

Réalités du modèle de gestion par les compétences

Thierry COLIN & Benoît GRASSER
GREE – GREFIGE
Nancy Université

Enjeux et débats

- Le terme de **compétence** s'est imposé :
 - dans les entreprises
 - dans les recherches
 - dans les discussions entre les partenaires sociaux

Mesurer la gestion des compétences

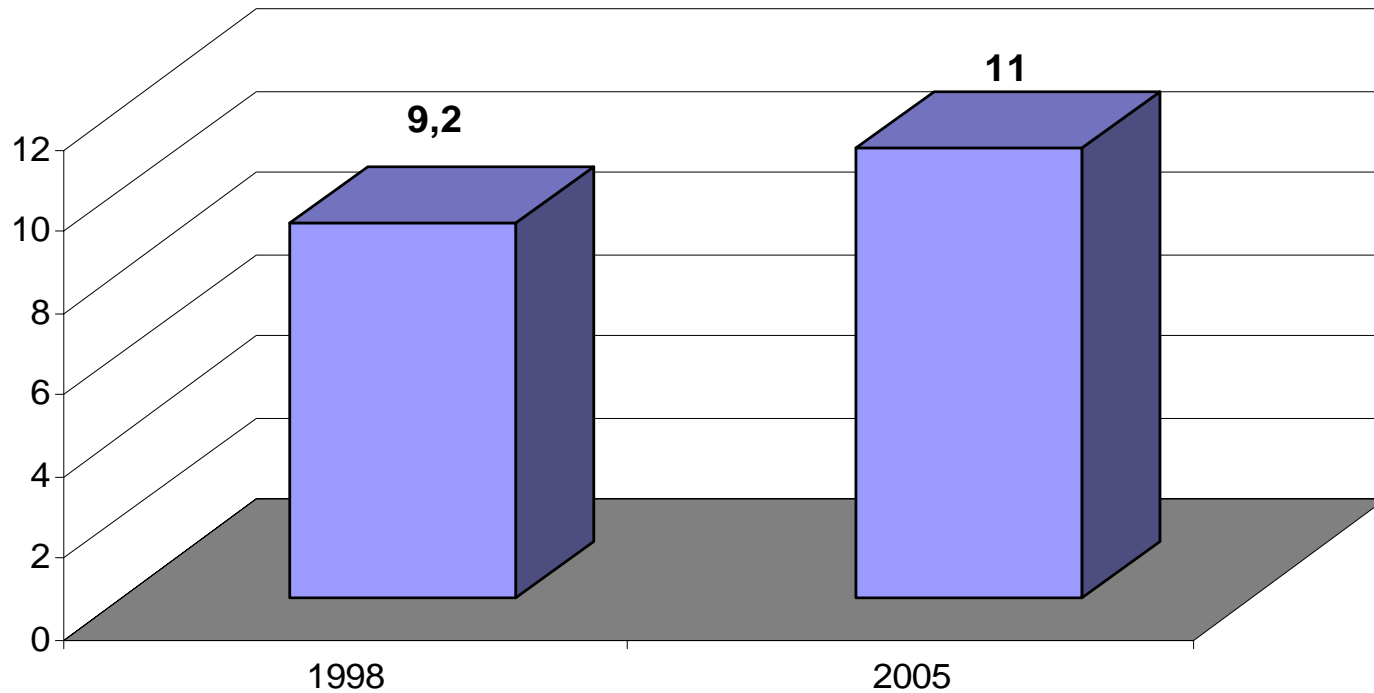
- Tous les travaux de recherche soulignent :
 - les difficultés de définition
 - le caractère complexe de la mise en œuvre
 - un décalage fréquent entre discours et pratiques
- Difficultés d'autant plus importantes pour une mesure
- Un indicateur centré sur les pratiques de GRH

Un indicateur centré sur les pratiques

- Un établissement met en œuvre des pratiques de gestion des compétences si :
 - les salariés sont reçus périodiquement par leur supérieur hiérarchique pour un entretien.
 - il existe un lien entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et sa formation.
 - il existe un lien entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et sa promotion.
 - les dépenses globales de formation représentent plus de 3% de la masse salariale.

Une évolution limitée des pratiques

- Une légère augmentation : + 1,8 pt



Quels liens avec les référentiels ?

- Une nouvelle variable
 - permet de savoir si l'établissement a créé ou modifié un référentiel compétences dans les trois ans précédant la passation du questionnaire
 - biais possibles
 - référentiel qui existe mais non modifié
 - précision toute relative de la notion de référentiel compétences

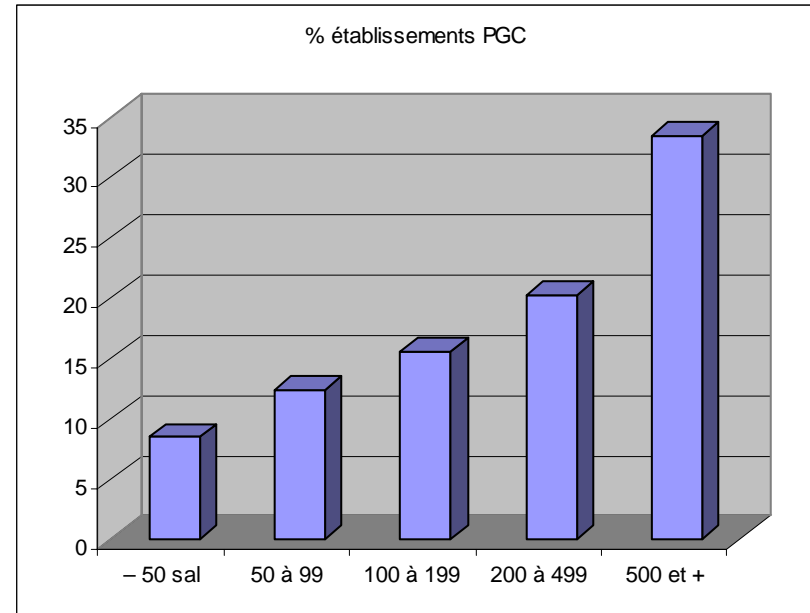
Quels liens avec les référentiels ?

En %		Référentiel		Total
		Présence	Absence	
Pratiques	Absence	23.6	64.3	89.04
	Présence	5.5	5.5	11
Total		29,2	70.8	100

- Forte différence
- Recoupement dans 70 % des cas
 - Pratiques et référentiel
 - Rien
- Référentiel sans pratiques
 - Stade initial
 - Utilisation abusive du terme
 - Modèle incomplet
- Pratiques sans référentiel
 - Pas modifié
 - Représentation informelle

Qui gère les compétences ?

- Une concentration sectorielle
 - plus dans l'énergie (47 %) et les activités financières (25 %)
 - moins dans l'éducation santé sociale ou les transports (- 2%)
- Une forte corrélation avec la taille
 - plus d'un tiers des + 500
 - 18,4 % des salariés
- Une participation importante à des clubs de DRH ou de dirigeants



Peut-on parler d'un modèle ?

- La gestion des compétences n'est pas seulement une technique de GRH.
- Modèle au sens où il doit y avoir cohérence avec :
 - l'organisation du travail
 - la stratégie de l'entreprise
 - la gestion plus globale de l'emploi

Organisation du travail

- Recours intensif à la communication
- Plus d'équipes autonomes de production, plus de groupes de projet et une utilisation de l'informatique plus importante
- Utilisation plus fréquente de démarche qualité totale
- Organisation du travail moins prescriptive

Rentabilité et stratégie

- Activité plus prévisible
- Niveau de rentabilité de l'établissement jugé supérieur aux concurrents
- Premier critère stratégique :
 - moins le prix et plus l'innovation ou la qualité du service

Recomposition de la main d'œuvre

- Effet sur le niveau de l'emploi peu lisible
- Evolution plutôt défavorable aux catégories employés et ouvriers
- Une hausse des effectifs techniciens
- Une individualisation des salaires plus fréquente.

Conclusion

- Une forte présence des référentiels
- Mais une évolution limitée des pratiques
- Qui restent concentrées
- Et semblent plus « faire modèle » ?
- Un renouvellement de la population