

La gestion des compétences dans l'entreprise

Dr. SOULEH Samah
Université de Biskra -Algérie-
Souleh_samah@hotmail.fr



Résumé:

Aujourd'hui les entreprises sont confrontées aux défis de la mondialisation de l'économie et l'internationalisation de la concurrence. Par ailleurs, la nouvelle économie fondée sur le savoir et l'innovation, reposant sur des nouvelles méthodes de gestion et des outils liés aux NTIC, considère l'investissement dans les ressources immatérielles et particulièrement les ressources humaines comme le vecteur essentiel de la compétitivité de l'entreprise.

Notre intérêt se concentre sur l'étude de la gestion des compétences, qui est l'un des domaines essentiels de la gestion des ressources humaines.

Mots clés : compétence, gestion des compétences, élaboration des profils de compétences, évaluation des compétences, développement des compétences, rémunération des compétences.

ملخص

تواجه اليوم المؤسسات تحديات العولمة واشتداد التنافسية، و من جهة أخرى اقتصاد المعرفة هذا الاقتصاد الذي يركز على الإبداع، تكنولوجيا الاعلام والاتصال ويعتبر أن الاستثمار في الموارد اللامادية وبالأخص الموارد البشرية هو المحرك الرئيسي للتنافسية. في هذا المقال نحاول دراسة تسيير الكفاءات وهي مجال مهم جدا في تسيير الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، تسيير الكفاءات، إعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، رواتب الكفاءات.

Introduction :

Aujourd'hui les entreprises sont confrontées aux effets de la mondialisation de l'économie et par là à l'internationalisation de la concurrence. Par ailleurs, la nouvelle économie fondée sur le savoir et l'innovation et reposant sur de nouvelles méthodes de gestion et des outils liés aux NTIC, fait des compétences, quelles soient individuelles ou collectives ou organisationnelles, un des plus importants vecteurs de la compétitivité des entreprises.

Dans le cadre de la nouvelle économie les entreprises les plus compétitives ce ne sont pas celles qui possèdent les savoirs mais celles qui peuvent les gérer, et la plupart du temps, ces savoirs sont présentés dans l'esprit humain ce que l'on gère, alors ce ne sont pas directement les savoirs mais le support de mobilisation de ces savoirs. On se situe alors dans une problématique de la gestion des compétences dans l'entreprise, qui pose quelques points principaux que nous devons les exprimer dans notre article :

- *La définition de la compétence.*
- *Les différents niveaux d'application de la compétence.*
- *La définition de la gestion des compétences.*
- *Les grands domaines de la gestion des compétences: (l'élaboration des profils de compétences, l'évaluation des compétences, le développement des compétences, la rémunération des compétences).*

1-La définition de la compétence

Le vocabulaire quotidien des ressources humaines a intégré le mot «compétence», qui est une notion largement répandue mais dont la définition suscite toujours débat et reste encore à stabiliser.

Le Medef avait retenu la définition suivante : « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en oeuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ». ¹

Et pour P.Gilbert et M.Parlier 1992 les compétences sont des « ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportement structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données » ².

D'une autre part Guy Le Boterf, reconnu comme l'un des meilleurs experts du management et du développement des compétences; complète la définition par la notion « de ressources personnelles et ressources externes ».

La compétence est la capacité d'un individu à mobiliser ses ressources : ³

- ses ressources personnelles (savoir, savoir-faire, type de raisonnement, savoir-être)

1 Roland Foucher, Normand Petterson, Abdilhadi Naji, **Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, [www.chaire-compétences_uquam.ca/pages/documents_pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf\(26/12/2006\)](http://www.chaire-compétences_uquam.ca/pages/documents_pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf(26/12/2006)), p6.

2 Celile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001, p141.

3 Guy Le Boterf, **Ingénierie et évolution des compétences**, Editions d'organisation, Paris, 1998.

▪ et des ressources externes (banques de données, documentation, collègues, experts, métiers divers ...)

Afin de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné de manière à répondre aux exigences de l'organisation.

Le triptyque « savoir, savoir-faire, savoir-être » représente une des définitions les plus simples et les plus répandues.

2-Les différents niveaux d'application de la compétence

Même si la compétence est définie comme une caractéristique de l'individu son application concerne plusieurs niveaux de l'entreprise. Celile Dejoux distingue essentiellement trois niveaux :

- Les compétences individuelles;
- Les compétences collectives;
- Les compétences organisationnelles.

Cette distinction permet de mettre en évidence les apports et les enjeux de l'usage de la compétence à chacun des niveaux.

2-1-La compétence individuelle : La compétence individuelle peut être définie comme « un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise »⁴.

⁴ Celile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, Op.cit, p142.

Pour mieux comprendre la notion de compétence qu'est riche en contenu, C.Dejoux nous a proposé un certain nombre de principes invariants décrivant la compétence individuelle:⁵

- La compétence est une mise en situation (principe d'action).
- La compétence est contingente, elle est contextualisée à une finalité (principe téléologique).
- La compétence est une construction, elle change dès qu'on la met en œuvre (principe de dynamique).
- La compétence est un attribut de l'homme, elle revêt un aspect individuel ou collectif.
- La compétence doit être reconnue par les autres pour acquérir une crédibilité (principe normatif du regard d'autrui).
- La compétence est transférable dans le cadre de processus d'apprentissage individuel et / ou organisationnel.
- La compétence a un caractère permanent si elle est mise en œuvre (principe de régularité).

Le modèle de compétence individuelle met l'accent précisément sur la personne, ses capacités, ses mérites, ses motivations. Par sa nature et en raison du caractère opératoire des décisions auxquelles elle donne lieu, la mise en œuvre de la compétence dans l'entreprise s'accompagne d'une forte tendance à l'individualisation, affectation dans les emplois, rémunération, évaluation, formation... sur la base de la compétence, constitue autant de décisions qui affectent chaque individu.

2-2-La compétence collective : Elle est définie par C.Dejoux comme « un agrégat entre les compétences que possèdent les

5 Celile Dejoux, **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**, www.strategie-aims.com/lille/com_1802.pdf (02/02/2007), pp3-4.

individus, augmentées « d'un effet groupe » provenant de la dynamique collective des acteurs »⁶, et au niveau de ces compétences on peut trouver des normes, des valeurs, des savoirs collectifs localisés au niveau des entreprises.⁷

La compétence collective c'est aussi la capacité d'une organisation à assurer à un client (interne ou externe) une prestation dans le meilleur rapport qualité/coût possible⁸, cette définition cache beaucoup de qualifications collectives comme la coopération, le travail collectif, l'expérience et l'apprentissage collectif, la synergie, la communication et le savoir de préparer une offre commune.

L'un des enjeux du management des compétences tient précisément à sa capacité à mobiliser les compétences individuelles dans un projet collectif. En effet, les nouvelles organisations du travail ont besoin, pour fonctionner efficacement, de collectif de travail, coopération, échanges d'informations, capacité à travailler en groupe, constituent les exigences nouvelles des situations de travail actuelles dans les quelles priment la réponse à l'évènement.

D'après là, la compétence collective se définit par les qualifications ou les composantes suivantes :⁹

6 Celile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, Op.cit, p267.

7 Jean-François Amadiou, Loic Cadin, **Compétence et organisation qualifiante**, Economica, Paris, 1996, p 125.

8 Alain Meignant, **Les compétences de la fonction ressources humaines**, 3ème ed, liaisons, Paris, 1995, p22.

9 Celile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, Op.cit, p177.

- La **synergie** qualifie les interactions forte entre les membres de l'équipe ;
- La **solidarité** renvoie au réseau coopératif entretenu au sein de l'équipe de travail,...
- L'apprentissage définit le pouvoir qualifiant du collectif, fondé sur le type d'organisation mis en œuvre,...
- **L'image opérative collective** enfin, désigne l'existence d'une représentation commune de l'activité de travail...
- Le **code et le langage commun**, qui font référence à ses membres : « il n'y a pas de compétences sans connivence ».

2-3-La compétence organisationnelle: Les compétences organisationnelles sont perçues par l'entreprise comme fondamentales ("*Core competence*"), car elles la différencient de façon stratégique (G. Hamel et C.K. Prahalad, 1990). Un seul individu ne peut pas à lui seul posséder une compétence fondamentale, dans la mesure, où comme l'indique, celle-ci s'inscrit bien souvent dans un réseau de relations entre les différentes ressources possédées par l'entreprise (vision systémique). C'est en fait de la complexité de ce réseau que va dépendre le niveau de la rente générée et le caractère durable de l'avantage concurrentiel. Mais, cette complexité n'est pas sans entraîner de difficultés dans le repérage des compétences...¹⁰

10 Dominique Puthod, Catherine Thévenard, **la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources**, une illustration avec le group SALOMON, www.strategie-aines.com/montred/puthod.pdf, (28/02/2007) p03.

La compétence stratégique est donc un construit humain utile, rare et opaque ; elle est profondément insérée dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, et à ce titre, difficilement mobile, imitable et substituable, en fait la compétence stratégique est inséparable de l'entreprise qui la met en œuvre. Sa valeur n'a de sens que par rapport à l'entreprise qui va l'utiliser et la

développer.¹¹

3- La définition de la gestion des compétences

La gestion de compétences se définit comme « un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs »

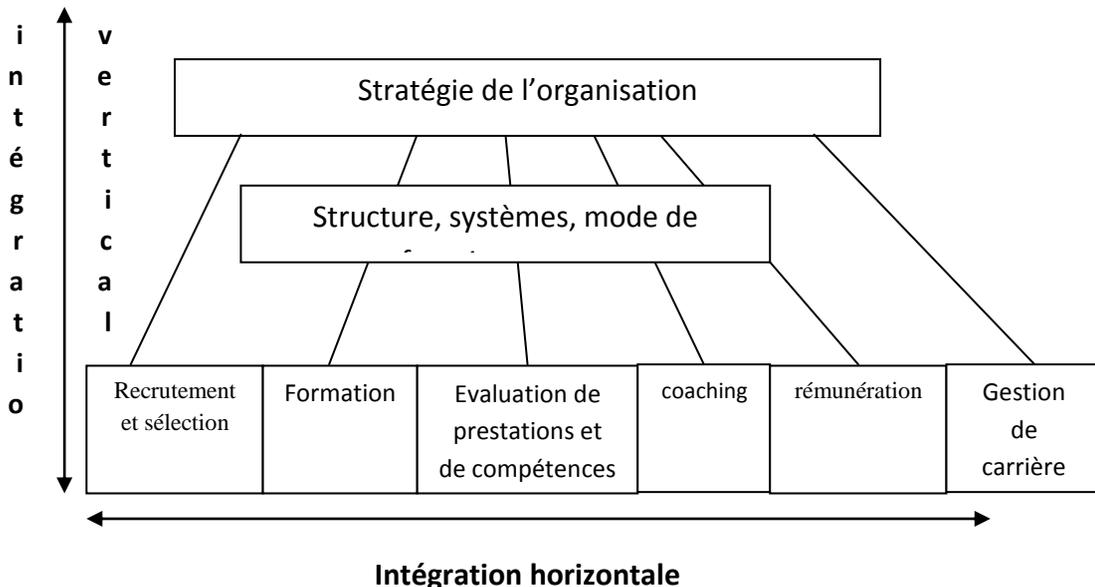
En d'autres termes, l'objectif est d'utiliser et de développer au mieux les compétences existantes ou à recruter. Dans cette perspective, le développement de carrière, la formation, le recrutement et la sélection ou la gestion des performances ne sont donc pas des objectifs en soi, mais plutôt un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise en tant qu'unité. En gestion des compétences, on parle **d'intégration horizontale et verticale**. La mise en œuvre réussie d'une gestion de compétences cohérente et

¹¹ Pierre- Xavier MESCHI, **Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites**, www.stratégie-aims.com/montreal/meschi.pdf, (02/02/2007), p12.

univoque implique une intégration aussi bien horizontale que verticale (voir figure 01).¹²

12 Lou Van Beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd :de boeck, Belgique, 2006, pp33-34.

Figure n° 01 : intégration horizontale et verticale de la gestion des compétences

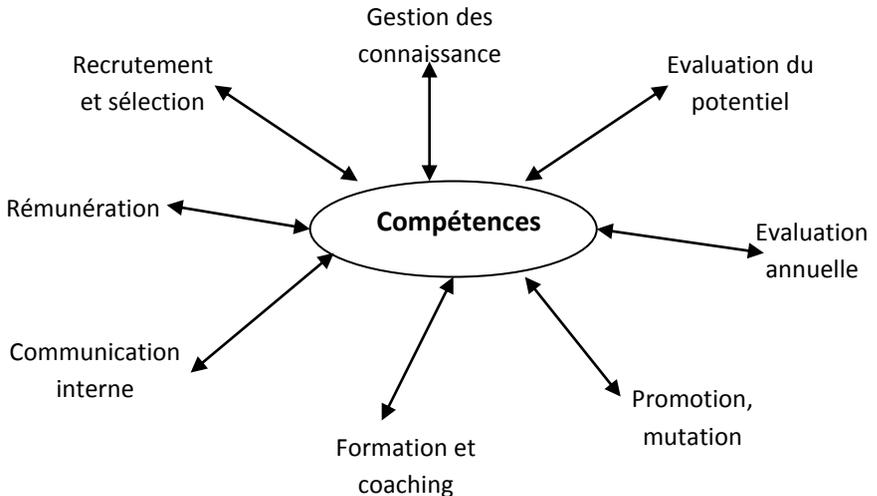


Source : Lou Van Beirendonck, Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise, éd.de boeck, Belgique, 2006, p33.

Par **intégration verticale**, on entend l'adaptation des compétences humaines à la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise. Ces compétences doivent donc être sélectionnées, organisées et développées de telle manière qu'elles contribuent à la réalisation de la mission de l'entreprise.

Par **intégration horizontale**, on entend l'adaptation entre elles des différentes activités de gestion des ressources humaines. Les compétences constituent un véhicule idéal pour cette adaptation. Elles fonctionnent comme langage univoque, comme un **fil rouge** ou **linking pin** (voir figure 02).

Figure n°02 : les compétences en guise de fil rouge ou de « linking pin »



Source : Lou Van Beirendonck, Op.Cit, p34.

D'une autre part, « S. MICHEL et M. LEDRU considèrent que : la gestion des compétences est en fait un terme générique que l'on pourrait détailler de la façon suivante :

- décrire les compétences liées aux emplois actuels et futurs;
- analyser les compétences détenues par les personnes;
- comparer les compétences pour décider;
- préparer les compétences nécessaires pour agir ».¹³

Pour que le processus de gestion des compétences fonctionne, on observe qu'il faut:¹⁴

13 Celile Dejoux, Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences, Op.Cit, p5.

- que le salarié soit suffisamment motivé pour développer des capacités intellectuelles lui permettant de réaliser des enseignements opératoires à partir des situations rencontrées au cours de sa vie qu'elle soit professionnelle ou extraprofessionnelle...
- une organisation qui procède à une accumulation de capital - compétences (qui apprend d'elle même, par elle même).

5- Les grands domaines de la gestion des compétences

Si une entreprise souhaite pouvoir compter sur des prestations humaines, elle doit attirer, former, stimuler et rémunérer des collaborateurs compétents. Dans le domaine des ressources humaines, et à partir de ça on peut désigner les grands domaines de la gestion des compétences dans les points suivants :

- l'élaboration de profils de compétences;
- l'évaluation des compétences;
- le développement des compétences;
- la rémunération des compétences.

5-1-L'élaboration de profils de compétences

L'une des premières étapes de la mise en œuvre de la gestion de compétences consiste à définir les compétences souhaitées pour atteindre de bonnes performances pour une fonction, pour un niveau de fonction ou pour une famille de fonctions. C'est ce que nous nomons « l'analyse de compétences ». Au niveau opérationnel, les profils de compétences constituent la pierre angulaire de la gestion de compétences. Ils forment, en fait, le point de référence pour l'évaluation des compétences, leur développement et leur rémunération.

14 Ibidem.

Il existe une multitude de méthodes (méthodes d'analyse de compétences) pour collecter des informations par rapport à une fonction, le contexte de sa mise en œuvre, les tâches et les responsabilités qu'elle implique et les compétences nécessaires : observations sur le terrain, entretiens individuels, panels, questionnaires de compétences, analyse des agendas des responsables de fonctions, consultation des documents de l'entreprise ou des schémas techniques, etc.¹⁵

Quelle que soit la méthode utilisée, l'analyse de compétences doit donner les résultats suivants :

- Un aperçu des compétences cruciales importantes;
- Une description des indicateurs de comportement par compétence.

*On peut désigner **Quelques méthodes d'analyse de compétences** dans les points suivants:*¹⁶

5-1-1- l'interview : constitue un bon moyen pour en savoir plus sur tous les éléments caractéristiques d'une fonction et de son contexte, par exemple la position de la fonction, la mission, les objectifs et les incidents critiques typiques de cette fonction.

C'est également une excellente méthode afin d'interroger individuellement une grande variété de personnes sur leur expériences d'une fonction ou d'un groupe de fonctions spécifiques, leurs attentes quant à l'évolution de la fonction, leurs perceptions du comportement futur souhaité, leurs vision personnelle. Notons toutefois que l'entretien individuel est une

¹⁵ Lou Van Beirendonck, Op.Cit, pp52-55.

¹⁶ Ibidem, p56.

activité qui prend du temps, car souvent un seul entretien ne suffit pas.

5-1-2- Le questionnaire : à partir du dictionnaire de compétences utilisé par une entreprise, on établit un aperçu des compétences, présenté sous la forme d'un questionnaire. On invite les participants à noter les compétences selon leur importance, par exemple par des scores de 1 à 5, et à les classer selon leur fréquence.

Ces questionnaires permettent de collecter rapidement des informations sur la fonction. Le danger que certains clichés reviennent vite est réel : le sens de l'initiative est toujours important, tout comme la résistance au stress, tout le monde doit être orienté vers le client, etc. les réponses à ces questionnaires exigent donc une confrontation critique et une discussion. La fiabilité du résultat et la pertinence réelle pour la fonction dans la pratique sont limitées.

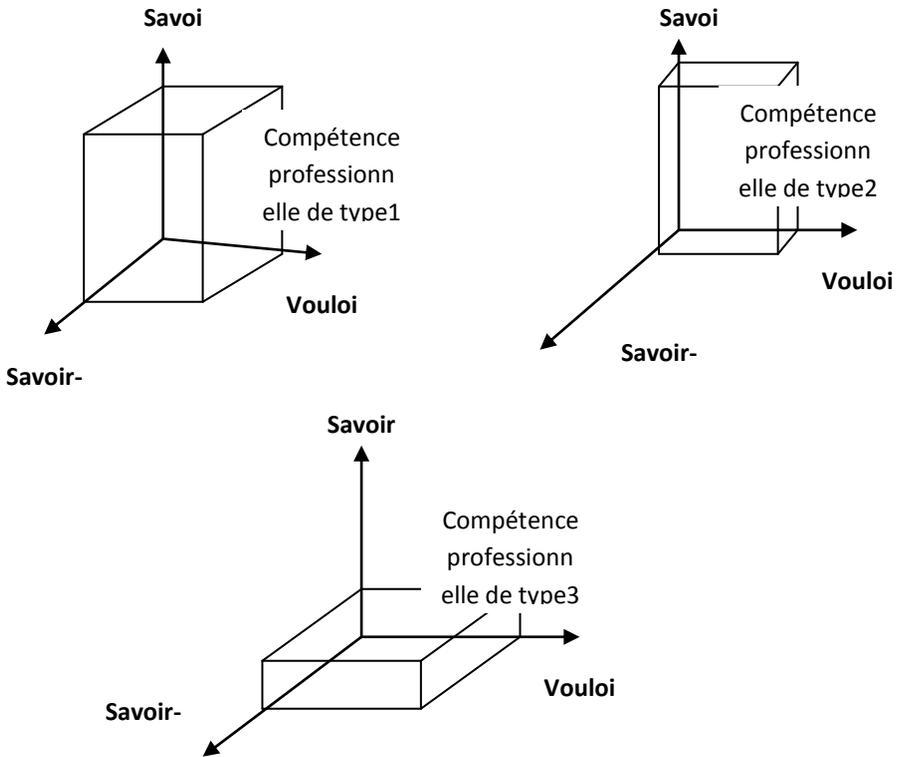
5-1-3- La carte de compétences : sur les cartes de compétences se trouvent la définition d'une compétence et le cluster auquel elle appartient. Ces cartes sont un outil utile lors d'une interview : nous proposons un lexique à notre interlocuteur, la sélection et l'élimination des compétences se déroulent facilement et les cartes sélectionnées servent de base pour un entretien plus approfondi.

Cette carte met en lumière le patrimoine des compétences individuelles qui peuvent être mobilisées et coordonnées à tout instant dans l'intérêt de l'entreprise.¹⁷ L'objectif de carte de compétences est d'obtenir une carte détaillée des différentes

¹⁷ Pierre- Xavier MESCHI, Op.Cit, p 13.

compétences professionnelles existantes (savoir, savoir-faire, savoir-être)¹⁸ (Figure 03).

Figure n°03 : Exemple de carte des compétences professionnelles de l'entreprise



Source : Pierre- Xavier MESCHI, **Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites**, www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf, (02/02/2007), p14.

5-2- L'évaluation des compétences

L'évaluation est un processus central de la GRH qui traverse la plupart de ses sous-systèmes (recrutement, formation,

¹⁸ Ibidem.

qualification...). Son enjeu majeur consiste à classer et à hiérarchiser, à « mettre de l'ordre » dans la ressource humaine de l'entreprise afin de donner du sens aux évolutions professionnelles individuelles. Le sens et la valeur accordés à un salarié ou à un collectif de travail sont issus d'un référentiel, porteur d'une idéologie. L'évaluation en effet n'est pas neutre. Elle propose un mode de lecture d'une organisation, et c'est seulement dans le cadre particulier des règles édictées par un système donné que se joue la question de l'objectivité.¹⁹

On peut désigner Les méthodes d'évaluation les plus courantes dans les points suivants :

5-2-1- Assessment centre: lorsque nous avons évoqué pour la première fois les assessment centre au début des années 1980, c'était une nouveauté. Dès le début des années 1990, nombreux étaient ceux qui considéraient les assessment centres comme un phénomène de mode. Pourtant, nous ne pouvons que constater, aujourd'hui, qu'ils font intrinsèquement partie de la gestion professionnelle des ressources humaines dans les principales entreprises mondiales.

Cette méthode trouve son origine dans un contexte militaire, vers la fin des années 1930 et le début des années 1940. Depuis lors, les assessment centres ont connu une forte évolution.

L'expression « assessment centre » remonte à il y a environ soixante ans. Traduit littéralement, ce serait un « centre d'évaluation ». La deuxième partie de l'expression se réfère à l'endroit où auparavant, les candidats étaient invités à passer toutes

¹⁹ Valérie Marbach, **évaluer et rémunérer les compétences**, Ed, d'organisation, Paris, p11.

sortes d'examens et de tests, destinés à juger de leur aptitude à remplir telle ou telle fonction.

L'authentique « centre d'évaluation » a disparu entre-temps, mais l'expression désignant la méthodologie qu'on utilisait a perduré jusqu'à aujourd'hui. Actuellement l'expression « assessment centre » se réfère à une méthode d'évaluation équilibrée grâce à laquelle plusieurs assesseurs évaluent les aptitudes des candidats, entre autre au moyen d'exercices pratiques.

On peut définir l'assessment centre comme un processus d'évaluation au cours duquel un individu ou un groupe sont évalués par plusieurs évaluateurs (assesseurs) qui utilisent pour cela un ensemble intégré de techniques, Formant une part importante des techniques utilisées.

Sur la base des résultats d'un assessment centre, on émet des jugements sur des compétences humaines dans le contexte d'une sélection, d'une promotion, d'un plan de carrière, d'une évaluation de potentiel et d'une détection des besoins en matière de formation.

Lors d'un assessment centre, on offre aux candidats la possibilité de réagir judicieusement à des situations et/ou à des personnes dans un contexte suffisamment représentatif pour la fonction où le niveau de fonction dans le cadre duquel il ou elle est évalué(e). La méthode est développée de sorte que les spécialistes des RH et le management en ligne puissent tous contribuer professionnellement à l'évaluation de compétences humaines, à condition d'être formés.

5-2-2- Entretien annuel d'activité: l'entretien annuel d'activité permettre au manager de poser la note annuelle ou semestrielle ; aujourd'hui dans les entreprises avancées au domaine de la gestion des compétences, les managers intègrent l'informatique dans les entretiens annuels d'activité, d'une façon qu'ils permettent de faire

un lien important entre la participation à la formation et le développement des compétences.

5-2-3- L'accompagnement terrain: l'accompagnement terrain ou Le coaching permet aux responsables d'évaluer périodiquement les compétences du membre de groupe, donnent les conseils, aident à développer, cette méthode permet de contrôler les développements réalisés par la formation mais elle a des avantages comme la probabilité que le jugement de manager sera beaucoup plus personnelle, en plus le comportement des salariés soit changé au cours de l'accompagnement de responsable d'évaluation.

5-2-4- Référentiel de compétences: référentiel de compétences représente un outil de gérer et actualiser les compétences, présenter un espace possible de construction des compétences, elle est préparé généralement par les responsables de la mobilité de travail qu'ils ont fait la liste de toutes les professions (commercial, ressources humaines, qualité, production, développement...) après ils précisent les modèles fondamentaux de travail pour chaque domaine d'activité et sélectionner leur compétences nécessaire à faire bien comme il faut.

Ce qu'on peut dire c'est que la gestion des compétences n'a de réalité que si elle est suivie d'effet ; une entreprise ne sera considérée comme faisant de la gestion des compétences que s'il existe un lien entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et, sa formation d'une part, sa promotion d'autre part.

5-3- Le développement des compétences

Les changements de plus en plus importants et rapides vécus actuellement (ingénierie simultanée, mondialisation, l'économie de savoir...), le souci de la valeur ajoutée, l'avantage concurrentiel, le

service, et un client désormais au centre, conduisent les entreprises à adapter simultanément leurs structures et leur capital humain aux nouvelles exigences à travers le développement des compétences de l'entreprise pour assurer pérennité et croissance et pour atteindre un avantage concurrentiel durable. On présente ici certaines manières de développement des compétences :²⁰

5-3-1- Formation axée sur les compétences : ce type de formation diffère de la version classique, principalement thématique. Dans une telle formation classique, on parlera par exemple de « formation aux techniques d'entretien », où l'accent résidera sur les modèles d'entretien, les capacités générales de communication et les règles de base. Dans la formation axée sur les compétences, l'accent réside plutôt sur les compétences comme, en référence à notre exemple des techniques d'entretien, l'analyse des problèmes, l'empathie, la flexibilité et la direction axée sur l'individu.

5-3-2- Coaching axée sur les compétences : l'accompagnement ou le coaching de développement peut se réaliser de différentes façons. Traditionnellement, nous distinguons entre le style directif et aidant. Le coach directif se profile comme un expert, il formule des recommandations, partage suggestions et conseils, apprend des choses, donne pour ainsi dire des leçons ou des instructions. Le coach aidant est plutôt accompagnant. Il encourage, stimule le collaborateur pour qu'il trouve lui-même des solutions, pose beaucoup de questions et accompagne le collaborateur dans son processus d'apprentissage. Chaque coach présente les deux schémas de comportement, dans une plus ou moins grande mesure, en fonction de son style préféré et de la nécessité d'intervenir de manière directive ou aidante.

²⁰ Lou Van Beirendonck, Op.Cit, pp128, 132.

5-3-3- Le développement des compétences individuelles: pour développer réellement les compétences, il est essentiel de le vouloir. Dans ce but, soit la compétence à acquérir s'inscrit dans les objectifs de la personne soit celle-ci à elle-même pris conscience du déficit existant et émis le désir de le combler. Dans les deux cas, l'individu doit être un acteur de son propre développement, de sa carrière, de sa vie.²¹

Il s'agit ensuite d'amener l'individu au succès, grâce à :

- **une capacité à s'identifier avec les objectifs de l'entreprise (adéquation entre ses objectifs personnels et ceux de l'organisation);**
- **la valorisation de ses forces (activités maîtrisées) et de son potentiel;**
- **une progression permanente, par le développement des compétences, synonyme de responsabilités accrues.**

5-3-4- Le développement des compétences collectives: le développement des compétences collectives peut être posé à deux niveaux :²²

- **Il est la résultante des interactions professionnelles et affectives qui s'élaborent, spontanément et en fonction des stimulations organisationnelles, entre les membres d'une équipe et de la complémentarité, ou non, de leurs compétences. La macrocompétence suppose stimulation et canalisation des capacités cognitives individuelles;**

- **Mais, il se situe aussi à un niveau plus global: la compétence collective d'une organisation est aussi la résultante des interactions et des complémentarités entre les différentes équipes qui composent l'entreprise.**

²¹ Daniel Held et Jean-Marc Riss, **Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**, www.piman.ch/publi/Le%20d%E9veloppement%20des%20comp%20tences.doc, 07/03/2007, p6.

²² Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, Op.Cit, p20.

Cette compétence n'est pas un phénomène additif : elle n'est pas la somme des compétences individuelles.

On ajoute que le développement des compétences se poursuit tout au long de la vie professionnelle de collaborateur (un processus permanent), parallèlement Le Boterf nous propose quelques conditions à réunir pour la maintenance des compétences :²³

- ❑ Organiser les situations dans le travail de telle sorte qu'elles donnent l'opportunité de mettre en oeuvre les ressources acquises (connaissances, savoir-faire...);
- ❑ Prévoir et organiser des actions de formation permettant d'approfondir ou de renforcer les compétences;
- ❑ Mettre en place des procédures ou des occasions facilitant la communication autour des compétences à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise;
- ❑ Mettre en place et utiliser un logiciel permettant de suivre les offres et les demandes de compétences à l'intérieur de l'entreprise ou de l'organisation;
- ❑ Encourager et entretenir les processus de formalisation et de capitalisation des compétences et des modes opératoires;
- ❑ Réaliser des évaluations périodiques des effets de la formation sur la gestion des situations professionnelles et les performances en situation de travail: tirer les leçons des résultats de ces observations;

23 Guy Le Boterf, Op.Cit.

- ❑ Établir et suivre des tableaux de veille sur les actions de maintenance des compétences;
- ❑ Mettre en place des procédures de réalisation d'entretiens périodiques sur les compétences;
- ❑ Réaliser et actualiser périodiquement des bilans professionnels de compétences.

5-4-La rémunération des compétences

La rémunération des compétences est un thème sensible, qui fait l'objet de très nombreuses discussions dans le cadre de la gestion des compétences. Et pour cela il faut être prudent quand il s'agit d'associer les compétences et leur développement à toute forme de rémunération. La gestion de compétences a beaucoup plus de chances de réussir si elle n'est pas associée directement à la rémunération. Ce lien ne peut être établi que lorsque toutes les autres composantes de la gestion des compétences sont déjà en place.²⁴

5-4-1-Facteurs d'influence sur la rémunération

Une politique salariale bien équilibrée doit se fonder sur une principale d'équipe, tant interne qu'externe. Elle doit également tenir compte des possibilités et des limites de la fiscalité. Les facteurs d'influence sur la rémunération individuelle se résument comme suit :

- la fonction ou le rôle;
- les prestations de l'individu;

²⁴ Lou Van Beirendonck, Op.Cit, pp143-147.

- les compétences de l'individu;
- le marché de l'emploi;
- les valeurs et la culture de l'organisation.

Ces facteurs doivent être intégrés dans un système équilibré, tant pour l'organisation que pour les collaborateurs. La transparence est un élément essentiel du système de rémunération : toutes les parties concernées doivent savoir clairement de quelle façon les facteurs influencent leur rémunération finale. Un bon équilibre entre ces facteurs attire et fidélise les collaborateurs et permet de rémunérer et de stimuler les comportements qui contribuent au succès de l'entreprise.

5-4-2-Avantages et désavantages de la rémunération associée aux compétences

L'association des compétences et/ou de leur développement à l'une ou l'autre forme de rémunération offre des avantages qui peuvent également servir de condition de mise en œuvre.

**** les avantages possibles de cette association :***

- Elle souligne l'importance des compétences et met donc l'accent sur la manière de fonctionner, c'est-à-dire sur le « comment » et pas seulement sur les prestations, ou le « quoi »;
- Les organisations très performantes ont besoin de hauts niveaux de compétences et doivent donc récompenser la contribution des compétences au succès de l'entreprise;
- Elle contribue à l'intégration des compétences génériques et individuelles avec les compétences de base de l'organisation;
- Elle stimule le développement des compétences et promeut une culture de l'amélioration et de l'apprentissage permanents;
- Les compétences sont considérées comme des indicateurs de succès dans le futur alors que les prestations évoquent les réussites passées : il est logique que la politique salariale tienne compte de ces deux facteurs;

- Dans certains cas, la compétence individuelle et son développement sont manifestement associés aux résultats de l'organisation (avec un salaire et une prime en fonction des résultats de l'organisation);

- Certains systèmes de rémunération liés aux compétences facilitent les évolutions de carrière latérales ou verticales.

** les désavantages possibles de cette association :*

La mise en œuvre d'une rémunération liée aux compétences va également de pair avec certains désavantages ou certaines questions prioritaires, dont les principaux sont :

- Les niveaux supérieurs sont attribués plus facilement, par exemple quand des collaborateurs sont évalués sur base d'un système de niveaux de compétences, la différence entre les niveaux n'étant pas suffisamment discriminatoire;

- Les collaborateurs ne peuvent pas être augmentés indéfiniment pour le développement des compétences : l'organisation doit prévoir une communication claire à ce sujet, même si celle-ci n'est pas évidente;

- Danger d'escalade au niveau des coûts, par exemple quand les collaborateurs sont rémunérés sur base de compétences qui ne sont pas toujours nécessaires.

La rémunération liée aux compétences implique un engagement, mais aussi une formation de tout le line management.

5-4-3- Les facteurs importants pour la mise en place de la rémunération liée aux compétences :

- Les membres de la direction doivent avoir une vision commune et être convaincus de la structure du nouveau système;

- Une base d'appui suffisante, mais aussi des cadres capables d'appliquer le système de manière aussi professionnelle que possible;

- Des profils de compétences clairs et bien conçus, adaptés aux compétences de base de l'organisation;
- Des systèmes adéquats pour l'évaluation des compétences et une politique claire pour l'encadrement du développement des compétences;
- La possibilité pour les collaborateurs de se développer horizontalement dans leur carrière ou d'explorer diverses voies, et pas seulement dans la carrière hiérarchique;
- La volonté de l'organisation de mettre en œuvre un tel système de rémunération et ce, sur base d'une concertation avec les collaborateurs et/ou avec les partenaires sociaux;
- L'existence d'un système professionnel d'évaluation et de gestion des compétences. Une infrastructure salariale élargie offre plus de possibilités pour associer la rémunération de base aux compétences.

5-4-4- Compétences et types de rémunération

Le tableau ci-dessus propose une relation possible entre la gestion de compétences et les modes de rémunération.

Ce tableau est basé sur le principe d'une articulation entre, d'une part les compétences individuelles et la rémunération fixe (salaires), et d'autre part entre la rémunération variable (prime) et les performances individuelles ou collectives.

Il va de soi que d'autres types de relation peuvent être envisagés selon les choix de politique de rémunération d'une entreprise ou d'une organisation.²⁵

²⁵ Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4ème édition, éd, d'organisation, Paris, 2002, p529.

Tableau n°01 : la relation possible entre la gestion de compétences et les modes de rémunération

<p>Rémunération fixe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sur la base du positionnement des emplois sur la grille de classification (niveau d'entrée et niveau de sortie). ▪ sur la base de l'acquisition de nouvelles compétences au sein de l'espace d'évaluation constitué par un emploi. 	
<p>Rémunération variable</p>	<p>Primes d'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sur la base des résultats économiques de l'entreprise.
	<p>Primes de performances collectives</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sur la base des performances collectives (unité, équipe...). ▪ suppose la référence à des indicateurs de performances collectives. <ul style="list-style-type: none"> ▪ importante pour inciter à la coopération entre compétences individuelles.
	<p>Primes individuelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sur la base de l'atteinte d'objectifs individualisés. ▪ suppose la possibilité d'identifier la contribution individuelle à un résultat. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiller à ce que les primes individuelles ne viennent pas contrecarrer les objectifs de coopération entre les compétences individuelles.

*Source : Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4^{ème} édition, éd, d'organisation, Paris, 2002, p529.*

Conclusion :

La compétence rassemble trois types de savoir: un savoir théorique, un savoir-faire et savoir être mobilisable qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée;

La gestion des compétences selon C.Dejoux n'est pas un processus qui revêt un contenu identique dans toutes les organisations. Dans certains cas, il représentera uniquement les entretiens d'embauche, dans d'autres entreprises il comprendra les étapes d'évaluation annuelle et de formation à de nouvelles compétences. Dans les organisations qualifiantes, la gestion des compétences est une conséquence directe de la définition de ce type d'organisation.

On peut dire qu'à travers la gestion des compétences, l'entreprise peut trouver un mode d'emploi pour définir des profils de compétences et évaluer ces dernières, et connaître leurs possibilités de développement, surtout comment les faire satisfaire et plus motivées sur leurs rémunération pour avoir des compétences stratégiques enraciner au culture de l'entreprise et qui représente une source dure de l'avantage concurrentiel.