

UN REFERENTIEL OU DES REFERENTIELS DE COMPETENCES ? VERS UN REPERAGE DES TYPES DE REFERENTIELS DE COMPETENCES

Sylvie Jarnias

Université Grenoble Alpes 26000 Valence
CNRS, CERAG, 38000 Grenoble
sylvie.jarnias@iut-valence.fr

Ewan Oiry

CEREGE / IAE de Poitiers – Université de Poitiers
EOiry@iae.univ-poitiers.fr

Résumé

Comme les autres instruments de gestion, les référentiels de compétences sont assez rarement analysés en tant que tels. Ils sont souvent considérés comme des « donnés » allant de soi. Pourtant, un observateur attentif des pratiques des entreprises dans ce domaine est très rapidement frappé par la diversité des contenus et des formes des référentiels. Ce texte propose des éléments d'explication de cette diversité. Tout en prenant en compte différents facteurs (comme le contexte, l'histoire de l'entreprise, etc.), ce texte souligne que la littérature considère, souvent implicitement, que les référentiels ont pour objectif de décrire le plus précisément possible le travail réel des salariés. En s'appuyant sur des travaux récents, cet article montre que d'autres « philosophies gestionnaires » peuvent pourtant être envisagées pour les référentiels de compétences. En présentant deux études de cas comparatives, cet article montre que ces différences d'objectifs se traduisent concrètement dans la forme et le contenu de ces référentiels de compétences. Finalement, ce texte plaide pour une analyse fine des différences dans les contenus et les formes des référentiels car elles sont le signe de référentiels de compétences qui ont des philosophies gestionnaires, des objectifs et des modes d'utilisation fondamentalement différents.

Mots clés

Référentiels de compétences, types, contenu, forme, travail réel, transformation de l'organisation.

INTRODUCTION

Les référentiels de compétences sont considérés comme un point de passage obligé dans les démarches compétences [Dietrich, 1999 ; Brochier, 2002 ; Parlier, Masson, 2004]. On peut même considérer qu'il n'existe pas de démarche compétence qui ne passe pas, à un moment où à un autre, par la rédaction d'un référentiel de compétences, c'est-à-dire par une liste plus ou moins détaillée des compétences qui sont attendues par la direction pour tel ou tel métier dans l'entreprise [Parlier, Jouvenot, 2005]. Les référentiels de compétence sont donc très souvent mentionnés dans la littérature sur la gestion des compétences.

Ils sont pourtant rarement analysés en tant que tels. Comme les autres instruments de gestion, « *technologies invisibles* » [Berry, 1983], ils sont considérés comme des « *donnés* » et rarement « *déconstruits* » pour être analysés [Gilbert, 1998]. Le principal travail qui s'est attaché à étudier le contenu même des référentiels de compétences est l'ouvrage collectif dirigé par Parlier et Jouvenot [2005]. Il propose plusieurs pistes mais un important travail reste à faire.

En effet, lorsqu'on s'intéresse aux référentiels de compétence, l'extraordinaire diversité des contenus constitue la principale caractéristique qui ressort de l'analyse. On trouve de tout dans les référentiels de compétences [Parlier, Jouvenot, 2005]. Des référentiels extrêmement synthétiques, des référentiels extrêmement détaillés, des référentiels qui contiennent des activités, d'autres des critères de performance, etc. [Oiry, Sulzer, 2002]

Lorsqu'on analyse les référentiels de compétence, le défi semble finalement se renverser. Alors que la notion de référentiel de compétence ne semblait pas poser problème, l'extraordinaire diversité des instruments que l'on peut désigner sous ce terme conduit à s'interroger sur la définition même de ce terme. Qu'est-ce qu'un référentiel de compétence ? Est-ce qu'il ne serait pas plus pertinent de distinguer plusieurs types de référentiels de compétences ? C'est autour de ces questions que cet article est structuré.

Dans un premier temps, nous allons analyser la littérature sur les référentiels de compétence. Bien qu'elle soit relativement peu abondante, elle nous permettra d'identifier que les référentiels de compétences sont explicitement – et parfois seulement implicitement – considérés comme ayant pour objectif de décrire le plus finement possible le travail « réel » des salariés, les compétences qu'ils mettent en œuvre au quotidien [Mandon, 1990 ; Hunout, 1992 ; Denimal, 2013]. L'analyse de cette littérature nous conduira à souligner le rôle que la sociologie du travail a joué dans la construction de cette idée force [Saglio, 1991].

Cette analyse nous permettra ensuite d'identifier que d'autres objectifs pourraient être donnés aux référentiels de compétences. Ils pourraient ainsi ne pas avoir pour objectif de décrire finement le travail réel des salariés mais plutôt faire évoluer la stratégie de l'entreprise ou transformer son organisation, etc.

Nous défendrons alors l'idée que si un référentiel de compétence n'a pas « simplement » pour objectif de définir le travail réel des salariés mais qu'il a, par exemple, pour objectif de transformer l'organisation dans lequel il est rédigé, il a un contenu et une forme différents des référentiels de compétences tels que la littérature les définit habituellement. Nous nous efforcerons alors de préciser la forme et le contenu de ce type de référentiel qui a pour objectif de transformer l'organisation dans laquelle ils sont rédigés.

Nous étayerons cette analyse en comparant deux référentiels. Le premier a été rédigé dans une entreprise pétrochimique. Il a pour objectif explicite de permettre la rémunération des compétences réellement exercées par les salariés. Nous le comparerons et soulignerons les différences qui existent entre celui-ci et les référentiels de compétences rédigés à La Poste qui eux, n'ont pas simplement pour objectif d'identifier le travail réel des salariés, mais aussi de transformer profondément l'entreprise dans laquelle ils sont rédigés.

Ces éléments empiriques nous permettront de proposer une discussion où nous développerons l'idée que les recherches gagneraient à clairement identifier le fait que tous les référentiels de compétences ne sont pas identiques, qu'il est nécessaire d'en distinguer différents types en fonction des objectifs qu'ils poursuivent et qu'il est utile – pour la recherche comme pour les praticiens – d'identifier les caractéristiques spécifiques de ces différents types de référentiels.

1. LE REFERENTIEL DE COMPETENCES, UNE LISTE DE COMPETENCES QUI PERMET D'IDENTIFIER LE TRAVAIL REEL DES SALARIES

La littérature sur les référentiels de compétence n'est pas très abondante. Comme les autres instruments de gestion, ceux-ci sont peu questionnés en tant que tels. L'analyse de la littérature sur la gestion des compétences permet néanmoins d'identifier que les référentiels de compétences sont considérés – parfois implicitement – comme des listes de compétences donc l'objectif est d'identifier le plus précisément possible le travail réel des salariés [Parlier, Jouvenot, 2005]. Cette identification précise est ensuite considérée comme la meilleure garantie d'une rémunération et d'une gestion des carrières équitables pour les salariés. Après avoir souligné que cette idée fondatrice est directement issue des travaux en sociologie du travail, nous montrerons qu'elle semble partagée par presque toute la littérature sur la gestion des compétences, y compris par les auteurs les plus critiques vis-à-vis de ce mode de gestion.

11. Les référentiels de compétences décrivent le travail réel des salariés....

Les référentiels de compétences sont les héritiers des fiches de poste, des fiches de fonction, etc. [Lesne, Montlibert, 1972]. Les méthodes d'analyse du travail utilisées pour rédiger les référentiels de compétences sont donc héritées du très important travail réalisé pour proposer des méthodes de construction des fiches de poste aussi pertinentes que possible (cf. la synthèse de Hunout [1992], par exemple). Mandon [1990] et la méthode ETED qu'elle propose rendent bien compte de cette reconversion. Les méthodes d'analyse du travail qui ont été développées pour rédiger les fiches de postes tout au long du XXème siècle sont réutilisées pour rédiger les référentiels de compétences.

Dans sa synthèse sur ces méthodes d'analyse, Hunout [1992] rappelle en effet que les méthodes d'analyse du travail ont toujours été complexes à élaborer et objet de débat. Il est en effet difficile de décrire le travail d'un salarié et, dans ce domaine, l'objectivité ne semble pas réellement possible. Toutes les méthodes s'efforcent donc d'être les plus claires possibles, à défaut de pouvoir être réellement objectives [Donnadieu, Denimal, 1993 ; Denimal, 2013]. Les méthodes « globales » (qui évaluent les postes sur la base d'un critère unique), les « comparaisons par paires », les « rangements par filière » et les différentes méthodes critérielles (qui évaluent les postes à partir de plusieurs critères, comme les critères classants par exemple) se heurtent toutes à cette même extraordinaire difficulté de décrire le travail réel des salariés [Saglio, 1991].

La distinction entre travail prescrit et travail réel est fondatrice dans l'élaboration de ces méthodes d'analyse du travail [Rouvery, Tripier, 1973]. Les rôles de l'ergonomie et de la sociologie du travail dans la popularisation de cette distinction doivent être ici soulignés. L'ergonomie est la première à avoir mis en évidence que le travail réel (ce que les salariés font au quotidien) est différent du travail prescrit (ce que la direction de l'entreprise et leur hiérarchie directe leur demande de faire – par exemple à travers les fiches de poste) (Montmollin, 1984, 1994). Cet écart entre travail réel et travail prescrit peut être expliqué par de nombreux phénomènes différents. On peut y voir l'effet de la volonté des salariés de travailler le moins possible (cf. la « flânerie ouvrière » chez Taylor, 1957), de résister au pouvoir de la direction [Sainsaulieu, 1977], de construire une identité collective commune [De Terssac, 1992] ou tout simplement de faire que la production se fasse [Reynaud, 1991 ; Segrestin, 2004]. Toutefois, au-delà de l'intense débat sur les raisons de cet écart, l'ergonomie et la sociologie se retrouvent autour de l'idée qu'il existe un écart permanent et irréductible entre travail prescrit et travail réel.

Toutes les méthodes d'analyse du travail qui sont produites au cours du XXème siècle (la méthode Hay n'étant peut-être que la plus connue d'entre elle) prennent en compte cet écart et visent à identifier le plus précisément possible le travail réel des salariés. Comme nous l'avons rappelé ci-dessus, de très nombreuses méthodes ont été testées. Au-delà de leurs difficultés spécifiques, elles partagent toutes ce même objectif d'identifier le plus précisément possible le travail réel des salariés.

12. ... Afin de réaliser les actes de gestion (rémunération, carrières) de la manière la plus équitable possible

Cette identification du travail réel des salariés n'est toutefois pas réalisée pour le plaisir de cette identification ou dans un simple souci de clarification du travail réel. L'idée qui fonde l'ensemble de ces méthodes est que cette identification la plus précise possible du travail réel permettra ensuite de réaliser des actes de gestion les plus équitables possibles (rémunération, carrière, formation, etc.).

Ces méthodes d'analyse du travail sont donc construites dans une logique d'action caractérisée par l'équité [Adams, 1963,1965]. Cette équité provient d'une part de la justice procédurale [Greenberg, 1990]. Connaître les critères de la méthode qui a permis de définir le contenu de tel ou tel référentiel est une première garantie du caractère équitable des décisions de gestion qui seront ensuite prises sur cette base. Mais ces méthodes vont même au-delà de cette justice procédurale. En effet, elles prétendent souvent parvenir même à une justice substantielle (Rawls, 1971). Elles laissent ainsi souvent penser que les postes hiérarchisés sur la base de ces méthodes sont, effectivement dans la réalité, hiérarchisés de cette manière. Ces méthodes ne proposent donc pas simplement de respecter une justice procédurale. Elles vont jusqu'à prétendre que le travail est réellement tel qu'elles le décrivent.

Elles apparaissent alors comme une base particulièrement pertinente pour prendre des décisions de gestion équitables. Le Boterf (2002) ou Zarifian (2001) soulignent ainsi que les référentiels de compétences ont vocation à rendre plus équitables les modes de gestion. Zarifian (2001) rappelle aussi souvent que la réflexion sur les compétences a émergé du côté des organisations syndicales de salariés de la FIAT à Turin lors des grandes grèves de 1968. L'argumentation des organisations syndicales était alors la suivante : par leur travail réel (qui dépasse le travail prescrit), les salariés de la FIAT font gagner de l'argent à la direction de l'entreprise car ils permettent aux voitures d'être produites. Un strict respect de la régulation de contrôle conduirait à un blocage de la production (Reynaud, 1991). Cette compétence que les salariés mettent en œuvre doit donc être récompensée par une part de cette plus-value qu'elle contribue à générer (Rouvery, Tripiet, 1973).

On voit ici que l'idée qui est au fondement de toutes les méthodes d'analyse du travail (une identification précise du travail réel permet de prendre des décisions de gestion plus équitables) est présente dès le départ de la réflexion sur la gestion des compétences. Elle nous semble encore aujourd'hui constituer la philosophie gestionnaire que de très nombreux auteurs attribuent implicitement aux référentiels de compétences.

2. VERS UNE VISION ENRICHIE DES TYPES DE REFERENTIELS DE COMPETENCES

Les notions d'instrument de gestion, d'appareil gestionnaire, d'outils de gestion même si d'aucuns peuvent les distinguer, relèvent toutes du même objectif, structurer une

organisation ; en suivant Moisdon (1992), « une organisation est constituée d'un ensemble d'agents (personnes ou groupes ou machines) chargés d'un certain nombre d'activités dont le produit final est censé obéir à des objectifs de performance. Dans ce cadre, sont mis en place des dispositifs formels visant à spécifier les activités, les allouer aux agents, les coordonner et les évaluer ». Depuis ses premiers travaux en 1992 jusqu'à sa plus récente synthèse (2003), pour l'analyse des instruments de gestion, Hatchuel a proposé de distinguer leur substrat formel (leur contenu et leur forme), leur philosophie gestionnaire (ce qu'ils sont supposés faire fonctionner plus efficacement) et leur vision simplifiée du rôle des acteurs (les rôles que les utilisateurs doivent jouer pour que les instruments atteignent les objectifs qu'on leur a assignés lors de leur conception).

Si l'on reprend cette distinction, on perçoit qu'une part importante de la littérature sur la gestion des compétences considère que la philosophie gestionnaire est identique pour tous les référentiels de compétence : ils visent à mieux définir le travail réel des salariés afin de gérer plus équitablement les formations, les rémunérations, les carrières des salariés, etc.

C'est cette idée fondatrice qui nous semble aujourd'hui discutable et discutée. Certains travaux ont ainsi amorcé la réflexion que nous développons dans cet article. Nous allons les présenter un peu plus en détail maintenant

21. Une philosophie gestionnaire commune mais un substrat formel différent

Le travail de Sulzer et Oiry (2002) a déjà amorcé une part de la réflexion que nous développons ici. En effet, dans leur article, ils identifient qu'il existe différentes formes de référentiels de compétences. Ils montrent ainsi qu'il existe des référentiels « *synthétiques* » qui évaluent le travail des salariés sur la base d'un très petit nombre de compétences tandis que d'autres, tout en évaluant eux aussi le travail des salariés, sont considérés comme « *additifs* » parce qu'ils multiplient le nombre de compétences utilisées pour évaluer le travail des salariés. Le premier type de référentiels utilise quelques grandes compétences globales comme « *autonome dans la réalisation d'un diagnostic de panne* » pour caractériser le travail des salariés alors que le second analyse en détail chacune des micro-compétences nécessaires pour la mise en œuvre d'une macro-compétence de ce type et mentionne par exemple « *sait effectuer un échange standard de pompe* » [Oiry, Sulzer, 2002, p.36].

Les auteurs prolongent cette distinction entre « *synthétique* » et « *additif* » en soulignant que certains référentiels ne s'intéressent pas à l'évaluation du « *travail* » mais plutôt du « *travailleur* », c'est-à-dire à l'évaluation de la personne plutôt qu'à l'évaluation de ce qu'elle fait. Pour ce qui concerne l'évaluation du « *travailleur* », ils constatent aussi l'existence de différents types de référentiels. Certains sont « *synthétiques* ». Ils évaluent le salarié sur la base de grandes qualités génériques comme « *ténacité, fermeté, persuasion* ». D'autres sont en revanche « *additifs* » car ils multiplient les micro-compétences utilisées pour tenter d'évaluer le salarié (et pas son travail) comme par exemple « *capacité à faire face à une surcharge temporaire d'activité* ».

L'article de Sulzer et Oiry [2002] amorce clairement une réflexion sur la diversité des référentiels de compétences. Il montre que différents types de substrats formels existent dans les référentiels de compétence utilisés dans les entreprises. Toutefois, dans cet article, ces quatre types de référentiels aux substrats formels différents sont considérés comme partageant la même philosophie gestionnaire. En effet, on perçoit clairement dans cet article que même si leur forme diffère, ces quatre référentiels sont considérés comme ayant tous pour objectif de

mieux décrire le travail réel des salariés afin de mieux fonder les actes de gestion qui peuvent découler des entretiens annuels d'évaluation (rémunérations, carrières, formations, etc.).

On retrouve ici une idée qui a été développée par Klarsfeld [2000, 2003] : les référentiels de compétences peuvent se situer à différents niveaux de maille de la compétence (elle est plus ou moins détaillée) mais leur philosophie gestionnaire est identique : ils visent tous à mieux définir le travail réel des salariés afin de gérer les salariés de la manière la plus équitable possible.

22. Vers des philosophies gestionnaires différentes ?

Un travail récent de Rouby, Oiry et Thomas (2012) a prolongé cette réflexion en considérant que les référentiels de compétences n'avaient pas tous nécessairement comme philosophie gestionnaire l'objectif de décrire le travail réel des salariés pour prendre des décisions de gestion les plus équitables possibles.

Leur article met en évidence qu'au-delà de la diversité des substrats formels que nous venons de mentionner ci-dessus, un référentiel de compétence peut avoir différentes philosophies gestionnaires. En effet, cet article souligne qu'un référentiel de compétence peut avoir pour objectif d'articuler les compétences des individus avec la stratégie de l'entreprise afin de rendre visible les liens qui existent et/ou qui doivent être renforcés entre les compétences individuelles des salariés et les compétences stratégiques de l'entreprise. Les auteurs proposent alors un substrat formel qui, de leur point de vue, permet d'articuler ces deux différents niveaux de compétences.

Au-delà des cas particuliers sur lesquels il s'appuie, cet article nous semble intéressant car il ouvre la perspective selon laquelle les référentiels de compétence n'ont pas nécessairement tous la même philosophie gestionnaire : décrire le travail réel des salariés pour prendre des décisions gestionnaires aussi équitables que possible.

Nous allons maintenant prolonger cette réflexion en comparant deux référentiels. Le premier a été construit dans une usine pétrochimique. Il peut être considéré comme « classique » en cela qu'il a pour philosophie gestionnaire de décrire le travail réel des salariés le plus précisément possible afin de fonder des décisions de gestion de la manière la plus équitable possible.

Le second a été élaboré par La Poste. L'histoire de sa construction nous permettra de comprendre qu'il n'a pas seulement été élaboré avec l'objectif de décrire le travail des salariés. Son principal objectif est plutôt de contribuer à transformer l'entreprise dans laquelle il est construit et utilisé. Nous comparerons ces deux référentiels de compétences afin d'identifier comment cette philosophie gestionnaire différente se traduit par un substrat formel différent. Cette comparaison permettra de conclure sur l'idée que tous les référentiels de compétences n'ont pas la même philosophie gestionnaire et qu'il est donc nécessaire d'attacher une attention accrue à leur diversité. Celle-ci n'est pas simplement due à des méthodes de travail différentes et/ou à des erreurs des concepteurs. Elle est révélatrice d'une diversité des philosophies gestionnaires des référentiels qui, pour mieux concevoir et piloter les démarches compétences à l'avenir, semblent devoir être mieux identifiées.

3. METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES CAS

Le sujet que nous traitons (la diversité des référentiels de compétences) est un sujet complexe et mal connu. Les concepts à mobiliser (philosophie gestionnaire, substrat formel, conception des référentiels de compétences) sont des concepts aux frontières floues et délicates à déterminer. Ces éléments plaident pour le recours à une étude de cas (Ragin, Becker, 1992). Cette méthodologie est en effet en mesure de nous faire accéder à une interprétation fine des référentiels étudiés, de leur substrat technique, de leur philosophie gestionnaire et du processus de leur conception.

Toutefois, afin de rendre plus visible la diversité des référentiels que nous souhaitons éclairer dans cet article, nous proposons de développer une étude de cas comparative exploratoire à visée explicative (Tsoukas, 1989). Nous comparons ainsi deux référentiels de compétences. Le premier a été construit dans une entreprise pétrochimique. Il a été choisi pour cette analyse car il est emblématique des logiques « classiques » d'évaluation des compétences. Nous montrerons ainsi qu'il a été construit avec l'objectif de donner une vision aussi précise que possible du travail réel des salariés afin de gérer les RH de la manière la plus équitable possible et en particulier de proposer des bases équitables pour la rémunération. Le second référentiel a été construit par l'entreprise La Poste. Il a été choisi pour cette analyse comparative car, tout en décrivant le travail réel des salariés, il s'attache à transformer l'organisation dans laquelle il a été développé. Nous pourrions alors constater que cette différence de philosophie gestionnaire se traduit par des différences très nettes dans le contenu même de ces référentiels. Il devient alors possible de considérer que ces deux référentiels sont d'une nature différente et qu'une certaine confusion est entretenue par le fait d'utiliser un seul et même terme pour désigner ces deux instruments de gestion sensiblement différents.

Les données recueillies dans ces deux études de cas – nommées Pétro et La Poste dans la suite de l'article – l'ont été sur la base d'une étude documentaire, d'entretiens semi-directifs et d'observations participante et non participante [David 2000] [tableau 1]. Ces données sont de plus longitudinales.

	Pétro	La Poste
Documents collectés	Documents de présentation générale de l'entreprise ; bilans sociaux ; déclaration 2483 ; principaux textes et accords d'entreprise concernant la gestion interne de l'emploi ; supports de communication interne, etc.	Rapports annuels ; bilan social ; contrats de plan ; textes et accords relevant du domaine de la GRH, notamment les CDSP ; Intranet Groupe La Poste
Entretiens semi-directifs	105 entretiens semi-directifs	90 entretiens semi-directifs dont 70 réalisés auprès de managers de proximité
Observation	Participante (4 ans à mi-temps au service RH en tant qu'assistant RH chargé de la gestion des compétences)	Non participante sur un an ; puis, retours ponctuels sur le terrain

Tableau 1. Les données collectées pour la recherche

L'étude documentaire avait pour objectif de réunir les principales informations génériques et formelles sur ces entreprises (historique, principaux chiffres clés, etc.). Des entretiens semi-directifs ont ensuite été réalisés. Ils sont en effet indispensables pour analyser les phénomènes dans leur contexte et la logique d'argumentation des acteurs [Burgess, 1982 ; Stake 1994]. Nous avons réalisé ces entretiens semi-directifs avec les personnes les plus impliquées dans la conception et les usages de ces référentiels (ex. : salariés du service RH, chefs de service, agents de maîtrise, etc.). Ces entretiens ont été structurés par une grille d'entretien. Néanmoins, nous avons été attentifs aux non-dits, aux hésitations et aux digressions des interviewés afin de créer un climat d'empathie favorable à l'expression des interviewés.

Pour Pétro, l'étude de cas a été réalisée dans un positionnement d'observation participante (David, 2000). Un des auteurs de cet article a été salarié du service RH de cette entreprise pendant 4 ans. Il y était chargé de la construction du référentiel de compétence. Au cours de cette observation participante, cet auteur a tenu un « carnet de recherche » (Arborio, Fournier, 2005). Celui-ci a, à la fois, servi de support pour le recueil de données longitudinales et de dispositif de prise de recul par rapport à la mission qui lui était confié dans l'entreprise. Pour La Poste, le positionnement a été celui d'une observation non participante (David, 2000).

Pour traiter les données issues des documents et des entretiens dans les deux entreprises, des observations à La Poste et du carnet de recherche chez Pétro, nous avons identifié des thèmes de codage et réparti les données entre ces différents thèmes. Lors de ce post-codage, nous avons réalisé un certain nombre de changements dans la liste des thèmes. Cette étape est en effet un processus interactif où des thèmes peuvent émerger des entretiens eux-mêmes (Eisenhardt, 1989). Un premier niveau de codage est utilisé pour réduire la diversité des données et résumer des parties importantes des entretiens. Ensuite, ce codage a permis d'identifier les principaux thèmes abordés dans les entretiens.

3.2 Les référentiels étudiés

L'entreprise Pétro est la filiale française d'un groupe pétrochimique américain. Elle compte près de 1000 salariés. A partir des gaz issus du raffinage du pétrole, elle fabrique différents types de formes brutes de matières plastiques qui sont ensuite revendues et retravaillées par des entreprises spécialisées de la plasturgie.

La direction et les organisations syndicales considèrent que, dans cette entreprise, les carrières des salariés sont « bloquées » et que, de ce fait, les rémunérations ne sont plus « justes » (DRH Pétro). Faute de place disponible, les salariés restent de plus en plus longtemps au même poste et au même coefficient. Cet immobilisme dans le coefficient a conduit les augmentations individuelles et collectives à faire monter le salaire réel de nombreux salariés très largement au-dessus du salaire minimum prévu pour leur coefficient par la convention collective. Cette « inflation » est si forte que la direction a créé une règle spécifique à l'entreprise : la « règle des 140% ». Celle-ci prévoit que les salariés dont le salaire réel se situe plus de 40% au-dessus du salaire minimum prévu pour leur coefficient dans la convention collective ne bénéficieront plus de l'intégration des augmentations dans leur salaire de base. Elles leur seront versées sous forme de prime « spot ». Cette règle est défavorable aux salariés puisque la non-intégration de l'augmentation dans le salaire de base prive celui-ci de l'impact positif (sur la prime de quart, etc.) qu'à normalement toute augmentation du salaire de base. Mais surtout ce blocage des carrières et cette règle entraîne des distorsions dans la hiérarchie des rémunérations et des carrières. Des salariés à un coefficient X se retrouvent plus payés que des salariés à un coefficient X+20, certains salariés bénéficient de l'intégration des augmentations dans leur salaire de base d'autres pas, etc. Le

respect de cette hiérarchie des salaires et des carrières étant une des bases d'une GRH performante (Eyraud, Jobert, Rozenblatt, Tallard, 1984), la direction comme les organisations syndicales considèrent qu'il est nécessaire de refondre ce système.

C'est pour répondre à cet enjeu que la direction lance un projet de construction d'un système de gestion des compétences. Quatre ans plus tard, un accord prévoyant un dispositif de gestion des compétences pour différents métiers de l'entreprise (opérateurs de fabrication, techniciens de maintenance, techniciens bureau d'étude mais aussi comptables) a été signé par l'ensemble des organisations syndicales. Cet accord s'appuie principalement sur des référentiels de compétences qui, dans chaque métier, listent les compétences attendues pour les salariés. Lors de l'entretien annuel, chaque n+1 est supposé utiliser ce référentiel pour valider les compétences individuelles de ses subordonnés. Comme ces compétences sont reliées à des coefficients de la convention collective du pétrole en vigueur dans cette entreprise, cette évaluation permet aussi d'en déduire le coefficient que ce salarié devrait se voir attribuer. Enfin, une commission de recours paritaire est chargée de trancher les éventuels désaccords.

La problématique à laquelle La Poste est confrontée est singulièrement différente. L'enjeu pour cette entreprise n'est pas simplement de débloquer des carrières ralenties mais de procéder à un changement profond dans la stratégie, le mode d'organisation et les métiers de ses salariés [Baraldi, Cavestro, Durieux, 2002]. En effet, héritière de son passé d'ancienne administration bénéficiant d'une situation de monopole, La Poste a été particulièrement impactée par l'ouverture de son marché à la concurrence et par la lente mais régulière baisse de l'activité postale. Il s'en est suivi tout un processus de transformation de l'entreprise qui est encore à l'œuvre aujourd'hui. Il s'agit d'un processus global et profond, initié par de nouvelles orientations stratégiques, qui a des répercussions aussi bien au niveau de la structure que de l'organisation ou de la GRH. Plusieurs projets ont marqué ce processus. Notre recherche s'est portée sur l'un d'entre eux, le projet « Terrain » relatif à la restructuration du réseau postal. En effet, pour des raisons de recherche de compétitivité et d'amélioration de la qualité du service rendu, une restructuration du réseau a été engagée. Elle a notamment pour conséquence une diminution du nombre de postes de chefs d'établissement et une évolution en profondeur du contenu des métiers exercés dans le réseau.

Le volet ressources humaines de ce projet comprend plusieurs éléments. Il est, en particulier, structuré par trois instruments complémentaires que nous allons présenter : un « dictionnaire des compétences comportementales », une « grille d'appréciation » des compétences spécifique à chaque métier et un « guide des métiers ».

4. RESULTATS

L'analyse de ces deux études de cas montre que les référentiels de compétences utilisés dans ces deux entreprises ont des contenus très différents. Ceci s'explique par leurs philosophies gestionnaires différentes mais, de notre point de vue, ces différences devraient être plus régulièrement soulignées et discutées parce qu'elles sont si fortes qu'elles conduisent à plaider pour le développement de termes différents pour désigner des instruments aussi différents.

41. Pétro, un référentiel qui décrit le travail réel pour définir des rémunérations « équitables »

L'analyse du référentiel construit chez Pétro montre :

- qu'il détaille très finement les compétences des salariés parce que ces concepteurs espèrent ainsi mieux saisir le travail réel des salariés,
- qu'il n'ignore pas complètement les compétences comportementales mais il est principalement focalisé sur les compétences techniques,
- et enfin, qu'il a pour principale vocation d'aider à une gestion équitable des RH et, en particulier, de la rémunération et des carrières.

411. Pétro, un référentiel qui décrit très précisément le travail réel des salariés

L'analyse du substrat formel du référentiel développé chez Pétro montre qu'il peut être considéré comme « classique » en cela qu'il s'attache à décrire très précisément le travail réel des salariés.

On trouve ainsi pour le métier d'opérateur 8 niveaux (dénommés échelons) de compétences successifs dont chacun d'eux compte une moyenne de 20 compétences.

Une représentation simplifiée du premier échelon de ce métier est présentée sur la page suivante. Elle rend compte de la minutie avec laquelle le travail des salariés est décrit. L'objectif est ici clair et affirmé comme tel par le DRH : « *Plus on décrit précisément les compétences, plus les évaluations seront justes. On évitera la « note de gueule » et tous les problèmes qui vont avec* » (DRH Pétro).

Des exemples identiques pourraient être fournis pour les métiers de techniciens de maintenance, de bureau d'étude ou même pour les comptables.

Nom :

ECHELON 1

BILAN ANNUEL :

Maîtrise d'une section simple

AXE OPERATION

CONNAISSANCES	OK	SAVOIR-FAIRE	OK	ANALYSE	OK	PROGRES CONTINU	OK
Etre habilité sur une section simple		Appareiller un circuit (ex : démarrer une pompe, appareiller une vanne, etc...)		Identifier les anomalies (SHE, etc...)		Identifier les problèmes récurrents	
Connaître les dangers de l'unité où il intervient		Appliquer les procédures nécessaires à son environnement de travail		Rendre-compte oralement des anomalies identifiées au consoliste ou au superviseur		Sensibiliser sa hiérarchie aux problèmes récurrents	
Connaître les équipements de sécurité		Faire respecter les règles de sécurité (ex : classement des zones, ...)		Identifier et rendre-compte des déviations des paramètres opératoires		Identifier les évolutions de la section et en tenir compte dans son travail	
Connaître les dangers liés aux produits utilisés sur l'unité		Préparer et réceptionner les équipements pour cassage					
Suivre l'accueil sécurité de l'unité		Passer la relève (lire les consignes, compte-rendu au suivant, etc...)					
Connaître le fonctionnement global de l'unité où il opère		Lire un PID					
Connaître les circuits des utilités (vapeur, azote, eau, air) et leurs règles d'utilisation		Appliquer les procédures d'urgence					
Connaître l'implantation des facilités de sa section		Prendre connaissance des équipements critiques de sécurité HS et des mesures palliatives mises en oeuvre					
Etre habilité ARI							

Domaine validé		Domaine validé		Domaine validé		Domaine validé	
----------------	--	----------------	--	----------------	--	----------------	--

Remarques sur les compétences validées/non validées :
 Ce bilan témoigne des engagements et des objectifs concrets, précis et documentés pris par les deux parties :

Les compétences de l'échelon 1 de l'axe OPERATION sont	validées	<input type="checkbox"/>	Date et signature du Fabricant :	Date et Signature du superviseur :
	non validées	<input type="checkbox"/>		

Document 1 : Echelon 1 de l'axe « opération » du référentiel de compétences chez Pétro

La présentation de cet échelon met en évidence que ce référentiel identifie des compétences précises comme « *Préparer et réceptionner les équipements pour cassage* » ou « *Identifier et rendre-compte des déviations des paramètres opératoires* » et les multiplie pour tenter d'arriver à une description aussi complète que possible des compétences de ce métier.

412. Pétro, un référentiel qui décrit assez peu les compétences comportementales

Comme le montre l'extrait que nous venons de présenter, les compétences identifiées dans le référentiel pétro sont centrées sur les dimensions techniques du métier concerné.

Pourtant ce dispositif de gestion des compétences n'ignore pas complètement le rôle des compétences comportementales dans l'activité de ces salariés.

Ainsi à côté de l'axe « technique » que nous venons de présenter, ce dispositif propose pour chaque métier deux autres axes dénommés « axe système » et « axe compétences personnelles » qui s'efforcent de saisir les compétences plus comportementales qui sont attachées à ce métier. Ces référentiels complémentaires sont communs à tous les métiers. Ils contiennent chacun trois niveaux (échelons) différents de compétence.

Nous présentons ci-après le premier échelon de cet axe « systèmes » et le premier échelon de cet axe « compétences personnelles ».

Nom :

BILAN ANNUEL :

ECHELON 1

AXE SYSTEMES

STANDARDS	OK	PROCEDURES	OK	COMITES	OK	AUDITS	OK
Appliquer le règlement intérieur		Appliquer les procédures nécessaires à son environnement de travail		Participer aux réunions SHE (vidéo-semestrielles, ...)		Présenter son travail à un auditeur interne	
Appliquer les règles fondamentales SHE		Identifier et signaler les anomalies		Participer aux trainings extincteur		Prendre connaissance des indicateurs fondamentaux (ex : TRIR, certification ISO, résultats des self-assests)	
Appliquer les règles d'éthique (feuille de frais, feuille de congés, etc..)		Utiliser les formulaires systèmes si l'occasion se présente (Situation Dangereuse, Demande d'Action Corrective, Demande de Modification de Manuel, etc..)					
Porter les équipements de protection individuels nécessaires à sa fonction		Connaître le système d'appréciation et rédiger la feuille de pré-entretien (PS 1)					
Domaine validé		Domaine validé		Domaine validé		Domaine validé	

Remarques sur les compétences validées/non validées :
 Ce bilan témoigne des engagements et des objectifs concrets, précis et documentés pris par les deux parties :

Les compétences de l'échelon 1 de l'axe SYSTEMES sont validées non validées

Date et signature de l'Intéressé : _____ Date et Signature du Superviseur : _____

Document 2 : Echelon 1 de l'axe « système » du référentiel de compétences chez Pétro

Nom :

BILAN ANNUEL :

ECHELON 1

**AXE
COMPETENCES
PERSONNELLES**

COMMUNICATION	OK	FORMATION	OK	Méthodes de travail	OK	COOPERATION / INTERFACES	OK
Identifier et interpréter l'information nécessaire à son travail (bon document, bonne personne)		Exprimer ses souhaits de formation		Organiser son travail en tenant compte des délais		Connaître l'organisation de sa BU ou de sa fonction sur le site	
Restituer les informations aux personnes concernées		Valoriser la formation reçue dans son travail		Faire appel à un expert (ou à des personnes compétentes) lorsque nécessaire		Travailler en équipe avec les membres de son groupe	
Rendre compte avec concision		Montrer sa façon de faire sur une activité précise		S'adapter aux modifications des méthodes de travail		Prendre contact, sur recommandation, avec différents services	
Rédiger une note							

Domaine validé		Domaine validé		Domaine validé		Domaine validé	
----------------	--	----------------	--	----------------	--	----------------	--

Remarques sur les compétences validées/non validées :
 Ce bilan est destiné à témoigner des engagements et des objectifs concrets, précis et documentés pris par les deux parties :

Les compétences de l'échelon 1 de l'axe **COMPETENCES PERSONNELLES** sont validées non validées

Date et signature de l'Intéressé : _____ Date et Signature du superviseur : _____

Document 3 : Echelon 1 de l'axe « compétences personnelles » du référentiel de compétences chez Pétro

L'analyse de ces référentiels complémentaires montre que ce dispositif de gestion des compétences s'efforce de prendre en compte les compétences non-techniques des métiers décrits mais on constate aussi que la logique détaillée ci-dessus reste à l'œuvre.

Ces référentiels complémentaires décrivent le travail réel des salariés de la manière la plus précise possible. Même si elles sont moins nombreuses que pour le domaine technique, ces référentiels identifient de très nombreuses compétences. On peut même ajouter que, finalement, ces compétences sont assez peu « comportementales ». La plupart d'entre elles comme « *Utiliser les formulaires systèmes si l'occasion se présente* » ou même « *Exprimer ses souhaits de formation* » ont une forte dimension technique qui fait qu'il n'aurait pas été très surprenant de les retrouver dans l'axe technique présenté dans le premier point de ces résultats.

413. Pétro, un référentiel qui vise à gérer les rémunérations et les carrières

Au-delà de cette présence relative des compétences comportementales (qui apparaissent quasiment comme un moyen de « compléter » la description du travail réel des salariés), l'analyse montre que ce référentiel de compétences est avant tout conçu pour « remettre de l'ordre » dans les rémunérations et les carrières dont nous avons mentionné ci-dessus qu'elles étaient bloquées et désorganisées (Délégué Syndical CGT).

En effet, juste après la présentation des référentiels dont nous venons de fournir quelques exemples, l'accord signé par les organisations syndicales et la direction de l'entreprise présente la grille suivante :

MATRICE DES COEFFICIENTS POUR UNE GESTION DES COMPETENCES EN FABRICATION									
Axes Systèmes et Compétences Personnelles			SORTIE VERS UNE FILIERE LEADER						
6				230	230 A	250	270	290	
5			215	215 A	230	230 A	250	270	
4			200 A	215	215 A	230	230 A	250	
3		185 A	200	200 A	215				
2	170	185	185 A						
	1	2	3	4	5	6	7	8	
								Axe Technique (Opération)	

Cette grille constitue le point d'accord auquel directions et syndicats sont arrivés au terme de la négociation.

L'axe horizontal dit « technique » reprend les 8 échelons de l'axe technique pour le métier concerné (ici, les opérateurs de fabrication). L'axe vertical fait la somme des échelons acquis par le salarié sur l'axe « Systèmes » et l'axe « Compétences Personnelles ».

Le mode d'usage de cette grille est le suivant. Lors de l'entretien annuel, le n+1 valide les compétences de son subordonné. Dès que toutes les compétences d'un échelon sont validées, cet échelon est considéré comme acquis par le salarié. La grille permet alors d'en déduire son coefficient.

On perçoit donc ici que l'usage de grille constitue le principal « output » de ce système de gestion des compétences. Cela n'est pas réellement étonnant puisque nous avons mentionné ci-dessus que cette entreprise faisait face à des problèmes de distorsions dans sa hiérarchie salariale et sa gestion des carrières. Il est donc logique que le dispositif de gestion des compétences qu'elle construit tente d'y remédier. Nous allons toutefois voir que, bien qu'on l'appelle lui aussi « référentiel de compétence », l'instrument de gestion développé par la poste est assez radicalement différent.

42. La Poste : un référentiel qui vise à transformer l'organisation

Par comparaison avec celui de Pétro, le référentiel construit par La Poste :

- Insiste très fortement sur les compétences comportementales,
- Fait toujours précéder son référentiel de réflexions très approfondies sur la stratégie, l'organisation et les métiers qui sous-tendent et justifient les compétences identifiées dans les référentiels (alors que nous avons vu que cette dimension organisationnelle et stratégique est complètement absente chez Pétro),
- Multiplie les instruments pour faire passer le message stratégique et organisationnel qui est aussi porté par le référentiel de compétences (alors que chez Pétro le référentiel de compétence est traité de manière « isolée », comme un simple instrument d'amélioration de l'entretien annuel et de la gestion de la rémunération et des carrières).

Comme nous allons le voir maintenant, ces différences sont particulièrement nettes. Elles ne posent pas de problème en tant que telles. Elles peuvent même être considérées comme des éléments positifs tant elles semblent être cohérentes avec ce que chacune de ces entreprises tente de faire avec ces référentiels. Elles posent toutefois la question : utiliser le même terme de référentiel de compétences pour désigner des instruments aussi différents n'est-il pas de nature à entretenir une confusion et à laisser croire qu'il n'existerait qu'un type de référentiel de compétences (avec un substrat formel et une philosophie gestionnaire bien identifiée) alors qu'il semble en exister au moins deux ?

421. La Poste, un référentiel qui met l'accent sur les compétences comportementales

A La Poste, la réflexion de base qui structure cette approche fortement ancrée dans les compétences comportementales peut s'énoncer ainsi : La Poste considère que, pour qu'un acte professionnel soit efficace, quels que soient son contexte et la fonction considérée, il faut toujours que, au-delà de la mobilisation de ses connaissances et savoir-faire pratique (compétences techniques), le salarié maîtrise un certain nombre de compétences comportementales. Ces compétences sont détaillées dans un « dictionnaire des compétences comportementales ». Nous en présentons ci-dessous un extrait :

Le dictionnaire des compétences à l'usage de l'encadrement et des managers décrit et définit les 17 compétences comportementales permettant de préciser les principaux comportements attendus pour l'ensemble des fonctions de La Poste.

Ces 17 compétences comportementales ont été regroupées en 5 familles :

A action - réalisation

Cette famille regroupe les comportements professionnels préférentiellement mobilisés chaque fois que l'on entreprend une action en ayant pour préoccupation la recherche de l'efficacité maximale ou de la qualité dans l'intérêt du développement de l'entreprise.

- Initiative/ Anticipation
- Recherche du résultat et de la performance
- Souci de la précision/Rigueur
- Accompagnement des évolutions de La Poste
- Orientation client

B relations professionnelles

Cette famille regroupe les comportements professionnels mobilisés dans les interactions avec les autres, de façon à établir un mode de relation adapté aux interlocuteurs, au contexte et aux missions :

- Ecoute et compréhension des autres
- Conviction/Influence
- Coopération/Entraide
- Sens des organisations

C management

Cette famille regroupe les comportements professionnels mobilisés dans toute situation de management hiérarchique ou d'animation fonctionnelle, pour permettre la progression d'une équipe et des hommes qui la composent vers l'atteinte d'un objectif :

- Esprit d'équipe
- Direction d'équipe
- Développement des autres

D efficacité personnelle

Cette famille regroupe les comportements professionnels nécessaires pour faire face de manière adaptée aux difficultés professionnelles, aux contraintes ou aux imprévus qui affectent ou impliquent personnellement l'individu :

- Maîtrise de soi
- Autonomie/Confiance en soi
- Adaptabilité

E compétences cognitives

Cette famille regroupe les compétences nécessaires dans toute activité intellectuelle pour, en amont de l'action, comprendre une situation et définir des solutions adaptées à un problème donné :

- Analyse
- Synthèse/Conceptualisation

Document 4 : Extrait du dictionnaire des compétences comportementales de La Poste

L'analyse de ce document montre que les compétences présentées ici n'ont pas la dimension « techniques » des compétences identifiées chez Pétro (même pour les compétences de l'axe « compétences personnelles » dont nous avons vu que, chez Pétro, il tentait de saisir les compétences « comportementales »).

Ainsi, dans ce référentiel, on trouve dans la famille « action-réalisation », la compétence comportementale « *Accompagnement des évolutions de La Poste* ». Cette compétence est requise a minima pour l'ensemble des agents en contact direct avec un client externe vis-à-vis duquel il doit donner une image positive de l'entreprise et défendre ses évolutions quel que soit son avis personnel... Une autre compétence de cette même famille s'intitule « Initiative-Anticipation » ; elle se définit comme la compétence qui permet d'agir face à l'imprévu, d'anticiper des réponses aux événements futurs ; elle est considérée comme nécessaire pour la maîtrise de toute fonction.

Le dictionnaire détaille ensuite ces différentes compétences en indiquant aux managers des moyens pour les développer chez les salariés, etc. mais il apparaît clairement que les intitulés de compétences mentionnés dans ce dictionnaire sont nettement plus génériques et reliés au processus de changement de l'organisation que ceux qui ont été présentés chez Pétro.

422. La Poste, un référentiel qui n'ignore pas complètement les compétences techniques

Le référentiel construit par La Poste n'ignore toutefois pas complètement les compétences techniques. Un référentiel spécifique à chaque métier a ainsi été rédigé. Il s'articule autour de quatre axes : les compétences techniques, la capacité à appliquer ces compétences, l'efficacité personnelle, le comportement relationnel.

Nous présentons ci-dessous un extrait de ce référentiel (axe « compétences techniques » pour le métier « conseiller clientèle »).

Gestionnaire de clientèle SF II3

Niveau de mise en œuvre des compétences :	
Nettement supérieur	4
Parfaitement adapté	3
Partiellement adapté	2
Insuffisamment adapté	1

1 - Compétences techniques	Niveau de mise en œuvre de chaque compétence (1à4)	Commentaires / illustration par des faits concrets (à remplir systématiquement)
1.1- Connaissance approfondie de l'offre SF de La Poste ainsi que de la réglementation et des procédures liées aux produits et services SF simples		
1.2 - Connaissance de la politique et de la stratégie commerciale SF de La Poste		
1.3 - Connaissance des différents canaux d'accès aux services et produits SF de La Poste, du rôle des différents acteurs de la ligne conseil dédiée SF		
1.4 - Connaissance des méthodes et des règles liées aux opérations de SAV de la clientèle SF		
1.5 - Maîtrise de l'ensemble des applicatifs de son poste de travail et de l'agenda partagé		

gestion clients SF

Page 3 sur 8

grille maîtrise poste GC SF II3

Document 5 : Extrait de la grille d'appréciation pour le poste « conseiller clientèle »

La formulation de ces compétences techniques est plus générique que celle des compétences chez Pétro, toutefois on retrouve certaines similarités dans les intitulés. On peut donc considérer que le référentiel de La Poste s'efforce aussi de prendre en compte les compétences techniques. Comme chez Pétro, les compétences repérées sur chacun des quatre axes sont évaluées pour chaque postier par son manager. Lors de l'entretien annuel, le manager des « conseillers clientèle » évalue donc sa « *maîtrise de l'ensemble des applicatifs de son poste* » ou sa « *connaissance approfondie de l'offre Service Financier de La Poste* ».

423. La Poste, un référentiel systématiquement accompagné d'un discours sur la stratégie, l'organisation et les métiers

Toutefois, si les compétences techniques sont aussi présentes dans les instruments de La Poste, il apparaît que les compétences comportementales sont beaucoup plus systématiquement présentes dans le discours comme dans les pratiques et, surtout, que les autres instruments qui sont développés insistent particulièrement sur le changement de stratégie, de métiers et d'organisation dans lequel ces compétences sont inscrites.

Un troisième instrument peut ici être présenté pour rendre compte de cette importance de la réflexion sur le changement, la stratégie et les évolutions des métiers. Le « guide des métiers » de La Poste s'ouvre, comme les autres instruments, par un « édito » signé par un membre de la direction, qui explicite le changement que l'entreprise est en train de vivre. Dans ce document Philippe Verdier, Directeur du Réseau Grand Public, explique ainsi en détail pourquoi les compétences permettent de « Réussir ensemble l'évolution du réseau » :

ÉDITO

PAR PHILIPPE VERDIER,
Directeur du Réseau Grand Public

RÉUSSIR ENSEMBLE L'ÉVOLUTION DU RÉSEAU

Acteur emblématique de la vie économique et sociale, La Poste doit redéployer ses structures pour s'adapter aux nouveaux modes de vie et aux nouvelles habitudes de consommation des Français. La transformation profonde du marché, l'exigence des clients, toujours plus forte, sont de puissants encouragements à faire autrement, à faire mieux.

La Poste est armée pour mener à bien ces changements car elle jouit déjà d'une forte culture d'entreprise centrée sur la satisfaction client. Aussi se doit-elle de faire évoluer son organisation et ses métiers, au service de ses clients.

Cette nouvelle façon d'être se traduit à chaque niveau de la relation client, qu'il s'agisse des métiers de guichet, de conseil ou des managers. Chacun devient un acteur à part entière dans la construction d'une relation durable et de confiance avec les clients, qu'ils soient particuliers ou professionnels de proximité.

C'est grâce à l'implication et à l'investissement de chaque femme et de chaque homme dans l'exercice de sa fonction que cette démarche trouvera toute sa force.

L'évolution des métiers est porteuse d'avenir car elle contribue à enrichir et à valoriser les activités de chacune et de chacun. La reconnaissance et le développement des compétences deviennent une source de progrès qui permet à chaque acteur de la relation client de se construire un parcours de carrière prometteur dans cette grande entreprise qu'est La Poste.

C'est tous **ensemble**, portés par un objectif **commun** - la recherche de la qualité du service rendu à nos **clients** - que nous réussirons cette évolution du réseau.

Document 6 : « Edito » qui introduit le « guide des métiers » de La Poste

Cet « édito » est prolongé par une présentation détaillée de l'ensemble de l'organisation et des trois « lignes » de métier (ligne « guichet », ligne « conseil » (financiers) et ligne « managériale ») qui structurent l'organisation du réseau Grand Public. Nous présentons ci-dessous la représentation graphique de la ligne « conseil » :



Document 7 : Représentation graphique de la cartographie des métiers de la ligne « conseil »

Enfin, ce « guide des métiers » détaille comment ces métiers sont reliés au « dictionnaire des compétences comportementales » et aux « grilles d’appréciation » que nous avons présentées ci-dessus.

Chez Pétro, le référentiel était principalement relié à une grille de gestion des rémunérations et des carrières. A La Poste la configuration est sensiblement différente. Ces instruments ne sont pas explicitement reliés à des grilles de rémunération. En revanche, ils sont systématiquement insérés dans des discours sur la stratégie de l’entreprise, son organisation et ses métiers.

Il faut enfin souligner qu’alors que chez Pétro, on ne trouve qu’un instrument qui s’efforce de définir les compétences, à La Poste, on trouve plusieurs instruments (le « dictionnaire des compétences comportementales », les « grilles d’appréciation » et le « guide des métiers ») qui s’efforcent de faire passer un message plus large et plus profond : celui de la transformation d’une organisation.

Bien que dans les deux cas, on constate l’existence de référentiels de compétences, il nous semble nécessaire de distinguer ces deux situations qui sont sensiblement différentes et, peut-être, d’employer deux termes différents pour désigner ces différents types d’instruments.

5. DISCUSSION

Les résultats que nous venons de présenter permettent de dégager trois pistes de discussion. Tout d'abord, nos résultats confirment l'idée que les référentiels de compétences s'attachent à décrire le travail réel des salariés. Nous confirmons ici l'ambition initiale de l'analyse du travail forgée par les travaux en ergonomie et en sociologie du travail. Toutefois, nos résultats montrent aussi que des référentiels de compétences peuvent avoir d'autres philosophies gestionnaires que celle-ci. Dans le cas de La Poste, les référentiels de compétences ont pour objectif de transformer l'organisation dans laquelle ils se situent.

Cette seconde piste de discussion nous amène alors à développer une troisième idée selon laquelle, dans cette situation, il est nécessaire de développer une analyse générale qui englobe les différents instruments de gestion présents dans l'entreprise et raisonne en « grappes » d'instruments de gestion afin de saisir la globalité de la démarche à l'œuvre.

5.1 Les référentiels de compétences décrivent le travail réel des salariés

Nos résultats confirment très largement la littérature ergonomique, sociologique et gestionnaire présentée ci-dessus. Il existe un écart entre le travail prescrit et le travail réel des salariés (Montmolin, 1984 ; Reynaud, 1991 ; Klarsfeld, 2000). Bien que celui-ci soit irréductible, une description précise des compétences permet de l'atténuer et de fonder les actes de gestion (rémunération, carrière, etc.) de manière plus équitable (Le Boterf, 2002).

Le cas Pétro est particulièrement représentatif de cette logique. Les compétences y sont nombreuses. Elles sont décrites finement et de manière plutôt technique afin de saisir du mieux possible le travail réel des salariés. Les intitulés de compétences comme « *Préparer et réceptionner les équipements pour cassage* » sont particulièrement représentatifs de cette ambition. Même les compétences plus liées au comportement (repérées dans l'axe « compétences personnelles ») ont cette précision et cette forte dimension technique. L'intitulé « *Utiliser les formulaires systèmes si l'occasion se présente* » rend bien compte de cette dimension.

Même si cette dimension est moins forte chez La Poste, nous avons constaté qu'elle y est aussi présente puisque les grilles d'appréciation rédigées pour chaque métier listent elles aussi des compétences techniques précises comme « *maîtrise de l'ensemble des applicatifs [informatiques] de son poste* ».

5.2 Des référentiels qui visent à transformer l'organisation

Si certains de nos résultats confirment bien la littérature existante, en revanche d'autres conduisent à la prolonger sensiblement. Pétro s'inscrit dans une logique « classique » d'utilisation de cette description précise du travail réel pour rendre plus équitable les actes de gestion sur la rémunération et la gestion des carrières (Le Boterf, 2002). Le référentiel y est ainsi directement relié à une grille de gestion des coefficients (donc des rémunérations et des carrières).

En revanche, le cas de La Poste met en évidence une philosophie gestionnaire sensiblement différente. Tout en ne négligeant pas la description du travail réel, le référentiel de compétences vise avant tout à transformer l'organisation dans laquelle il se situe. De ce fait, le « dictionnaire des compétences comportementales » décrit des compétences dont les intitulés

sont plus génériques et parfois moins directement relié au travail réel des salariés. Par exemple, la compétence comportementale « *Accompagnement des évolutions de La Poste* » de la famille « action-réalisation » indique une orientation de transformation des comportements (vis-à-vis des clients externes, chaque postier doit donner une image positive de l'entreprise et défendre ses évolutions quel que soit son avis personnel) et ne se contente pas simplement de constater un travail réel déjà effectué.

Oiry et Sulzer (2002) ont constaté que les substrats formels des référentiels peuvent être sensiblement différents. Rouby, Oiry et Thomas (2012) ont prolongé cette réflexion en envisageant que les référentiels de compétences puissent avoir comme objectif de relier les compétences des salariés avec la stratégie de l'entreprise.

Nos résultats approfondissent cette réflexion en mettant en évidence que les référentiels de compétences peuvent avoir pour philosophie gestionnaire de transformer l'organisation dans laquelle ils se situent. Ainsi dans le cas de La Poste, nous avons constaté que la description du travail doit impérativement être analysée en lien avec les « éditos », les descriptions de la stratégie, de l'organisation et des métiers qui la précèdent. Celles-ci prennent plus de place dans les discours comme dans les pratiques que l'analyse du travail réel en tant que tel.

Nous complétons donc la littérature existante en proposant de considérer que les référentiels de compétences puissent avoir différentes philosophies gestionnaires. Ce faisant, nous plaidons pour une identification de ces différents types de référentiels de compétences. Comme nous l'avons vu, ils n'ont pas le même substrat formel et, même si ça fait partie de nos futures pistes de recherche nous ne l'avons pas analysé ici, il est vraisemblable qu'ils ne reposent pas sur la même vision simplifiée du rôle des acteurs.

5.3 Des référentiels qui doivent être analysés en « grappe »

Enfin, les cas présentés mettent en évidence une troisième piste de discussion. Lorsqu'ils sont analysés, les référentiels de compétence le sont généralement de manière isolée (Le Boterf 2002 ; Oiry, Sulzer, 2002). Les autres instruments avec lesquels ils interagissent dans l'entreprise ne sont pas analysés avec eux.

Or, dans le cas de Pétro, l'analyse complète du référentiel de compétences n'a été possible qu'à partir du moment où il a été présenté en lien avec la grille de gestion des rémunérations et des carrières. C'est ce second instrument qui permet de comprendre pourquoi la description du travail réel peut être considérée comme une base pertinente pour des décisions équitables.

Sur ce point, le cas de La Poste est encore plus significatif. Son analyse montre qu'il n'aurait pas été pertinent et suffisant d'analyser la seule « grille d'appréciation » des compétences ou le seul « dictionnaire des compétences comportementales ».

En particulier, lorsque la philosophie gestionnaire du référentiel de compétence est de transformer l'organisation dans laquelle il se trouve, il semble nécessaire d'inclure dans l'analyse l'ensemble des instruments qui, dans l'entreprise, s'attachent à décrire les compétences des salariés. Cette analyse des « grappes » d'instruments apparaît en effet comme la condition pour saisir le message stratégique et organisationnel qui est porté par l'ensemble de ces instruments. Cette perspective élargie pourrait même aller jusqu'à analyser les transformations de la GRH dans cette organisation. Les concepts de GRH « objectivante » « individualisante » apparaissent ainsi comme des cadres pertinents pour donner sens à ces grappes d'instruments et comprendre pour leurs contenus sont si différent de ce qui a été constaté dans le cas de Pétro (Pichault, Nizet, 2000).

Au-delà d'une analyse « contextualisée » des instruments de gestion, nos résultats plaident donc pour le développement d'une analyse simultanée et reliée des « grappes » d'instruments présents dans les organisations. Alors que la littérature se focalise souvent sur un instrument isolé, dans les cas où la philosophie gestionnaire de l'instrument est la transformation de l'organisation, il semble nécessaire de s'attacher à une analyse beaucoup plus globale, englobant tous les types d'instruments attachés à décrire les compétences.

CONCLUSION

Cette recherche posait la question de l'existence de différents types de référentiels de compétence. Deux enseignements principaux peuvent être tirés des cas présentés. Premier enseignement : ils confirment que les référentiels de compétences s'attachent à décrire le travail réel des salariés. Seconde enseignement : ils mettent en évidence que cette description peut être plus ou moins précise et, surtout, qu'elle peut être utilisée dans le cadre de philosophies gestionnaires sensiblement différentes. Alors que l'approche « classique » utilise cette description pour fonder plus équitablement les décisions de gestion, certains référentiels l'utilisent pour transformer l'organisation dans laquelle ils se situent. La discussion a alors permis de développer l'idée que, dans ce cas, le contenu du référentiel est différent du contenu « classique » des référentiels de compétences et surtout qu'il est alors nécessaire de ne plus analyser le référentiel de manière isolée. Dans un processus de changement, plusieurs canaux et/ou instruments sont utilisés pour porter le nouveau message stratégique et organisationnel. Il semble nécessaire de les analyser de manière articulée.

Les résultats de cette recherche doivent être compris relativement aux limites de cette recherche. Ils semblent pleinement valides pour les cas étudiés mais leur généralité reste à établir. Il nous semble que ces cas sont exemplaires pour des référentiels de compétences qui visent à transformer le fonctionnement de grandes organisations. Pour prolonger cette réflexion, il serait intéressant de réaliser cette analyse dans des entreprises de taille moyenne mais surtout dans des organisations qui proposeraient des philosophies gestionnaires différentes pour leurs référentiels de compétences.

Cette recherche permet aussi d'identifier de futures pistes de recherche. Au-delà de l'intérêt de distinguer différents types de référentiels de compétence, cette recherche met en évidence qu'il paraît particulièrement intéressant de développer l'analyse de « grappes » d'instruments de gestion des compétences car ces analyses simultanées permettent de rendre compte des multiples canaux et des diverses dynamiques qui sont mises en œuvre pour transformer une organisation en s'appuyant sur la gestion des compétences. L'inscription des référentiels de compétences dans de politiques RH en transformation et/ou des processus de changement serait ainsi analysée plus finement.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams J.S. (1963), « Toward an understanding of inequity », *Journal of abnormal and social psychology*, vol. 67, n° 5, p. 422-436.
- Adams J.S. (1965), « Inequity in social exchange », in L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology*, Academic press, New York, vol. 2, p. 267-299.

- Arborio A.M., Fournier P. (2005), *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, 2^{ème} ed., Paris, Nathan.
- Baraldi L., Cavestro W., Durieux C. (2002), « L'évolution des règles de gestion de la main d'œuvre à La Poste : vers la mise en place d'une logique de la compétence » in Brochier D., *Les démarches compétences : acteurs et pratiques*, Economica, Paris, p.181-196.
- Berry M. (1983), *Une technologie invisible : l'impact des systèmes de gestion sur les comportements humains*, Paris, Ed. de l'école Polytechnique.
- Brochier D. (2002), *Les démarches compétences : acteurs et pratiques*, Economica, Paris.
- Burgess R. (1982), *Field research: A sourcebook and field manual*, London, George Allen Irwin.
- David A. (2000), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trios hypothèses revisités » in David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, p.83-109.
- Denimal Ph. (2013), *Les leviers essentiels de la rémunération*, Paris, Liaisons sociales.
- Dietrich A. (1999), « La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales », *Formation-emploi*, n°67, p.9-23.
- Donnadieu G., Denimal Ph. (1993), *Classification-Qualification. De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris, Liaisons.
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building Theories From Case Study Research", *Academy of Review*, Vol.14, n°4, p. 532-550.
- Eyraud F., Jobert A., Rozenblatt P., Tallard M. (1984), *Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales*, Paris, Document Travail et Emploi, Ministère du Travail et de la formation professionnelle.
- Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion*, Economica, Paris.
- Greenberg J. (1990), "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", *Journal of Management*, n°16, p.399-432.
- Hatchuel A., Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- Hatchuel A. (2003), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective » in David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Fnege, p.7-44.
- Hunout P. (1992), « Les méthodes d'évaluation des emplois : du classement des emplois à la mesure des compétences », *Formation-Emploi*, n°39, p.35-43.
- Jouvenot C., Parlier M. (2005), *Elaborer des référentiels de compétences*, Lyon, Ed Anact.
- Klarsfeld A. (2000), *Décrire et comprendre une instrumentation de rémunération des compétences : une approche en terme de rationalité limitée*, Thèse en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille III.
- Klarsfeld A. (2003), « Rémunérer les compétences : analyse comparative et longitudinale de deux établissements du secteur du carton ondulé » in Klarsfeld A., Oiry E. (2003), *Gérer les compétences. Des outils aux processus*, Vuibert, Paris, p.147-170.
- Le Boterf G. (2002). *Développer la compétence des professionnels* (4e édition), Paris, Éditions d'Organisation.

- Lesne M., Montlibert C. (de) (1972), « Formation et analyse sociologique du travail », *Bibliothèque du CEREQ*, n°2.
- Mandon N. (1990), « La gestion prévisionnelle des compétences : la méthode ETED », *Collection des Etudes CEREQ*, n°57, 114 p.
- Montmollin M. (de) (1994), « La compétence dans le contexte de travail » in Minet F., Parlier M. et Witte S. (de), *La compétence. Mythe, construction ou réalité ?*, Paris, L'Harmattan, p.39-44.
- Montmollin M. (de) (1984), *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang.
- Oiry, E., Sulzer E. (2002). « Les référentiels de compétences : enjeux et formes », in Brochier Damien, *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Paris, Economica, p.29-47.
- Parlier M., Masson A. (2004), *Les démarches compétences*, Lyon, Ed. Anact.
- Pichault F., Nizet J., (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Paris, Seuil.
- Ragin C., Becker H. (1992), *What is a case ? Exploring the foundations of social inquiry*, New-York, Cambridge University Press.
- Rawls J. (1971), *A Theory of Justice*, Cambridge (Massachusetts), Belknap Press of Harvard University Press.
- Reynaud J.D. (1991), *Les règles du jeu. Régulation et action collective*, Paris, Armand Colin.
- Rouby E., Oiry E., Thomas C. (2012), « Un référentiel pour articuler les compétences stratégiques et individuelles », *Management et Avenir*, 57, p.36-55.
- Rouvery L., Tripiet P. (1973), « Une nouvelle problématique des qualifications : l'exemple italien », *Sociologie du travail*, n°2, p.136-156.
- Saglio J. (1991), « Les logiques de l'ordre salarial : avenants classification et salaires dans le système français de relations professionnelles », *Formation-Emploi*, n°35, p.35-46.
- Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Segrestin D. (2004), *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin.
- Stake R. (1994), "Case studies" in Denzin, NK, Lincoln SY (Ed.), *Handbook of qualitative research*, London, Sage Publications, p.236-247.
- Taylor F.W. (1957), *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod.
- Terssac G. (de) (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- Tsoukas H. (1989), « The validity of idiographic research explanations », *Academy of Management Review*, vol. 14, p. 451-561.
- Zarifian Ph. (2001), *Le modèle de la compétence*, Liaisons, Paris.