le salarié. C'est d'ailleurs dans ce sens que la jurisprudence s'est toujours prononcée en matière de classifications.

Or, certains souhaiteraient que les classifications prennent en compte non seulement la **fonction tenue** par le salarié, mais encore la ou les **formations détenues** par lui, voire ses expériences professionnelles ou personnelles.

C'est ainsi que, pour désigner une classification fondée sur la formation et les compétences personnelles détenues par les salariés,

et sans doute pour atténuer le caractère provocant du concept, a été créée l'expression - plus attrayante - de « reconnaissance des compétences ».

Il appartiendra au lecteur de partager ou non mes convictions : à la branche la définition des fonctions tenues, libre à l'entreprise d'anticiper, voire de rémunérer, si elle le souhaite, les potentiels et les talents ».

### **Marie-Paule Istria** **Expert Rédacteur :**

Il nous paraît important, avant de se livrer à la lecture de ce cahier, de faire part au lecteur de quelques « précautions d'usage ». Le traitement du sujet de ce cahier s'est révélé être un exercice particulièrement périlleux. Le respect de la règle du jeu imposait de **traiter le sujet, rien que le sujet mais tout le sujet.**

#### **Traiter le sujet :**

Cela impliquait par nature de mener une réflexion sur toutes les formes d'articulation des deux notions de reconnaissance et de compétences. Or, l'examen de ces deux notions nous a conduit à un quasi-constat d'impuissance : ces deux concepts n'ayant pas de contours clairs, simples et faciles à cerner, chacun des acteurs concernés lui donnant une, voire plusieurs significations. De ce fait, relier reconnaissance et compétences semblait moins relever d'une articulation logique que d'une « liaison dangereuse ».

#### **Rien que le sujet :**

Il était difficile d'appréhender isolément et précisément la reconnaissance des compétences sans se nourrir des notions périphériques telles que validation, évaluation, qualification..., et sans déborder sur les thèmes traités dans les autres cahiers.

#### **Tout le sujet :**

La quantité des informations disponibles sur des cas précis d'entreprises laissait penser que nous n'aurions que l'embaras du choix pour illustrer notre sujet, et plutôt que nous risquerions de

*rencontrer quelques difficultés pour choisir, analyser la masse des expériences abouties en matière de politique de reconnaissance des compétences.*

*L'examen approfondi des monographies d'entreprises européennes ayant fait l'objet d'enquêtes, a fait apparaître que les acteurs économiques comme les partenaires sociaux n'ont pas encore réellement traité ni mis en œuvre des actions de reconnaissance des compétences.*

*Ce que l'on retrouve aujourd'hui sous le vocable de reconnaissance des compétences en entreprise s'apparente plus, tantôt à une simple validation des acquis professionnels sous différentes formes, tantôt à une importance accrue donnée aux techniques d'entretiens d'évaluation ou encore à l'accent mis sur une politique de formation professionnelle centrée sur des actions collectives ou individuelles.*

*Les premiers balbutiements de la mise en œuvre de la VAE (Validation des acquis de l'expérience) ne peuvent que corroborer cette analyse. L'étude monographique permettant de recenser les différentes expériences menées en matière de reconnaissance des compétences aurait dû nourrir les réflexions, élargir le champ des perspectives d'action afin d'élaborer des scénarii concrets de politique de reconnaissance des compétences.*

*En définitive, devant la difficulté de tous tant à mener une réflexion aboutie qu'à mettre en œuvre réellement une politique de reconnaissance des compétences, nous sommes en droit de nous demander si nous ne sommes pas devant une nouvelle « boîte de Pandore » qu'il conviendrait de manipuler avec précaution.*

*Au terme de ce travail, pour rester sur une note résolument optimiste, et avant de vous laisser découvrir le contenu de ce cahier, on peut penser que les contributions au sujet de chacune des entreprises qui ont accepté de se livrer à cet exercice nous laissent entrevoir de réelles et novatrices perspectives pour l'avenir.*

## INTRODUCTION

### L'émergence d'une « notion révolutionnaire »

L'émergence de la notion de compétences a pu être qualifiée de « révolutionnaire » par des universitaires et des représentants du monde de l'entreprise. À partir des années 1990, elle est utilisée de manière récurrente dans différents écrits ou discours. Au-delà de ce qui a pu sembler être un simple phénomène de mode, il faut se rendre à l'évidence : la notion de compétences est aujourd'hui au cœur du débat social.

### Un concept « tendance » ?

F. Ropé et L. Tanguy en 1994 font de la compétence « une de ces notions témoins de notre époque ». La compétence est de plus en plus présente dans les accords d'entreprises et les grilles de classifications de certaines entreprises. Elle nourrit les positions des différents acteurs sociaux, et fait l'objet de multiples recherches dans le cadre de programmes nationaux et européens.

### La prose de Monsieur Jourdain pour les entreprises qui, depuis toujours, ont tenu à s'appuyer sur du personnel compétent

La notion de compétences est actuellement sur le devant de la scène pour qualifier un nouveau mode de gestion des ressources humaines. Elle se relie aux enjeux de l'emploi, de la réorganisation du travail dans toutes ses dimensions, technologique, temporelle, économique et statutaire. La généralisation du terme compétences à partir de la fin des années 1990 traduit ainsi un intense travail de ré-articulation des modes de performance des entreprises et des capacités individuelles qu'ils valorisent.

En tout état de cause, c'est une notion qui s'impose parce qu'elle est révélatrice des transformations du travail au sein des entreprises depuis près de vingt ans.

**La notion de compétences est aujourd'hui au cœur du débat social.**

**Une notion révélatrice des transformations du travail au sein des entreprises depuis près de vingt ans.**

### Des définitions comme des réalisations très diverses

Pour autant, elle recouvre des réalités très diverses. Elle est rarement définie, mais de plus en plus utilisée pour caractériser et analyser des phénomènes et des contenus variés. Et même si tout semble avoir été dit et écrit sur le sujet, il reste à mettre à l'épreuve des faits les pistes de réflexion.

En tout état de cause, la notion de compétences ne peut être appréhendée isolément. En effet, si la compétence est intimement liée à l'activité de travail, elle se construit en relations étroites avec d'autres composantes du travail, telles que la formation, la qualification, le talent, la performance, etc.

Cependant, ne prend-elle pas réellement de sens qu'en faisant l'objet d'une **reconnaissance** ? Les compétences au travail pourraient-elles exister en tant qu'objet social si elles n'étaient pas évaluées et reconnues ?

### La reconnaissance : comme la compétence, une notion polymorphe et polysémique

Force est de constater que d'une manière générale, les salariés exigent davantage de leur travail ; ils espèrent de leur lieu de travail qu'il leur offre le sentiment de leur identité et de leur valeur. Ils attendent d'être reconnus non seulement comme des salariés compétents mais aussi comme des individus à part entière.

Le débat sur la reconnaissance des compétences se charge d'ores et déjà de malentendus fondés sur des représentations divergentes des notions que peuvent en avoir les acteurs de l'entreprise.

Il semble primordial, pour tenter de dépasser tous les paradoxes véhiculés par ces notions, d'explorer dans un premier temps leurs différents sens, afin de tenter de rendre plus lisibles les diverses facettes de la reconnaissance et de la compétence.

La question de la reconnaissance des compétences bouleverse les schémas classiques d'organisation du travail,

**Les salariés attendent d'être reconnus non seulement comme des salariés compétents mais aussi comme des individus à part entière.**

### La reconnaissance des compétences impacte les questions de qualification, de formation, d'évaluation, de validation et bien d'autres encore.

de postes de travail, de gestion de la main-d'œuvre, de grille de classification et influe sur les relations sociales. En effet, ce sujet impacte les questions de qualification, de formation, d'évaluation, de validation et bien d'autres encore. Nous allons nous en tenir stricto sensu à l'étude des modes, des objectifs et des instances de la reconnaissance des compétences afin d'en faire ressortir les enjeux. N'est-il pas paradoxal, alors que l'entreprise tente de mieux reconnaître les compétences, que se répande une revendication liée au sentiment de ne pas être reconnu ?

La combinaison des termes « compétences » et « reconnaissance » ne peut donc amener qu'à des malentendus. D'où la pertinence du propos de F. Hubault : « *reconnaître les compétences au sens strict du terme ne veut rien dire* ». Peut-être est-ce pour cela que l'on en parle tant !

# LES COMPÉTENCES DANS TOUS LEURS ÉTATS

## Une double origine latine

Selon le dictionnaire Larousse Encyclopédie, le terme de compétence, qui apparaît au xve siècle, a une double signification d'origine latine. Compétence vient du bas latin « *competentia* » qui signifie « juste rapport », et désigne dans un sens familier une personne qualifiée, et dans un sens plus général la capacité reconnue dans une matière, en raison des connaissances possédées, qui donne le droit d'en juger.

Par ailleurs, compétence provient du latin « *cum petere* » et signifie stricto sensu « *chercher à obtenir ensemble* » et plus largement « *qui connaît bien une question, une matière, un domaine, son travail* ».

Au xvi<sup>e</sup> siècle, elle s'inscrit dans la sphère juridique en prenant le sens d'aptitude reconnue légalement à une autorité d'accomplir tel acte dans certaines conditions.

Plus récemment, dans leur ouvrage *Manager contre vents et marée*, Marcus Buckingham et Curt Coffman attribuent l'origine du terme de compétence à un mot anglais désignant l'officier parfait pour l'armée britannique durant la seconde Guerre mondiale.

À s'en tenir strictement à une définition étymologique, on remarque d'emblée que l'origine de la notion de compétence fait l'objet de diverses interprétations.

Depuis fort longtemps, on retrouve le terme de compétence dans des sphères multiples. En effet :

□ dans la sphère juridique, on entend par compétence le droit de connaître d'une affaire. Ainsi parle-t-on de compétence d'un tribunal dans une matière déterminée ;

□ dans la sphère administrative, on parle de compétence territoriale pour définir le champ légitime d'action d'une instance administrative ;

**L'origine de la notion de compétence fait l'objet de diverses interprétations étymologiques.**

## L'aptitude à décider et à résoudre un problème dans un contexte donné.

□ en linguistique, compétence provient de l'américain « *competence* » et désigne un ensemble de dispositions, capacités, aptitudes spécifiques qui permettent à tout sujet parlant une langue de la maîtriser et qu'il met en œuvre lors de ses actes de parole dans des situations concrètes.

De ces premiers éléments de définition, il ressort que la compétence est l'aptitude à décider sur une chose quelconque, et plus largement la capacité à *résoudre un problème* dans un contexte donné. Mais ce n'est qu'une approche parcelle et insuffisante.

Il est indéniable que la compétence est en tout état de cause multidimensionnelle et multiforme, si bien qu'il est difficile d'en donner une définition unique et figée.

### 1.1. Une notion multidimensionnelle et multiforme

Plusieurs définitions des compétences ont été déjà données, sans qu'aucune ne fasse l'unanimité.

#### Une notion définie par les éléments qui la composent

Certains définissent les compétences par **les éléments** qui les caractérisent.

Communément, on fait entrer dans la définition du terme compétence plusieurs éléments :

□ tout d'abord, *le savoir*, ensemble de connaissances acquises par l'étude, qui peut être scientifique, technique, fonctionnel ;

□ par ailleurs, *le savoir-faire*, ensemble de capacités acquises par la pratique professionnelle dans le cadre de situation de travail, qui peut être général, particulier, managérial ;

□ *le savoir-être* est également un des éléments souvent cités dans la définition de la compétence.

Dans ce cas précis, la compétence ne se compose pas seulement de savoirs, mais aussi des attitudes et com-

## Savoir, savoir-faire et savoir-être.

**Au-delà de la technicité, la compétence englobe l'ensemble des comportements nécessaires pour la pleine maîtrise d'une activité.**

portements (adaptabilité, réactivité, capacité à travailler en équipe, à apprendre, à communiquer) qui permettent d'utiliser efficacement ses connaissances dans les situations professionnelles.

Dans ce cadre-là, plus large que la technicité, laquelle a trait à l'habileté et au savoir-faire, la notion de compétences englobe ainsi non seulement les capacités jugées requises pour l'exercice d'une activité professionnelle, mais aussi l'ensemble des comportements jugés nécessaires pour la pleine maîtrise de cette activité.

D. Ravat dans « *Actualité de la Formation Permanente* », estime que les éléments entrant dans la définition de la compétence (savoir-faire, connaissances, action, situation...) « entrent en interaction les uns avec les autres. Engagés dans l'activité, ils sont modifiés par elle et constituent un ensemble structuré qui a ses caractéristiques propres, différentes de l'addition des éléments pris isolément ».

#### Une notion définie par les formes qu'elle revêt

Par ailleurs, les compétences peuvent être définies par les différentes **formes** qu'elles revêtent.

Ainsi, les compétences peuvent être techniques, organisationnelles, relationnelles, stratégiques, mais également sociales, comportementales voire transversales. La compétence transversale est d'ailleurs parfois appelée « comportement professionnel ».

Les compétences deviennent une préoccupation générale et un langage incontournable au sein de l'entreprise d'autant qu'elles sont susceptibles d'affecter une multiplicité de domaines de fonctionnement de l'entreprise : le recrutement, l'organisation du travail, la structure hiérarchique interne, les classifications, la formation, la certification des savoirs, les salaires.

Au-delà d'une approche strictement étymologique ou en fonction des éléments, des formes et domaines qu'elle affecte, la notion de compétences a pris progressivement une acception particulière dans le contexte professionnel, et c'est celle qui retiendra toute notre attention.

**La compétence transversale est d'ailleurs parfois appelée « comportement professionnel ».**

## 1.2. Les compétences professionnelles

La définition des compétences professionnelles diffère sensiblement suivant l'instance dont elle émane : des sociologues, des chercheurs, des universitaires, des didacticiens et surtout des entreprises elles-mêmes.

Si pour le Ministère de l'Éducation nationale, les compétences sont un « ensemble de savoir-faire et de connaissances mobilisés dans une action et adaptés aux exigences d'une situation donnée », l'Afnor considère les compétences comme « des capacités mises en œuvre en situation professionnelle qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité ».

Guy Le Boterf ne dit pas autre chose, lorsqu'il désigne par compétences un « ensemble pertinent, reconnu et éprouvé des représentations, connaissances, capacités et comportements mobilisés à bon escient par une personne ou par un groupe dans une situation de travail ».

#### Une dynamique : les compétences « s'établissent » dans l'action

Un élément fédérateur ressort des différentes approches : les compétences s'identifient dans l'activité. C'est ce que le CNPF souligne dès 1997 en considérant les compétences comme « des capacités à effectuer un ensemble de tâches précises, observables et mesurables dans l'activité ».

Si Gérard Malglaive s'inscrit dans cette logique et définit les compétences comme « des savoirs en acte », Patrick Gilbert et Michel Parlier dans *La gestion des compétences* insistent également sur ce point. Ils estiment que les compétences sont inséparables de l'action et ne peuvent véritablement être appréhendées qu'au travers de l'activité par laquelle elles s'expriment et dont elles permettent la réalisation.

Elles sont toujours « compétences à agir » et n'ont de sens que par rapport au but que poursuit l'action. Ainsi, les compétences d'un salarié s'établissent dans l'action. Elles reconnaissent la façon dont un salarié combine dans des situations de travail données un ensemble

**Les compétences professionnelles peuvent être définies comme « des savoirs en acte ».**

**La qualification, loin de s'y opposer, constitue le socle des compétences.**

de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements. Elles s'appuient sur la qualification qui en constitue le socle et ne s'y oppose donc pas. Elles dépendent concrètement de l'individu et non abstraitement de sa catégorie, des moyens fournis par l'entreprise comprenant les finalités de l'action et les modes de reconnaissance.

### Des apports conjoints

Les compétences ne sont pas à rechercher uniquement dans la personne en action. Elles sont le fruit d'une construction conjointe entre le salarié et l'entreprise. Le salarié apporte ses capacités et ses talents, l'entreprise les conditions de leur mise en œuvre et les ressources nécessaires.

Comme l'ont souligné G. Le Boterf et Y. Lichtenberger, la compétence exige la conjonction de trois composantes : le savoir, le pouvoir et le vouloir. La compétence combine différentes formes de savoirs théoriques et expérientiels s'alimentant dans une dynamique d'accumulation des savoirs et de transformation de l'expérience en un savoir d'usage.

Ainsi, les compétences sont dépendantes du contexte et évolutives comme l'indique l'entreprise General Trailers Benalu lorsqu'elle définit les compétences comme « la capacité à agir en fonction d'un but et dans un contexte donné ».

La compétence finalisée, de capacités d'ordre pratique, intellectuel et relationnel, est la prise en compte des pratiques effectives des acteurs économiques dans une dynamique d'évolution temporelle et de réajustements périodiques.

L'origine latine du terme mentionnée ci-dessus indique déjà cela : *cum-petere*, c'est chercher à obtenir ensemble. La compétence indique ce mouvement d'action en commun, de coopération dont chacun sait combien elle est souvent conflictuelle et requiert de dialogue pour être équilibrée et durable. Dans une acception plus moderne, la compétence désigne la confiance qui peut être accordée à un individu ayant des savoirs et une expérience reconnue pour juger et décider.

**Une dynamique d'accumulation des savoirs et de transformation de l'expérience.**

**La compétence désigne la confiance accordée à un individu ayant des savoirs et une expérience reconnue pour juger et décider.**

### 1.3. Les « vrais faux amis » des compétences

L'ambivalence du terme de compétences se double d'une difficulté de délimitation précise de cette dernière avec les notions voisines de qualification et de capacité, les unes englobant les autres. Ces notions sont à distinguer dans leur définition mais indissociables puisque interactives. Ne soyons pas dupes. Ne cherche-t-on pas derrière ces jeux sémantiques à cacher des enjeux politiques, voire des conflits d'intérêts ?

Les enjeux sémantiques étant loin d'être neutres, nous allons essayer de proposer quelques définitions.

Compétences : combinaison de capacités mises en œuvre par un individu pour atteindre ses objectifs professionnels dans une situation et un environnement donnés.

#### Compétences et qualification : la qualification, levier des compétences

**Qualification :** ensemble des capacités ou ressources jugées nécessaires dans une ou plusieurs professions, pour exercer un métier.

Si certains désignent la qualification au sens de savoir validé comme une composante de la compétence, d'autres distinguent clairement la qualification professionnelle de la compétence professionnelle.

**Si la qualification est « la boîte à outils » d'un individu la compétence est la manière dont il utilise cette boîte.**

Jean-Michel Joubier, responsable syndical, dans un article intitulé « Compétence(s), qualification(s), un enjeu de reconnaissance » paru en mars 2001, distingue compétence au singulier et compétences au pluriel. En effet, la qualification est selon son expression « la boîte à outils qu'un individu s'est construite à l'école, en formation professionnelle, initiale et continue au travers de l'expérience professionnelle et sociale. Les compétences sont les éléments constitutifs de cette boîte à outils ; la compétence est la manière dont il utilise sa boîte à outils ».

Le chemin de la qualification à la compétence est simple et direct : on passe d'un potentiel à une réalisation concrète. Le passage de la compétence à la qualification est beaucoup

**Le chemin de la qualification à la compétence est direct, celui de la qualification beaucoup plus complexe.**

plus complexe : il s'agit d'analyser une réalisation concrète, d'en identifier les compétences exercées lors de cette réalisation pouvant être durables donc re-sollicitées, ce qui pourrait justifier l'obtention d'une qualification.

La possibilité de certifier une qualification dans ou hors de l'entreprise par des instances habilitées fait l'objet d'un consensus.

**Compétences et capacités :  
les capacités, ressort des compétences**

**Capacité :** potentiel d'un individu en termes de connaissances, savoir-faire et comportements. Les capacités sont généralement entendues comme un ensemble de ressources intellectuelles pratiques et relationnelles susceptibles d'être développées par les personnes. Elles constituent un potentiel.

Dans la synthèse documentaire du Centre d'études et de recherche sur les qualifications (Cereq) en février 1999 sur le thème de « Reconnaissance et validation des acquis dans le contexte de la formation », il ressort qu' « une capacité devient une compétence lorsque celle-ci est mise en œuvre dans une situation donnée ».

Il semble que l'on ne puisse opposer radicalement compétences et qualification ou compétences et capacités mais plutôt comprendre la façon dont les compétences s'exercent en s'appuyant sur les ressources constituées par la qualification et les capacités.

**Compétences et talent :  
le talent, composante de la compétence**

**Talent :** une composante « distinctive » de la compétence ; savoir bien rédiger un rapport est une compétence et être un grand écrivain est un talent.

En effet, les sociologues américains Marcus Buckingham et Curt Coffman ajoutent aux éléments classiques de définition des compétences les talents. Les talents, identifiables mais difficilement évaluables, sont par essence

**Une capacité devient une compétence lorsque celle-ci est mise en œuvre dans une situation donnée.**

**A la différence des savoirs et des savoir-faire, les talents sont des qualités intransmissibles.**

impossibles à modifier. La pensée stratégique, l'innovation ou le souci du détail sont des talents. Le savoir et le savoir-faire sont des qualités transmissibles, alors que les talents sont des qualités intransmissibles.

**Compétences et performance :  
des confusions fréquentes**

**Performance :** mesure de l'exercice de la compétence en action, résultat chiffré. La compétence n'étant pas en soi observable ou mesurable, il est usuel de l'exprimer sur la base du résultat obtenu par sa mobilisation dans l'action. Ce résultat selon qu'il est apprécié comme plus ou moins bon au regard de standard implicite ou explicite constitue la performance.

Ces deux concepts sont source de fréquentes confusions, étant régulièrement employés l'un à la place de l'autre.

Il ressort de l'examen des monographies des entreprises qui ont fait l'objet d'enquêtes, que ce qui est décrit et dénommé système de reconnaissance des compétences s'apparente en réalité bien souvent à une batterie d'outils de mesure de la performance.

Si l'on voulait être exhaustif, il faudrait soumettre à notre examen d'autres faux amis souvent usités mais dont les définitions sont loin de faire l'objet d'un consensus : gestion des compétences et gestion par les compétences, par exemple.

Il apparaît au terme de ce rapide tour d'horizon sémiologique qu'aucune définition n'est à rejeter par principe en raison du fait que le concept de compétences est évolutif et non figé.

Cependant, pour circonscrire le champ de cette étude sur reconnaissance et compétences, et éviter les risques de confusion et de malentendus, nous retiendrons comme définition de compétence celle proposée par le MEDEF en 1998 selon laquelle « **la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un**

**Ce qui est baptisé système de reconnaissance des compétences s'apparente en réalité bien souvent à une batterie d'outils de mesure de la performance.**

**« Une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis ».**

contexte précis ; elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

Un des paris de ce cahier n'est-il pas de confronter cette définition à l'épreuve du temps et de la faire évoluer en fonction des réflexions actuelles ?

## LA RECONNAISSANCE EN QUÊTE DE SENS

Le terme de reconnaissance provient du verbe latin « *recognoscere* » signifiant « retrouver, rappeler à sa mémoire, inspecter, passer en revue ».

Le terme de reconnaissance a subi une mutation et un enrichissement sémantique au fil des époques et en fonction des sphères dans lesquelles il est employé. À la fin du XII<sup>e</sup> siècle, dans son acception religieuse, il désignait l'action d'admettre, d'accepter une chose. Au XVI<sup>e</sup> siècle, la reconnaissance devient le « fait d'admettre officiellement, formellement l'existence d'une chose, d'un droit ». C'est dans ce sens que le terme de reconnaissance investit la sphère juridique. Ainsi parle t-on de reconnaissance d'enfant, de reconnaissance de dettes ou encore de reconnaissance d'État ou de gouvernement.

Tout comme la notion de compétence, celle de reconnaissance est polysémique. Bercovitz en 1993 ne proposait pas moins de cinq éléments entrant dans la définition de cette notion :

- l'exploration**: la découverte d'un territoire, d'un domaine, l'acte d'apprendre est ainsi composé de constantes explorations ;
- l'identification**: les caractéristiques d'un individu fondent son identité et permettent de le différencier des autres ;
- la légitimité**: c'est le processus formel ou informel par lequel on accède à un statut social ;
- l'aveu**: l'expression de fautes, d'erreurs, de lacunes ;
- la gratitude**: elle se manifeste par une gratification.

Ce mot comporte de multiples acceptions dans le domaine militaire, littéraire, maritime. On les écarte volontairement en raison de leur absence de lien avec notre sujet.

**Tout comme la notion de compétences, celle de reconnaissance est polysémique.**

**La reconnaissance est à la fois « prise de conscience » et « gratification ».**

À travers ces définitions, il ressort deux aspects majeurs et complémentaires du terme de reconnaissance :

- la reconnaissance est tout d'abord **vérification, constat de l'existence**, d'un objet, d'une aptitude. En effet, reconnaître, c'est parvenir à connaître, à découvrir la vérité de quelque chose, à prouver. Reconnaître, c'est se rendre compte, identifier de manière certaine, constater. La reconnaissance est une forme de « prise de conscience » selon l'expression de J. Aubret, P. Gilbert dans leur ouvrage intitulé *Reconnaissance et Validation des acquis*.
- la reconnaissance désigne aussi le sentiment de **gratitude** qui se manifeste par une **récompense**, une **gratification**. Reconnaître, c'est considérer, récompenser.

C'est ce double aspect, cette double problématique qui alimente le débat de la reconnaissance des compétences.

Aux acceptions évoquées précédemment, il convient de citer celle relative à la reconnaissance de la qualification au sein des classifications. L'emploi occupé nécessite la mise en œuvre d'une qualification requise, constituée de l'ensemble des savoirs et savoir-faire utiles à la conduite de la mission ou des activités confiées. Le salarié, affecté à cette mission ou activités, se voit attribuer une classification basée sur cette qualification requise. La part de la qualification personnelle correspondant à la qualification requise et mise en œuvre est ainsi reconnue par la classification.

**La classification constitue une forme de reconnaissance de la qualification.**

## LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES

### 3.1. Être reconnu et reconnaître

De prime abord, on pourrait penser que le couple reconnaissance et compétences est un mouvement en deux temps ou à deux séquences : « être reconnu » et « reconnaître ». À ce stade, il nous semble particulièrement intéressant de reprendre ici la thèse développée par le psychanalyste et le consultant d'entreprise Radu Turcanu. Selon lui, reconnaissance et compétences s'apparentent beaucoup à une valse à trois temps, paradoxalement le troisième temps précédant les deux premiers.

Il s'agit de l'existence du contexte nécessaire pour qu'on puisse parler de reconnaissance. Ce contexte ou cadre de travail, de recherche, devrait offrir à ceux qui y participent la possibilité de se reconnaître comme « actants et sujets, et non comme outils ou objets ». Il faut donc un cadre dans lequel ceux qui s'y trouvent, à différentes places, puissent se retrouver comme sujets à qui on reconnaît d'emblée tout ce qui tient à leur dimension légitime d'hommes : besoins, demandes, désirs de toutes sortes.

**Une dimension humaine légitime : le besoin de reconnaissance**

C'est à partir de ce préalable que la question de la reconnaissance, par rapport aux compétences, peut se poser convenablement. On peut alors accueillir des **besoins de reconnaissance**, des **demandes de reconnaissance**, ainsi que **des désirs de reconnaissance**.

En contrepartie, il faut savoir et être en mesure de répondre en fonction de ce que l'appel à la reconnaissance implique dans chacun de ces cas. La problématique est identique quelque soit le point de vue duquel on se place : le salarié ou l'entreprise. Il faut donc à chaque fois les

**Une valse à trois temps...**

**Le désir de reconnaissance va au-delà de la demande et du besoin de reconnaissance.**

« reconnaître » au sens premier du terme, c'est-à-dire les identifier pour ce qu'ils sont et pour ce qu'ils valent.

Car on ne répond pas de la même façon à un besoin, avec son côté un peu infantile, à une demande, avec son côté revendicatif, ou à un désir, qui marque de la part de celui qui le montre, un investissement qui va au-delà et du besoin et de la demande.

### Des formes diverses

Reconnaître ce désir, soutenir ceux qui restent au niveau du besoin ou de la simple demande pour qu'ils y arrivent, implique par ailleurs un investissement en sens inverse, qui est synonyme d'une authentique reconnaissance. Celle-ci a un impact essentiellement symbolique, qu'elle se traduise par une reconnaissance matérielle au sens strict ou une reconnaissance fonctionnelle.

La reconnaissance matérielle revient à donner des moyens pour que ce qui est perçu comme investissement de la relation de travail aboutisse à son amélioration.

La reconnaissance fonctionnelle revient à donner des responsabilités sur mesure, à trouver des formations adéquates à tous les niveaux, à proposer des soutiens en cas de problème et à organiser des échanges à caractère ouvert.

Il s'agit bien sûr d'une question qui implique, à tous les échelons, le recrutement d'abord, où la reconnaissance entre déjà en jeu, mais il s'agit aussi de la compétence dans le sens d'une obligation de fonctionner ou d'évoluer à l'intérieur du cadre donné. Enfin, c'est la dimension « se faire reconnaître » qui fait le lien avec les différents aspects autour de la reconnaissance et des compétences, qui peut être un terrain d'entente ou à l'inverse une source de conflit quant au partage des responsabilités.

Ainsi, reconnaître les compétences, c'est « observer pour valoriser », permettant de répondre à un double objectif :

- un besoin individuel d'identification,
- la recherche d'une efficacité économique pour l'entreprise.

**La reconnaissance fonctionnelle revient à donner des responsabilités sur mesure.**

**Reconnaître les compétences, c'est « observer pour valoriser ».**

La reconnaissance des compétences est dès lors et avant tout un enjeu de management.

## 3.2. Modes/outils de reconnaissance

Les réalités humaines de l'entreprise ont une certaine permanence et les termes pour les représenter ont tendance à suivre les modes. La reconnaissance des salariés en tant qu'êtres humains, d'une part, et en tant que professionnels apportant une contribution à l'entreprise, d'autre part, a toujours été une préoccupation du management. Les termes « reconnaissance » et « compétences » reflètent aujourd'hui cette préoccupation.

La compétence individuelle s'inscrit toujours dans une performance collective. Le développement de la compétence des individus nécessite donc la mise en place de nouveaux outils de gestion des ressources humaines : l'amélioration de la communication de la stratégie de l'entreprise, la mise au point de référentiels d'activités, la définition d'obligations réciproques, la tenue d'entretiens professionnels évaluant les réussites et les difficultés afin d'améliorer l'avenir.

Le développement de la gestion par les compétences dans les entreprises et la mise en place d'un nouveau dispositif de validation des acquis de l'expérience constituent des changements majeurs dans les relations professionnelles, dans les modes de transmission des savoirs et dans la conduite des parcours professionnels.

Il n'en demeure pas moins que la reconnaissance des compétences implique le respect de plusieurs étapes dans un ordre prédéterminé, chacune des étapes pouvant prendre la forme de différents outils.

### L'identification

Pour rappel, dans le cadre d'un processus de reconnaissance des compétences, l'identification des compétences est la première étape obligée. Du point de vue de l'entreprise, cette identification se matérialise par un référentiel-métier, un référentiel de compétences. Du point de vue du salarié, l'identification peut prendre la forme

**La compétence individuelle s'inscrit toujours dans une performance collective.**

**Des changements majeurs dans les relations professionnelles, les modes de transmission des savoirs et la conduite des parcours professionnels.**

d'un bilan de compétences ou de la mise en œuvre d'un portefeuille de compétences.

□ **la mobilisation**

Une compétence identifiée nécessite pour être reconnue d'être exercée, mise en action.

□ **l'évaluation**

L'évaluation a essentiellement pour objectif de sécuriser à la fois l'évaluateur et l'évalué sur le niveau de compétences et de permettre de mieux se situer au regard d'une norme. L'évaluation peut se concrétiser par des tests divers, des essais en milieu de travail, des entretiens d'évaluation propres à chaque entreprise. L'examen des monographies d'entreprises a révélé que dans de nombreux cas, sont mises en place de nombreuses techniques et méthodes d'évaluation des compétences, l'entretien d'évaluation restant un outil privilégié dans la mise en œuvre d'une politique de reconnaissance des compétences déclenchant majoritairement des propositions de formation adaptées.

□ **la validation**

La validation, quels qu'en soient la forme, la finalité et l'objet, est la dernière étape d'un système abouti de reconnaissance des compétences.

Cette validation peut conduire à une certification comme dans le dispositif de la validation des acquis de l'expérience (VAE). Ce processus de validation avec certification pourra être l'un des outils de reconnaissance des compétences.

En tout état de cause, l'entreprise est un lieu d'apprentissage et de développement des compétences. Si l'entreprise est un lieu naturel d'évaluation et de validation, peut-elle être également une instance de certification à part entière ?

À cet égard, un des enjeux majeurs du cadre institutionnel mis en place par la loi sur la VAE est de donner plus de lisibilité, de cohérence, de clarté à un système de certification professionnelle, qu'il concerne les titres, les diplômes ou les CQP. Va-t-on pouvoir combiner efficacement les différents systèmes qui balisent aujourd'hui l'évolution des salariés tels que les grilles de

**L'entretien d'évaluation restant un outil privilégié dans la mise en œuvre d'une politique de reconnaissance des compétences.**

**Lieu naturel d'évaluation et de validation, l'entreprise peut-elle devenir également une instance de certification à part entière ?**

classification, la validation des acquis en entreprise ainsi que l'accès à des certifications ?

**Des parcours professionnels de plus en plus complexes et marqués par des ruptures.**

La validation des acquis de l'expérience a-t-elle un rôle à jouer dans les parcours professionnels de plus en plus complexes et marqués par des ruptures ?

L'individualisation induite par la VAE ne va-t-elle pas être un facteur de fragilité pour des formes de régulation collective ?

Enfin, la VAE pourra-t-elle concilier des intérêts tantôt contradictoires, tantôt complémentaires, c'est-à-dire la recherche par les entreprises d'une efficacité et d'une productivité accrue et l'aspiration des salariés, d'une évolution de leur parcours professionnel ?

À ce jour, compte tenu de l'absence quasi totale (en dehors de quelques expérimentations) de réalisations concrètes de VAE, nous en sommes réduits à formuler des interrogations et émettre des hypothèses. Au-delà, cela s'apparenterait plus à des prédictions hasardeuses qu'à une analyse rationnelle.

### 3.3. Les types de reconnaissance des compétences

Les types de reconnaissance des compétences professionnelles sont très divers : matériel, symbolique, fonctionnel ou « assurantiel ».

L'octroi de primes, d'augmentations de salaire, de stock options, la constitution d'un compte-épargne-formation, d'une offre de reconversion, la remise d'une médaille du travail, l'attribution de responsabilité de tutorat ou la délivrance de Certificat de qualification professionnel, voilà tout ou partie de la palette des outils de reconnaissance mis à la disposition des entreprises.

En tout état de cause, c'est bien à l'entreprise qu'il appartient de choisir, voire d'inventer de nouvelles formes de reconnaissance.

**Il revient à l'entreprise de choisir les formes de reconnaissance, voire d'en inventer de nouvelles.**

### 3.4. Les acteurs

Aussi bien dans un cadre général que dans le milieu de l'entreprise, la reconnaissance a une double facette : une facette personnelle (la reconnaissance pour soi et par soi) et une facette institutionnelle.

Au sein de l'entreprise, les acteurs de la reconnaissance sont le salarié lui-même, les pairs et l'encadrement.

L'encadrement de proximité peut jouer un rôle central de mise en cohérence entre ces différentes sphères de la reconnaissance des compétences. C'est un acteur de médiation entre le sommet et la base, l'encadrement se situant au point d'articulation possible entre la visée d'efficacité productive et le respect des normes sociales édictées par l'entreprise.

Au-delà du périmètre de l'entreprise stricto sensu, la branche professionnelle contribue à la reconnaissance des compétences.

Elle apporte des repères collectifs par son rôle normatif et favorise la prise en compte de l'individu par la fourniture aux entreprises de boîtes à outils, méthodes et supports en accompagnement ou par anticipation.

**L'encadrement se situe au point d'articulation possible entre les différentes sphères et facettes de la reconnaissance.**

## LES ENJEUX DE LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES : ENJEUX DE MANAGEMENT POUR L'ENTREPRISE.

La reconnaissance des compétences est un enjeu fort, à la fois pour l'entreprise et pour le salarié. Elle constitue une dynamique sociale. En cela, l'entreprise est au cœur des compétences et les compétences sont au cœur de l'entreprise.

□ Les compétences et leur gestion sont **un enjeu de management** pour que l'entreprise puisse en permanence répondre aux besoins des clients. La reconnaissance des compétences constitue une aide au développement des compétences ainsi qu'un élément de motivation du salarié et favorise la mobilisation des capacités au service de l'efficacité économique. Elle contribue ainsi à cet enjeu de management.

□ La reconnaissance des compétences peut également constituer un thème **du dialogue social**. La reconnaissance en situation de la compétence d'un salarié et des ressources qu'il mobilise au travail tout comme la reconnaissance pérenne de ce qu'il y a appris et de son développement sont des enjeux d'une redéfinition des relations professionnelles et d'une légitimité des exigences liées à la compétence.

□ La reconnaissance des compétences **favorise la mobilité** fonctionnelle du salarié dans l'entreprise (reconnaissance interne des compétences) et sur le marché du travail (reconnaissance externe des compétences). Elle permet un positionnement sur le marché du travail si la reconnaissance devient une référence partagée. Elle constitue

**Favoriser la mobilisation des capacités au service de l'efficacité économique.**

**Reconnaître les compétences revient à les rendre lisibles sur le marché du travail.**

un enjeu dans le cas de reconversion et de mobilité inter-entreprises et inter-secteurs professionnels. Identifier et déclarer ses compétences est le préalable pour s'en prévaloir lors d'une recherche d'emploi. Reconnaître les compétences revient à les rendre lisibles.

□ La reconnaissance des compétences professionnelles est un **facteur d'évolution professionnelle** pour le salarié en ce qu'elle favorise l'accroissement de l'autonomie et de la responsabilité du salarié. Elle devient alors un atout dans la gestion de la carrière professionnelle. Reconnaître la compétence d'un salarié est le reconnaître comme susceptible d'évoluer lui-même et de faire évoluer son contexte.

En reconnaissant les compétences professionnelles, **le travail s'affirme d'une autre manière comme source de fierté** et d'identité, même chez les plus contestataires. La reconnaissance de la compétence est pour les salariés un moyen d'élargir leurs responsabilités et les moyens mis à leur disposition, de faire évoluer leur carrière et donc leur qualification. Cela oppose une vision du management de l'entreprise par les compétences à une vision taylorisée du management des compétences par les primes. Dans l'entreprise, la reconnaissance des compétences est la détermination d'une professionnalité et d'un niveau.

La gestion par les compétences implique la volonté de développer, utiliser et reconnaître les compétences possédées par les salariés. La reconnaissance des compétences vise à une plus grande implication des salariés dans leurs activités.

Selon une étude de Manpower, accorder aux salariés la reconnaissance qu'ils méritent est le moyen le plus efficace de les **fidéliser**. Pour les salariés, la reconnaissance de leurs compétences est l'élément fondamental de la « logique compétences ».

**Le management par les compétences s'oppose à une vision taylorisée du management des compétences par les primes.**

**Reconnaître les compétences des salariés représente le moyen le plus sûr de les fidéliser.**

## EXPÉRIENCES D'ENTREPRISES :

- **ADIA**
- **SITA DECTRA**
- **CIM'S**

### 5.1. ADIA

Entreprise de travail temporaire :

- n° 4 français du travail temporaire,
- 1.5 milliards d'euros de chiffre d'affaires,
- 430 agences,
- 1 800 permanents.

**Mise en place d'une gestion des emplois par les compétences et son impact sur la reconnaissance des personnes : le témoignage d'Adia.**

Afin de comprendre ce témoignage, il sera nécessaire de revenir aux **définitions de la compétence et de la reconnaissance sur lesquelles s'appuient nos travaux.**

#### Définition de la compétence

La compétence se traduit par la capacité à résoudre un problème ou à réaliser une opération dans un contexte donné. La compétence ne se « voit » pas, seules les productions de la compétence sont observables : les activités et les résultats obtenus.

Une fois posée la définition, « il n'y a plus qu'à » trouver une méthode et des outils qui permettent à tout le monde de s'y retrouver, une méthode qui exprime les compétences de manière simple, lisible et utilisable par tous. Rien n'est plus évident, on s'en doute !

#### Méthodologie utilisée

Pour « coller » au fonctionnement organisationnel et

opérationnel d'Adia, nous décrivons les compétences utilisées dans l'entreprise au travers de 2 outils :

- des matrices d'activités par lieu de travail,
- des descriptions d'emploi par les compétences.

### 1. Les matrices d'activités par lieu de travail

Nous entendons par « lieu de travail » les unités de « production de services » de l'entreprise ; dans le réseau, ce sera par exemple l'agence ou la direction régionale ou encore le pôle de gestion ; au siège, ce seront des services, par exemple le service paye ou la comptabilité clients.

Chaque fois que c'est utile pour respecter ou donner de la souplesse dans l'organisation d'un site, nous créons les matrices d'activités du lieu de travail avant d'effectuer les descriptions d'emploi par les compétences.

Une matrice d'activités est un tableau à double entrée qui présente :

- la liste des activités que doit réaliser un lieu de travail pour remplir le service que l'on attend de lui - ce sont ces mêmes activités que l'on retrouve dans les processus organisationnels de l'entreprise ;
- les emplois présents dans le lieu de travail et face à chaque activité qui peut la réaliser en tant qu'activité principale ou en tant qu'activité secondaire.

### Matrice des activités des emplois en pôle de gestion

Métiers	Activités	AssG°	RGPdG	RPdG
<b>Sortir les paies et les factures</b>				
Gérer	Collecter et contrôler les fiches de spécificités clients remplies par les agences.	■	■	■
	Saisir les relevés d'heures.	■	-	-
	Relancer les agences pour récupérer les relevés d'heures manquants.	■	-	-
	Valider les factures et les adresser aux clients.	■	■	■
	Demander l'approvisionnement du compte pour les paies.	-	■	■

AssG° : Assitante de gestion. RGPdG : Responsable de gestion d'un Pôle de gestion.  
RPdG : Responsable d'un Pôle de gestion. ■ Activité principale. - Activité secondaire.

« Une matrice représentative des activités réelles, à laquelle chacun peut se référer ».

On a donc sous le regard le référentiel d'activités d'un lieu de travail, avec le cœur de chacun des emplois constitué des activités principales de cet emploi, et les activités qui peuvent être effectuées de manière secondaire par chacun des emplois. Dans chaque lieu de travail, le responsable, avec son équipe, dira qui réalise quelles activités par rapport à la matrice de référence. Cette matrice des activités réelles pourra être affichée dans le lieu de travail de manière à ce que chacun puisse, en permanence, s'y référer.

### 2. Les descriptions d'emploi par les compétences

Après une présentation de la raison d'être de l'emploi, sont décrites les activités réalisées dans l'emploi, les connaissances théoriques et opérationnelles pour les réussir et les exigences qualité de chaque activité.

### Emploi Assistante de Gestion

<i>Raison d'être: Établir les factures et les paies – Gérer la trésorerie – Alerter sur les risques</i>		
COMPÉTENCES REQUISES		
Activité = verbe d'action + résultat produit	Connaissances (théoriques ou opérationnelles)	Exigences qualité : à quoi voit-on que l'activité est bien réalisée ?
Sortir les paies et les factures		
■ Collecter et contrôler les fiches de spécificités clients remplies par les agences		
■ Saisir les relevés d'heures	MAX gestion, menu relevés d'heures	Le numéro donné par le système informatique MAX doit être noté sur le relevé d'heures. Le travail ne génère pas d'avoirs et de régularisations.
■ Relancer les agences pour récupérer les relevés d'heures manquants	Savoir éditer le listing "anomalies relevés d'heures"	Les raisons doivent être clairement données et notées en cas de relevés d'heures manquants.
■ Valider les factures et les adresser aux clients	MAX gestion, menu facturation	Édition des factures hebdomadaires ou mensuelles. Aucune facture ne doit être la cause d'un litige client, ni d'un retard de règlement.
- Demander l'approvisionnement du compte pour les paies	Évaluation du montant d'approvisionnement du compte en tenant compte du calcul des paies et du solde restant sur le compte	Le compte est approvisionné dans les délais ; il n'y a pas de découverts.

■ Activité principale. - Activité secondaire.

« Reconnaître les contributions différenciées de chacun ».

Les activités principales et secondaires sont repérées à l'aide du même code couleur que dans la matrice des activités. La personne titulaire d'un emploi donné devra en effectuer toutes les activités principales et pourra exercer une partie des activités secondaires. Les exigences de qualité permettront à chaque personne et à son responsable de bien apprécier ce qui est maîtrisé dans l'emploi et ce qui doit donner lieu à un apprentissage complémentaire. La personne est rattachée à un emploi par le cœur de métier qu'elle exerce. Mais, dans le même temps, cette méthode donne une grande souplesse dans l'organisation du lieu de travail car elle permet de reconnaître les contributions différenciées de chacun.

### Les impacts sur la reconnaissance des personnes

D'aucuns voudraient ramener la reconnaissance à sa stricte acception financière. Certes, il s'agit d'une question importante, mais nous savons depuis longtemps - et chaque fois que nous écoutons les personnes ce fait est confirmé - que la rémunération est bien loin d'être le premier moyen de reconnaissance.

**Passent bien avant en termes de levier de motivation au travail :**

- la reconnaissance identitaire : ce que je suis,
- la reconnaissance professionnelle : ce que je fais,
- la convergence des deux premières : la reconnaissance par les possibilités d'apprendre et de se développer.

#### 1. L'impact du système de gestion par les compétences sur les rémunérations

À partir du moment où la compétence se voit au travers des activités qui sont mises en œuvre dans une situation et un contexte donné, la seule rémunération possible est celle des compétences mises en œuvre. Une compétence qui ne peut être utilisée dans le contexte des activités exercées dans l'entreprise n'est pas visible et ne saurait être rémunérée.

« La seule rémunération possible est celle des compétences effectivement utilisées dans le contexte de l'entreprise ».

Une fois posé ce préambule, il est évident que la méthodologie de gestion par les compétences décrites plus haut **aura un impact sur la rémunération, puisque, au-delà de l'emploi, on pourra reconnaître des compétences ou des modules de compétences exercés par les personnes.** On pourra donc rétribuer de manière qualifiée la plus ou moins grande maîtrise de l'emploi ou le développement de la contribution individuelle au bon fonctionnement du lieu de travail.

#### 2. L'impact du système de gestion par les compétences sur les autres formes de reconnaissance

Le simple fait de formuler les compétences exercées par chacun dans un lieu de travail constitue une reconnaissance professionnelle et identitaire. La formulation des activités effectuées avec leurs exigences de qualité constitue une prise de conscience par les personnes et leur environnement du rôle tenu par chacun : « on reconnaît mon travail y compris dans les choses que je fais en complément de mon cœur de métier et cela me rend fier ».

**L'utilisation de telles descriptions d'emploi au cours des entretiens d'appréciation permet aux managers et aux personnes de mieux objectiver la maîtrise des activités parce que la manière dont l'activité sera réussie est décrite.** On pourra donc plus facilement s'expliquer sur ce qui est maîtrisé dans le cœur de métier d'un emploi et élaborer les plans de développement des compétences individuels.

Ces outils rendent automatiquement les personnes :

- plus actrices** : je sais ce que je fais et je vois les évolutions possibles dans mon emploi ou dans un autre emploi,
- plus réalistes** : je mesure ce que je sais faire et ce que j'ai à apprendre,
- plus exigeantes** : je mesure ce que je sais faire, les savoir-faire que je maîtrise mais qui ne sont pas utilisés dans ma situation actuelle et je vois où je pourrais les proposer.

**Les processus de formation et de gestion de la mobilité interne deviennent plus faciles** parce que tout le monde peut mieux lire et mieux voir le contenu des emplois, leur maîtrise et leurs liens.

« Décrire l'emploi permet de mieux s'expliquer sur ce qui est ou doit être maîtrisé dans le cœur de métier ».

Quant au **management**, n'en parlons pas! Combien d'entre nous ont achoppé dans l'exercice difficile de faire comprendre à une personne ce qui n'allait pas dans sa manière de tenir son emploi! Sans parler de recettes miracles, il est évident que l'exercice est plus facile quand on a à sa disposition ce type d'outils. On peut alors mettre en évidence de manière factuelle les points à améliorer sans nuire à la reconnaissance de la personne.

## 5.2. SITA Dectra

### Présentation de SITA Dectra

SITA Dectra (75 Millions d'euros - 900 personnes) est spécialisée dans la gestion globale des déchets des collectivités locales, des entreprises et des établissements de soins (collecte, transport, tri, valorisation et traitement). Filiale de SITA France, pôle de propriété de Suez, SITA Dectra représente régionalement le groupe en Champagne Ardenne, l'Aisne et la Meuse.

### Composition et représentativité de nos emplois

- Équipier de collecte 170 personnes, soit 19 %
- Conducteur 210 personnes, soit 23 %
- Ouvrier manœuvre 212 personnes, soit 24 %

### Mise en place d'une nouvelle convention collective

#### La problématique

La convention collective actuelle (mise en place au 1<sup>er</sup> juin 2002), développe un principe de classification par filière métier à laquelle correspond une description de l'emploi occupé. Trois niveaux de classification par emploi viennent préciser les « compétences » individuelles. Ces compétences sont classées suivant trois thèmes principaux :

- les connaissances
- les responsabilités
- l'autonomie

Les « degrés » d'aptitude de chacun de ces thèmes sont cotés de 1 à 3.

L'ensemble de ces paramètres définissent un coefficient. Lors de la mise en place de cette classification, nous avons été confrontés à plusieurs problématiques :

- Inexistence au sein de l'entreprise d'évaluation individuelle des compétences pour le collègue ouvrier.
- Certains termes de la convention collective nationale étaient trop généralistes ou subjectifs pour permettre une application correcte.

#### Par exemple :

##### **Connaissance pour un conducteur de matériel de collecte**

Texte de la Convention collective nationale

*Connaissances élémentaires : savoir exécuter des tâches simples et élémentaires sans connaissances particulières.*

- La crainte « compréhensible » des ouvriers de se retrouver « classé » non pas par le travail fourni, mais plutôt par rapport aux qualités de leur relation avec leur hiérarchie.
- Le manque d'expérience et de formation des responsables hiérarchiques pour réaliser des entretiens d'évaluation.

Devant cette complexité et les risques de détérioration du climat social, nous avons décidé de clarifier les termes « généralistes » définissant les compétences en terme d'actions représentatives et quotidiennes qu'effectue le salarié.

#### Par exemple :

##### **Adaptation au sein de l'entreprise de l'exemple cité ci-dessus :**

Succession de tâches simples : (opération chargement - déchargement) sur la base du cycle suivant :

- prise en charge du matériel (dépôt, échange, aller-retour, retrait ou collecte),*
- vidage du matériel sur un site de vidage défini,*
- remise en place du matériel.*

Nous avons ainsi pu établir des fiches emploi par rapport aux besoins de l'emploi tenu et non par rapport aux capacités et compétences de la personne.

**« Clarifier la définition des compétences en termes d'actions représentatives et quotidiennes effectuées par le salarié ».**

**« Les compétences « utilisables » sont prises en compte dans la formation, la gestion de carrière, ainsi que dans le cadre des missions ponctuelles et transversales ».**

Cette expérience nous a en fait confronté à la réalité et aux difficultés d'application d'un emploi-repère par rapport à une description de poste.

N'oublions pas que la classification est un moyen ou outil servant à rémunérer de manière « équitable » l'ensemble des emplois tenus au sein d'une entreprise.

Nous avons clairement pris pour position de rémunérer les compétences, les savoirs, les capacités « UTILISÉES » dans un poste, et non celles « UTILISABLES » à terme dans un ou pour un autre poste.

Ces compétences « UTILISABLES » n'entrent pas aujourd'hui dans le calcul de la rémunération, mais sont prises en compte directement dans la formation, la gestion de carrière, ainsi que dans le cadre des missions ponctuelles et transversales, telles que le tutorat, la reconnaissance en tant qu'expert sur des projets précis qui demandent des actions de formation interne ou la participation à des groupes de travail.

Il est ainsi établi que la reconnaissance des compétences « UTILISABLES » ne peut faire l'objet que d'une politique menée au sein de l'entreprise et, en aucun cas, l'objet d'une négociation et d'un accord collectif applicable de manière uniforme pour différentes sociétés, même si celles-ci exercent dans la même activité.

La solution sera la plupart du temps unique par rapport à une société en tenant compte de son histoire, de sa culture, de ses enjeux économiques, de ses pratiques quotidiennes et aussi des attentes de ses salariés.

Persuadé du bien-fondé de la mise en place d'une dynamique de société « enseignante » et évolutive pour chacun, il ne faut non plus pas occulter le fait que certains salariés ne souhaitent pas voir évoluer leurs responsabilités.

### 5.3. CIM'S

#### LA VAE ou la régularisation des sans diplômes

On peut prendre le problème dans tous les sens, s'il existe mille (bonnes) raisons pour se lancer dans le projet de VAE, on ne peut le faire sans une conviction profonde d'égalité et de respect des individus.

Au début lorsque j'ai trouvé ce titre de « régularisation des sans diplômes », il ne s'agissait que d'un de ces malheureux mots d'auteur dont je suis régulièrement coupable. Je l'ai finalement conservé, persuadé qu'il ferait réagir voire révolterait certaines personnes et que le parallèle suggéré avec les « sans papiers » n'était finalement pas si idiot.

Les sans papiers, ces personnes qui pour certains travaillent comme les autres mais n'ont pas les mêmes droit que ceux qui détiennent une carte d'identité.

Les sans diplômes (ou sans assez de) qui travaillent comme les autres sans jamais pouvoir accéder aux mêmes promotions que leurs autres collègues.

Dans les deux cas, le temps a souvent gommé les différences entre ceux qui ont tous les atouts dès le départ et ceux qui ne les ont pas. Reconnaissons-nous les individus pour ce qu'ils ont ou pour ce qu'ils font ?

Le débat autour de la VAE s'annonce passionné : c'est normal, il touche nos convictions, notre vision de l'autre, du mérite, de la légitimité. Bien sûr, tout cela sera enrobé dans des négociations de salaire, de qualification, qui représentent un véritable enjeu, c'est vrai, mais la question de fond reste la même : notre ouverture d'esprit, notre capacité à accepter le mérite et l'autre pour ce qu'il est vraiment.

Notre société s'appelle Cim's, elle est filiale du groupe américain Cendant, spécialisé dans la mise en place de programmes de fidélisation pour des institutions financières et dans la gestion de réseaux de franchises. Cendant est propriétaire à ce titre de plusieurs enseignes mondialement connues. L'essentiel de nos prestations se fait par téléphone. Le client final, adhérent à nos services via sa banque, nous contacte pour organiser ses loisirs ou pour

**« Reconnaissons-nous les individus pour ce qu'ils ont ou pour ce qu'ils font ? ».**

**« Nous rémunérons avant tout une qualité de travail et non un diplôme ».**

réaliser une opposition sur ses cartes bancaires. Plus de la moitié de nos équipes travaillent au téléphone dans « les nouveaux métiers de la relation client ». Le métier de téléconsultant ou téléopérateur n'est pas vraiment reconnu en tant que tel. On le considère souvent comme un passage pour des personnes cherchant une opportunité ailleurs. Nos équipes sont très hétérogènes : du CAP de pâtissier à l'école de commerce. Leur performance, la qualité de leur travail est par contre très homogène et les rémunérations également. Nous rémunérons avant tout une qualité de travail et non un diplôme.

A l'origine de notre projet VAE, il y a une réunion avec les téléconsultants de notre centre d'appel pour redéfinir leur fiche de fonction.

Franchement, j'étais persuadé que leur métier se limitait – sans que cela soit péjoratif – à deux ou trois tâches clés. L'équipe perçut sans doute le côté restrictif de ma vision et, au lieu de m'en tenir rigueur, elle entreprit de m'expliquer, mieux encore de me convaincre, de sa mission plus que de sa fonction. Il y avait une véritable demande de reconnaissance chez nos téléconsultants. A la même période, Cim's, a signé un contrat avec une banque qui, à ma grande surprise, voulu connaître le cursus de nos téléconsultants et réclama des « Bac + 2 » pour répondre à sa clientèle haut de gamme.

Ces deux évènements m'apparurent comme un défi : Cim's allait prouver à ses téléconsultants que leur métier était un vrai métier en le faisant valider par un diplôme et dans le même temps nous allions apporter un avantage concurrentiel à Cim's en élevant le niveau de ses équipes. Nous allions également donner à ce métier ses lettres de noblesse, et témoigner de notre estime à nos équipes, rien moins que cela... !

Monter un projet de VAE est chronophage et difficile. J'y consacrai une personne de mon équipe, ainsi qu'un consultant extérieur pour la méthodologie.

Notre idée première était de valider l'expérience de nos téléopérateurs avant de nous diriger vers une démarche plus individuelle principalement pour les cadres. Notre idée est également de valider la qualité de notre métier et

**« Prouver aux téléconsultants que leur métier est un vrai métier, tout en apportant un avantage concurrentiel à l'entreprise ».**

**« Une démarche VAE qui répond d'abord à un besoin de l'entreprise avant de répondre à une demande des individus ».**

de la formation Cim's. Notre démarche VAE répond prioritairement à un besoin de l'entreprise avant de répondre à une demande des individus. Il ne s'agit pas tant de faire franchir un pas aux gens mais de valider l'existant. C'est pourquoi la question salariale ne nous semble pas cruciale. Nos téléconsultants valent bien un Bac+2 et ils sont déjà payés en conséquence.

Voyons un peu plus dans le détail notre démarche. Nous avons commencé par répertorier :

- les écoles fournissant une formation pour les téléconsultants et proposant la VAE,
- les diplômés détenus par nos téléconsultants.

Ensuite, nous avons établi le lien entre les acquis au sein de l'entreprise et les formations proposées par les écoles. Cette démarche oblige préalablement l'entreprise à un travail de cartographie de ses postes. Il faut recenser de façon minutieuse les compétences requises pour tenir son poste chez nous. On peut partir d'une matrice simple : mission, activité, compétences.

Notre volonté est d'aller voir des écoles en leur disant : voici la liste exhaustive des compétences de nos téléconsultants. Nous intervenons en tant que garants de la qualité de nos équipes et de l'homogénéité de leur formation interne. L'école doit ensuite comparer les compétences Cim's par rapport aux compétences auxquelles le diplôme permet d'accéder. Bien sûr, cette démarche est ensuite individuelle. Si un téléconsultant n'a pas toutes les compétences requises pour obtenir le diplôme, Cim's inscrit les « unités de valeur » manquantes à son plan de formation, la conception du plan de formation s'en trouve profondément modifiée.

**« En interne, nous courrons un risque : celui d'augmenter notre turnover, les « validés » allant vendre ailleurs leur nouvelle plus value ».**

Les écueils sont nombreux sur le chemin. Le premier est l'absence d'offre universitaire. Les formations dans ce métier sont rares et, lorsqu'elles existent, très peu débouchent sur un diplôme reconnu. Quant aux écoles proposant la VAE, elles sont encore peu nombreuses. Plusieurs indiquent dans leur communication la possibilité de « VAE », mais pour beaucoup, il s'agit d'un effet d'annonce. En interne, nous courrons un autre risque : celui d'augmenter notre turnover, les « validés » allant vendre ailleurs leur nouvelle plus-value. Je suis prêt à courir ce risque.

« Trouver la « tension créatrice » ... ».

L'objectif de l'entreprise n'est pas de maintenir captive une main-d'œuvre sous qualifiée mais d'aider les individus à se développer. Certains partiront peut être, d'autres resteront, désireux de continuer plus loin avec nous. C'est un nouveau défi que nous devons alors relever : trouver de nouveaux horizons pour eux, trouver la « tension créatrice » chère à Peter Zenge qui fait que les projets de notre vie nous attirent toujours vers le mieux. Nous lançons aujourd'hui un appel : si d'autres entreprises ayant des centres d'appels sont intéressées par ce projet, qu'elles se fassent connaître. Nous avons besoin d'une masse critique pour convaincre des écoles de se lancer dans l'aventure et poursuivre avec nous ce magnifique projet...

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Derrière la reconnaissance des compétences se profile la question de la reconnaissance de l'incompétence. Le jugement d'incompétence revient à une menace d'exclusion. Cela implique d'être attentif au choix des instances d'évaluation et de reconnaissance des compétences, de privilégier le croisement des points de vue, de mettre en place des procédures d'arbitrage.

Le déploiement d'une logique de reconnaissance des compétences sécurisante à la fois pour l'entreprise et les salariés se situe donc dans un jeu complexe entre différents niveaux de régulations et différentes acceptions du dialogue social entre négociation et délibération.

La « reconnaissance des compétences » doit s'entendre comme un enjeu de management pour les entreprises se traduisant par une valorisation des capacités des collaborateurs dans un souci d'efficacité économique et de performance de l'entreprise.

Seule l'entreprise est à même de déterminer au mieux, dans cette perspective, tant les modes d'évaluation que ceux de la reconnaissance, y compris d'ordre financier. Au demeurant, le salarié, dans un tel cadre, doit pouvoir y trouver l'intérêt « d'être reconnu ».

D'où la nécessité de bien distinguer pour éviter toute confusion :

- la reconnaissance *professionnelle individuelle* qui se situe ainsi au niveau de l'entreprise,
- la reconnaissance *collective* des qualifications qui elle, se situe au sein de la branche.

*Au terme de ce cahier, il va de soi que nous n'avons pas la prétention d'épuiser le sujet, encore moins de « prédire l'avenir » mais, pour paraphraser une citation célèbre de contribuer « à le permettre ».*

**Seule l'entreprise est à même de déterminer au mieux, tant les modes d'évaluation que ceux de la reconnaissance des compétences, y compris d'ordre financier.**

# Reconnaissance et **compétences**

**Expert rédacteur : Marie-Paule Istria, MPI Consultants, Consultante**

**Président : Dominique de Calan, UIMM, Délégué général adjoint**

**Remerciements à tous ceux qui nous ont aidés dans notre réflexion,  
qui n'engage que le Président et l'Expert rédacteur.**

Ont participé à la préparation de ce cahier :

**Rapporteur : Xavier Royer, UIT, Directeur de la Formation**

**Rapporteur associé : Denis Lathoud, Opérateur national, Directeur**

Monsieur Dominique Bisson, *MEDEF*, Coordinateur régional de la formation  
professionnelle Aquitaine

Madame Annie Bontron, *MEDEF*, Coordinateur régional de la formation  
professionnelle Nord – Pas de Calais

Monsieur Pierre Chartron, *UIMM*, Directeur Analyse des emplois et organisation du personnel

Monsieur Eric Dumartin, *Cims*, Directeur des ressources humaines

Monsieur Aymeric Duroy, *UIMM*, Directeur du service Contrats de travail

Madame Françoise Nauts, *Adia*, Directeur des ressources humaines

Monsieur Philippe Valoggia, *Sita Dectra*, Directeur des ressources humaines

**Appui technique : Malika Kerdad et Marie Vigorie**

**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