

Compétences et stratégies d'entreprise. Les démarches compétences à l'épreuve de la stratégie des grandes entreprises

éditions Liaisons, novembre 2005. <http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr>

**ATTENTION – LA MARQUE (\*x) INDIQUE LE PARAGRAPHE OU EXPRESSION CONCERNANT A LA QUESTION.**

---

## Introduction

(1\*) Nous entendons, dans cet ouvrage, rendre compte de l'accompagnement d'un certain nombre de " démarches compétence " que nous avons opéré dans des grandes entreprises depuis le début des années 2000 et des enseignements que l'on peut en tirer. Nous ne reprendrons pas ce que nous avons déjà pu dire, dans des ouvrages précédents , aussi bien concernant la définition de la compétence que les caractéristiques et raisons de l'émergence d'un nouveau modèle de la compétence, en rupture d'avec celui du poste de travail.

(\*2) Rappelons néanmoins que l'essentiel, dans le modèle de la compétence, réside dans un retour du travail dans le travailleur. Le travail n'a plus de sens et d'efficacité à être décrit de manière objectivée, indépendamment de la personne qui le réalise, sous forme d'une liste de tâches ou de fonctions. Le travail devient et redevient l'expression directe des capacités de pensée et d'action des individus, en situation professionnelle. Ce sont elles désormais qu'il faut appréhender et " qualifier " pour soutenir et reconnaître leur développement. Pourtant, même si cette émergence emprunte certains traits qui rappellent les caractéristiques d'exercice des métiers artisanaux, il ne s'agit en rien d'un retour en arrière, mais au contraire d'une appréhension de ce qu'il y a de plus nouveau dans les conditions modernes de la production(\*3).

C'est pourquoi, par " compétence ", nous avons proposé d'appeler, à la fois :

- la prise d'initiative et de responsabilité des personnes au sein des situations qu'elles prennent en charge (\*4) . Les attendus et effets de ces prises d'initiative se valident, aussi bien du point de vue des destinataires (clients, usagers, publics...) de ces actions, que du point de vue de la stratégie de l'organisation (institution, entreprise, association, etc.) dans laquelle la personne se situe professionnellement.

- l'intelligence de ces situations pour agir à bon escient et de manière pertinente, intelligence qui mobilise, dans et à travers les actions, des connaissances qui se constituent dans différents domaines, variables selon les situations en question : domaines technique, réglementaire, commercial, juridique, etc : les lieux de travail bien sûr, mais aussi le système éducatif et l'appareil de formation. C'est la mise au clair de ces différents domaines et leur expression, non seulement théorique, mais aussi pratique, sous la forme d'actions compétentes, identifiables comme telles, que l'on peut constituer dans les " référentiels de compétences ".

- enfin, les dimensions collectives des actions compétentes sollicitent des réseaux de coopération, de mise en commun aussi bien des attendus et objectifs de ce qu'il y a faire et réussir ensemble (\*5), que de compréhension de l'apport singulier de chacun, de ses talents propres et de la façon dont ils vont s'intégrer dans l'action collective. Ces réseaux

peuvent prendre différentes formes, des plus traditionnelles (travail en équipe) aux plus modernes (travail collaboratif autour de ressources informatiques), mais les principes de base en sont les mêmes. Nous avons proposé de les appeler : des communautés d'action.

La notion spécifique de " démarche compétence " (\*6) commence à être utilisée dans les entreprises. Elle s'inspire, par analogie, de celle de " démarche qualité ". C'est à juste titre qu'elle se substitue progressivement aux notions, plus limitées, de " gestion des compétences ", voire de " gestion par les compétences ". C'est à juste titre aussi qu'il apparaît nécessaire de penser le pourquoi et le comment d'une véritable démarche, mettant en mouvement les différents acteurs d'une organisation, avant de se focaliser sur les outils (du type : référentiel, entretien professionnel, système de classification, etc.). Il s'agit à l'évidence d'une démarche concernant l'entreprise dans son ensemble, qui ne se limite aucunement à l'implication de la simple fonction de gestion des ressources humaines.

Par " démarche compétence "(\*7), on peut entendre un processus global d'identification, mobilisation, développement et reconnaissance des compétences des personnes concernées (dans le présent ouvrage, nous nous limiterons aux salariés des entreprises). Néanmoins, il nous semble aussitôt nécessaire d'indiquer, dans la suite de notre proposition de définition de la compétence (au singulier), que cette démarche est tendue entre deux pôles :

- le pôle de la stratégie globale de l'entreprise, qui permettra d'explicitier le pourquoi du déploiement d'une telle démarche (qu'est-ce qu'on attend, stratégiquement, de la démarche compétence ? Autour de quels enjeux ?) (\*8)

(\*9) - le pôle du travail réel et de son organisation, donc celui des actions que les salariés "compétents " sont amenés à entreprendre, au quotidien de leur activité professionnelle, actions qui ne peuvent exister sans que les salariés y insèrent leurs propres attentes, qu'il s'agisse de leur conception du " travail réussi ", de leur vision du monde, ou de leurs désirs d'évolution professionnelle.

(\*10) Ces deux pôles sont structurellement éloignés l'un de l'autre, particulièrement dans les grandes entreprises qui nous avons accompagnées. La démarche compétence va donc établir un lien qui n'existe pas spontanément. Les stratèges, du moins ceux qui occupent officiellement une telle fonction, se trouvent dans les directions générales et n'ont qu'une connaissance assez vague de ce qui se joue dans le travail concret, son organisation et les problèmes précis de compétence, de même qu'ils connaissent mal les attentes des salariés. A l'inverse, les différentes catégories de salariés, qu'il s'agisse de salariés de base ou des différents niveaux d'encadrement, n'ont qu'une connaissance assez partielle et vague de la stratégie globale de l'entreprise. Ils naviguent souvent entre des énoncés très généraux et abstraits au sujet de la stratégie et des indicateurs très précis de performance qui bordent leur périmètre de responsabilité, sans que le lien entre la performance dont ils se sentent le garant ou le réalisateur et la stratégie ne soit clairement établi.

Q1) Selon Zarifian, on peut tirer des enseignements ((\*1) - indiquer la réponse **correcte**)

- a) A l'université
- b) En marchant
- c) A partir d'un accompagnement dans une entreprise
- d) En lisant un ouvrage

Q2) Pour Zarifian le sens du travail est ((\*2) - indiquer la réponse **correcte**):

- a) directement lié aux actions des individus dans l'exercice de leur profession
- b) indépendant de la personne
- c) Une liste de tâches
- d) L'exercice d'un métier artisanal

Q3) La phrase «une appréhension de ce qu'il y a de plus nouveau dans les conditions modernes de la production....» (\*3) signifie que (indiquer la réponse **correcte**) :

- a) Le travailleur moderne est appréhendé de nouveau
- b) Les conditions de production sont totalement renouvelées
- c) Le renouveau de la classe des travailleurs
- d) Les travailleurs ont une nouvelle condition sociale

Q4) Quand Zarafian écrit que « la prise d'initiative et de responsabilité des personnes au sein des situations qu'elles prennent en charge » (\*4), il veut dire que : (indiquer la réponse **correcte**)

- a) La responsabilité des personnes leur est pesante
- b) Le travail est une charge
- c) Les responsabilités sont celles des destinataires
- d) Cela correspond à une partie de la définition des compétences des personnes

Q5) Quand Zarafian écrit « Les dimensions collectives des actions compétentes sollicitent des réseaux de coopération, de mise en commun aussi bien des attendus et objectifs de ce qu'il y a faire et réussir ensemble »(\*5) il fait allusion à (indiquer la réponse **correcte**):

- a) La nécessité de la coopération
- b) L'attente de la réussite
- c) La multiplication des objectifs
- d) Le retour sur des réussites attendues

Q6) La «démarche compétence» selon Zafarian (\*6) **ne signifie pas :**

- a) Qu'elle est inspirée de la démarche qualité
- b) Qu'elle est un arrêt de la marche
- c) Qu'elle met en mouvement les différents acteurs de l'entreprise
- d) Qu'elle concerne l'entreprise dans son ensemble

Q7) Le paragraphe commençant par «Par "démarche compétence" (\*7), on peut entendre un processus global d'identification, mobilisation, développement et reconnaissance des compétences des personnes concernées "..... illustre l'idée que (indiquer la réponse **incorrecte**):

- a) On doit identifier les compétences de chaque individu
- b) L'entreprise n'a qu'une seule compétence
- c) Identifier et développer des compétences exige une double approche
- d) Mobiliser des compétences est en rapport avec la stratégie et avec l'organisation du travail

Q8) L'expression «autour de quels enjeux» (\*8) veut dire que (indiquer la réponse **correcte**):

- a) L'auteur affirme qu'il y a des jeux
- b) Les jeux correspondent à une démarche
- c) Une expédition est prévue
- d) Il y a des objectifs et des buts dans la démarche

Q9) Dans le paragraphe qui commence par "le pôle du travail réel et de son organisation" (\*9) l'auteur développe l'idée suivante (indiquer la réponse **correcte**):

- a) Les salariés ont des attentes personnelles
- b) Les activités professionnelles changent tous les jours
- c) Les travailleurs ne désirent pas changer leurs activités
- d) Les travailleurs attendent une nouvelle vision du monde

Q10) Par la phrase "Ces deux pôles sont structurellement éloignés l'un de l'autre, particulièrement dans les grandes entreprises que nous avons accompagnées"(\*10), l'auteur veut dire que (indiquer la réponse **correcte**):

- a) Les stratèges se trouvent dans les bureaux
- b) Les stratèges connaissent bien le terrain
- c) Les travailleurs connaissent bien la stratégie de l'entreprise
- d) Les stratèges et les salariés ont des visions différentes de l'entreprise

Q11) La réflexion de Zafarian dans ce texte porte sur (indiquer la réponse **correcte**)

- a) sur l'évolution professionnelle
- b) sur les liens entre connaissances et stratégie

- c) sur la compétitivité
- d) sur le travail