

Quelle place pour les compétences dans l'entreprise ?

*Renouveler les approches
pour refonder les pratiques*



QUELLE PLACE POUR LES COMPÉTENCES DANS L'ENTREPRISE ?

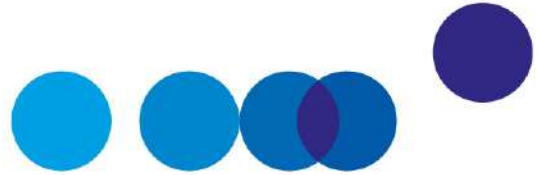
RENOUVELER LES APPROCHES
POUR REFONDER LES PRATIQUES

Rapport du Réseau Emplois Compétences

Rapporteurs

Marième Diagne et Vincent Donne





SOMMAIRE

Synthèse	5
Chapitre 1 – Genèse des politiques de gestion des compétences	17
1. De la « compétence » à la « gestion des compétences »	17
1.1. Une notion multiforme.....	17
1.2. Structuration de l’objet « compétence professionnelle » en France	19
2. Institutionnalisation et intégration dans la loi	23
2.1. Certifier pour sécuriser les parcours	23
2.2. Encourager la diffusion en entreprise	29
3. L’action convergente d’acteurs aux logiques variées	35
Chapitre 2 – Représentations et pratiques effectives en entreprise	39
1. Des enjeux en lien avec les besoins opérationnels et les objectifs stratégiques	41
1.1. Comment les entreprises se représentent-elles la compétence ?.....	41
1.2. Des besoins qui concernent l’ensemble des entreprises	44
1.3. Les démarches de compétences et la stratégie.....	46
2. Une gestion des compétences circonscrite à des approches de type GPEC ... 52	
2.1. Des inspirations réglementaires.....	52
2.2. Des pratiques intermédiées par les instruments	61
2.3. Les logiques de poste ou de qualification font de la résistance	71
3. Des pratiques de compétences en dehors des processus RH	79
3.1. Un environnement de travail qui infuse dans les pratiques	79
3.2. Le développement des compétences et le rôle joué par la dynamique de travail	90

Chapitre 3 – Renouveler les discours et les pratiques d’accompagnement	101
1. Un écosystème institutionnel mal identifié et ne répondant pas toujours aux attentes des entreprises	101
1.1. Un écosystème institutionnel complexe	103
1.2. Une offre de services qui ne remplit pas toujours ses objectifs.....	111
2. Surmonter les décalages : renouveler les pratiques pour mieux répondre aux attentes des entreprises	116
2.1. Rapprocher les logiques d’intervention de la réalité des entreprises	117
2.2. Améliorer la gouvernance des dispositifs d’accompagnement.....	123
ANNEXES	
Annexe 1 – Composition du groupe de travail et liste des personnes auditionnées	131
Annexe 2 – Le contenu minimum d’un accord de gestion de l’emploi et des parcours professionnels	135
Annexe 3 – Quelques outils de gestion des emplois et des compétences	141
Annexe 4 – Sigles et abréviations	151



SYNTHÈSE

Présente dans les discours et les pratiques depuis près de trente ans, la compétence est aujourd'hui considérée comme un des éléments structurants du marché du travail et de la relation formation-emploi par les pouvoirs publics et l'ensemble des acteurs institutionnels. Pourtant nous ne disposons que de très peu d'éléments pour mesurer le rôle que joue réellement cette notion dans les pratiques effectives des entreprises¹. Ce constat a amené le Réseau Emplois Compétences à lancer fin 2019 un groupe de travail² pour réfléchir à la façon dont « **les entreprises mobilisent les compétences dans le cadre de leurs pratiques, notamment en matière de ressources humaines** ».

Interroger la réalité des pratiques impliquait de partir des enjeux concrets auxquels sont confrontées les entreprises, en prenant en compte la diversité des approches, des besoins mais aussi des moyens investis pour y répondre, dans une période où les évolutions législatives renforcent leur responsabilité et celle des branches dans le pilotage des emplois et des compétences. Réunissant des experts, des représentants du monde de l'entreprise, des acteurs institutionnels et de l'accompagnement, ce groupe de travail piloté par France Stratégie s'est réuni sept fois entre mai 2019 et décembre 2020. Il s'est appuyé sur les travaux existants, sur les remontées et les expériences de ses membres, sur des auditions et enfin sur les résultats d'une étude monographique *ad hoc* auprès d'un échantillon d'entreprises de taille diverse³ – étude initiée pour faire émerger du matériau original.

Une notion référence dans le champ de la formation et de l'emploi

Initialement apparues dans le champ de l'éducation et de la formation, les approches fondées sur les compétences se sont largement diffusées au sein du monde professionnel, devenant un objet de dialogue social (spontané puis suscité), un composant central de la gestion des ressources humaines (GRH) ainsi qu'un objet commun des sciences du travail (gestion, sociologie des organisations, économie). Porteur pour l'organisation d'une

¹ Et par extension, en incluant le secteur public, dans l'ensemble des organisations.

² La composition du groupe de travail et la liste des personnes auditionnées figurent en annexe 1.

³ L'étude, qui met l'accent sur les TPE-PME, a été réalisée par le cabinet Sauléa auprès de 14 entreprises. Elle est disponible en ligne [sur le site de France Stratégie](#).

promesse de gains d'efficacité et pour les salariés d'une autonomie accrue et d'une reconnaissance des capacités acquises au travail, le modèle de la compétence fait aujourd'hui l'objet d'un véritable marché, animé par une diversité d'acteurs offreurs de ressources, de services et de prestations.

En parallèle, la compétence est devenue une référence pour les politiques de formation et d'emploi, intégrant de manière croissante le corpus législatif et administratif les soutenant. Après avoir cherché à référencer la compétence pour faciliter sa certification (bilans de compétence, VAE, nomenclature ROME), les pouvoirs publics ont prescrit aux entreprises des pratiques relevant de cette approche. Ce mouvement se matérialise notamment à partir de 2005 avec l'obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés de négocier avec les organisations syndicales un plan triennal de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)¹. Il culmine avec les réformes introduisant le Plan d'investissement dans les compétences (PIC, 2018), avec la loi Liberté de choisir son avenir professionnel substituant le plan de développement des compétences au plan de formation (2018) et tout récemment avec le dispositif Transco² fondé sur le transfert de compétences entre métiers.

Une gestion des compétences circonscrite aux méthodes de GPEC et peinant à supplanter les logiques antérieures

Une variété d'acteurs régis par des logiques propres ont ainsi contribué à diffuser la gestion des compétences dans le monde de l'entreprise : les pouvoirs publics (par l'obligation de conclure des accords de GPEC et par la multiplication de dispositifs et de normes), l'écosystème institutionnel et académique mais aussi les acteurs institutionnels et privés de la gestion des compétences ou encore les professionnels des ressources humaines (RH).

Un objet d'inspiration réglementaire donnant lieu à des démarches très formalisées

L'obligation de négocier des accords de GPEC, singularité française, a permis de générer du dialogue social autour des enjeux de compétences, même si ceux-ci restent un objet difficilement négocié : sont ici en cause la réticence de certaines organisations syndicales (qui craignent que les accords ne pavent la voie à des restructuration), la faible effectivité de ces accords formels et la technicité du sujet. Cette prévalence de l'approche GPEC dans la loi a contribué à mettre la dimension prévisionnelle au premier rang des préoccupations de

¹ Désormais remplacée par une obligation de Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) sans que cela modifie en profondeur l'attendu légal. Le changement étant récent et le terme encore très peu usité, nous utilisons systématiquement l'acronyme GPEC.

² Dispositif prévu dans le cadre de France Relance et destiné à faciliter les mobilités professionnelles et répondre à l'accélération des mutations économiques liées à la crise du Covid. Voir [Instruction n° DGEFP/SDPFC/MDFF/2021/13](#) du 11 janvier 2021.

la gestion des compétences et à en donner une vision très formalisée s'incarnant notamment dans des outils et des instrumentations sophistiqués.

Ce mouvement a débouché, dans certaines grandes entreprises en particulier, sur des approches innovantes, où les stratégies de compétences, largement accompagnées par les directions métiers, sont articulées à des exercices de prospective destinés à anticiper les mutations économiques et leurs conséquences sur les emplois et les compétences. Depuis la loi de 2005, une part grandissante d'entreprises – majoritairement des grandes entreprises et des ETI – a ainsi mis en place des éléments de gestion des compétences (outils d'analyse, référentiels, entretiens professionnels, etc.).

Cependant, il faut souligner que lorsqu'ils existent, ces accords formels et les instrumentations qui les accompagnent sont de qualité très variable. Ils souffrent aussi parfois d'un défaut d'appropriation de la part d'une partie des acteurs internes, en particulier les directions métiers, mais plus largement les salariés et leurs représentants. Cela semble en partie dû à l'écart entre l'aspect prescriptif des accords et de l'instrumentation et leurs impacts opérationnels réels. À titre d'exemple, le volet prévisionnel de la GPEC reste souvent un vœu pieux, au vu des ressources conséquentes qu'il nécessite (y compris pour les grandes entreprises) et de l'incertitude liée à l'exercice.

Une gestion par les compétences moins répandue qu'il n'y paraît

Il est difficile de quantifier le nombre d'entreprises qui mettent réellement en place une gestion des compétences – du fait même de la difficulté d'objectiver sa manifestation. Les études qui tentent de le faire arrivent cependant à la même conclusion : seule une faible part des entreprises la mettent en pratique de façon systématique. À peine un quart selon une étude de France Stratégie publiée en 2019¹, avec de larges différences selon les secteurs d'activité, les éventuelles difficultés de recrutements en emplois qualifiés ou encore la présence d'une véritable fonction RH.

Par ailleurs, dans les entreprises ayant mis en place une gestion des compétences, on remarque que la démarche reste souvent très peu articulée à ces leviers habituels de la GRH que sont la formation, le recrutement, la sécurisation des parcours professionnels (en interne et vers l'externe), les politiques de rémunération et surtout l'organisation du travail (par ailleurs cruellement absente des accords collectifs portant sur la GPEC). La gestion de compétences se trouve ainsi parfois réduite à la présence d'une instrumentation de gestion reflétant de manière incomplète l'activité qu'elle est censée décrire.

Dans les faits, près de trente ans après son introduction, la route est encore longue pour que la notion de compétence professionnelle parvienne à supplanter la logique de poste,

¹ Zizzo C. (2019), « [Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences](#) », *La Note d'analyse*, n° 77, France Stratégie, avril.

définie comme une addition de tâches à accomplir, ou le modèle de la qualification fondée sur le poste de travail.

Des TPE-PME peu concernées

La réduction de la gestion des compétences à des approches de GPEC très formalisées a une autre conséquence : une grande partie des TPE-PME, qui s'appuient sur une fonction RH beaucoup moins structurée que dans les grandes entreprises, ne se sentent pas en mesure d'appréhender cette approche qu'elles perçoivent comme floue et éloignée de leurs préoccupations quotidiennes.

Disposant de ressources limitées, elles n'atteignent pas nécessairement le seuil critique pour la mise en place d'une instrumentation de gestion de compétences. Parallèlement, bien qu'une majorité d'entre elles ne soient pas soumises à l'exigence de mise en place d'une GPEC¹, elles sont contraintes à certaines obligations (réalisation d'entretiens professionnels, information sur le CEP, formations obligatoires, plan de développement des compétences, etc.) auxquelles elles tentent de se plier pour se mettre en conformité avec la loi. L'intérêt pour les démarches de compétences formalisées dépend alors beaucoup de la sensibilité des dirigeants, à qui reviennent les fonctions de ressources humaines – auxquelles ils ont été rarement formés.

Rapprocher la compétence des pratiques opérationnelles

Plus que pour une méfiance à l'égard des démarches de gestion des compétences, ces éléments militent en faveur d'un rapprochement entre les enjeux de compétences et la réalité des entreprises, par deux approches complémentaires.

Une ressource au service des objectifs de l'entreprise

La première approche consiste à rappeler que la compétence est avant tout une ressource au service de l'atteinte des objectifs opérationnels et stratégiques des entreprises. Une majorité d'entre elles partagent de prime abord cette vision. Interrogées sur leurs représentations de la notion de compétence, elles la relient à des enjeux largement opérationnels : performance économique et besoins de main-d'œuvre. C'est notamment le cas dans les grandes entreprises où les exercices d'anticipation viennent nourrir la stratégie économique en l'articulant avec la démarche compétences, logiquement conçue comme un moyen d'atteindre des objectifs stratégiques.

Si certaines entreprises restent étrangères à des démarches formalisées, elles sont de plus en plus nombreuses à intégrer les compétences à leurs considérations de recrutement

¹ Sauf dans le cas du dispositif « Transco », qui conditionne l'accès au dispositif à la conclusion d'un accord de GEPP (ex-GPEC), quelle que soit la taille de l'entreprise concernée.

comme à celles d'ordre stratégique. À la recherche d'une compétence rare, ou confrontées à l'évolution des métiers et des pratiques professionnelles, y compris dans les emplois les moins qualifiés, les entreprises ont des besoins dont la satisfaction embarque, à des degrés divers, la notion de compétence.

Un produit des pratiques de l'entreprise

Selon une deuxième approche, la compétence est le produit d'une combinaison de caractéristiques propres aux personnes (formation, expérience, etc.) et de pratiques ayant cours dans l'entreprise (managériales, organisationnelles, de ressources humaines, etc.) qui s'expriment dans un contexte spécifique (culture commune, environnement et conditions de travail, relations sociales, etc.).

Outre des processus RH, la compétence est ainsi tributaire d'une dynamique de travail qui s'exprime notamment à travers le contexte organisationnel et les modes de management. Individuelle ou collective, elle se construit au sein de l'entreprise, en interaction avec son écosystème. Elle est avant tout la résultante de pratiques largement informelles et échappant à la normalisation : méthodes de travail collaboratives, espaces de dialogue, partage de savoir-faire, culture d'entreprise, logiques *bottom-up*...

De nombreuses entreprises mettent en place des pratiques mobilisant et développant les compétences sans en avoir toujours conscience ou sans les identifier formellement comme telles. Il en va ainsi notamment dans les TPE-PME, où la gestion quotidienne des salariés ne donne pas toujours lieu à des instrumentations formelles. C'est le cas de nombreuses pratiques qui reposent sur une hybridation entre formation classique et apprentissages informels : tutorat, mentorat, ateliers professionnels, etc.

Un système producteur de compétences pour l'entreprise et ses salariés

C'est bien l'articulation de ces deux dimensions – individuelle et organisationnelle –, trop souvent considérées de façon dissociée, qui fonde ce que l'on pourrait nommer un système holistique de *management par les compétences*.

Ce management par les compétences est désirable non pour lui-même mais en ce qu'il permet de répondre aux besoins des entreprises (objectifs stratégiques et opérationnels), tout en sécurisant les parcours des salariés et en garantissant un environnement de travail apprenant. Plus que la gestion des compétences *stricto sensu*, ce sont donc les conditions permettant l'atteinte de ces objectifs qu'il convient de promouvoir auprès des entreprises. En particulier celles de taille plus modeste, pour qui l'introduction d'une gestion des compétences formalisée est souvent inaccessible.

Les acteurs évoluant dans l'écosystème institutionnel du champ de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle (EFOP) devraient donc d'abord viser **à encourager des**

pratiques qui, combinées, contribuent à créer un système producteur de compétences pour les individus (compétences individuelles) mais aussi au service de l'organisation toute entière (compétences collectives et organisationnelles).

En effet, il s'agit de considérer que la compétence n'est pas de la seule responsabilité de l'entreprise. Si celle-ci est au cœur de la démarche puisqu'elle en est le lieu d'expression, les enjeux de compétences, individuels comme collectifs, se jouent également à une échelle plus large (branche, secteur, filière, bassin d'emploi, territoire, etc.). Cela conduit à réaffirmer le rôle essentiel joué ici par l'accompagnement, en lien avec les besoins et les pratiques des entreprises.

Le groupe de travail a ainsi élaboré une représentation systémique des pratiques – souvent présentes de façon plus ou moins élaborée et formalisée au sein des entreprises – qu'il s'agit de susciter ou d'encourager. Cette représentation (qui figure en fin de cette synthèse) se veut un cadre de référence à destination des entreprises et surtout des acteurs institutionnels de l'accompagnement aux entreprises. Il importe alors d'œuvrer à l'émergence et au développement de ces pratiques, notamment par la mise à disposition de ressources et d'une offre de service adéquates.

Un décalage relatif entre les entreprises et une partie des acteurs du champ de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle

Difficulté à se repérer dans un écosystème complexe

Outre les opérateurs privés, une multitude d'acteurs institutionnels impliqués dans les dispositifs d'appui aux entreprises – service public de l'emploi, OPMQ, OPCO, Carif-Oref, DIRECCTE, Maisons de l'emploi, etc. – proposent des ressources ainsi qu'une offre d'accompagnement ciblée sur les compétences. Mais leurs offres semblent parfois en décalage vis-à-vis des attentes exprimées par une partie des entreprises car elles reposent d'abord sur les obligations réglementaires et sur des outils génériques.

Les grandes entreprises, mais aussi les ETI, sont plus susceptibles d'aller puiser dans les ressources mises à disposition par certains acteurs institutionnels sur l'évolution des métiers et des besoins en compétences (travaux prospectifs et référentiels de branche, exercice de Prospective des métiers et des qualifications – PMQ). Mais elles se tournent majoritairement vers le secteur privé pour ce qui concerne l'accompagnement en matière de gestion et de pratiques de compétences, parce qu'elles sont à la recherche de services sur mesure. En dehors de ces ressources et de certaines prestations très spécifiques (les EDEC ou les dispositifs d'appui aux mutations économiques), l'offre proposée par l'écosystème institutionnel s'adresse ainsi principalement aux petites et moyennes entreprises. Or, une part importante de ces dernières confessent mal connaître cette offre pléthorique qui manque à leurs yeux de lisibilité. De fait, en dehors de certains acteurs bien identifiés,

comme les OPCO ou Pôle emploi, dont l'image est parfois brouillée sur ce type d'accompagnement, les parties prenantes de l'écosystème institutionnel de la compétence souffrent pour beaucoup d'un déficit de notoriété.

Partant de ce constat, France Stratégie a sollicité Centre Inffo pour réaliser une **cartographie permettant de situer en un coup d'œil les acteurs clés de l'accompagnement des entreprises, en fonction de la nature de leur offre de services et des principales thématiques d'accompagnement**¹. Si elle peut faire l'objet d'une appropriation par les entreprises elles-mêmes, cette cartographie cible au premier chef les acteurs du champ EFOP : sur l'ensemble des thématiques en lien avec les compétences, ces acteurs pourront ainsi fournir une information de premier niveau et renvoyer vers les structures les mieux adaptées aux besoins précis des entreprises.

Une offre de services qui ne correspond pas toujours aux attentes

Préoccupées principalement par les objectifs concrets de la gestion quotidienne, les entreprises se heurtent à des acteurs parfois prisonniers d'une taxonomie rigide car corollaire des dispositifs légaux liés aux compétences. Cet écueil contribue à les détourner de certains acteurs, malgré des besoins d'accompagnement réels, notamment en termes de recrutement ou d'appui à la construction d'un plan de formation.

Cette difficulté à établir le dialogue traduit, outre des différences dans l'appréhension de la compétence, le décalage entre une logique de prestations standardisées et les attentes des entreprises qui souhaiteraient un accompagnement sur mesure et des solutions très opérationnelles. En conséquence, de nombreux dispositifs d'accompagnement RH et compétences, parfois gratuits, peinent à trouver preneurs.

Renouveler les pratiques d'accompagnement pour mieux répondre aux besoins des entreprises

Orientation 1 – Privilégier une démarche de sensibilisation en partant des objectifs stratégiques et des besoins opérationnels de l'entreprise

La relation d'accompagnement doit être fondée sur des engagements réciproques, avec d'un côté les entreprises qui se positionnent non comme des « clients » déléguant la résolution d'un problème mais comme des partenaires dans la co-construction d'une réponse, et de l'autre des structures d'accompagnement jouant un rôle de « facilitateurs ». Un accent particulier devrait être mis sur des actions de sensibilisation aux bénéfices que

¹ Figurant pages 109-110 du rapport, cette cartographie s'accompagne d'un livret de présentation des acteurs qui la composent (disponible et téléchargeable [sur le site de France Stratégie](https://www.strategie.gouv.fr)).

les entreprises peuvent retirer à considérer les compétences comme une ressource stratégique, dont le développement devrait être un objectif à part entière.

À cette fin, on peut mobiliser les travaux académiques qui établissent un lien entre mobilisation des compétences et augmentation de la productivité du travail, en soulignant notamment le rôle majeur du capital humain dans les gains de productivité. Ces travaux insistent également sur le rôle des compétences pour déployer la stratégie de l'entreprise, la montée en compétences des salariés permettant d'assurer la compétitivité de l'entreprise à moyen et long terme.

Orientation 2 – Adapter les ressources et les services proposés aux attentes des entreprises

En matière de ressources sur l'évolution des métiers et des besoins en compétences, il est essentiel d'essayer de coller au plus près des besoins opérationnels des entreprises. Un tel objectif pose la difficile question de la maille retenue lors de la production de ces travaux. Le rôle des branches professionnelles et des associations professionnelles spécialisées doit être ici renforcé. Dans le même temps, les approches par filières d'activité, souvent éclipsées par celles raisonnant par branches ou par secteurs, doivent être revalorisées : elles permettent notamment de penser des réallocations de compétences à un niveau macroéconomique, en ces périodes d'accélération des mutations de l'appareil productif, sous l'effet notamment des transitions écologique et numérique.

En ce qui concerne l'offre d'accompagnement en direction des TPE-PME, le groupe de travail invite les accompagnateurs de proximité à passer d'une logique de *traitement* – fondée sur des approches très généralistes normalisées et sur des solutions « clés en main » parfois éloignées des attentes des entreprises – à un accompagnement sur mesure, avec un « *service d'aide à la carte* » privilégiant des solutions très opérationnelles co-construites avec les entreprises.

Un premier pas consisterait à éviter d'aborder la question par les outils pour s'intéresser aux pratiques en matière de ressources humaines déjà en place au sein de l'entreprise, qu'elles soient formalisées ou non, et à leur lien avec la stratégie de l'entreprise, l'organisation du travail et le management. L'objectif est d'une part de rendre visibles et de valoriser les actes de gestion quotidiens et souvent informels déjà existants, et d'autre part de construire et de renforcer les principes d'organisation du travail afin d'assurer une cohérence globale des pratiques autour des compétences. La démarche ayant mené à la formalisation des pratiques d'AFEST (Action de formation en situation de travail) et à leur intégration dans la définition de l'action de formation peut être citée en modèle.

Une telle approche suppose d'abord de réaliser de manière systématique des pré-diagnostic globaux afin de mettre en perspective les ressources de l'entreprise face à son

environnement et le degré de maîtrise des principaux enjeux auxquels elle est confrontée. Cela inciterait l'entreprise à adopter une attitude réflexive sur ses propres pratiques, et à cibler ses besoins réels en matière d'accompagnement.

Cette valorisation des pratiques existantes peut ensuite donner lieu à la construction de solutions adaptées aux enjeux identifiés dans l'entreprise. Cela nécessite du côté des accompagnateurs de proximité de privilégier les solutions individualisées fondées sur la connaissance précise des pratiques de travail et du contexte de l'entreprise, ce qui implique du temps et des ressources conséquentes.

À RETENIR

Afin de répondre au plus près aux attentes des entreprises, le groupe de travail considère comme prioritaires les actions suivantes :

- Sensibiliser les dirigeants – en priorité ceux des TPE-PME – aux bénéfices que peuvent générer les compétences en termes de performance économique, en particulier dans un contexte de crise qui se traduit par une accélération des mutations économiques (sujet des transitions collectives notamment).
- Œuvrer à l'émergence d'un langage commun autour de la compétence, qui s'appuierait largement sur les logiques « métier » et qui soit audible par les dirigeants de TPE-PME.
- Rendre plus lisibles et accessibles les ressources mises à disposition des entreprises : s'appuyer pour cela sur les acteurs de proximité (filière, secteur, branche, territoire, etc.).
- Associer l'ensemble des parties prenantes dans la démarche de diagnostic et de définition des actions cibles à mettre en œuvre.
- Partir des pratiques déjà effectives dans les entreprises en matière de compétence.
- Repositionner l'appui-conseil pour l'articuler à la spécificité de l'intervention auprès des TPE-PME en passant d'une logique de prestations standardisées à une logique de service à la carte, adapté aux spécificités de l'entreprise et à ses besoins.

Orientation 3 – Améliorer la gouvernance de l'offre d'accompagnement

Le premier objectif de l'écosystème institutionnel doit être une amélioration de la lisibilité et de l'articulation de l'offre d'accompagnement. Même pour les plus motivés d'entre eux, les dirigeants de petites entreprises ne disposent que de peu de temps pour explorer le marché du conseil et doivent faire face à un nombre d'interlocuteurs grandissant, aux missions souvent renouvelées. Outre les enjeux de visibilité, il s'agit de mieux structurer et de renforcer les coopérations à l'échelle des territoires entre les acteurs économiques (branches, consulaires, syndicats d'employeurs et de salariés) et ceux de l'emploi-formation

(DIRECCTE, SPE, Carif-Oref ou encore collectivités locales). Cette coordination institutionnelle, toujours imparfaite malgré des déclarations de principe maintes fois réitérées, pose une question centrale : celle de la possibilité pour les accompagnateurs d'entreprises de sortir du strict respect des objets pour lesquels ils sont autorisés à dépenser de l'argent public et mutualisé. De fait, les acteurs institutionnels se voient assignés des missions spécifiques – avec des cloisons étanches entre enjeux de formation, de recrutement ou de prestations RH – pour lesquelles ils perçoivent des financements et sont habilités à intervenir auprès des entreprises. Ce n'est qu'à ce prix que seront levées ce qui apparaît pour certaines entreprises comme des rigidités administratives qui peuvent les décourager de faire appel aux acteurs institutionnels.

Point connexe, l'amélioration de la gouvernance passe également par une systématisation de la culture de l'évaluation et par un suivi actif des actions d'accompagnement réalisées ou financées. Pour un certain nombre de structures, la qualité du service est d'abord appréciée *via* les modalités de prise en charge financière, contrepartie du versement de subventions. De la même façon, lorsque l'offre d'accompagnement s'appuie sur du conseil privé financé par les acteurs institutionnels, il convient de renforcer la capacité de ces acteurs à « piloter » les prestataires privés : le suivi et l'évaluation des structures mais aussi de la qualité des prestations délivrées et de leur pertinence au regard des attentes de l'entreprise doivent devenir systématiques.

À RETENIR

Pour une meilleure cohérence de l'offre d'accompagnement, le groupe de travail considère comme prioritaires les actions suivantes :

- Rendre plus lisible l'offre d'accompagnement sur un territoire a) par une meilleure intelligibilité des processus d'élaboration et d'application des dispositifs en la matière ; b) par une coordination voire une harmonisation des offres.
- Créer des guichets uniques sur les territoires ou améliorer l'interconnaissance des acteurs afin de permettre une meilleure orientation des entreprises à la recherche d'information et d'appui. Il pourrait même être envisagé d'assouplir la rigidité des segmentations entre les champs d'intervention de chaque acteur institutionnel.
- Systématiser la culture de l'évaluation des actions d'accompagnement réalisées ou financées, autant sur le montant et les modalités de prise en charge financière que sur l'impact de ces actions dans les entreprises.
- Assurer un suivi des entreprises après le terme de l'action d'accompagnement afin de s'assurer notamment de l'adaptation et d'une pérennité des solutions mises en place.
- Renforcer la capacité des « financeurs » à piloter les prestataires privés a) par une meilleure connaissance des prestations de conseil sur le territoire ; b) par une supervision précise des actions d'accompagnement aux entreprises.

VALORISATION/ RECONNAISSANCE

Reconnaître, certifier et valoriser la détention et l'acquisition de compétences

- Évaluer la compétence en situation de travail
- Évaluer et reconnaître la compétence collective
- Envisager la valorisation de la compétence (en veillant à l'écueil d'une trop grande individualisation des rémunérations)
- Construire des parcours qualifiants offrant de réelles mobilités professionnelles, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation
- Généraliser la reconnaissance des compétences des salariés :
 - Recours au CEP
 - Fléchage des fonds vers les formations qualifiantes (ProA ou CPF transition professionnelle)
 - Accès à une VAE simplifié (reposant sur les blocs de compétences)*



EMPREINTE SOCIALE DANS LE TERRITOIRE

Faire de l'entreprise le cœur de l'écosystème territorial

- S'appuyer sur l'écosystème (entreprises, acteurs institutionnels, branches professionnelles...)
- Soutenir la mutualisation des initiatives compétences (branches, clusters, pôles de compétitivité)
- Encourager les démarches relevant de la Responsabilité territoriale des entreprises**



La compétence, une construction collective

PERFORMANCE

Intégrer la composante « compétence » comme une variable stratégique

- Formaliser un projet d'entreprise
- Mettre en cohérence la mobilisation et le développement des compétences avec la stratégie de l'entreprise
- Intégrer l'ensemble des fonctions à la définition de la stratégie (viser l'implication de tous les salariés et de leurs représentants dans le projet stratégique)
- Affirmer l'importance de l'évaluation, en lien avec les parcours professionnels
- Relier le développement des compétences individuelles et collectives (RH) et les conditions de réalisation de l'activité (stratégie, organisation du travail, etc.)



ORGANISATION DU TRAVAIL

Encourager les organisations du travail apprenantes / capacitantes

- Expliciter la stratégie et le rôle de chaque partie prenante
- Mener des actions de communication à destination du management de proximité et de la population-cible
- Créer des espaces / temps dédiés à une réflexivité sur les pratiques de l'entreprise (cf. AFEST)
- Miser sur les démarches de co-construction : espaces de dialogue, échanges entre pairs, approche bottom-up, etc.
- S'appuyer sur une instrumentation en prise avec la spécificité du contexte de l'organisation

MANAGEMENT

Accompagner le management de proximité, acteur du développement des compétences

- Repositionner les managers (et les pratiques managériales) comme le cœur du système créateur (ou non) de compétences
- Intégrer le développement des compétences dans les objectifs et l'évaluation du management
- Partager de manière claire le rôle du management de proximité et des RH dans l'analyse des compétences
- Accompagner le management de proximité dans l'utilisation de l'instrumentation de gestion des compétences

FORMATION

La formation comme investissement immatériel : placer l'individu au cœur du processus de changement

- Favoriser l'initiative personnelle en informant les salariés de leurs droits en matière de formation
- Inciter à une hybridation du développement des compétences (formations formelles / informelles)
- Optimiser et soutenir les pratiques de formation en situation de travail
- Valoriser les pratiques de formation informelles et accompagner leur montée en qualité
- Développer des mécanismes de formation en interne, afin de répondre au mieux aux besoins spécifiques des salariés

* Une expérimentation étant menée à ce propos (voir page 76)

** Voir Plateforme RSE (2018), « Vers une responsabilité territoriale des entreprises : avis de la plateforme RSE », juillet



CHAPITRE 1

GENÈSE DES POLITIQUES DE GESTION DES COMPÉTENCES

Avant d'explorer la façon dont les entreprises mobilisent aujourd'hui la gestion des compétences, il convient de s'arrêter sur le mouvement d'institutionnalisation qu'a connu en France la notion de compétence professionnelle depuis son introduction il y a une trentaine d'années.

Depuis son avènement sous la forme d'un « modèle de la compétence » cher aux sociologues des organisations jusqu'à son omniprésence dans les récentes réformes relatives à la formation professionnelle et au marché du travail, la compétence s'est vue promue progressivement comme élément central de la gestion au sein des entreprises et de l'appariement sur le marché du travail.

Sous la double influence des pouvoirs publics et d'un ensemble d'acteurs privés et institutionnels, jouant un rôle de passeur, la gestion des compétences s'est largement diffusée dans le monde de l'entreprise. Mais elle s'est trouvée le plus souvent circonscrite à des méthodes se réclamant de la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) – une réduction qui contribue à faire de la gestion des compétences un objet d'inspiration réglementaire, arrimé à une approche essentiellement adéquationniste.

1. De la « compétence » à la « gestion des compétences »

1.1. Une notion multiforme

Parvenir à un consensus sur la définition de la compétence est un exercice périlleux. Alors que cela figurait initialement dans les objectifs du groupe de travail, ses membres ont décidé de se contenter d'une vision minimaliste en se mettant collectivement d'accord sur quelques grands principes (voir encadré 1). En effet, on peut affirmer avec Gilbert (2006) que la compétence renvoie bien plus à des représentations sociales qu'au champ

académique, ce qui en fait un objet « nomade », c'est-à-dire vivant *dans plusieurs univers parallèles où il a acquis des sens différents, parfois partagés par une communauté très délimitée, en fonction a) des usages qu'on a voulu le voir servir b) des environnements nationaux dans lesquels ces usages se sont développés c) de la manière dont chacune des sciences du travail s'en est saisie*¹.

Cette pluralité d'approches, explorée dans une littérature fournie², n'est pas sans conséquence sur la difficulté à appréhender et à pratiquer la compétence en entreprise.

Nous renvoyons également à ces travaux très complets pour ce qui est de retracer l'origine du concept. Rappelons brièvement que la compétence apparaît dès les années 1960-1970 dans les travaux de psychologues américains qui s'efforcent d'identifier chez les individus les paramètres influençant de manière significative leurs performances dans le travail. Transposée de façon quasi immédiate dans les sciences de l'éducation/formation – on parle alors surtout de « développement des compétences » –, la notion fait ensuite l'objet des premiers affrontements théoriques entre approches *behaviouristes* et approches *cognitives*. Les premières voyaient la compétence comme purement individuelle, hétérogène et permettant d'établir une relation causale entre des qualités personnelles et une performance dans un emploi. La remise en question de cette causalité simple entre compétence et performance a donné naissance à la définition cognitive de la compétence. Celle-ci insiste sur l'idée que la compétence n'existe réellement que lorsque les actions produites sont appropriées aux situations où elles sont mises en œuvre. La compétence devient alors *contextualisée*. Elle ne prend sens que par rapport à une situation où elle est mise en œuvre. C'est sur la base de cette définition *cognitive* que la notion de compétence sera importée dans le champ du travail.

Encadré 1 – Caractériser la compétence

Face à l'ampleur des débats théoriques sur la nature de la compétence, le groupe de travail a décidé de retenir une définition a minima. On appréhende donc ici la compétence de façon opérationnelle et pragmatique, en considérant qu'elle est :

- une ressource au service des entreprises, dans l'atteinte de leurs objectifs opérationnels ou stratégiques ;
- le produit et la conséquence de l'ensemble des pratiques qui s'expriment dans une organisation et un environnement (de travail) donné. Elle est de ce fait

¹ Gilbert P. (2006), « [La compétence : concept nomade, significations fixes](#) », *Psychologie du travail et des organisations*, 12(2), p. 67-77.

² Sur la notion de compétence, outre les travaux de Patrick Gilbert, nous renverrons pour ce qui est de la France à ceux d'Ewan Oiry, de Jean-Claude Coulet ou encore de Guy Le Boterf.

intimement liée à des enjeux RH mais également d'organisation du travail, de management, de dialogue social ou encore de modèle d'entreprise.

Un tel exercice nous oblige cependant à rappeler quelques principes généraux, qui permettent de dissiper les malentendus et de préciser comment la compétence professionnelle se manifeste.

- **Une compétence n'existe que dans l'activité.** Elle est donc naturellement contextualisée et ne se révèle qu'en situation de travail.
- **La compétence doit être identifiée.** Ce processus peut prendre plusieurs formes, mais nécessite une analyse de l'activité de travail en vue de nommer les compétences mobilisées. Plusieurs méthodes peuvent être mobilisées (voir [annexe 3](#)) mais toutes nécessitent un dialogue entre les acteurs de l'entreprise.
- **La compétence n'existe pas en elle-même mais uniquement une fois validée.** La responsabilité de sa validation, et donc de son évaluation, revient dans la majorité des cas à l'entreprise. La validation consiste à reconnaître à un individu la maîtrise d'une compétence (de façon binaire ou graduée).
- **Pour être validée en dehors de l'entreprise, la compétence doit faire l'objet d'une certification** pouvant prendre plusieurs formes (voir la section 2 de ce chapitre). La personne voit ainsi sa compétence reconnue par l'ensemble des acteurs du monde du travail et de la formation, en vue de la construction de son parcours professionnel, notamment en dehors de l'entreprise (accès à une qualification, mobilités professionnelles, transformation de la compétence en signal de recrutement, etc.).

Ce rapport considère donc que les pratiques qui relèvent de la compétence ne se résument pas dans ce que l'on nomme communément *la gestion des compétences*, bien que celle-ci en soit l'une des pierres angulaires. Ainsi, il sera possible de trouver les expressions *démarches compétences*, *approches compétence* ou *logiques compétences* qui ont vocation à définir l'ensemble des pratiques et dispositions qui au sens large *embarquent* la notion de compétence, sans que cette dernière en constitue l'objet principal.

1.2. Structuration de l'objet « compétence professionnelle » en France

Dépasser le modèle de la qualification

En provenance du champ éducatif, la compétence professionnelle apparaît réellement en France à l'orée des années 1990, sous la forme d'un « modèle de la compétence »

présenté comme une réactualisation du « modèle de la qualification »¹. Jusqu'alors dominant dans la littérature de gestion, ce dernier pouvait être défini comme « l'imbrication entre un ensemble de connaissances et de savoir-faire acquis par un individu pour l'exercice d'une activité professionnelle et une position précise qui lui est assignée dans l'organisation du travail de l'entreprise² ». Ce modèle reposait notamment sur trois composantes : un fort degré d'objectivation des critères de classification des emplois (niveau de diplôme, durée d'ancienneté dans un poste, etc.) ; une homogénéisation de la représentation du travail autour d'un nombre restreint de catégories ; et enfin une intégration systématique dans le cadre légal et conventionnel (négociation collective).

Avec le célèbre accord « A. CAP 2000³ » signé en 1990 dans la sidérurgie, la logique de compétence fait symboliquement irruption en tant qu'objet de négociation collective et nouveau mode de gestion du travail. Elle apporte en particulier une dissociation entre emploi occupé et classification, cette dernière étant désormais individuelle, *attachée à la personne et à ses attributs et non plus aux qualifications requises par la fonction exercée*⁴. Cette définition complexe consacre le passage à un modèle qui fait contrepoint au modèle de la qualification sur au moins trois points : une évaluation de l'engagement subjectif de l'individu dans une activité de travail identifiée ; une configuration « mouvante » des emplois liée au développement des compétences des salariés ; et enfin une focalisation sur la négociation d'entreprise (ou de groupe).

Le modèle de la compétence et ses promesses

Apparu par le biais de la négociation collective, le modèle de la compétence⁵ est aussi pensé comme un renouvellement des pratiques d'organisation du travail et des logiques de management, consacrant le dépassement d'une approche fondée sur le poste, inhérente au modèle de production tayloriste, et permettant l'apparition d'organisations « qualifiantes »⁶. Ce modèle poursuit un double objectif : d'un côté il porte la promesse

¹ Après avoir prédominé, la rhétorique de rupture entre les deux modèles sera remise en cause par la suite. Voir Oiry E. (2005), « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », *Revue française de gestion*, Lavoisier, 31 (158), p. 13-34.

² Brochier D. (2010), « [La notion de compétence professionnelle : état de la recherche et perspectives](#) », intervention au séminaire organisé par l'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans la banque, mai.

³ Pour Accord sur la conduite de l'activité professionnelle.

⁴ Chatzis K., De Connick F. et Zarifian P. (1995), « [L'accord A.CAP 2000, la logique de compétence à l'épreuve des faits](#) », *Travail et emploi*, n° 64, juillet-septembre.

⁵ Théorisé en France notamment dans Zarifian P. (1999), *Le modèle de la compétence*, Éditions Liaisons.

⁶ Entreprise comme « lieu de production de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs, de leur appropriation reconnue par les salariés, tout en assurant l'adaptation de l'entreprise aux données changeantes du contexte » : voir Maroy Christian in Grimand Amaury in « *L'organisation qualifiante entre autonomie et contrôle* », *Revue française de gestion*, n° 32, juillet-août 1999, p. 109.

d'une plus grande efficacité de l'activité débouchant sur des gains de productivité¹ pour l'entreprise, et de l'autre, il permet au salarié de (re)gagner en autonomie et stimule l'initiative, rompant en cela avec un mode de production fractionné qui, selon la sociologie critique, le *dépossède* de son travail². Une complémentarité que Pierre-Éric Sutter³ résume ainsi : « valoriser d'une part chaque salarié en élargissant ses compétences individuelles et (...) son employabilité ; valoriser d'autre part le corps social en accroissant les compétences collectives et ainsi sa capacité à développer de la valeur pour l'organisation ».

L'approche par les compétences devait également permettre aux travailleurs les moins qualifiés de se voir mieux reconnus et potentiellement d'accéder à une qualification sur la base de leur pratique du travail. Les logiques de compétences sont d'ailleurs initialement défendues par une partie des « *militants de l'emploi* »⁴ (tenants du développement social et des organisations qualifiantes notamment), car elles prônent une forme de réciprocité : les salariés mettent à disposition leurs compétences contre la promesse de l'entreprise de construire des parcours en son sein, afin de garantir leur employabilité individuelle, y compris hors de l'entreprise.

Notons cependant qu'une autre partie de la sociologie critique⁵ remet en cause les logiques de compétences en ce qu'elles surferaient sur l'aspiration à l'autonomie des salariés en introduisant des logiques d'autocontrôle. Et plus encore en ce qu'elles génèrent une individualisation des parcours et des modes de rémunération, annihilant la possibilité de luttes collectives. Ces critiques sont également en lien avec les réticences qu'une partie des organisations syndicales manifesteront à l'égard du modèle de la compétence.

Diffusion rapide et consécration de la compétence

Suite à l'accord A.CAP 2000, la nouvelle GPEC (le « C » de compétences vient s'ajouter à la Gestion prospective des emplois) se diffuse très rapidement au cours des années 1990 par le biais d'approches managériales (Aérospatiale, en 1991 ; Alcatel CIT, en 1992) mais surtout de négociations collectives.

¹ En 1998, le CNPF expliquait que c'est grâce au *développement et à la mobilité des compétences que se gagnera la compétition internationale*.

² Baron X. (2016), « Les compétences entre attributs et capacités autonomes », in Fernagu Oudet S. et Batal C., *(R)évolution du management des ressources humaines*, Septentrion Presses Universitaires

³ Sutter P.-E. (2016), « Gestion des compétences : autopsie d'une illusion », in Fernagu Oudet S. et Batal C., *op. cit.*

⁴ Baron X. (2016), « Les compétences, entre attributs et capacités autonomes », *op. cit.*

⁵ Linhart D. (2015), *La comédie humaine du travail, de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Érès, coll. Sociologie clinique, Toulouse.

La consécration grand public surviendra lors des assises du CNPF en 1998 avec l'apparition d'une définition de la compétence qui fera date : « Une combinaison de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis, qui se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ». Vite résumée par le triptyque « savoirs / savoir-faire / savoir-être », aisé à retenir et à appréhender, cette déclaration deviendra la définition hégémonique de la compétence – bien que cette réduction acte la vision de la compétence en tant qu'attribut existant en tant que tel, même déconnecté de l'activité réelle.

La définition du CNPF souligne un point essentiel, à savoir la nécessaire contextualisation de la compétence. Introduisant également la notion de *coresponsabilité* entre l'individu et l'entreprise, elle assigne à la seconde la tâche de son évaluation, d'où découlent les processus d'identification, de validation, de valorisation et de développement. C'est pour remplir ces objectifs que la gestion des compétences devient dans les années 1990-2000 un objet de Ressources humaines et qu'on assiste à une large diffusion des référentiels au sein des entreprises, accompagnés d'un ensemble d'outils et de stratégies qui soutiennent le développement d'une *culture de l'évaluation*¹, au-delà même des enjeux de compétences.

En plein renouveau avec la naissance de la notion de « gestion des ressources humaines », les directions du personnel verront dans le modèle de la compétence une occasion de gagner en responsabilité au sein de l'organisation et soutiendront largement sa diffusion. Ainsi, après avoir été un objet de négociation collective, ce modèle se dissémine tous azimuts à partir des années 1990 dans les discours managériaux... Tendait à devenir le modèle hégémonique de GRH, un marché de la gestion des compétences se développe sous l'égide de nombreux consultants, pendant qu'un large écosystème institutionnel se met en place. En effet, parallèlement au monde de l'entreprise, les pouvoirs publics reprennent à leur compte le concept de compétence, désormais notion référence² pour l'administration de l'emploi et du marché du travail.

¹ Carette V. (2007), « Les implications de la notion de compétence sur l'évaluation », *Éducation-Formation*, n° 286.

² Duclos L. (2008), « [Le droit de la bonne pratique. Enquête sur une norme de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences](#) », *Cahiers philosophiques* 2008/4 N° 116, Réseau Canopée.

2. Institutionnalisation et intégration dans la loi

La première mention de la compétence dans la loi intervient avec l'introduction du **bilan de compétences** dès 1991¹. Ce dispositif a vocation à faciliter la mobilisation des compétences par les individus pour la construction de leur parcours professionnel. C'est le début d'un mouvement qui va voir la notion de compétence professionnelle infuser petit à petit l'ensemble du corpus légal et réglementaire français, avec une répartition des rôles assez claire. Si, suivant la définition du CNPF, l'entreprise et les individus sont mis en coresponsabilité de la gestion des compétences, de l'employabilité et de la construction des parcours professionnels, les pouvoirs publics s'attribuent vis-à-vis des compétences professionnelles² deux objectifs majeurs :

- référencer la compétence et ainsi permettre sa certification :
- encourager voire susciter les pratiques de gestion de compétences en entreprise.

2.1. Certifier pour sécuriser les parcours

Recruter et valoriser ses compétences sur le marché du travail

Dès 1993, la principale nomenclature d'emploi française, le **ROME** (Répertoire opérationnel des métiers et emplois) donne une place centrale à la compétence en la consacrant comme l'une des modalités permettant l'appariement sur le marché du travail. Près de vingt ans plus tard, après plusieurs actualisations du ROME et de son référentiel de compétences, Pôle emploi introduit dans le cadre de son plan stratégique « Pôle emploi 2015 » *l'approche par les compétences* qui permettrait à la fois : de faciliter les mobilités professionnelles des demandeurs d'emploi ; d'accompagner les employeurs qui expriment des difficultés à recruter ; et enfin de suivre l'évolution des métiers. Les demandeurs d'emploi peuvent se créer un « Profil de compétences », là où les entreprises sont désormais invitées à renseigner leurs offres d'emplois en compétences. Il est à noter que le ROME classe, près de vingt ans après la définition du CNPF, les compétences en « savoirs » ; « savoir-faire » et « savoir-être professionnels »³.

Cette approche introduit notamment ce que Pôle emploi nomme **les recrutements par compétence**, qui consiste à permettre aux employeurs de rechercher des candidats sur la base des compétences professionnelles (et pas du seul diplôme ou expérience). Opérer

¹ Voir la loi 91-1405 du 31 décembre 1991.

² S'y ajoute naturellement le champ de l'éducation et de la formation où, au niveau français comme européen, la notion de compétence s'impose comme cruciale : définition des objectifs pédagogiques, de l'élaboration des programmes, de l'évaluation des élèves ou encore de la professionnalisation des enseignants.

³ Au nombre de 14, ces dernières sont définies [sur le site de Pôle emploi](#) comme *l'ensemble des manières d'agir et les capacités relationnelles utiles pour interagir dans un contexte professionnel*.

l'appariement de l'offre et de la demande sur le marché du travail par l'intermédiaire des compétences nécessite de pouvoir inventorier les compétences détenues par les individus afin de les certifier et de les transformer en signal de recrutement pour les entreprises.

Outre cette logique d'appariement par la compétence déclarée, Pôle emploi a élaboré des outils et méthodes¹ qui reposent sur une définition de la compétence « en situation de travail ». Ainsi, **la méthode de recrutement par simulation (MRS)** permet de sortir des critères habituels de sélection en mettant les candidats dans une situation proche de celle qu'ils rencontreront en emploi. Des exercices pratiques permettent d'observer leur « habileté », ici entendue au sens de capacité à occuper le poste. Cette approche, qui reste numériquement limitée avec 40 000 à 50 000 embauches en 2018, est plébiscitée par les experts² car elle fait primer les compétences « en action » sur le diplôme ou sur d'autres critères potentiellement discriminatoires (âge, sexe, origine sociale, etc.).

Certifier la compétence pour aider à la construction des parcours

Si la compétence est « exprimée » dans le travail et « validée » au sein de l'entreprise, elle a vocation à être « certifiée » sur le marché du travail, afin d'être transformée en signal de recrutement et d'aider les individus à construire leur parcours professionnel hors de l'entreprise. Cette certification prend initialement la forme d'un diplôme. Depuis le milieu des années 1980, les diplômes professionnels sont ainsi exprimés par le biais de référentiels, rompant avec la logique de « programme » de formation. Cette évolution méthodologique a été concomitante de l'introduction massive de la notion de compétence. Cette logique institutionnelle de référencement de la compétence professionnelle s'accélère avec la création en 2002, dans le cadre de la loi de modernisation sociale, du **RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles)** qui acte la coexistence de « certifications professionnelles » produites par l'État (les diplômes³), par les organismes de formation et les chambres consulaires (les titres professionnels) et par les branches (les certificats de qualification professionnelle). L'inscription au répertoire est conditionnée à l'existence d'un « résumé du référentiel d'emploi ou des éléments de compétence acquis » dans le cadre du diplôme ou de la certification. La création de cet ensemble composite, qui actait la possibilité d'un dépassement futur des diplômes et des titres, mènera l'ensemble des certificateurs à aligner leur méthodologie à terme⁴.

¹ Recours généralisé aux bilans de compétences, outils d'auto-évaluation, Actions de formation préalables au recrutement (AFPR), etc.

² De Larquier G., Rieucan G. et Tuchsirer C. (2013), « [La méthode de recrutement par simulation : une passerelle entre logiques d'entreprise et de service public](#) », *CEE*, n°107, Economix.

³ À l'exception du ministère du travail qui continue de délivrer des « titres ».

⁴ Dans l'immédiat, les ministères inscrivent leurs diplômes et titres *de droit* au RNCP, ce qui leur confère un statut particulier, puisque les autres doivent faire la preuve de leur utilité devant la CNCP, maintenant la commission certification de FC.

La loi de 2002 introduisait également la **Validation des acquis de l'expérience (VAE)**, qui vise à transformer une expérience professionnelle en certification. Si cette conversion n'est pas automatique et fait l'objet d'un processus de validation, elle a pour objet d'obtenir, sans recourir à la voie de la formation, une certification voire une qualification. L'introduction de cette modalité d'accès à la certification avait vocation à jouer un rôle essentiel dans les approches par les compétences : elle devait cibler des salariés peu qualifiés à l'issue de la formation initiale et leur promettait la construction de carrière ascendante, sans recourir à une formation professionnelle à laquelle ils ont traditionnellement moins accès en France¹. Pourtant, en 2017, près de quinze ans après son introduction et malgré des données difficiles à compiler, la VAE semblait un relatif échec. Les individus sont globalement peu nombreux à s'engager dans ce dispositif² et dans le même temps, le taux de validation reste trop faible (aux alentours de 60 %) pour être incitatif. Les réformes récentes (notamment le Plan d'investissement dans les compétences et la loi « liberté de choisir son avenir professionnel ») se donnent pour objectif d'essayer de massifier le recours à cette voie de certification en simplifiant son accès et ses modalités de financement.

Un pas supplémentaire est franchi en 2014 avec la loi relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale³. Celle-ci introduit **les blocs de compétences** comme « parties identifiées de certification professionnelle, classées au sein du répertoire national des certifications professionnelles », en les mettant en relation avec les dispositions relatives aux formations éligibles au **compte personnel de formation (CPF)**. Cette démarche vise à faire du bloc de compétences la « brique » d'accès modulaire et progressive à la certification afin de créer des *signaux lisibles sur le marché du travail*⁴. Destinée à unifier formation et exercice professionnel – et peut-être demain formation initiale –, elle a soulevé de nombreux débats⁵. La réforme de 2018 (voir ci-dessous) continuera sur cette logique.

Notons que pour le moment, la voie d'accès par la VAE ne permet pas de certifier des blocs de compétences. La conversion de l'expérience en certification est validée en totalité ou réfutée. Au vu du taux de réussite relativement faible de cette voie d'accès à la certification, on ne peut que le déplorer. Et c'est pourquoi une expérimentation prévue dans

¹ Formation continue et situation sur le marché du travail, Premier indicateurs du volet salariés de l'enquête Defis, Céreq Études, 2017.

² Dares (2017) « La validation des acquis de l'expérience en 2015 dans les ministères certificateurs : le nombre de diplômés par la voie de la VAE continue de baisser », Dares Résultats n° 38, juin.

³ N° 2014-288 du 5 mars 2014.

⁴ France Compétences (2019) « Note relative aux blocs de compétence ».

⁵ Céreq (2017) « Les blocs de compétences dans le système français de certification professionnelle : un état des lieux », Céreq Échanges, n° 4, janvier.

le cadre de la loi de 2018 vise actuellement à *vérifier dans quelles conditions la VAE par blocs de compétences peut représenter un levier pour l'accès à la certification*¹.

Référencer la compétence, y compris en dehors de la situation de travail ?

Cette volonté de la part des pouvoirs publics de référencer des compétences en vue de leur certification sur le marché du travail se poursuit avec la création de référentiels de compétences « clés » ou « transverses », comme le dispositif de certification **Cléa**² (et plus tard Cléa Numérique). Destinée à faciliter l'insertion professionnelle des personnes les moins qualifiées, une telle démarche se heurte à plusieurs difficultés, au premier rang desquelles la définition des compétences transversales : sont-elles une combinaison de « savoirs, savoir-faire, savoir-être », permettant de « savoir agir en situation » ? Ou doit-on les circonscrire à de simples savoir-faire comportementaux ?³

Si par définition les compétences transversales sont communes à plusieurs métiers et secteur, donc mobilisables dans diverses situations de travail, cela ne signifie pas qu'elles soient mobilisables d'emblée dans *toute* situation professionnelle. Ce qu'illustrent ces questionnements, c'est la difficulté à établir des référentiels externes à l'entreprise alors que la compétence s'exprime dans l'activité de travail. Des écueils qui conduisent certains comme Stéphane Balas à dénoncer « qu'à vouloir décrire des qualités génériques et transverses, les partenaires sociaux ont produit un outil mobilisant une signification étriquée de la notion de compétence »⁴.

Pour limiter ces risques, l'AFPA ou encore l'Agenda européen pour la formation des adultes (AEFA), porté par l'agence Erasmus+, insistent dans leurs travaux sur la nécessité de ne pas considérer les compétences transverses comme des objets hors sol. L'initiative portée par le projet transnational RECTEC⁵, qui soutient la réappropriation du référentiel de l'AEFA par les organisations afin qu'elles l'adaptent à leur réalité professionnelle, peut être citée en référence.

Dans les faits, la multiplication de ces initiatives de la part des pouvoirs publics pour référencer la compétence conduit à éloigner la compétence du travail et à la considérer comme un capital immuable attaché à une personne. Une approche qui n'est pas sans influence sur la façon dont la gestion des compétences s'est diffusée au sein des entreprises.

¹ Voir par exemple [sur le site Via Compétences](#).

² Certificat de connaissances et de compétences professionnelle, créé en 2015.

³ Aboubadra-Pauly S. et Afriat C. (2019), « [Journée du REC : Les compétences transversales : quels usages sur le marché du travail ?](#) », *Compte rendu du REC*.

⁴ Balas S. (2019), « [La compétence sans le travail ? : enrichir la notion et développer ses usages](#) », *Éducation permanente* Partir des compétences transversales pour lire autrement le travail, Arcueil.

⁵ Le projet RECTEC pour « Reconnaître les compétences transversales en lien avec l'employabilité et les certifications » est un projet transnational piloté par le GIP-FCiP de l'Académie de Versailles et soutenu par l'agence Erasmus+ : voir le site <http://rectec.ac-versailles.fr/>

Encadré 2 – L'Europe des compétences

Si l'emploi, l'éducation et la formation professionnelle sont des domaines de compétences nationaux, les institutions européennes appellent de leurs vœux depuis 1997 l'émergence d'une « Europe des compétences ». Un cheminement que l'on peut diviser en trois phases successives.

De 1997 à 2000

« L'Europe des compétences » trouve sa source d'un côté dans la stratégie européenne pour l'emploi¹, qui vise un « niveau élevé d'emploi », et de l'autre dans la politique de l'éducation et de la formation tout au long de la vie², qui définit pour l'UE un nouvel objectif stratégique pour la période 2000-2010, afin de renforcer l'emploi, la réforme économique et la cohésion sociale dans le cadre d'une économie fondée sur la connaissance, sur la base d'un agenda européen des compétences défini comme « un plan quinquennal élaboré dans le but d'aider les individus et les entreprises de l'Union européenne à développer des compétences plus nombreuses et de meilleure qualité ». Bien que considérés par le Traité de Rome comme relevant de la responsabilité des États membres, ces deux textes ouvrent la voie à des initiatives européennes, dans le cadre de la subsidiarité.

De 2000 à 2016

La vision de la compétence portée par l'Europe a évolué au fil des politiques menées au cours de cette période. Les premières réalisations ont visé le cadre des compétences clés : référentiels de langues (2001), compétences clés (2006), compétences numériques (2014), compétences entrepreneuriales (2016), travaux auxquels on peut rattacher le cadre européen des compétences transversales (RECTEC, 2018). La Commission européenne souhaite que ces référentiels inspirent les politiques publiques dans le champ de l'éducation et de la formation tout au long de la vie. Certains de ces cadres (en particulier les langues ou les CV Europass) sont largement utilisés par les salariés et les entreprises, en particulier dans leurs démarches de recrutement.

Outre ces cadres transversaux, les programmes LEONARDO, SOCRATES et ERASMUS ouvrent la voie à des travaux sectoriels au niveau européen, le plus souvent menés par les organisations professionnelles, ou avec leur participation.

Parallèlement, le CEC (Cadre européen des certifications, 2008), qui propose des niveaux des certifications sur la base de descripteurs de compétences, porte une vision de la compétence centrée sur les savoir-faire de leurs détenteurs. Le CEC

¹ SEE 1997, traité d'Amsterdam.

² Conseil européen de Lisbonne – 2000.

tend vers la comparabilité du niveau des « résultats d'apprentissage », avec des descripteurs visant une approche holistique des « acquis de l'apprentissage ».

Le projet ESCO lancé en 2009 entend franchir une étape supplémentaire, de construction d'une taxonomie par un inventaire des compétences-métiers (26 branches feront l'objet d'études spécifiques) et de compétences transversales, donnant naissance à une liste de 13 485 compétences.

De 2016 à... 2021

Lancée en 2016, la première version du projet ESCO est destinée en priorité à alimenter les indicateurs de compétence des SPE (Services publics de l'emploi) européens, sans que l'interface entre compétences professionnelles et compétences transversales ait été réellement explorée au préalable.

La déclaration de la Commission européenne du 1^{er} juillet 2020 annonce un « [pacte sur les compétences](#) » en faisant référence en particulier au « *job-skilling* » et au développement au niveau européen des *micro-credentials* (micro-certificats).

La tendance actuelle est donc de passer d'une vision holistique de la compétence, orientée vers une capacité à faire, à une approche plus analytique, fragmentée, qui suppose le recours à une analyse combinatoire créant un pont entre les nouveaux outils numériques du marché du travail, les descripteurs de compétences et les descripteurs des certifications. Les certifications internationales et les micro-certificats en seraient les outils privilégiés.

Cette « nouvelle donne » se traduit actuellement, de façon accélérée, par l'annonce d'un [agenda des compétences](#) le 1^{er} juillet 2020, puis d'une recommandation du Conseil de l'UE en date du 24 novembre 2020 ([2020/C 417/01](#)) en matière d'enseignement et de formation professionnels (EFP) en faveur de la compétitivité durable, de l'équité sociale et de la résilience, publiée le 2 décembre 2020 au JO de l'UE. Sur le point précis de l'identification et de la définition des compétences, on consultera avec intérêt le projet de rapport d'experts publié par le CEDEFOP en septembre 2021¹, qui revisite la structure de la taxonomie ESCO et donne un aperçu de futures propositions de la CE.

¹ CEDEFOP (2020), [Towards a structured and consistent terminology on transversal skills and competences](#).

2.2. Encourager la diffusion en entreprise

Parallèlement à cette volonté de sécuriser les parcours des actifs en dehors de l'entreprise, par le biais de la certification et des politiques relatives au fonctionnement du marché du travail, les pouvoirs publics vont chercher à encourager la diffusion des pratiques de gestion des compétences au sein de l'entreprise, quitte à les susciter là où elles n'existent pas.

En 2004, la loi de modernisation sociale du 4 mai, axée sur la formation professionnelle tout au long de la vie et le dialogue social, consacre **l'obligation d'adaptation du salarié à son poste de travail** en lui proposant un parcours de formation *qui lui permet d'acquérir les compétences nécessaires*. Elle instaure aussi une nouvelle typologie des actions de formation entre i) adaptation au poste de travail ii) actions liées à l'évolution des emplois ou au maintien dans l'emploi et iii) développement des compétences. En outre, la loi institue l'obligation de mettre en place un **observatoire paritaire** dans chaque branche professionnelle (OPMQ, Observatoire paritaire des métiers et des qualifications).

Une obligation de conclure des accords de GPEC qui marque un tournant

Mais c'est véritablement avec la loi de programmation pour la cohésion sociale (dite loi Borloo) du 18 janvier 2005 qu'aura lieu le tournant majeur, puisqu'elle instaure l'obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés de négocier **un plan triennal de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**.

Comme évoqué plus haut, la diffusion des pratiques de GPEC s'était en partie opérée avant la loi. Si le modèle de la compétence avait émergé avec son lot de promesses, la GPEC a été présentée d'abord comme une méthode permettant d'éviter les licenciements dans les organisations menacées par la crise économique¹. Les tentatives d'analyse² des pratiques de GPEC préalables à la loi concluaient que celles-ci apparaissaient :

- *très hétérogènes*, car orientées ou bien vers une gestion individuelle (des parcours professionnels), ou bien vers une gestion plus collective (des emplois en l'occurrence) et misant sur le contrôle ou au contraire sur l'autonomie des salariés ;
- *relativement inefficaces*, car elles réussissaient peu à éviter les licenciements.

Ces analyses ne remettaient pas à cause la gestion des compétences en tant que telle. Elles désignaient en revanche la dimension prévisionnelle comme inatteignable, les entreprises ne parvenant pas à anticiper leur stratégie et, par voie de conséquence, leurs besoins en

¹ Thierry D. et Sauret C. (1994), *La gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences*, Paris, L'Harmattan.

² Oyeau A. et Retour D. (1999), « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences entre contrôle et autonomie », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 32, p. 127-143 ; Brochier D. (2002), *Gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Paris, Economica, 2002.

matière d'emplois et de compétences. La littérature de gestion et les tenants de la compétence appelaient alors de leurs vœux une orientation vers une gestion « concrète » des compétences, qui vise à identifier, à reconnaître voire à rémunérer les compétences.

La loi de 2005 contribue largement à remettre la dimension prévisionnelle au premier rang des préoccupations (voir chapitre 2, section 1). Une décision qui appuie celle de la création des OPMQ, dont le but était déjà de faire passer les démarches de développement des compétences d'une visée « défensive » à une visée « anticipative », désarticulant les méthodes de GPEC et les logiques de sauvegarde de l'emploi.

Selon un collège de chercheurs¹, en obligeant à conclure des accords de GPEC et non une simple gestion des compétences, la loi « s'inscrit en rupture avec les pratiques de gestion antérieures, qui avaient plutôt conduit à l'idée selon laquelle la GPEC était vouée à l'échec et que seule une gestion des compétences limitée à l'identification et à la reconnaissance des compétences existantes était possible. La loi Borloo a donc directement contribué à relancer une dynamique de négociation sociale sur le "prévisionnel" dans la gestion des compétences ». En ce sens, même sans préciser les modalités de mise en œuvre, la loi de 2005 avait vocation à influencer largement sur les pratiques de gestion des compétences des entreprises. Cette réduction de la gestion des compétences aux approches de GPEC devait marquer durablement la façon dont les entreprises allaient la pratiquer.

Encadré 3 – La GEPP-GPEC² dans la loi

Depuis 2005, le Code du travail (article L. 2242-2) impose une obligation de négocier la GPEC tous les trois ans – négociation triennale – avec les partenaires sociaux : aux entreprises qui emploient au moins 300 salariés ; aux entreprises de dimension communautaire employant au moins 150 salariés en France.

Selon la loi, un plan de GPEC permet à l'entreprise d'anticiper les conséquences des évolutions liées à ses environnements internes et externes et à ses choix stratégiques. Il a pour finalité de déterminer les actions à mettre en œuvre à court

¹ Oiry E., Bellini S., Colomer T., Fayolle J., Fleury N., Fredy-Planchot A. et Vincent S. (2013), « [La GPEC : de la loi aux pratiques RH – identification de quatre idéaux-types](#) », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112(2).

² Depuis 2017, la Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) remplace la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Il s'agit là avant tout d'un changement de terminologie, la GEPP ayant vocation à désigner l'accord négocié dans le cadre d'une approche de GPEC. Le changement étant récent et le terme est encore très peu usité, nous utilisons systématiquement l'acronyme GPEC.

et à moyen terme, pour faire face aux évolutions d'effectifs, tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

Sur quoi porte l'obligation de négociation triennale ?

La négociation triennale porte obligatoirement sur (voir annexe 2) :

- la mise en place d'un dispositif de GPEC ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, d'abondement du compte personnel de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés autres que celles prévues dans le cadre d'un licenciement ;
- les conditions de la mobilité professionnelle et géographique interne à l'entreprise ;
- les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de formation ;
- les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages ;
- les conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise ayant un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences ;
- le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales en plus de leurs fonctions.

La négociation peut également porter sur :

- les modalités d'information et de consultation du comité social et économique et, le cas échéant, le cadre de recours à une expertise par ce comité lorsque l'employeur envisage de prononcer le licenciement économique d'au moins dix salariés dans une même période de trente jours ;
- les conditions dans lesquelles le comité social et économique est réuni et informé de la situation économique et financière de l'entreprise ;
- la qualification des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques ;
- les modalités de l'association des entreprises sous-traitantes au dispositif de GPEC de l'entreprise ;
- les conditions dans lesquelles l'entreprise participe aux actions de GPEC mises en œuvre à l'échelle des territoires où elle est implantée ;
- la mise en place de congés de mobilités ;

- la formation et l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences, les perspectives de développement de l'alternance ainsi que les modalités d'accueil des alternants et des stagiaires et l'amélioration des conditions de travail des salariés âgés.

La GPEC au niveau d'une branche professionnelle

La loi n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 (article L. 2241-4 du Code du travail) prévoit que les branches professionnelles doivent négocier sur la GPEC au moins une fois tous les trois ans. L'accord national interprofessionnel (ANI) du 17 novembre 2008 a défini le rôle des branches qui doivent contribuer à faciliter la négociation de la GPEC dans les entreprises (négociation obligatoire depuis 2005 pour les entreprises d'au moins 300 salariés).

La branche constitue ainsi un cadre permettant de fournir des repères à la négociation :

- en mettant à disposition des informations notamment sur les évolutions démographiques et technologiques, et sur la détermination des besoins en qualifications et compétences ;
- par la définition d'un outillage adapté aux caractéristiques des entreprises rattachées à la branche concernée ;
- par la mise en place d'un suivi et d'une évaluation des actions mises en œuvre dans la branche et la diffusion des bonnes pratiques.

Ce dispositif juridique a été complété par l'ANI du 11 janvier 2013 transposé dans le cadre de la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013.

L'Accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 a également instauré la possibilité de conclure des GPEC au niveau d'un territoire (GPEC T). La GPEC T s'entend comme une démarche visant la mise en œuvre d'un plan de développement en faveur de l'emploi et des compétences dans les territoires à partir d'une stratégie partagée et d'anticipation.

Là où la GPEC d'entreprise est essentiellement un outil d'ajustement au service des entreprises, la GPEC territoriale est un outil partagé, au service de tout le territoire. Elle s'inscrit dans le cadre des politiques nationales pour l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels.

Une institutionnalisation des pratiques qui se poursuit

Depuis quinze ans, la loi progresse dans son effort de normalisation des pratiques RH des entreprises. L'obligation d'une négociation de GPEC tous les trois ans sera étendue

en 2008 aux branches professionnelles¹ puis précisée avec la loi de sécurisation de l'emploi de 2013 (voir encadré 3).

Dans le même temps, en 2011², l'État se propose avec la **démarche d'appui aux mutations économiques (AME)** d'impulser et de coordonner des actions de soutien et de développement de l'emploi et des compétences. Les objectifs sont l'anticipation des besoins en emplois et en compétences ; la conception et l'accompagnement d'actions de développement des compétences des actifs ; et enfin le renforcement de la fonction ressources humaines au sein des TPE-PME. Pour ce faire, l'État crée un ensemble d'outils mobilisables au niveau des branches, des territoires ou de l'entreprise :

- les engagements de développement des emplois et des compétences (EDEC) qui regroupent deux outils : le Contrat d'études prospectives (CEP) et les Actions de développement de l'emploi et des compétences (ADEC) ;
- la prestation de conseil en ressources humaines pour les TPE-PME (PCRH TPE) ;
- l'« AME Entreprise » (qui s'appuie sur le dispositif Fonds national de l'emploi-formation).

La loi du 5 mars 2014³, en même temps qu'elle introduit le **Compte personnel de formation (CPF) et le Conseil en évolution professionnelle (CEP)**, rend obligatoire l'**entretien professionnel** tous les deux ans dans l'ensemble des entreprises et oblige ces dernières à proposer à intervalle régulier des formations non obligatoires.

La loi « Liberté de choisir son avenir professionnel » de 2018 consacre la compétence comme l'objet central des politiques de formation, pour les pouvoirs publics comme pour les entreprises (voir encadré 4). Notons enfin que l'instauration du dispositif sur les « transitions collectives », mis en place dans le cadre de France Relance suite à l'instruction du 11 janvier 2021⁴, conditionne l'accès au dispositif à la conclusion d'un accord de GEPP (ex-GPEC), quelle que soit la taille de l'entreprise concernée⁵.

¹ Pour rappel, la loi n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 (article L. 2241-4 du Code du travail) prévoit que les branches professionnelles doivent négocier sur la GPEC au moins une fois tous les trois ans.

² Circulaire DGEFP n°2011/12 du 1^{er} avril 2011.

³ Loi n° 2014-288, Code du travail, article L.6315-1.

⁴ https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/instruction_transitions_collectives_11012021.pdf

⁵ Pour plus de détails sur le dispositif ainsi qu'un exemple d'accord de GEPP, voir <https://www.centre-info.fr/content/uploads/2021/01/instr-transco.pdf>.

Encadré 4 – La loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel de 2018¹

Sans entrer dans les détails², rappelons que la dernière réforme de la formation professionnelle consacre la notion de compétence par son omniprésence dans le texte de loi. Annoncée comme un « big bang »³ au sein des politiques de formation et d'emploi, la réforme s'inscrit cependant en ce qui concerne les compétences professionnelles dans une continuité des logiques antérieures.

Elle consacre notamment la place de la « certification professionnelle » puisqu'elle entérine le fait que l'action de formation mène nécessairement à une certification (inscrite soit au RNCP soit au Répertoire spécifique⁴ nouvellement créé) qui doit être systématiquement exprimée en blocs de compétences. La loi supprime de ce fait les listes de formation éligibles au CPF, qui couvre désormais la totalité des formations certifiantes.

La loi de 2018 crée également France Compétences, nouvelle autorité nationale (quadripartite) unique de régulation et de financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Sous cet intitulé, l'organisme a pour objectif de *garantir la pertinence des certifications professionnelles et leur adéquation avec les besoins de l'économie*. Mais il a aussi pour mission d'*émettre des recommandations sur l'articulation des actions en matière d'orientation, de formation professionnelle et d'emploi*⁵.

Côté préconisations en matière de pratiques en entreprise, la loi instaure le plan de développement des compétences en lieu et place du plan de formation. Entrent dans ledit plan (et sont donc éligibles à des financements) :

- les actions de formation qui acquièrent pour l'occasion une nouvelle définition tentant de se rapprocher de l'ambition originelle de la compétence⁶ ;
- la VAE ;
- les contrats d'apprentissage et de professionnalisation ;
- les actions de reconversion ou promotion par alternance PRO-A ;

¹ Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

² Pour plus de détails : https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/GUIDE_reforme_formation_professionnelle.pdf

³ Le 5 mars 2018, l'expression de Muriel Pénicaud fera florès et sera reprise par les acteurs du champ.

⁴ Qui remplace l'ancien l'Inventaire des certifications et habilitations.

⁵ Lire par exemple sa « Note sur les référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation », qui va jusqu'à proposer une *méthodologie d'aide à la rédaction des compétences*.

⁶ « Parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel réalisé en tout ou partie à distance et possible sous certaines conditions en situation de travail. »

Cette réforme systémique de la formation professionnelle et de l'apprentissage¹ intervient de façon concomitante avec le grand Plan d'investissement dans les compétences (PIC)² qui constitue un investissement massif d'environ 15 milliards d'euros sur la période 2018-2022 et vise i) à financer des actions s'attachant à développer les compétences des demandeurs d'emploi faiblement qualifiés et des jeunes sans qualification ; ii) à répondre aux besoins de recrutement des entreprises et iii) à contribuer à la transformation des compétences pour répondre aux mutations économiques. En ce sens, le PIC cherche également à consolider les approches de type GPEC et à les étendre à l'ensemble de l'économie nationale.

Si aucune évaluation de la loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel n'a encore été menée, signalons la publication du premier rapport du comité scientifique du Plan d'investissement dans les compétences³.

3. L'action convergente d'acteurs aux logiques variées

En conséquence de ces mouvements, la compétence s'est imposée comme un objet central des politiques de l'emploi et de la relation entre les champs éducation et formation, mais aussi comme le cœur d'un langage commun entre les institutions, les acteurs du marché de la compétence et le monde de l'entreprise.

Cette évolution s'est faite sous l'influence directe de la loi et des réglementations, mais elle a également été relayée par un ensemble d'acteurs qui ont contribué à façonner les pratiques et les représentations de la gestion des compétences en entreprise. Parmi ces acteurs jouant un rôle de « médiateurs externes de la compétence », on peut citer :

- les acteurs institutionnels du champ EFOP⁴ : SPE, OPMQ, OPCO, Carif-Oref, France compétences, le Réseau Emplois Compétences, etc. ;
- les partenaires sociaux, bien qu'une partie des organisations syndicales restent réticentes à l'égard du modèle de la compétence⁵ ;

¹ Qui, outre les points traités ici, porte sur une variété de sujets tels que la refonte du CPF, les mécanismes de collectes et de financement de la formation, l'architecture institutionnelle du champ EFOP, l'unification de l'orientation TALV. Le document est disponible [sur le site du ministère du Travail](#).

² <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/pic/>

³ https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_pic_comite_scientifique_1er_rapport_oct2020.pdf

⁴ Le rapport revient dans le chapitre 2 (section 3) sur les pratiques de ces acteurs et sur la perception qu'en ont parfois les entreprises.

⁵ Notamment la CGT et FO qui considéraient (et considèrent encore parfois) que le modèle de la compétence conduit à une individualisation des parcours et complique les mobilisations collectives.

- l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) qui, de par sa mission d'opérateur de l'État au service des entreprises, se retrouve régulièrement dans un rôle de prescripteur en matière de pratiques de gestion des compétences ;
- les organisations internationales, au premier rang desquelles les institutions européennes qui jouent un rôle essentiel dans la promotion de la compétence depuis la fin des années 1990 (voir encadré 2) ;
- les producteurs de normes et les certificateurs qualité¹ ;
- les chercheurs et le monde académique ;
- les consultants du « marché des compétences » ;
- les « offreurs de solutions techniques » en matière de gestion des compétences (producteurs de progiciels, de SIRH, etc.)

L'influence croisée de ces acteurs – malgré leurs différences – a conduit à la diffusion progressive de la gestion des compétences au sein de l'entreprise et a consacré le modèle des compétences comme référence des ressources humaines. Cependant, alors que ce modèle était porteur initialement d'ambitions multiples et variées, cette diffusion a entraîné une évolution de son objet, que l'on peut résumer en deux points principaux.

Une vision largement adéquationniste de la compétence

Alors qu'elle visait à dépasser la relation formation/emploi fondée sur le diplôme et la qualification, la compétence s'est progressivement retrouvée au centre d'un discours « adéquationniste ».

Cette vision consiste à transposer au sein de l'entreprise la théorie adéquationniste qui établit un rapport purement mécaniste entre formation et emploi. Elle désigne les compétences comme une forme de capital autonome, détenu et entretenu par des individus, acquis en partie hors du champ professionnel (compétences de base et *soft skills*) et dont dépendrait leur employabilité.

Elle évalue ensuite des « besoins en compétences » des entreprises (selon une logique attachée aux postes de travail) qu'il s'agit alors de satisfaire au prix d'un ensemble de démarches et de processus (la gestion des compétences) qui vise à allouer au mieux ce capital ou à se le procurer (par le recrutement ou la formation)².

¹ En particulier l'AFNOR et sa norme X50-750.

² L'injonction à la « mesure des écarts en compétences » comme le préconise les méthodes de GPEC pouvant être vue comme l'un des symboles de l'adéquationnisme importé au sein de l'entreprise.

La réduction de la gestion des compétences à la GPEC

Apparue dans un premier temps par l'entremise du monde académique et des acteurs privés, les méthodes de GPEC visaient la sauvegarde de l'emploi et consacraient une approche prévisionnelle de la gestion des compétences, tout en recouvrant une large variété d'outils et de dispositifs.

Malgré la difficulté des entreprises à anticiper les besoins en compétences et le poids de telles démarches qui compliquent leur mise en place, en particulier dans les entreprises aux ressources limitées, la loi de 2005 obligeant l'ensemble des entreprises de plus de 300 salariés à négocier des accords de GPEC a conduit à généraliser ces approches.

Cette obligation légale a eu pour effet de rendre « Gestion des Compétences » et « GPEC » synonymes dans les représentations de la majorité des entreprises, mais également aux yeux d'une grande partie de leur écosystème. S'est introduit de fait un biais qui n'est pas sans conséquence sur la façon dont les entreprises mettent en place ou non une gestion des compétences.



CHAPITRE 2

REPRÉSENTATIONS ET PRATIQUES EFFECTIVES EN ENTREPRISE

Nous avons vu dans le chapitre précédent que sur intervention d'un certain nombre d'acteurs, au premier rang desquels les pouvoirs publics, la gestion des compétences s'est imposée dans les dispositifs institutionnels et les modèles de gestion des ressources humaines. Ce faisant, elle s'est diffusée au sein des entreprises françaises. Il convient à présent de se pencher sur la façon dont celles-ci se représentent la compétence et sur les pratiques déployées, notamment sous l'influence de cette institutionnalisation. Nous avons conscience de l'écueil qui consisterait à évoquer *les* entreprises comme un bloc, quand la réalité est largement hétérogène. Sans viser l'exhaustivité, ce rapport tente de présenter des éléments issus de témoignages collectés dans le cadre des travaux de groupe, de l'étude de terrain ou en séance (voir encadré 5), et ayant nourri les analyses des participants.

Toutes les entreprises rencontrent des enjeux de compétences lorsqu'elles cherchent à atteindre leurs objectifs opérationnels et stratégiques. Nous analyserons dans un premier temps comment les démarches en la matière, formalisées ou non, dialoguent de façon plus ou moins étroite avec ces questions opérationnelles et stratégiques. Nous soulignerons au passage la complexité à laquelle se heurte l'approche prévisionnelle, qui vise à anticiper les mutations économiques et leur impact en matière de compétences **(Section 1)**.

Nous nous pencherons ensuite sur les pratiques que les entreprises considèrent comme relevant de la gestion des compétences. Nous verrons que sous l'influence des pouvoirs publics mais également d'acteurs « médiateurs de la compétence », cela se résume souvent à des pratiques de type GPEC, c'est-à-dire d'inspiration largement réglementaire, s'appuyant sur des approches très formalisées, avec une forte dimension instrumentale. Nous verrons que bien que ces démarches aient permis de créer du dialogue social et des initiatives innovantes, la gestion par les compétences n'a pas encore réussi à supplanter les logiques antérieures **(Section 2)**.

En s'appuyant sur le fait que la compétence n'est pas seulement une variable d'ajustement entre ressources et besoins, il s'agira ensuite de réaffirmer que la démarche compétences ne se limite pas à des pratiques de GPEC ou à des dispositifs réglementaires. Les entreprises, et en particulier certaines TPE-PME, mobilisent ainsi fréquemment la compétence, sans forcément se reconnaître dans une appellation de type gestion par les compétences, notamment par le biais de pratiques échappant à la formalisation. Nous verrons que, présentes sous des formes embryonnaires et hétérogènes, ces approches nécessitent un accompagnement fort pour donner leur pleine mesure (**Section 3**).

Nous concluons ce chapitre en proposant une représentation des pratiques – liées à des processus RH ou plus ancrées dans l'activité de travail – présentes ou à encourager au sein de l'entreprise et qui, combinées, contribuent à l'édification d'un système producteur de compétences au service de l'entreprise et de ses salariés.

Encadré 5 – Étude qualitative sur la mobilisation des compétences en entreprise

En parallèle du groupe de travail, une étude de terrain qualitative a fait l'objet d'un marché d'étude avec un objectif de production de connaissances sur les pratiques liées à la mobilisation des compétences, au sein d'entreprises de taille intermédiaire, de petites et moyennes entreprises, voire de très petites entreprises. Cette étude ne vise pas l'exhaustivité ni même la représentativité des configurations d'entreprises, mais plutôt un éclairage complémentaire. Elle a permis d'interroger des dirigeants et des représentants des ressources humaines¹ sur leurs pratiques, sur le rôle qu'y jouent les compétences ainsi que sur la représentation qu'ils se font de cet objet. Réalisée par les cabinets Sauléa et Sémaphores, l'étude s'est appuyée sur des entretiens en face à face, dans quatorze entreprises, auprès de DRH ou de dirigeants. Ces entretiens ont permis d'élaborer des monographies d'entreprises et une synthèse transversale² dont les enseignements sont repris dans le présent rapport.

¹ Initialement, il avait été décidé d'essayer d'interroger également des représentants du personnel, mais en raison des complications liées aux conditions de réalisation de l'étude (grèves d'ampleur dans les transports puis crise sanitaire), cela n'a pas été possible.

² Le rapport de synthèse de l'étude de terrain est disponible [sur le site de France Stratégie](#).

	Commerce / services	Industrie / Construction	Économie sociale et solidaire
Entreprise de moins de 10 salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Un prestataire expert de l'accessibilité numérique • Un magasin de ski franchisé 	<ul style="list-style-type: none"> • Une entreprise de conception d'équipements pour automobiles • Un artisan tous corps d'états 	<ul style="list-style-type: none"> • Une association d'accompagnement des ménages sur le champ du logement
Entreprises de 10 à 249 salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Une entreprise de vente et conseil en immobilier d'entreprise • Une entreprise de développement /impression numérique et photographique • Une agence de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Une entreprise de production de traitements pour textile • Un producteur adhésif haute performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Un chantier d'insertion
Entreprises de 250 à 4 999 salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Une agence de communication • Une banque mutualiste 	<ul style="list-style-type: none"> • Une filiale d'un grand groupe français de BTP 	--

1. Des enjeux en lien avec les besoins opérationnels et les objectifs stratégiques

1.1. Comment les entreprises se représentent-elles la compétence ?

Dans le cadre de l'étude de terrain¹, les entreprises ont été interrogées sur leur définition de la compétence. Elles n'en offrent pas une vision uniforme.

Comme on pouvait s'y attendre, la définition proposée des compétences tend à se structurer à mesure que les effectifs des entreprises croissent et que la fonction RH est portée par une direction dédiée et professionnalisée. Les équipes chargées de réaliser l'étude de terrain ont rapporté que les prises de contact avec certaines entreprises ciblées (en particulier des TPE-PME) étaient compliquées car « l'objet d'étude lui-même a pu apparaître quelque peu nébuleux pour les interlocuteurs contactés² ».

¹ Cette question sur la représentation de la compétence n'était pas posée au début des entretiens avec les entreprises afin de ne pas biaiser leurs réponses. Elle n'apparaissait qu'après avoir interrogé largement les entreprises sur leurs pratiques RH, afin de voir si elles mobilisaient d'elles-mêmes la notion. Ce qui s'est très rarement produit.

² Rapport final de l'étude de terrain.

Dans le cadre de l'étude, trois des cinq interlocuteurs issus des entreprises de moins de 10 salariés ont ainsi eu des difficultés à définir ce que recouvrait pour eux la notion de compétences.

« Compétences ou démarches compétence, on n'en parle pas au sein de l'entreprise [...]. Le vocabulaire RH est très nébuleux lorsque l'on n'a pas la formation adéquate.

Je me suis posé la question en parcourant votre guide d'entretien, et je me suis aperçu que je n'avais pas vraiment de définition de ce que c'est, une compétence. C'est une question que je ne m'étais jamais posée jusqu'ici.



En ce qui concerne les entreprises – majoritaires – ayant une vision plus arrêtée de la notion, trois mots reviennent régulièrement dans les verbatims : « savoir », « faire » et « être », recoupant l'idée que la compétence recouvre à la fois des savoirs, des actions et des comportements/attitudes professionnels. Ce qui renvoie de toute évidence au triptyque élaboré dans les années 1990 « savoirs / savoir-faire / savoir-être », qui permet de définir la multidimensionnalité de la compétence.

Notons ainsi que les « **soft skills** » (« savoir-être » ou « compétences comportementales ») sont intégrées presque spontanément à la définition de la compétence par la majorité des entreprises¹. Cependant, elles renvoient à des approches très variées :

- des « compétences humaines » ou des « capacités d'adaptation » nécessaires à une ambiance harmonieuse au sein de l'équipe ou pour communiquer avec le dirigeant ;
- des compétences « cœur de métier », comme les « compétences relationnelles » qui permettent de s'adapter à des publics en situation de fragilité, le « tact » nécessaire pour des interventions techniques au domicile de particuliers, ou encore les « savoir-être » utiles pour accompagner les clients ;
- des critères de différenciation entre des candidats aux compétences techniques similaires ;
- des critères de recrutement de candidats sur des emplois peu qualifiés, ou lorsque les profils postulants ne disposent pas des compétences requises.

Cette hétérogénéité des définitions a déjà été pointée par plusieurs études² qui soulignent le fait que les critères de compétences ne sont pas identiques d'une qualification ou d'un

¹ 11 sur 14 entreprises enquêtées dans le cadre de l'étude de terrain.

² REC (2017), *Compétences transférables et transversales*, Rapport du groupe de travail n° 2 du Réseau Emplois Compétences, France Stratégie ; Larquier G. et Marchal E. (2008), « *Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements* », Document de travail du Centre d'études de l'emploi, n° 109 ; Eymard-

secteur à un autre. Cette difficulté à objectiver des compétences par nature transversales en complique largement l'évaluation ainsi que le référencement. Pour autant, le rôle sans cesse croissant que semblent jouer les compétences comportementales aux yeux des employeurs indique que les acteurs de l'écosystème institutionnel de la compétence doivent continuer à s'emparer de cette thématique.

Dans leurs tentatives de définition, les entreprises interrogées rattachent en **première intention** la notion de compétence :

- soit à l'entreprise, à sa performance ou à sa stratégie, au « collectif » ;

« Le manque de compétences, c'est une limite de développement pour l'entreprise. Pour être performant, il faut être compétent.

Les compétences (savoir technique, savoir-être) individuelles forment une réussite collective [...]. C'est ce qui va permettre de développer notre business.

Si on n'a personne qui sait faire... alors la structure ne le fera pas.

C'est la capacité d'un salarié que je vais recruter à faire ce dont j'ai besoin pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Ce sont les savoirs et savoir-faire des collaborateurs pour la réussite de l'entreprise, et essentiellement pour faire face à la concurrence. »

- soit au poste, à l'activité et aux tâches effectuées par une personne, de manière individuelle.

« Ce sont les savoirs et les connaissances indispensables pour la tenue d'un poste.

La compétence, c'est disposer de toutes les cartes pour mener à bien son activité [...]. Les techniciens doivent disposer de savoirs techniques et être opérationnels rapidement, tout en garantissant un fort niveau de sécurité lors de l'accomplissement de leurs tâches. »

Sans que cela soit forcément représentatif, il est intéressant de noter que pour exprimer leur propre définition de la compétence, les plus petites entreprises interrogées dans le cadre de l'étude articulent plus volontiers les dimensions collective et individuelle (des compétences au service de la performance de l'entreprise et du projet collectif), quand les

Duvernay F. (2008), « [Justesse et justice dans les recrutements](#) », *Formation emploi*, n° 101 ; cités dans Lainé F. (2016), « [Les compétences attendues par les employeurs et les pratiques de recrutement](#) », *Pôle emploi, Éclairages et Synthèses*, n° 22.

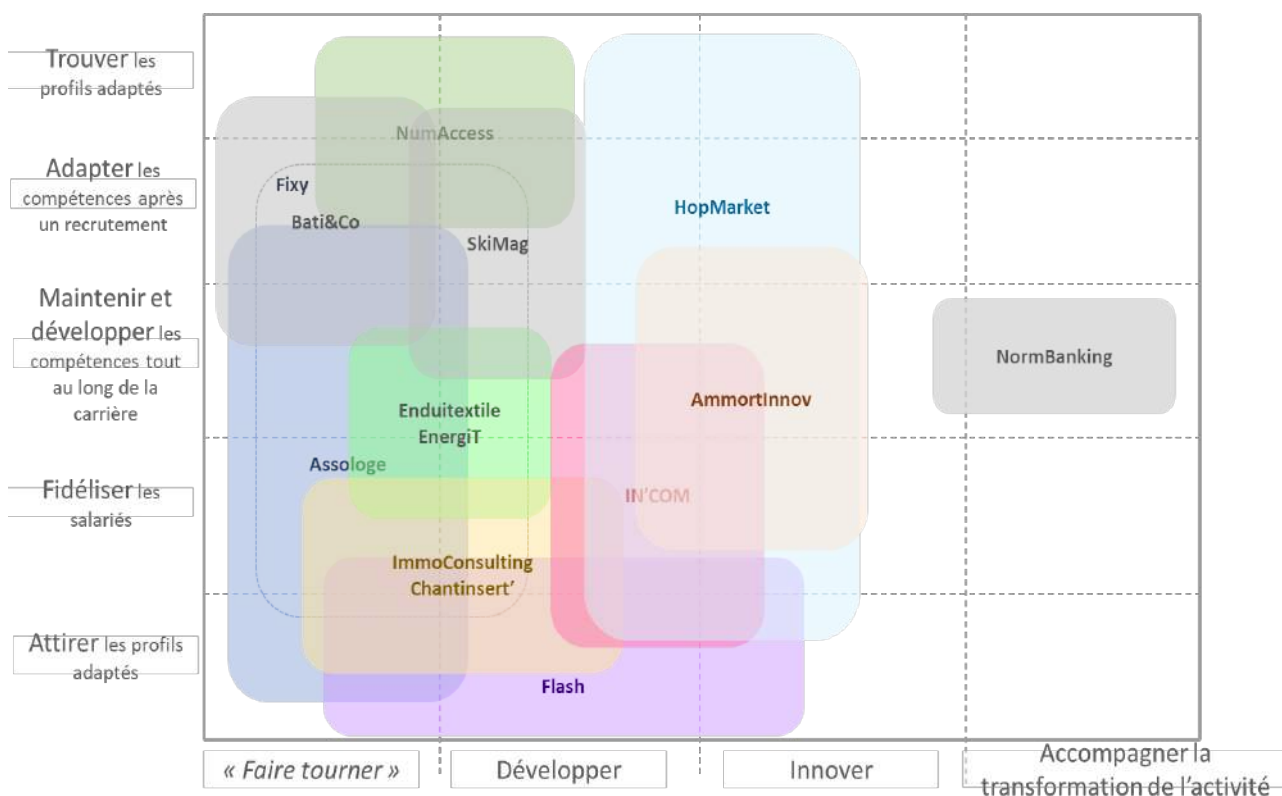
plus grandes entreprises interrogées axent leur définition plus clairement sur le poste, l'activité et les métiers. Ce constat doit aussi être relié à la fonction des personnes interrogées : des gérants pour les plus petites entreprises, des professionnels RH pour les plus grandes.

1.2. Des besoins qui concernent l'ensemble des entreprises

Si la définition de la compétence ne semble pas d'entrée évidente pour les entreprises de l'étude de terrain, toutes semblent rencontrer des « enjeux en termes de compétences ».

Sur la base des entretiens réalisés, les auteurs de l'étude ont essayé de représenter de façon sommaire (voir graphique 1) les « enjeux compétences » auxquels les entreprises ont déclaré être confrontées actuellement (en ordonnée), en les croisant aux orientations de leur projet de développement (en abscisse).

Graphique 1 – Projets actuels de développement et enjeux compétences tels qu'ils sont déclarés par les entreprises au cours des entretiens



Source : Étude de terrain, Sauléa/France Stratégie

Sans avoir vocation à établir une typologie, cette représentation illustre cependant que, quel que soit l'objectif opérationnel ou stratégique poursuivi, l'ensemble des entreprises fait face à des enjeux en termes de compétences, bien que de nature diverse.

Dans les grandes entreprises, les enjeux de compétences sont déterminés par les orientations stratégiques retenues. Les projets auront alors vocation à anticiper les besoins et les développements à venir pour tirer des conclusions en matière d'enjeux de compétences (voir ci-dessous). Dans les petites entreprises où, à l'exception de certains secteurs ou cas spécifiques, les réflexions stratégiques et le rapport à la compétence sont moins formalisés, les enjeux de compétences se situent davantage dans des considérations opérationnelles (« faire tourner ») et sont embarqués dans des pratiques RH.

Ce sont alors des enjeux de ressources humaines très pragmatiques qui déterminent le recours à la compétence : poids des activités réglementées et des formations obligatoires qui en découlent, niveau d'expertise requis sur les postes clés de l'entreprise, existence (ou non) de formations initiales sur certaines expertises, concurrence avec les autres employeurs pour attirer et fidéliser des candidats aux profils à la fois qualifiés et « rares », niveau de turn-over des effectifs de l'entreprise...

Ces éléments montrent que la compétence renvoie à la fois à des démarches d'anticipation des mutations économiques – ainsi que le préconisent les approches de GPEC formalisées – et à la gestion quotidienne de l'entreprise.

Le groupe de travail avait proposé initialement une liste des besoins des entreprises qui devaient être articulés avec des enjeux de compétences, parmi lesquels la sécurisation des parcours professionnels, l'amélioration des conditions et de l'organisation du travail ou encore la qualité du dialogue social. Il est intéressant de noter que ces éléments sont peu cités et, lorsqu'ils le sont, sont totalement subordonnés aux objectifs stratégiques et opérationnels.

Les grandes entreprises, notamment parce que la gestion des compétences y fait l'objet d'un dialogue social, se distinguent cependant en donnant une place plus importante aux bénéfices directs pour les salariés : organisation et condition du travail, épanouissement, construction des parcours professionnels, etc.

En se fondant sur les quatorze entreprises enquêtées, l'étude du cabinet Sauléa tente de proposer une typologie non exhaustive des caractéristiques qui peuvent influencer sur la nature des besoins embarquant les compétences (voir tableau 1).

Tableau 1 – Liste des éléments qui influent sur les besoins des entreprises qui « embarquent la compétence »

Caractéristiques objectives de l'entreprise
<ul style="list-style-type: none">• la taille de l'entreprise, et corrélativement le niveau de structuration et de professionnalisation de sa fonction RH• le poids des activités réglementées et des formations obligatoires• le secteur d'activité et le positionnement sur les marchés, en particulier s'ils sont « de niche »• le niveau d'expertise requis sur les postes clés de l'entreprise• le niveau de turn-over dans les effectifs de l'entreprise
Caractéristiques subjectives de l'entreprise
<ul style="list-style-type: none">• la culture d'entreprise, notamment de la communication et du partage du projet d'entreprise, comme de l'intérêt porté aux enjeux RH et la prise en compte de l'expression des salariés• la personnalité du dirigeant, plus encore dans les petites entreprises• la stratégie et le projet de l'entreprise (en particulier : volonté de développement, orientation vers l'innovation, digitalisation des activités)• la capacité à décliner cette stratégie sur le plan des ressources humaines et des compétences, à anticiper ses besoins• la volonté de proposer des parcours d'évolution professionnelle aux salariés• la connaissance des ressources disponibles dans l'environnement, la capacité à s'en saisir
Éléments externes à l'entreprise
<ul style="list-style-type: none">• le dynamisme des marchés sur lesquels les entreprises sont positionnées, le niveau de concurrence• l'absence de formation (notamment initiale) sur certaines expertises (en émergence, ou très spécifiques à l'entreprise)• la concurrence avec les autres employeurs pour attirer et fidéliser des candidats aux profils à la fois qualifiés et « rares »• le dynamisme du bassin d'emploi où est localisée l'entreprise

Source : Étude de terrain, Sauléa/France Stratégie

1.3. Les démarches de compétences et la stratégie

Si on laisse de côté l'importance de l'obligation légale, traitée en section 2, il ressort des témoignages collectés comme de la littérature sur le sujet que la décision de se lancer dans une démarche de compétences est consécutive à une combinaison d'éléments¹ qui

¹ Au vu du caractère multifactoriel de ces éléments, le groupe de travail n'a pas voulu se risquer à dresser une typologie des démarches de compétences ; nous renvoyons donc à celles existant dans la littérature. Par exemple Oiry E. *et al.* (2013), « La GPEC : de la loi aux pratiques RH. Identification de quatre idéaux-types », *op. cit.*

mettent l'entreprise en situation de besoin. On voit ainsi apparaître une stratégie de gestion des compétences conçue comme la réponse à un défi spécifique.

Articuler démarches compétences et stratégie

Considérons que définir la stratégie d'entreprise consiste à « choisir les domaines d'activité [définir les produits/marchés] dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe¹ ». Considérons par ailleurs que les stratégies fonctionnelles indiquent « la contribution de chaque fonction à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la construction d'avantages concurrentiels ». Au même titre que les autres fonctions, les ressources humaines sont pensées en articulation avec les objectifs stratégiques.

Les modèles reposant sur la compétence ne font pas exception. Ainsi, Le Boulaire et Retour² définissent la gestion des compétences comme « la somme des actions, démarches, outils... permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture ».

Avec les mots de l'entreprise, la représentante RH d'Orange confirme ainsi devant le groupe de travail que « **les démarches compétences doivent permettre de répondre aux enjeux business** ». C'est-à-dire, selon elle, de se mettre en adéquation avec l'objectif d'assurer à l'entreprise un avantage compétitif durable sur l'ensemble de ses concurrents, dans un domaine particulier.

On retrouve cette articulation dans la majorité des grandes entreprises qui mettent en place des démarches de compétences formalisées. Ainsi, Auchan³ a lancé sa démarche en 2011 dans un contexte de développement de l'entreprise, consécutivement à la décision d'ouvrir vingt-cinq hypermarchés sur cinq ans. Il s'agissait alors d'accompagner l'ouverture de ces magasins et de s'assurer que le transfert de compétences et de savoir-faire s'opère. Pour Orange comme pour cet autre groupe du CAC 40⁴, les démarches de compétences sont initialisées suite à des stratégies d'évolution du cœur de métier en lien avec les nouvelles technologies. Ces stratégies font apparaître des besoins sur des métiers spécifiques ou entraînent la disparition d'autres compétences, car liées à des métiers sous-traités ou remplacés par des machines.

¹ Desreumaux A. (1993), *Stratégie*, Paris, Dalloz.

² Le Boulaire M. et Retour D. (2008), « [Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?](#) », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 10.

³ Auditionné dans le cadre de la séance n° 2 du groupe de travail.

⁴ Tous deux auditionnés dans le cadre de la séance n° 3 du groupe de travail.

Dans le cas de ces grandes entreprises, c'est un exercice d'anticipation qui vient nourrir la stratégie commerciale avant d'infuser la conception d'une stratégie compétences. Elles ont élaboré des fusées à plusieurs étages : définition des orientations stratégiques de l'entreprise en fonction de l'environnement interne et externe ; analyse de l'impact de la stratégie sur les métiers, les effectifs et les compétences ; analyse des capacités du marché à répondre aux besoins identifiés ; définition d'une réponse en matière de politique sociale incluant les carrières et compétences ; opérationnalisation quantitative par les mobilités et qualitatives par l'accompagnement, dont la formation.

Une approche stratégique y compris chez les petites entreprises

On retrouve cette articulation entre stratégie et compétences dans des petites entreprises où les démarches compétences sont moins formalisées. Les auteurs d'une analyse de pratiques de compétences réalisée en 2014 auprès de vingt-huit entreprises de la région Centre¹ et soutenue par l'ARACT estimaient à environ 25 % les TPE-PME de leur étude pratiquant une GEC de type « stratégique² », c'est-à-dire décrite par les dirigeants interrogés comme « un moyen d'atteindre leurs objectifs de moyen et long terme (trois à cinq ans) ». Si l'étude admet un biais de sélection lié au fait qu'elle ne s'intéressait qu'à des TPE-PME qui déclaraient avoir une démarche de compétences, cela reste non négligeable.

En témoigne l'exemple de LabelleMontagne Manigod³, une entreprise du secteur des remontées mécaniques pour laquelle une analyse du marché a mis en lumière la nécessité de *déployer des outils digitaux au service des clients*. L'entreprise s'est alors rendu compte que les compétences digitales, jusqu'alors considérées comme ne faisant pas partie du cœur de métier des vendeurs, devenaient essentielles. Elle a ainsi modifié ses profils de recrutement pour répondre à ces besoins nouveaux.

Une autre étude⁴ s'appuyant sur les monographies de deux PME fait ressortir le lien assez direct entre les démarches d'innovation et les stratégies de compétences, qu'il provienne d'un positionnement sur un marché spécifique très concurrentiel ou d'une volonté propre de l'entreprise. Cela s'explique notamment par le fait que lorsqu'une entreprise opte pour une stratégie axée sur l'innovation (technologique, organisationnelle ou sociale), elle aura tendance à recourir à des compétences « rares » sur le marché du travail et à les

¹ Abraham J., Brillet F., Coutelle P. et Hulin A. (2011), « [Les dispositifs de gestion des compétences dans les PME : mythe ou réalité ? Étude auprès de 28 dirigeants de PME](#) », *Revue internationale P.M.E*, n° 24 (2).

² Contre 16 % pour la GEC « instrumentale » et 59 % pour la GEC « Transfert et génération ».

³ Filiale du groupe LabelleMontagne, cette entreprise de 90 collaborateurs en saison, soit 30 ETP lissés à l'année, a été auditionnée dans le cadre de la séance n° 4 du groupe de travail.

⁴ Charles-Pauvers B. et Schieb-Bienfait N. (2012), « [Accompagner le projet d'entreprise](#) », dans Bretesché S. et Krohmer C. (dir.), *Fragiles compétences*, Presse des mines, Paris.

considérer comme un capital stratégique, source d'avantage concurrentiel (ou de ressource dans l'atteinte de ses objectifs, dans le cas d'activités non concurrentielles). Dès lors, elle est contrainte de mettre ses pratiques de gestion de ressources humaines en adéquation avec ses options stratégiques.

Dépasser les approches adéquationnistes : la compétence comme point de départ de la stratégie

Traditionnellement, la littérature consacrée aux relations entre stratégie et gestion des compétences distingue :

- l'approche *top-down* : elle repose sur l'alignement des compétences RH sur les options stratégiques retenues (sur la base desquelles sont généralement construites les méthodes de GPEC) ;
- la relation ascendante *bottom-up* ou *Ressource Based View* : les compétences sont prises en compte en amont de la conception de la stratégie d'entreprise (mettre en place un management *par les compétences*). Cette seconde approche se traduit notamment par une implication de la fonction RH dans la définition des orientations stratégiques de l'entreprise.

L'approche *top-down*, qui repose sur une vision adéquationniste de la compétence, semble la plus répandue, y compris parmi les entreprises qui mettent en place des stratégies de compétences formalisées et sophistiquées. Si l'on manque de données objectives et récentes permettant de quantifier la présence de ces deux approches, de nombreuses enquêtes réalisées auprès des DRH¹ soulignent les limites du rôle stratégique *bottom-up* joué par les compétences, malgré des améliorations constantes.

Plusieurs auteurs² issus des deux champs ont tenté de synthétiser ces voies de dialogue entre stratégie et RH en introduisant la notion de compétence « stratégique » ou « organisationnelle » (voir tableau 2) : la finalité de l'agencement des compétences individuelles et collectives est alors l'obtention d'un avantage concurrentiel sur lequel il s'agit de miser pour mettre en place une stratégie de développement.

¹ Voir notamment le baromètre annuel de l'Observatoire CEGOS.

² Charles-Pauvers B. et Schieb-Bienfait N. (2010), « Analyser l'articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques : propositions théoriques et méthodologiques », *Lemna*, EA, n° 4272.

Tableau 2 – La compétence stratégique ou organisationnelle

Niveau Stratégie			Niveau RH	
Concept politisés	Ressources Processus Activité		Homme / Équipe	
		↔	Culture	
Problématique générale	Identifier (« <i>resources-building</i> »), exploiter et combiner (« <i>resources leveraging</i> ») les ressources et compétences pour créer un avantage concurrentiel solide et durable	Compétence organisationnelle	Développer une organisation fondée sur la compétence (« <i>competence-based organization</i> »), pivot d'un nouveau modèle de gestion et d'organisation des RH	
		↔		

Source : Charles-Pauvers B. et Schieb-Bienfait N. (2010), « Analyser l'articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques », *op. cit.*

Tenter d'anticiper dans un contexte changeant : la complexité de l'approche prévisionnelle

« Gouverner, c'est prévoir », dit-on. Mettre en place une stratégie de compétences nécessite d'anticiper les évolutions du marché et leurs conséquences sur l'adaptation des compétences des salariés en place. Anticiper, c'est à la fois s'interroger sur l'avenir de l'entreprise (ses produits, ses métiers, ses marchés) et réunir les ressources (technologiques, humaines) nécessaires pour s'y préparer. C'est donc produire de la connaissance sur l'entreprise et son environnement, et agir en conséquence pour optimiser durablement ses ressources.

Mais comment prévoir dans un environnement de plus en plus complexe et soumis à des mutations économiques et du marché du travail que la crise du Covid-19 semble irrémédiablement accélérer ? L'anticipation demeure de ce fait une question récurrente et épineuse en GRH : elle vise à accompagner les nécessaires restructurations et les développements avec pour enjeux l'emploi et le devenir professionnel des salariés.

C'est à ce titre qu'une succession de dispositifs institutionnels et de pratiques associées incitent les entreprises à anticiper et à accompagner l'évolution des emplois et des compétences de leurs salariés¹. En point d'orgue, l'obligation pour toutes les entreprises de plus de 300 salariés de négocier des accords de GPEC, dont la dimension prévisionnelle constitue le fondement. Les démarches prévisionnelles existaient avant la

¹ Engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC), GPEC territoriale, Plan d'investissement dans les compétences, etc.

loi de 2005 sur l'obligation de négocier des accords de GPEC, mais la loi a largement contribué à inciter les entreprises à opérer ce type de démarches.

Si les accords doivent être négociés sur une base triennale, les exemples de grandes entreprises collectés dans le cadre du groupe de travail illustrent bien cette ambition d'anticiper les évolutions du marché sur des périodes de cinq ans ou plus, en s'appuyant sur des démarches prospectives d'ampleur impliquant l'ensemble des directions métiers. La démarche de ce groupe du CAC 40 auditionné par le groupe de travail a par exemple été portée par une équipe de six personnes à temps plein au sein de la direction des ressources humaines et s'est appuyée sur les managers de proximité chargés d'identifier les grandes mutations pouvant entraîner un changement dans la nature des activités.

Cependant, si l'on peut s'accorder sur le fait que la GPEC constitue sur le papier une démarche attrayante et utile, la dimension prévisionnelle semble hors de portée pour nombre d'entreprises. Les cas d'Orange ou de ce groupe du CAC 40 font figure de contre-exemples, ces entreprises multinationales disposant de ressources considérables pour mettre en place ce type de démarches. Et encore, dans le second cas, on constate un abandon de l'exercice car la démarche était trop lourde et a abouti à une sur-sollicitation des managers pour la remontée d'informations.

Les travaux diligentés en 2012 par la Dares¹ pour évaluer l'impact de l'obligation contenue dans la loi de 2005 mettaient en évidence quatre types de GPEC très différents : « instrumentalisée », « externalisée », « agent de changement » et enfin « mutualisée et territorialisée ». Une des conclusions était qu'« aucun de ces quatre idéaux-types n'affiche de véritable volonté "prévisionnelle". Les entreprises analysées se lancent parfois dans des démarches d'anticipation. Mais il semble que le prévisionnel tel qu'il avait été envisagé dans les années 1990, avec les premiers outils de la GPEC, ait été clairement abandonné ».

Dans les TPE-PME, même de taille conséquente, les démarches d'anticipation sont la plupart du temps absentes. Confrontées à l'urgence de la gestion au quotidien, elles ne bénéficient que rarement des ressources et du temps pour développer les processus ou les outils permettant d'anticiper les évolutions du marché ou des métiers.

Dans notre étude de terrain, seules trois entreprises sur quatorze ont présenté des pratiques d'anticipation de leurs recrutements. Et encore se sont-elles fondées uniquement sur leurs variables internes, tels les départs à la retraite prévus ou le turn-over habituel sur les différents postes. Elles concèdent avoir beaucoup plus de difficulté à appréhender les besoins de compétences liés aux évolutions de leur marché. Pour la majorité des TPE-PME interrogées, les enjeux de recrutement tenaient davantage à des événements

¹ Oiry E. *et al.* (2013), « La GPEC : de la loi aux pratiques RH. Identification de quatre idéaux-types », *op. cit.*

touchant l'entreprise qu'à des anticipations liées à la stratégie d'entreprise¹ : remplacement nécessaire après un départ (démission, congé maladie ou maternité), gain d'un nouveau marché, nombre de saisonniers souhaitant réintégrer l'équipe pour la nouvelle saison, etc. Beaucoup d'entre elles semblent considérer que leur avantage stratégique réside dans l'agilité, dans la capacité à réagir plus que dans l'anticipation construite, d'où un certain désintérêt pour les outils et démarches prospectifs.

Si les démarches prospectives constituent une ressource de qualité pour les entreprises qui en ont les moyens, c'est l'incitation légale qui les place au cœur de la gestion des compétences. Pourtant, au vu de la difficulté à les instaurer, on pourrait plaider pour un allègement de cette obligation ou pour la mise en œuvre d'un meilleur accompagnement. Bien que l'exercice y soit également délicat, d'autres instances, au niveau des branches professionnelles, semblent plus en capacité de procéder à ce travail prospectif.

2. Une gestion des compétences circonscrite à des approches de type GPEC

Confrontées à des besoins spécifiques de ressources humaines, les entreprises mettent en place des démarches qui embarquent la compétence. Si elles ne s'y résument pas, les pratiques relevant de la gestion des compétences y occupent une place importante et sont désormais très présentes dans le monde de l'entreprise, sous une large variété de formes.

Cependant, du fait de l'incitation réglementaire à négocier des accords et de l'action d'une partie des acteurs privés désireux d'occuper un marché lucratif, ces pratiques se confondent aux yeux de nombreuses entreprises avec les démarches formalisées de GPEC. Si cela a permis de faire de la compétence une préoccupation centrale, cela a aussi contribué à donner à ces pratiques une inspiration largement réglementaire et à confier un rôle central à l'instrumentation de gestion. Cependant, en raison du degré d'appropriation variable des accords conclus et des outils de gestion instaurés, les prolongements opérationnels réels en sont parfois limités.

2.1. Des inspirations réglementaires

Comme on l'a vu au premier chapitre, les constantes évolutions réglementaires et législatives relatives à l'emploi et à la formation professionnelle se sont matérialisées par des obligations croissantes en matière de gestion des compétences pour les entreprises.

¹ Les écarts constatés chaque année entre les recrutements anticipés par les entreprises dans le cadre de l'enquête Besoins en main-d'œuvre (BMO) de Pôle emploi et les recrutements effectivement opérés au cours de l'année peuvent donner un aperçu de la difficulté d'une grande partie des entreprises à prévoir leurs besoins en recrutement, ne serait-ce que sur une période d'un an.

Outre la contribution au financement socialisé de la formation professionnelle¹, les obligations ayant trait aux enjeux de compétences peuvent se résumer en quatre grands champs principaux (voir encadré 6) :

- GPEC : obligation de conclure des accords dans les entreprises de plus de 300 salariés ;
- obligations en termes de formation : adaptation au poste de travail et au maintien de dans l'emploi des salariés ; plan de développement des compétences ; obligations spécifiques de formation ; formation à la sécurité ;
- accompagnement des parcours : réalisation d'entretiens professionnels tous les 2 ans ;
- obligation d'informer les salariés sur leurs droits : sur le CEP, le CPF ou encore l'entretien professionnel.

Encadré 1 – Les obligations réglementaires des entreprises en matière de compétences

Obligation en matière de formation

Conformément aux dispositions de l'article L. 6321-1 du Code du travail, **l'employeur est dans l'obligation d'organiser la formation de ses salariés** afin :

- d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail ;
- de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, en fonction notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.

Certaines **situations particulières** mettent à la charge de l'employeur une obligation de former les salariés concernés :

- préalablement à un licenciement pour motif économique ;
- à la suite d'une inaptitude médicale ;
- à l'issue d'un congé parental.

Par ailleurs, l'employeur doit assurer la sécurité et protéger la santé de ses salariés par des actions de prévention, d'information et de formation. Il est donc spécifiquement **tenu d'organiser une formation pratique et appropriée en matière de sécurité du travail** au bénéfice de l'ensemble de ses salariés (nouvelles embauches, mobilités, intérim, etc.).

¹ Via notamment la contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance et la contribution pour le financement du compte personnel de formation (CPF) des salariés en CDD.

Le **plan de formation de l'entreprise** regroupe l'ensemble des actions de formation mises en place par l'employeur, que ces actions soient ou non liées à une obligation de formation. Ces actions peuvent permettre d'obtenir une certification professionnelle, classée au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et visant à l'acquisition de blocs de compétences. Pour financer le plan de formation, l'entreprise fixe le montant de son budget formation sans contrainte d'un minimum légal. En revanche, elle doit s'acquitter de certaines obligations vis-à-vis des instances représentatives du personnel. Ainsi, dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le comité social et économique (CSE) est consulté sur les orientations stratégiques de l'entreprise, notamment en matière de formation professionnelle. Cette consultation porte chaque année sur les orientations de la formation professionnelle dans l'entreprise et sur le plan de développement des compétences (article L. 2312-24 du Code du travail).

Accompagnement des parcours

Tous les deux ans, l'ensemble des salariés doivent avoir avec leur employeur un **entretien professionnel consacré à leurs perspectives d'évolution professionnelle**, notamment en termes de qualifications et d'emploi. Cette obligation concerne l'ensemble des entreprises, sans condition de taille.

Cet entretien ne doit pas porter sur l'évaluation du travail du salarié. Il permet à chaque salarié d'identifier ses besoins d'accompagnement ou de formation et d'être impliqué dans la construction et la gestion de son parcours. Il prépare le salarié à être acteur de son évolution professionnelle.

Tous les six ans (cette durée s'apprécie par référence à l'ancienneté du salarié dans l'entreprise), cet entretien professionnel fait **un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié** selon les modalités précisées à l'article L. 6315-1 du Code du travail.

Information sur les droits

Chaque salarié doit être informé, dès son embauche, qu'il bénéficie d'un entretien professionnel à l'initiative de son employeur, quelle que soit la taille de l'entreprise.

En amont ou à l'occasion de cet entretien, l'entreprise a en charge d'informer le salarié sur la possibilité de recourir à des services de **conseil en évolution professionnelle (CEP)**, gratuits, dispensés par des opérateurs du CEP qui pourront, à des fins de préparation de l'entretien, l'aider à faire le point sur sa situation et ses compétences professionnelles ou encore l'accompagner dans ses projets professionnels. L'entretien doit aussi comporter des informations sur l'activation du **compte personnel de formation (CPF)** et les possibilités d'abondement que l'employeur est susceptible de financer.

Des obligations qui suscitent du dialogue social, mais en tant qu'objet secondaire

L'**obligation de négocier des accords de GPEC** est une particularité nationale, plaçant la France dans une situation innovante et singulière en matière de dialogue social prospectif. Capitalisant sur des pratiques et des outils existants mais sans entrer dans le détail des moyens préconisés, la loi proposait en effet une innovation majeure : faire de la GPEC un accord négocié entre directions d'entreprises et représentants des salariés.

Selon une série d'études commandées par la Dares, produites et publiées en 2012 pour évaluer la réforme¹, l'intégration de l'obligation de négocier dans la loi de 2005 a indéniablement suscité un intérêt pour la GPEC. Une réelle dynamique s'est ensuivie, la DGEFP comptabilisant 579 accords trois ans après la promulgation de la loi à la fin de l'année 2008. Un accord national interprofessionnel sur la GPEC a par la suite été signé le 14 novembre 2008. Dans plusieurs branches, les négociations ont abouti entre la fin de l'année 2008 et le début de l'année 2010.

De façon étonnante, à partir de cette date, les sources concernant le dénombrement d'accords de GPEC signés ou analysant leur contenu et leur effet réel se raréfient. Très souvent articulés à des dispositions dans le cadre d'autres accords (portant notamment sur l'emploi et la formation professionnelle), les accords de GPEC ne font l'objet d'aucune comptabilisation spécifique dans le bilan annuel de la négociation collective.

Si l'absence de données ne permet pas de mesurer le nombre d'entreprises respectant l'obligation de négocier des accords de GPEC, ceux-ci semblent rester rares au niveau interprofessionnel et/ou des branches². Si l'on peut supposer que l'obligation est respectée dans la majorité des grandes entreprises, il convient de rappeler que la loi fixe une simple obligation de moyens (ouverture d'une négociation) et non de résultat (conclusion d'un accord). Il est ainsi probable que pour une partie des entreprises, les accords ne soient pas signés ou renouvelés, faute de volonté partagée de la part des partenaires sociaux.

Dès 2012, un des rapports financés par la Dares³ qui étudiait en détail douze accords de GPEC concluait sur une faible implication des organisations syndicales des salariés dans ce processus. Si la majorité d'entre elles avait laissé tomber leurs oppositions de principe, elles ne s'investissaient pas forcément dans la conception ou la mise en œuvre de l'accord de GPEC. Outre les cas, écartés par définition, où les accords n'avaient pas pu être signés (faute de trouver un accord ou des représentants du personnel pour mener les

¹ Voir l'appel à projets [sur le site de la Dares](#).

² d'Agostino A., Diff-Pradalier M. et Quintero N. (2015), « [Diversité des branches professionnelles en matière de politiques d'emploi et de formation](#) », *Net. Doc.*, n° 135, avril.

³ Baron X., Bruggeman R., Chemminbouzir P. et Gilbert P. (2012), [Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre](#), Rapport pour la Dares, IAE Paris.

négociations), plusieurs directions d'entreprises ne cachaient pas leur crainte de manquer d'interlocuteurs du côté des organisations syndicales, tantôt pour faire vivre l'accord, tantôt dans la perspective de son renouvellement.

Un second rapport¹, qui reposait également sur l'étude de douze accords de GPEC, était lui plus tempéré. Il soulignait un investissement relatif des organisations syndicales signataires et avançait que la GPEC permettait la création de nouveaux cadres de discussion et l'enrichissement des échanges. Ce point était cependant largement contrebalancé par des discriminations à l'égard des syndicats non signataires, qui n'ont pas accès aux instances ainsi créées. L'étude dénonçait par conséquent le fait que ces accords étaient relégués au second plan du dialogue social au sein de l'entreprise, et alertait sur la nécessité de veiller à l'engagement des organisations syndicales.

L'accompagnement des représentants du personnel afin d'augmenter leur capacité à participer aux négociations mais également à assurer la mise en œuvre des accords de GPEC constitue, en particulier dans les entreprises de taille moyenne, un point d'attention trop souvent négligé.

En dehors des accords de GPEC, la notion de compétence a été peu investie par le dialogue social, notamment au niveau interprofessionnel et des branches, car les organisations syndicales restent largement focalisées sur les questions d'emploi ou de rémunération. Si les conditions de travail constituent également un objet de revendication fort, la qualification et son caractère « opposable » restent attractifs pour les salariés et leurs représentants, là où les difficultés à objectiver la reconnaissance et la valorisation des compétences ont longtemps poussé la majorité des organisations syndicales, à l'exception de la CFDT, à être relativement méfiantes à l'égard des approches fondées sur la compétence². Une méfiance relative renforcée par leur appréhension de la compétence comme un objet individuel discrétionnaire ayant pour conséquence de mettre à distance l'action collective.

Dans un travail récent³ sur les aspects légaux et conventionnels du statut de cadre en France, Jean-Yves Kerbourc'h note pourtant que de plus en plus souvent, dans les conventions nationales collectives, les « critères classants » destinés à définir les emplois de cadre intègrent les compétences, qui pourraient se substituer aux diplômes. Il nuance immédiatement cette affirmation en soulignant qu'il « existe toutefois un décalage important entre les stipulations des grilles qui valorisent l'expérience professionnelle [ou la

¹ Grimand A., Malaquin M. et Oiry E. (2012), *Les accords GPEC : réalités et stratégies de mise en œuvre*, Rapport d'étude CEREGE-GROUPE ALPHA pour la Dares.

² Oiry E. (2016), « La compétence : une pluralité de discours et d'acteurs », dans Fernagu Oudet S. et Batal C., *(R)évolution du management des ressources humaines*, op. cit.

³ Kerbourc'h J.-Y. (2020), « *Les cadres et l'emploi. Aspects légaux, conventionnels et statistiques* », Document de travail, n° 2020-07, France Stratégie.

compétence] en la substituant au diplôme et le constat sociologique qu'il est difficile d'accéder au statut de cadre par promotion ».

On pourrait avoir la tentation d'interpréter cette évolution des classifications comme un dépassement des logiques de poste. Dans les faits, l'introduction de ces grilles se traduit par une individualisation des statuts¹ sans que la compétence devienne réellement la variable d'évolution des carrières. Un constat au niveau des classifications qui fait écho à la difficulté de la compétence à devenir la variable principale des processus RH (voir plus loin, paragraphe 2.3).

Dans le cadre de l'étude de terrain commanditée pour ce rapport, huit des neuf entreprises de onze salariés et plus ont mis en place un Comité social et économique, comme la loi les y enjoint. Cependant, pour quasiment toutes, cet espace « formel » n'est pas un lieu où s'expriment les attentes relatives aux compétences. De l'avis des personnes interviewées, les sujets d'interrogation voire de « revendication » tournent autour de la rémunération, des conditions et du temps de travail, de l'égalité entre les hommes et les femmes... Tout se passe comme si, en dehors des négociations obligatoires, les compétences étaient un « non-objet » ou un objet secondaire en matière de dialogue social, notamment en raison du fait qu'il renvoie aux yeux de certains acteurs à un objet RH et donc « étiqueté » employeur.

La GPEC « légale » : hétérogénéité des niveaux d'appropriation et des effets réels

Si les rapports cités *supra* mettent en évidence la nécessité de maintenir l'obligation de GPEC dans la loi (tout en alertant sur le risque d'effets pervers de l'incitation à négocier plutôt qu'à conclure), leurs analyses divergent quelque peu sur les effets réels de cette obligation. Là où le premier (Baron X. *et al.*, 2012) souligne qu'on peut espérer de la loi qu'elle signe le « début de la fin » des accords « usine à gaz », malgré leur persistance dans certains cas, le second (Grimand A. *et al.*, 2012) relève que la prévalence de l'instrumentation présente des risques de tension et que le « processus, chronophage, porte en germe le risque d'un essoufflement de la dynamique d'implication des acteurs² ». Le premier évoque aussi le fait qu'il est faux de dire que, dans la majorité des cas, les négociations en matière de GPEC ne visent qu'à se mettre en conformité avec la loi, bien que ce soit parfois le cas ; le second semble moins optimiste.

Plus largement, la majorité des études soulignent la grande hétérogénéité de la qualité des accords conclus. Cela provient peut-être du fait que, comme le précise Laurent

¹ Prouet E. et Naboulet A. (2020), « [Les cadres aujourd'hui ; quelles spécificités ?](#) », *Note de synthèse*, France Stratégie, juillet.

² Grimand A., Malaquin M. et Oiry E. (2012), *Les accords GPEC : réalités et stratégies de mise en œuvre*, *op. cit.*

Duclos¹, le législateur a appelé à généraliser des pratiques sans les nommer et de ce fait n'a « pas pris la peine de préciser la notion sur le plan juridique ». La volonté de limiter l'aspect prescriptif de l'obligation et de laisser plus de marges aux négociateurs a conduit à donner une place prépondérante à certains acteurs (cabinets, consultants, etc.) qui ont pu surfer sur le besoin de « sécurité juridique » des entreprises voulant se mettre en conformité avec la loi.

Cela a mené à une très grande hétérogénéité dans le contenu des accords conclus. Là où certains font plus d'une centaine de pages, d'autres se limitent à une page recto-verso et ne mentionnent la GPEC que sous l'une de ses expressions (formation, VAE, etc.)². On recense aussi des accords de GPEC « copiés-collés » d'autres structures, malgré des différences de contexte ou d'organisation³.

Cette diversité dans la nature des accords s'accompagne de celle de leur degré d'appropriation par les acteurs de l'entreprise⁴. On peut évoquer « une appropriation des accords GPEC à géométrie variable⁵ », voire des risques « d'accords simulacres⁶ ». De la même façon, dans leur tentative d'établir une typologie des accords de GPEC, un collège de chercheurs⁷ indique que deux des quatre types de GPEC, la GPEC « instrumentalisée » et la GPEC « externalisée » (qui visent notamment à accompagner des plans sociaux ou des restructurations) se caractérisent par une appropriation faible de la part des membres de l'entreprise. D'autres travaux⁸, dans le secteur bancaire, semblent plus positifs en montrant que l'intégration dans la loi de l'obligation de négocier, si elle ne modifie pas réellement les pratiques et n'écarte pas le risque d'une approche purement « instrumentale » de la GPEC, crée les conditions d'une meilleure appropriation par les logiques de co-construction qu'elle sous-tend.

En définitive, il n'est pas réellement possible de mesurer de façon globale l'appropriation des accords par les acteurs, car cela nécessiterait une évaluation systématique de leurs effets, qui n'est pas à l'ordre du jour. Cette grande hétérogénéité montre qu'à l'évidence il

¹ Duclos L. (2008), « Le droit de la bonne pratique », *op. cit.*

² Désireux de ne pas singulariser les négociations au sein d'une entreprise plutôt qu'une autre et pour des enjeux d'anonymat, nous préférons ne pas citer d'accords de GPEC d'entreprise. Beaucoup sont cependant rendus publics par les partenaires sociaux et facilement accessibles.

³ La littérature parle alors d'« isomorphisme mimétique ».

⁴ Grimand A. *et al.* (2012), « Les accords GPEC : réalités et stratégies de mise en œuvre », *op. cit.*

⁵ *Ibid.*

⁶ *Ibid.*

⁷ Oiry E. *et al.* (2013), « La GPEC : de la loi aux pratiques RH – identification de quatre idéaux-types », *op. cit.*

⁸ Grimand A. (2015), « [La dynamique d'appropriation des accords GPEC et ses effets sur le système de GRH : réflexions issues d'une étude de cas longitudinale](#) », *Conférence : XXIII^e Congrès de l'AGRH*.

n'y a pas de relation mécaniste, déterministe entre le droit et l'action, et qu'en matière de GPEC la notion de « bonnes pratiques » doit être utilisée avec prudence.

Ainsi dès 2013, la chaire de recherche Mutations-Anticipations-Innovations (MAI) de l'IAE de Paris posait la question lors d'une journée d'étude¹ : « Après la loi et dans la crise, la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a-t-elle encore un avenir ? » Si les intervenants semblaient plutôt répondre par l'affirmative, ils posaient les limites de la GPEC, et notamment le fait que malgré les intentions et les textes des accords, elle n'est que très peu articulée aux leviers de la GRH que sont la formation, le recrutement, la mobilité et, plus encore, l'organisation du travail. Cette dernière se retrouve cruellement absente des accords collectifs. Il en découle que même lorsque les accords signés sont de qualité et permettent de mettre en place des instrumentations sophistiquées (voir *infra*), les dynamiques de mutation des pratiques effectives du travail peinent à s'enclencher².

Les TPE-PME et les obligations de gestion des compétences en dehors de la GPEC

Bien que les TPE et PME ne soient pas soumises à l'obligation de négocier des accords de GPEC en raison de leurs plus faibles ressources, les coûts de mise en conformité avec les prescriptions légales en matière de gestion des compétences peuvent se révéler élevés.

Cela se traduit tout d'abord par le fait qu'une large part de ces entreprises ne se met tout simplement pas en adéquation avec la loi. Ainsi, une étude récente du Céreq³ – dans le cadre Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis) – montre que seuls 13 % des salariés des entreprises de moins de 10 salariés (et 40 % des 10 à 49) avaient participé à un entretien professionnel en 2017 ou 2018, alors que ces derniers sont obligatoires dans toutes les entreprises depuis 2014 (voir graphique 2). Un chiffre en nette baisse par rapport à 2015 ou 2016 et un constat confirmé dans l'étude de terrain : 3 des 5 entreprises de moins de 10 salariés n'ont pas mis en place, en 2019, d'entretiens professionnels formalisés. De la même manière, environ un tiers des entreprises de moins de 50 salariés⁴ ne diffusent pas d'informations sur la formation, contre moins de 10 % chez les plus de 500. Idem en ce qui concerne l'information sur le CPF, le recours à la VAE...

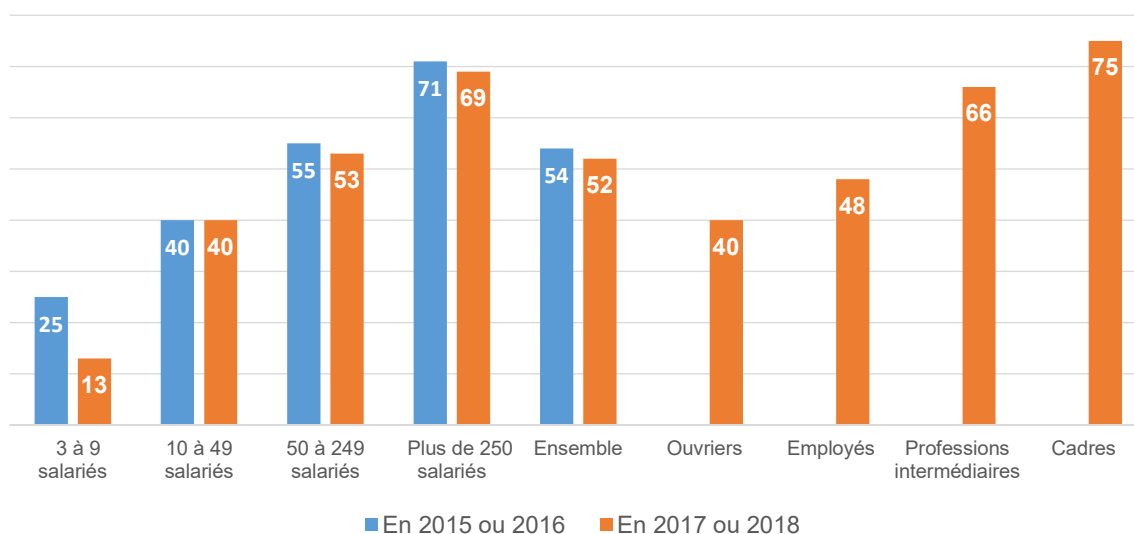
¹ <https://www.capcampus.com/campus-live-474/journee-d-etude-a-l-iae-de-paris-le-mardi-19-mars-2013-a24006.htm>

² Bellini S. et Oiry E. (2015), « La GPEC, quelle fluidité réelle dans les transitions professionnelles ? », XXVI^e Congrès de l'AGRH, Montpellier, France.

³ Durieux C. et Baraldi L. (2020), « L'entretien professionnel peut-il contribuer au développement des compétences ? », Céreq, septembre.

⁴ Dubois J.-M., Noack E. et Sigot J.-C. (2016), « Defis : Premiers indicateurs du volet entreprises », Céreq, Net. doc, n° 156.

Graphique 2 – Part de salariés ayant participé à un entretien professionnel



Champ : ensemble des salariés toujours présents en date d'enquête dans l'entreprise où ils travaillent en décembre 2013.

Source : Céreq-France Compétences, Defis, volet « salariés », 2019

Un récent rapport¹ sur les pratiques de développement des compétences dans les petites entreprises souligne ainsi le très faible accès de leurs salariés au CEP et au CPF. Ici, ce n'est pas l'absence de volonté qui est en cause, mais le manque de ressources non financières (temps, connaissance des dispositifs, etc.). Ainsi, l'entreprise LabelleMontagne Manigod évoque « la pesanteur réglementaire », le « flot ininterrompu de réformes portant sur la gestion des compétences » et le « coût des logiques de stop and go ». Elle déplore que la gestion des compétences doive être « envisagée de manière essentiellement réactive par rapport aux exigences des normes et réglementations en vigueur ».

Une autre PME interrogée dans le cadre de l'enquête de terrain fait un constat similaire pour ce qui est du poids des formations d'ordre réglementaire. Il n'est évidemment pas question de remettre en cause la légitimité de telles formations, étant entendu que les normes de qualité de produits et de services ont des effets potentiellement structurants et positifs sur la production des entreprises. Les petites entreprises recourent moins que les autres à la formation formelle, ce qui fait augmenter mécaniquement la part des formations obligatoires et pousse une partie d'entre elles à voir dans la formation de simples contraintes administratives : selon le Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés

¹ Chabbert E. et Rey F. (2019), « Développement des compétences et des apprentissages dans les petites entreprises », CNAM / IRE.

(Defis)¹, plus d'un tiers des entreprises de moins de 50 salariés (respectivement 34 % pour les moins de 10 et 38 % pour les 10 à 50) déclaraient que l'objectif principal des formations financées était de « répondre aux exigences réglementaires » contre respectivement 18 % et 15 % dans les plus de 500 et plus de 2 000 salariés.

Réussir à mettre ces formations au service de la stratégie de l'entreprise et des parcours des salariés pour en faire le moteur d'une stratégie de développement des compétences constitue en ce sens un véritable enjeu. Il s'agit d'une thématique sur laquelle des accompagnements spécifiques pourraient être mis en place par certains des acteurs du champ EFOP en direction des entreprises soumises à de telles contraintes.

2.2. Des pratiques intermédiées par les instruments

Les instrumentations de gestion des compétences en entreprise

Sous l'influence du cadre légal, de l'offre de service d'opérateurs privés mais également en raison de l'action d'acteurs internes à l'entreprise (notamment des ressources humaines²), la gestion des compétences se retrouve dominée par les méthodes se réclamant de la GPEC. En effet, même si l'on met de côté l'aspect légal lié à l'obligation en termes de dialogue social et d'accords formels, les méthodes de GPEC restent majoritaires parmi les initiatives observées.

Décrire les pratiques de GPEC se révèle un exercice délicat au vu de leur très grande hétérogénéité. La majorité des approches cherchent cependant à favoriser l'adéquation besoins/ressources et, portées par des cabinets spécialisés, obéissent à un « schéma classique de GPEC »³ se découpant en quatre grandes phases : définition d'orientations stratégiques ; analyse des ressources actuelles ; analyse des besoins à moyen terme ; définition de plans d'action visant à résorber les écarts entre besoins prévus et ressources actuelles.

À l'occasion d'une revue de littérature produite dans le cadre d'une recherche action auprès de 29 établissements du secteur médicosocial⁴, deux limites conceptuelles communes aux démarches de GPEC semblent émerger :

¹ Céreq (2016), « [Le dispositif d'enquêtes Defis : un nouveau regard sur la formation en entreprise](#) », *Bref du Céreq*, n° 344, mars.

² La GPEC est encore souvent un vecteur d'autopromotion de la fonction ressources humaines, notamment auprès des managers.

³ Gilbert P. (2006), *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, La Découverte, Paris.

⁴ Bellini S. (2014), « [Étude de la genèse de démarches de GPEC. Le cas d'établissements du secteur médicosocial](#) », *@GRH*, n°13/4, De Boeck Supérieur.

- la GPEC s'est construite sur l'idée de prévision d'activité, fondement de l'évaluation des besoins : de là découlent des outils dont la sophistication peine à réduire l'irréductible incertitude de toute activité économique ;
- le schéma classique de la GPEC pâtit d'une philosophie gestionnaire rationalisatrice, selon laquelle il est possible d'organiser l'anticipation puis l'évolution des emplois et compétences grâce à des outils, au risque de négliger les logiques des acteurs qui sont censés se les approprier.

Outre les limites de la dimension prévisionnelle, il convient de se pencher sur la place prépondérante accordée aux outils dans les pratiques de gestion des compétences des entreprises.

Aux yeux d'une partie des acteurs, la gestion des compétences s'appréhende avant tout par un ensemble de procédures d'évaluation et de valorisation des compétences et d'outils leur servant de support (approche gestionnaire de la compétence). Ainsi, dans le domaine académique, les travaux les plus largement partagés portent sur l'outillage dans les grandes entreprises. De la même manière, il n'y a qu'à taper « mettre en place une démarche compétences » sur les moteurs de recherche ou consulter les revues RH pour constater cette prévalence de l'instrumentation. Il n'en va pas autrement des entreprises ayant témoigné dans le cadre du groupe de travail ou dans l'étude de terrain. L'« observable » des démarches compétences ne réside pas dans les pratiques, mais plutôt dans l'instrumentation mise en place. Elles devraient, pour exister réellement, s'incarner dans des pratiques, ce qui n'est pas toujours le cas.

Entendons-nous bien, l'instrument de gestion est nécessaire, en particulier dans les grandes entreprises où se fait ressentir le besoin d'objectiver des pratiques en vue de les transformer en situation de gestion. Si l'on peut (voir *supra*) critiquer la portée parfois purement prescriptive de l'instrumentation formelle de gestion des compétences, cette dernière a avant tout vocation à permettre d'inventorier, évaluer, développer et tirer profit de la compétence au service de l'entreprise et de ses salariés.

Le référentiel de compétences

Divers outils peuvent concourir à la mise en place d'une gestion des compétences¹, mais, pour l'observateur, la présence d'un référentiel des métiers et des compétences est le « débouché visible » permettant de rendre tangible l'avancée dans la démarche. À savoir « un document descriptif et normatif qui définit les compétences attendues d'un individu dans un environnement donné² » pour la réalisation d'une activité. En effet, si son

¹ L'annexe 3 du rapport présente brièvement quelques-uns des outils principaux de la gestion des emplois et des compétences.

² Cherqui-Houot I. (2009), « [Référentiels de compétences](#) », in *l'ABC de la VAE*, Paris, France.

introduction se donne pour objectif de décrire le travail (et parallèlement les activités d'apprentissage pour les référentiels du champ éducation/formation), l'intérêt majeur reconnu par les entreprises du référentiel de compétences réside dans sa capacité à « transformer l'organisation » par l'intermédiaire de son caractère prescriptif (faire le « bon » geste, développer les habiletés nécessaires à la réalisation d'une activité), tout en laissant la latitude aux acteurs de l'interpréter et le réadapter (mécanisme d'appropriation).

Le référentiel se veut la clé de voûte du pilotage de la GPEC. En effet, il est l'outil qui permet de mesurer les écarts entre compétences détenues et compétences nécessaires et ainsi d'alimenter le plan d'action à même de les combler (formation, mobilité, etc.). Il est aussi le support d'évaluation au niveau individuel (et plus rarement collectif), pouvant être articulé à des modèles de rémunération ou de construction des parcours professionnels. Il serait impossible de dénombrer les méthodologies de construction de référentiels des métiers et des compétences. Une dénomination qui recouvre en réalité une multiplicité d'outils et même d'approches, entre instrument de gestion, de pilotage voire de régulation. Sur une tentative de typologie des référentiels et de leur articulation aux différents modèles de gestion des compétences, nous renvoyons à Delobbe, Gilbert et Le Boulaire¹ (2014).

Notons cependant l'importance du choix de la maille du référentiel, qui dit beaucoup de l'attendu de la gestion des compétences et en dessine les limites. Les auteurs avancent que :

- lorsque la segmentation des emplois est forte et la maille très serrée, le référentiel ne porte que sur quelques emplois spécifiques de l'entreprise. Cela suppose de très nombreux référentiels distincts et lourds à gérer pour couvrir l'ensemble d'une entreprise, renforce le cloisonnement des métiers et complique la gestion de la mobilité interne ; mais il permet, en contrepartie, la reconnaissance dans toute leur finesse des spécificités d'un métier ;
- à l'inverse, lorsque la maille est très large, une entreprise opte pour une poignée de variantes d'un référentiel générique pour couvrir l'ensemble de ses métiers. Les outils en sont évidemment simplifiés et facilitent la gestion de la mobilité interne mais, en contrepartie, ils semblent souvent simplistes et en décalage avec les spécificités des métiers.

Chacune des grandes entreprises auditionnées dans le cadre du groupe de travail a présenté son référentiel, la façon dont il avait été construit ainsi que les outils et dispositifs internes s'y appuyant.

Auchan a entrepris la formalisation d'une démarche compétences en 2010 à travers la création d'un référentiel des compétences transverses pour les fonctions d'encadrement.

¹ Delobbe N., Gilbert P. et Le Boulaire M. (2014), « [Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas](#) », *Relations industrielles*, vol. 69-1.

Ce référentiel avait comme ambition de donner une clé de lecture pour le repérage des potentiels d'évolution, de réaliser une cartographie des métiers, de permettre au collaborateur d'évaluer les passerelles entre les métiers, et enfin d'identifier des actions de développement utiles au renforcement du potentiel d'évaluation. L'outil a également été mobilisé dans la construction de l'offre de formation à destination des fonctions d'encadrement, avec comme clé d'entrée les grandes familles de compétences.

Dans la même logique anticipative, Orange comme l'autre groupe du CAC 40 auditionné ont mené des réflexions sur leurs besoins en compétences en lien avec les évolutions technologiques et numériques majeures affectant leurs activités. Ces travaux ont conduit à la création de référentiels des métiers qui rendent compte de manière plus précise des besoins de chaque métier en matière de compétences et qui permettent, sur le plan opérationnel, la gestion de la montée en compétences de leurs salariés, et, sur le plan stratégique, la confrontation entre les besoins identifiés (écart entre le niveau de compétences attendu et celui détenu par les entreprises) et les capacités du marché.

Si elles ne sont pas soumises à l'obligation de négocier des accords de GPEC, les organisations du service public ont elles aussi incorporé peu à peu ces méthodes et développé des référentiels de compétences¹.

Les référentiels existent cependant aussi parfois au sein de TPE-PME, comme le révèle le cas d'Amort'Innov², TPE spécialisée dans la conception d'équipements pour automobiles qui a formalisé un « tableau de compétences » dans le cadre d'une certification ISO 9001. Les « compétences » listées en ligne sont, par exemple : la réalisation de prototypes, la validation des plans, le démontage de kits, la réalisation de cahiers des charges, la création de dossiers de fabrication, l'émission de devis... En colonne, les noms de l'ensemble des salariés de l'entreprise sont saisis. Des croix signalent les « compétences » détenues par chaque salarié. De même avec l'entreprise LabelleMontagne Manigod qui a réalisé une matrice des compétences techniques/réglementaires répertoriant l'ensemble des compétences techniques nécessaires pour l'exercice des métiers et servant à l'identification des compétences manquantes ou des besoins de formation en fonction des dates de validité de diplômes certifiant les compétences.

Si ces deux derniers exemples renvoient davantage à une appréhension de la compétence par la tâche effectuée (qui correspond à la définition la plus répandue de la notion de compétence), ils sont intéressants car ils montrent comment, pour une petite entreprise,

¹ À titre d'exemples purement aléatoires et pour se limiter à des référentiels accessibles de façon publique, on pourra citer le référentiel de la [Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes](#) ou celui de l'[Unesco](#). Les différences de volume et de degré de précision entre les deux documents illustrent bien le grand écart potentiel entre deux référentiels de compétences.

² Exemple issu de l'étude de terrain.

une démarche de formalisation et de systématisation des pratiques peut être source de valeur ajoutée, pour peu que celles-ci restent connectées à l'activité réelle.

Les risques et limites de l'approche instrumentale

Comme évoqué dans la partie sur les conséquences des accords de GPEC, on recense certains cas où la gestion des compétences n'est qu'apparente et ne trouve pas d'adhésion réelle de la part des directions de l'entreprise. L'une des rares analyses récentes sur les effets réels des accords de GPEC, conduite dans le secteur automobile¹, concluait : « Le contenu des accords de GPEC signés est substantiel et de fortes attentes ont été générées, souvent déçues par leur mise en œuvre sur le terrain ». Un risque que l'un des membres du groupe de travail nommait « le formalisme sans intention ».

Selon Grimand², spécialiste de la notion d'appropriation, parmi les principales sources d'essoufflement des projets de gestion des compétences figureraient justement « la conception figée de l'instrumentation, son défaut de contextualisation (référentiels importés non cohérents au regard de la culture interne) ou encore son absence d'articulation avec les autres domaines d'intervention de la fonction ressources humaines ».

De fait, s'ils sont nécessaires et prennent des formes diverses, les outils de gestion des compétences comportent intrinsèquement des limites et sont porteurs de certains risques, en particulier provenant d'une attente trop grande vis-à-vis de l'instrumentation quant à sa capacité à changer les pratiques réelles.

Réductionnisme – L'instrument de gestion comprend par nature le risque de réduire le réel, comme le souligne la conséquente littérature académique³ sur la différence entre travail réel et travail prescrit. Les outils de la gestion des compétences, notion floue par essence, n'y échappe pas, bien au contraire.

En tentant de réduire la compétence à une logique de prérequis de l'activité, détachée de son contexte, des conditions de son exercice ainsi que de la personne qui la réalisera, l'instrument la décontextualise et l'éloigne du réel de l'activité. En découpant les situations de travail, en les séparant en plusieurs dimensions, l'instrumentation en tant que produit porte le risque de nier la compétence, qui est une combinaison de ressources « en action ».

¹ Fleury N. et Laval F. (2015), « [Relations professionnelles et information stratégique dans la mise en œuvre d'accords GPEC: l'apport de deux études de cas du secteur automobile](#) », *Note du CEP*, Centre étude et prospective Groupe Alpha.

² Grimand A. (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *op. cit.*

³ Dont le travail fondateur : Berry M. (1983), *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Cahiers du centre de recherche en gestion de l'École polytechnique.

Pesanteur et multiplication des procédures – Les témoignages en faveur des approches du *workforce planning* (voir encadré 7) ainsi que plusieurs témoignages cités dans ce rapport soulignent la pesanteur des instrumentations liées aux approches de la GPEC. Le paradoxe entre la volonté réaffirmée par les entreprises d'agilité et de souplesse organisationnelle et la course effrénée à la sophistication des outils de gestion entraîne une multiplication des procédures et des activités de *reporting*. Il est fréquent d'entendre des managers, y compris à des niveaux hiérarchiques élevés, se plaindre de la surcharge de travail engendrée. La théorie des organisations s'est largement penchée sur le poids du *reporting* et de la formalisation des processus de gestion¹.

Obsolescence – Certaines des difficultés rencontrées par les instrumentations de GPEC tiennent au niveau extrêmement fin de la granularité de l'analyse et à la mise en place de référentiels de compétences extrêmement précis, compétence par compétence, parfois trop détaillés. Au-delà de la lourdeur d'un tel dispositif, la question de l'obsolescence de l'outil se pose. Dans un environnement où certaines compétences techniques apparaissent, disparaissent ou évoluent en quelques mois, le fait que la conclusion d'une démarche de GPEC prenne parfois jusqu'à deux ans ne manque pas d'interroger.

En matière de gestion des compétences, le risque est d'autant plus sensible que les gestionnaires RH rechignent parfois à toucher aux fondements de référentiels de compétences, compte tenu de leur articulation étroite avec de nombreux usages RH et des effets potentiellement multiples que leur actualisation induit².

Désajustement organisationnel et mimétisme – Le modèle de la compétence était supposé accompagner les mutations du travail et l'émergence de l'organisation flexible et, pourtant, les pratiques font bien souvent abstraction des spécificités des contextes organisationnels dans lesquels elles émergent.

Nourries par les approches de *benchmarking* qui consistent à s'inspirer de ce que font les autres organisations, les instrumentations de gestion des compétences tendent à se copier les unes les autres, peu importent les spécificités. Un phénomène que l'approche institutionnelle nomme mimétisme et qui se retrouve renforcé par le processus de *diffusion des normes professionnelles*³ de la part d'experts du champ RH ou du monde des consultants.

¹ Dupuy F. (2011), *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, Paris, Seuil.

² Bouteiller D. et Gilbert P. (2011), « [La compétence numérisée ; enjeux de validité et quête de sens](#) », *Revue de Gestion des ressources humaines*, n° 79.

³ L'effet de la professionnalisation des métiers tend à constituer une base cognitive commune. La diffusion des pratiques trouve son origine dans la formation initiale ou professionnelle par les institutions éducatives spécialisées.

Approche individualisante – Bien que ne donnant pas lieu à une définition unique, la vision promue par les outils est celle de la « compétence attribut¹ », repérable et codifiable. Celle-ci est promue par une vision adéquationniste et « individualisante » de la GRH où elle est considérée comme un ensemble de connaissances nécessaires à l'exécution de tâches standardisées. Cette vision contribue à faire de la gestion des compétences un ensemble d'outils et de dispositifs destinés à armer individuellement les salariés pour s'assurer qu'ils seront à même de répondre aux besoins du « poste » et du métier. Il est beaucoup plus rare de voir des outils et des instrumentations se donnant pour objectif de repérer, évaluer ou allouer des compétences collectives, qui ont ainsi souvent tendance à être invisibilisées.

Construction de l'instrument sans le concours des directions métiers – Processus exigeant, la construction d'une instrumentation de gestion des compétences, et en particulier du référentiel, ne se limite pas à un exercice d'énumération collective des tâches puis à la création d'outils *ad hoc* permettant l'allocation et l'adéquation des compétences. Dès l'apparition du modèle de la compétence, cette tâche apparaît comme « une immense ingénierie à déployer, qui se présentait comme assez technique et qui allait être à confier à des maîtres d'œuvre : les responsables ressources humaines² ».

Cependant, pour être réussi, ce processus nécessite une collaboration poussée entre toutes les composantes de l'entreprise (les ressources humaines, l'encadrement intermédiaire, les salariés eux-mêmes, mais aussi les partenaires sociaux et, le cas échéant, un appui méthodologique par une structure de conseil externe) prenant la forme d'ateliers, d'allers-retours entre directions...

Or, dans certains cas, au vu de l'ampleur de la démarche et des ressources limitées, ce processus de co-construction/appropriation se retrouve escamoté. Généralement non consultés lors des décisions stratégiques, les salariés ainsi que les managers intermédiaires ne sont pas plus impliqués dans la création des démarches de compétences. Lorsqu'ils le sont, le manque de concertation préalable et le sentiment de la mise à contribution pour construire un objet de contrôle et d'évaluation transforment l'exercice en contrainte. Un fait d'autant plus dommageable qu'une partie des managers pourrait voir dans l'outillage de la gestion des compétences une réduction de leur pouvoir au sein de l'entreprise, ou au moins une remise en cause de leur capacité d'évaluation de leurs équipes³.

¹ Baron X. (2016), « Les compétences entre attributs et capacités autonomes », *op. cit.*

² Ughetto P. (2014), « [Référentiels de compétences : ce que l'instrument fait à la logique compétence](#) », in Prot B., *Les référentiels contre l'activité*, Octarès.

³ Certaines entreprises tentent de dépasser cette impasse en faisant des stratégies de compétences la cible prioritaire, à l'instar d'Auchan qui leur destine la première version de leur référentiel de compétence.

Ces risques combinés portent en eux le danger d'une instrumentation de gestion qui devient un pur objet RH, déconnectée de l'activité et entraînant ce que la littérature de gestion appelle « une disparition du travail réel ».

Des instrumentations parfois innovantes

Conscientes des risques que porte une trop grande formalisation des pratiques de gestion des compétences, de plus en plus d'entreprises misent sur des méthodes renouvelées, s'appuyant sur des instrumentations plus souples, conçues de façon plus participative et destinées à accompagner les parcours des individus avec des solutions personnalisées.

Cela génère des pratiques innovantes, mais il convient de rester prudent vis-à-vis de certains concepts novateurs développés par des acteurs privés du marché de la compétence pour dépoussiérer une GPEC et qui ne semblent pas forcément constituer des ruptures réelles en matière de pratiques (voir encadré 7 ci-dessous).

Encadré 7 – La tentation du rebranding¹ : gestion des talents et *Strategic Workforce Planning*

Sous l'influence directe des grands cabinets internationaux et de la littérature en management, on voit de plus en plus d'entreprises avoir recours à des champs sémantiques nouveaux, parmi lesquels s'imposent les pratiques se revendiquant de la « *gestion des talents* » ou du « *strategic workforce planning* ». Selon Patrick Gilbert², cela s'explique en partie par le fait que la GPEC et ses outils sont considérés comme symptomatiques de la bureaucratie et des accords négociés.

Ces approches se proposent de ré-opérationnaliser la GPEC (en la posant en élément de conduite du changement), qui souffre d'une image un peu négative. Des interviews récents, réalisés auprès de consultants³, mais également auprès de responsables RH d'ETI⁴ ou de grandes entreprises⁵, dénoncent l'inefficacité ou la lourdeur des démarches de GPEC « traditionnelles » et voient dans le *workforce planning* respectivement une « démarche alternative qui permet de dépasser les limites de la GPEC tout en répondant aux mêmes enjeux complexes » ; une « approche complémentaire beaucoup plus ciblée et [qui] traite prioritairement des

¹ Pratiques qui consistent à changer le nom ainsi que le positionnement autour d'une marque ou d'un concept.

² Auditionné dans le cadre de la séance 1 du groupe de travail.

³ Interview de Gilles Verrier, dans [Mag RH](#).

⁴ Interview de Jérémy Mussilier, de l'entreprise Line Data dans [Mag RH](#).

⁵ Interview de Franck Thibault, de l'entreprise Sanofi, dans [Mag RH](#).

métiers qui sont en transformation profonde plutôt que de l'ensemble des métiers » ou une démarche pour « apporter un éclairage complémentaire ».

Cependant, à les regarder de plus près, il est difficile de voir en quoi ces approches renouvellent les pratiques de gestion des compétences. Concernant la gestion des talents, elle renvoie au mieux à un sous-domaine de la GPEC traditionnelle¹ en s'intéressant aux salariés à « haut potentiel ».

Pour ce qui est des approches se réclamant du *Strategic Workforce Planning*, il règne la plus grande confusion. En effet, le terme – initialement une traduction anglaise du terme GPEC – renvoie à des démarche d'anticipation des compétences à horizons variés sans qu'apparaissent de consensus sur l'apport du concept². Tout juste peut-on noter que les approches se réclamant du *workforce planning* semblent se limiter à quelques métiers spécifiques, se dérouler hors du dialogue social et être décorrélées des parcours individuels des salariés.

Ainsi, plus qu'une refonte des pratiques, le développement de ces approches témoigne surtout de l'explosion du marché de la gestion des compétences et de la concurrence qui y règne, obligeant les acteurs privés à rivaliser d'inventivité pour mettre en valeur leurs services. Cette logique de « *repackaging* » est finalement reprise à leur compte par les acteurs internes à l'entreprise (RH, directions en charge du changement, de l'innovation, etc.), contraints de lutter contre l'image négative de la GPEC³.

Tablant sur les apports des technologies liées à la Data (le champ des *HR Analytics*)⁴, de plus en plus d'entreprises se dotent de solutions d'Intelligence artificielle⁵ (*machine learning, deep learning, etc.*) destinées à cartographier en temps réel les compétences de leurs salariés ainsi que celles présentes sur le marché du travail. Elles enrichissent également le référentiel avec les nouvelles compétences qui apparaissent sur le marché

¹ D'Armagnac S., Klarsfeld A. et Martignon C. (2016), [La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises](#) », @GRH, n°20/3.

² Pour Auchan, le *Strategic Workforce Planning* désigne l'exercice de prospectives des métiers à horizon de 5 ans (contre 2 à 3 ans pour la GPEC et 10 à 20 ans pour l'*Human Capital Strategy*). À l'inverse, pour l'[Observatoire des métiers de la banque](#), le *Strategic Workforce Planning* « se veut plus opérationnel que les démarches classiques de GPEC, en se concentrant sur un nombre limité d'activités et (...) reste prudente quant aux horizons temporels, à 2-3 ans au maximum ».

³ Une entreprise interrogée ira jusqu'à préférer le recours à la notion « *d'expertise* », déclinée en « expertise technique » (qui remplace les compétences « métiers ») et « talent » (en lieu et place des savoirs-être ou *soft skills*).

⁴ Une large littérature de gestion RH recense des cas d'entreprises innovantes, destinées à faire école. Des revues comme Mag RH se consacrent largement à cet exercice. Lire par exemple [Le Mag RH n°5 - La révolution des compétences](#).

⁵ Lire par exemple l'interview d'An Rycek, du *Strategic Workforce Planning* chez Cisco dans Mag RH : [La data au service du Workforce planning](#).

en scannant les offres d'emploi (*WebScraping*). Des acteurs spécialisés offrent des solutions de ce type aux grandes entreprises dans le but de perfectionner et d'automatiser leur gestion des compétences. De nouveaux outils voient le jour tel le robot Véra¹, dont l'expérimentation par un certain nombre de grands groupes comme Ikea, PepsiCo ou L'Oréal avait fait grand bruit, bien que certaines entreprises aient préféré se tourner vers d'autres outils².

Inspirées notamment par les concepts de « l'organisations agile », certaines entreprises innovent dans leurs méthodes de conception d'outils de gestion des compétences. Par la co-construction, elles visent à susciter l'adhésion de toutes les parties prenantes afin d'aboutir à une gestion des compétences mieux articulée aux réalités concrètes de l'activité.

Les compétences et expertises clés constitutives du référentiel d'Orange ont été par exemple définies sur la base d'un *hackathon*. On voit aussi se développer des modèles d'intrapreneuriat³ (*incubateurs* ou encore *start-up internes*) qui travaillent sur la création d'outils RH de manière agile et ont recours aux expérimentations ou aux *POC (Proof of Concept)* destinés à tester les outils avant de les généraliser.

Conscientes du caractère discrétionnaire de l'évaluation des compétences par la hiérarchie, de plus en plus d'entreprises misent sur l'autoévaluation des salariés, notamment en ce qui concerne les compétences comportementales. Cela leur sert parfois à déceler les compétences sous-utilisées par l'organisation car non requises pour l'exercice de leur métier.

Orange a par exemple développé un *POC (Proof of Concept)* visant à une autoévaluation des compétences « cachées » des salariés : le salarié décrit ses activités extraprofessionnelles, l'outil suggère des compétences et lui propose une gamme de métiers vers lesquels il pourrait s'orienter au sein du groupe. S'il n'est pas directement lié au processus de mobilité, cet outil à base de volontariat vise à élargir le champ des possibles pour les salariés.

¹ Vera est une création russe qui a assimilé treize milliards de phrases issues d'émissions, de Wikipédia et de petites annonces. Elle est connectée sur cinq sites d'emplois pour identifier les candidats potentiels. Puis le robot analyse les CV, appelle les candidats pour convenir d'un entretien, dont il se charge lui-même. Près de 300 entreprises utilisent les services de Véra. Toutefois, le recrutement préconisé avec ce robot est surtout limité aux employés, serveurs et ouvriers du bâtiment, et serait moins adapté aux autres profils de poste.

² <https://www.lefigaro.fr/vie-bureau/2018/05/30/09008-20180530ARTFIG00003-vera-le-robot-recruteur-licencie-par-ses-employeurs.php>

³ Total, L'Oréal, Axa...mais aussi Pôle emploi et de plus en plus de services publics.

Principalement pour le recrutement, on voit de plus en plus d'entreprises miser sur l'identification, l'évaluation et le développement des compétences transverses et ainsi accompagner les mobilités.

Auchan a par exemple développé un référentiel de compétences transverses¹ avec l'ambition d'aider au repérage des potentiels d'évolution. Il permet aux salariés d'évaluer les passerelles entre les métiers tout en affinant la cartographie des métiers.

Cependant, même innovantes, ces instrumentations ne produisent des effets positifs que lorsqu'elles ne sont pas déconnectées de l'activité réelle et construites *a priori*. Dans le cas contraire, le recours à des technologies complexes peut au contraire générer un mouvement d'autonomisation de l'outil encore plus puissant.

2.3. Les logiques de poste et de qualification font de la résistance

La gestion des compétences s'est donc imposée dans l'entreprise, sous la forme d'une démarche essentiellement inspirée de la GPEC. Celle-ci a généré des accords collectifs et donné lieu, indépendamment de l'incitation réglementaire, à la mise en place d'instrumentations diverses. Pourtant, il semble que l'approche par les compétences est très loin d'avoir supplanté les logiques de poste ou le modèle de la qualification.

Une gestion des compétences « systématique » encore très rare

Comme nous l'avons évoqué, il est quasiment impossible de répondre à la simple question « quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ? ». En effet, les rares sources statistiques² qui permettent d'identifier des pratiques spécifiques pouvant relever de la compétence (en matière de recrutement, de GRH, de développement des compétences, etc.) ne permettent pas de comprendre le sens que les entreprises donnent à ces pratiques. De ce fait, elles ne peuvent retranscrire de manière satisfaisante les cadres de référence, les projets et les contraintes à partir desquels les entreprises se déterminent.

¹ Ici définies comme l'ensemble des ressources détenues par un individu, et prédictives de sa capacité à aller plus loin dans son métier ou ailleurs.

² Citons notamment l'enquête OFER de la Dares ; le dispositif Defis du Céreq ou encore l'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE) de la Dares.

Pourtant, une note de France Stratégie publiée en 2019¹ s'essaie à l'exercice. S'inspirant des travaux de Colin et Grasser (2003)² et en utilisant les réponses fournies par les entreprises dans le cadre du Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (Defis) du Céreq, l'auteur tente de construire un indicateur composite permettant de rendre compte du « niveau d'intensité de la gestion des compétences ». Sont prises en compte comme permettant de déceler la présence d'une démarche de compétences³ :

- deux questions⁴ concernant **l'identification et l'évaluation des besoins de compétences** : car « il s'agit là d'un point clé de la gestion des compétences, qui réside précisément sur l'identification des compétences des salariés et sur les objectifs assignés à leur développement. Ces deux éléments permettent de construire une représentation fidèle des compétences présentes ou à acquérir dans l'entreprise » ;
- trois questions⁵ concernant le lien entre **besoins de compétences et mise en place de formations** : car « au-delà de la définition et du recensement des compétences, ce type de gestion se caractérise par une volonté forte de développement de ces dernières, en lien avec les besoins identifiés par l'entreprise et en partant des compétences des individus. Elle se traduit par la mise en place de formations en lien avec leur évaluation, mais aussi par des efforts de formation plus importants et donc des budgets en proportion » ;
- une question⁶ sur la **reconnaissance de la performance** : car « contrairement à la qualification, la notion de compétence introduit l'idée d'une responsabilisation des salariés autour d'objectifs de résultats. L'évaluation et la mesure des performances productives de l'ensemble des salariés, ainsi que la reconnaissance de ces performances par l'entreprise, sont dès lors au cœur d'une gestion des compétences ».

Les conclusions de l'étude sont extrêmement révélatrices :

¹ Zizzo C. (2019), « [Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences](#) », *La Note d'analyse*, n° 77, France Stratégie.

² Colin T. et Grasser B. (2008), « [Les limites de la gestion par les conséquences](#) », dans Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte, Recherches.

³ Plus de détails d'ordre méthodologique sur cette étude dans Zizzo C. (2019), « [Les déterminants de la gestion des compétences au sein des entreprises](#) », *Working Paper*, n° 7, Céreq, avril.

⁴ « L'entreprise a-t-elle analysé les besoins de qualification ou de compétences du personnel au cours des trois dernières années ? » et « Sont abordés au cours des entretiens entre les salariés et la hiérarchie : les évolutions sur le contenu du travail ? les objectifs d'accroissement en compétences ? ».

⁵ « Un temps est-il consacré à l'identification des besoins de formation au cours des entretiens entre les salariés et la hiérarchie ? » ; « SI OUI, tous les salariés sont-ils concernés ? » et « Pourcentage (approximatif) des dépenses globales de formation par rapport à la masse salariale de l'entreprise en l'année passée ? ».

⁶ « Existence d'une politique d'incitation salariale dans l'entreprise fondée sur la performance individuelle et/ou collective des salariés (intéressement, primes, participation) ».

- 38 % des entreprises sont considérées comme ne pratiquant pas la gestion des compétences (car disposant d'un indice entre 0 et 0,33) ;
- 37 % des entreprises sont considérées comme pratiquant une gestion des compétences modérée (indice entre 0,33 et 0,66) ;
- 25 % des entreprises pratiqueraient la gestion des compétences de façon « systématique ».

Le premier enseignement marquant de l'étude est **la faible part des entreprises qui mettent en pratique de façon systématique une gestion des compétences** : seulement un quart des entreprises ayant participé à l'enquête.

L'étude démontre ensuite qu'un certain nombre de facteurs influencent la probabilité de mettre en œuvre des pratiques relevant de la gestion des compétences, parmi lesquels le secteur d'activité, les éventuelles difficultés de recrutement en emplois qualifiés ou encore la présence d'un service RH formel.

Des TPE-PME qui ne pratiquent pas la « gestion des compétences » ?

Le principal facteur discriminant serait la taille de l'entreprise. Toujours selon cette étude, une analyse fine montre que « 95 % des entreprises comptant au moins 2 000 salariés s'engagent dans une démarche systématique de gestion des compétences, contre 15 % à peine pour les très petites entreprises de moins de dix salariés. Près de la moitié de ces très petites entreprises ne font pas ou très peu de GPEC, alors qu'au-delà de 250 salariés quasiment toutes les entreprises déploient, de manière modérée ou systématique, une gestion des compétences ».

Ces différences sont pour partie liées à l'obligation de conclure des accords de GPEC pour les entreprises de plus de 300 salariés, ce qui semble confirmer le poids de l'incitation réglementaire. Cependant, l'obligation n'est pas le seul facteur explicatif. L'étude montre que, toutes choses égales par ailleurs, plus la taille de l'entreprise est élevée, plus la probabilité de mettre en place une gestion des compétences systématique est importante, et ce même avant 300 salariés : les entreprises de 10 à 19 salariés pratiquent moins systématiquement une gestion des compétences que celles de 20 à 50 salariés, qui elles-mêmes la pratiquent moins que celles de 50 à 250 salariés, et ainsi de suite jusqu'à celles de plus de 2 000 salariés.

Ainsi, si on approche les pratiques de gestion des compétences avant tout par le biais d'instrumentations de gestion et de pratiques formalisées, un constat s'impose : les petites entreprises pratiquent moins et même très peu la gestion des compétences. Les témoignages collectés lors de l'étude de terrain et en session de travail semblent le confirmer : seulement 5 sur 14 entreprises interrogées ont mis en place un référentiel de compétences. Et seules deux d'entre elles ont entrepris des démarches d'anticipation de

leurs besoins en compétences, et toujours dans le cadre de démarches formalisées de GPEC.

Cette approche centrée sur la GPEC et les outils conduit à exclure de facto certaines entreprises de la gestion des compétences. En effet, les outils demeurent hors de portée des petites et moyennes entreprises, comme le souligne un chef d'entreprise venu témoigner en groupe de travail : « L'accès à l'outil est de toute façon un enjeu central pour les PME (...). Il y a de facto un seuil critique en termes de taille en dessous duquel le coût engagé, autant financier qu'en termes de temps, ne se justifie pas par la plus-value ». Et la seule prise en compte des démarches formalisées contribue à invisibiliser la gestion des compétences, pourtant bien réelle, telle qu'elle se pratique au sein des TPE-PME (voir plus loin, section 3) et conduit ces entreprises à se détourner d'un objet par lequel elles ne se sentent pas concernées.

Une gestion des compétences souvent décorrélée des autres processus RH

Ces constats montrent que le management par les compétences ne s'est pas encore diffusé dans la majorité des entreprises. Et même là où les accords de GPEC ou des instrumentations de gestion des compétences sont en place, ils restent largement déconnectés des autres processus RH de l'entreprise.

Le « modèle de la compétence » est censé être celui du dépassement des logiques de poste et de qualification. Le poste garde un rôle de pivot organisationnel, mais il ne suffit plus d'être diplômé ou certifié pour l'occuper durablement et progresser dans la « carrière » par le jeu des départs. C'est la manifestation d'un niveau de compétences au moins égal au niveau cible des compétences requises qui est censée générer le statut dans l'entreprise. Dans cet idéal type du management par les compétences, cette règle a un impact sur la chaîne des pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, évaluation, formation, rémunération, parcours professionnel, départ).

Peu d'entreprises semblent avoir réussi à mettre cela en place. En effet, à la difficulté de produire une instrumentation de gestion des compétences opérationnelle (voir *supra*) s'ajoute la difficulté d'évaluer mais surtout d'objectiver les compétences acquises et celle à acquérir, dans le but de systématiser les pratiques RH.

Dietrich et Pigeyre¹ expliquent également que, si l'introduction du management par les compétences a été concomitante à l'individualisation des salaires (et y a sans doute contribué), très peu d'entreprises fondent **leurs modèles de rémunération** sur la seule compétence. Ces modèles relèvent encore quasi exclusivement de la qualification et de la

¹ Dietrich A. et Pigeyre F. (2016) « Management des compétences et travail : des relations contrariées », dans Fernagu Oudet S. et Batal C., *(R)évolution du management et des ressources humaines, op. cit.*

performance (mesurée par un résultat et non par une compétence en action). Les grandes entreprises interrogées, malgré la maturité de leurs approches, ont toutes fait le choix de maintenir leur référentiel de compétences totalement déconnecté de la rémunération.

Le présent rapport ne prend pas position sur un sujet qui reste délicat, mais souligne qu'il est difficile de faire de la compétence la variable de base de construction des parcours si sa manifestation dans le travail ne fait pas l'objet d'une valorisation.

De facto, la **construction de parcours professionnels** fléchés au sein de l'entreprise et reposant sur l'acquisition et le développement des compétences reste très rare. Comme nous l'avons déjà évoqué, si les accords-cadres intègrent de plus en plus les compétences en tant que « critères classants », les études de terrain¹ semblent indiquer que l'accès au statut reste largement conditionné par la qualification.

En ce qui concerne la gestion des carrières par les managers, l'irruption des compétences n'a pas mis fin aux habitudes anciennes. Elle est venue s'empiler telle une nouvelle « couche géologique »² pour donner lieu à des formes hybrides, un peu bancales, ou coexistent des procédures, des objectifs et des « approches compétences ».

Le cas de **l'entretien annuel** est symptomatique. En effet, il est censé jouer un rôle essentiel dans la construction des parcours. Lieu d'information du salarié sur ses droits en matière de formation et d'orientation (modalités d'usage et de financement du CPF, accès au CEP, VAE, CPF de transition professionnelle, etc.), cet entretien, obligatoire tous les deux ans, vise à accompagner le salarié dans ses perspectives d'évolution professionnelle (qualifications, changement de poste, promotion, etc.) et à identifier ses besoins de formation.

Dans les faits, cet entretien est presque toujours réalisé conjointement à l'entretien d'évaluation annuel (ou biennuel) qui porte sur la performance des salariés et l'atteinte de ses objectifs. Les logiques de rémunération et de construction des parcours étant avant tout articulées à cette évaluation de la performance individuelle, la partie concernant les compétences (évaluation, accès à la formation, perspectives d'évolutions) se retrouve ainsi reléguée au second plan, quand elle n'est pas tout simplement bâclée ou manquante. Selon les données récentes de l'enquête Defis³, parmi les salariés ayant participé à un entretien professionnel en 2017 ou 2018 – soit seulement 52 % en moyenne, alors que cet entretien est obligatoire –, 79 % déclarent que leur travail y a été évalué, révélant une certaine porosité ou confusion avec l'entretien annuel de performance. De nombreuses

¹ Kerbourc'h J.-Y. (2020), « Les cadres et l'emploi. Aspects légaux, conventionnels et statistiques », *op. cit.*

² Batal C. (2016) « La remise en cause des modèles de GRH et de management », dans Fernagu Oudet S. et Batal C. (*R*)*évolution du management et des ressources humaines*, *op. cit.*

³ [Intervention](#) de Christine Durieux durant la Biennale du Céreq, 2020.

organisations syndicales¹ mais aussi des OPCO² appellent donc de leur vœux une séparation entre entretien d'évaluation et entretien professionnel. Toujours selon l'enquête Defis, l'entretien ne donne lieu à une action de formation que dans 20 % des cas et l'information sur les droits des salariés y est extrêmement rare (14 % pour le CP et 8 % pour le CEP).

L'échantillon constitué dans le cadre de l'étude de terrain semble confirmer ces conclusions. En effet, 3 des 14 entreprises n'ont pas mis en place d'entretien professionnel et dans 2 des 11 entreprises restantes, il semble régner une certaine confusion entre les entretiens annuels à visée managériale et les entretiens professionnels.

Toujours côté construction des parcours professionnels, il convient de rappeler que la **certification par le biais de la VAE**, support essentiel des approches par les compétences, en particulier pour les moins qualifiés, n'intègre pas pour le moment – à la différence des autres modes de certifications – la notion de blocs de compétences. La validation se fait sur la totalité de la certification ou est refusée. D'où la forte attente liée à l'expérimentation instaurée dans le cadre de la loi de 2018 qui vise à *vérifier dans quelles conditions la VAE par blocs de compétences peut représenter un levier pour l'accès à la certification*³. Dans le cadre d'une étude⁴ dans le secteur du bâtiment qui souligne que la VAE n'a pas eu le succès escompté, le Céreq souligne d'ailleurs que les évolutions législatives récentes, conjuguées à la généralisation des blocs de compétences, pourraient néanmoins lui ouvrir de nouvelles possibilités de développement.

Côté recrutement, on a vu que les approches de type GPEC visent justement à définir les besoins en recrutement en fonction d'une évaluation des besoins en compétences présents voire futurs. La majorité des entreprises entreprenant des démarches compétences procèdent de la sorte pour définir leurs besoins en recrutement. Cependant, au vu de la difficulté à évaluer les compétences des candidats et du peu de compétences « certifiées dans le travail », les entreprises se retrouvent contraintes de privilégier les diplômes ou l'expérience, qui restent les signaux forts que les individus « disposent de la compétence »⁵. Un rapport récent du Réseau Emplois Compétences⁶ souligne ainsi que

¹ Un représentant de la CFDT Cadres en faisait même un des enjeux principaux dans le cadre d'un entretien réalisé par le Réseau Emploi Compétences.

² <https://question-formation.com/quelle-difference-entre-entretien-professionnel-et-entretien-d-evaluation---peut-on-realiser-ces-2-entretiens-simultanement>

³ <http://www.via-competences.fr/prao/formation/la-vae/vae-lumieres-sur-l-experimentation-de-la-validation-des-blocs-de-competences-137007.kjsp>

⁴ Beaupère N., Kogut-Kubiak F., Quintero N. et Urasadettan J. (2020), « *Valoriser les acquis de l'expérience, pour un usage renouvelé de la VAE* », *Céreq Bref*, n° 386.

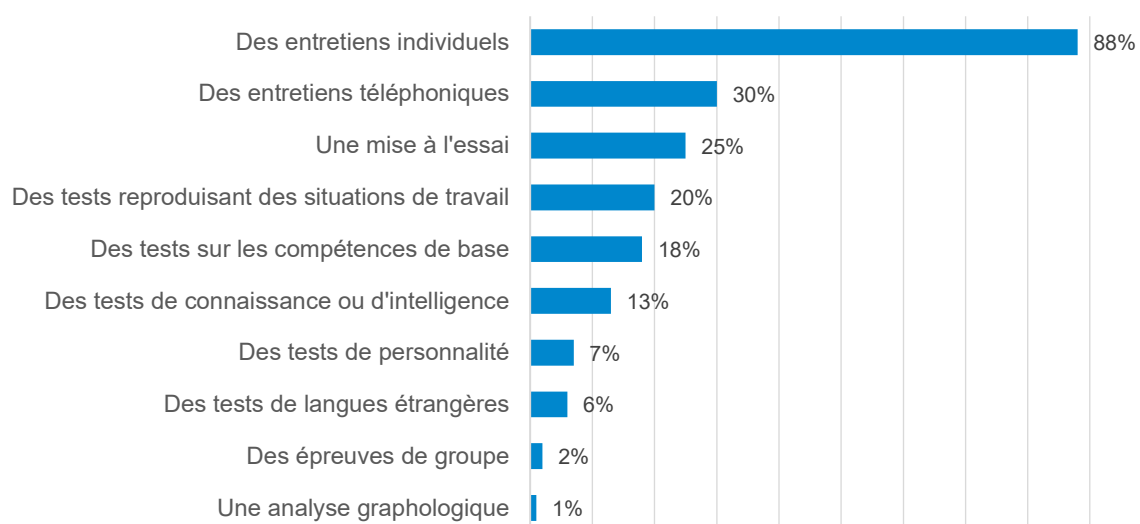
⁵ Lainé F. (2016), « Les compétences attendues par les employeurs et les pratiques de recrutement », *op. cit.*

⁶ Ben Mezian M. (2017), *Renforcer la capacité des entreprises à recruter*, Rapport du groupe de travail n° 4 du Réseau Emplois Compétences, France Stratégie.

« les employeurs expriment souvent leurs attentes, singulières, avec les mêmes termes génériques : motivation, autonomie, capacité d’initiative... Ces notions étant difficilement objectivables, les employeurs s’appuient sur des critères censés les capter de façon indirecte, en premier lieu le niveau de diplôme ».

Il existe des modalités de recrutement visant à dépasser ces impasses. On peut évoquer les Méthodes de recrutement par simulation (MRS) développées avec succès par Pôle emploi¹ ou plus largement les méthodes de recrutement qui intègrent des tests reproduisant des situations de travail ou des tests sur les compétences. Si leur recours augmente, les résultats de la dernière enquête Offre d’emploi et recrutement (OFER)², qui date de 2016, semble indiquer qu’elles restent largement minoritaires (voir encadré 4).

Graphique 3 – Les méthodes utilisées pour sélectionner le candidat



Champ : ensemble des nouveaux recrutements en CDI ou en CDD de plus d’un mois entre septembre et novembre 2015 des établissements d’au moins un salarié du secteur concurrentiel ; France entière.

Source : Dares, enquête OFER 2016

Le champ **du développement des compétences** bénéficie de logiques propres – notamment en raison du rôle qu’y joue la situation de travail – sur lesquelles nous revenons plus loin (section 3). Notons cependant que de plus en plus d’entreprises se servent de leurs approches compétences pour nourrir leur réflexion sur l’édification de leur plan de développement des compétences. Les rapports de la Dares de 2012 soulignaient déjà que

¹<https://www.pole-emploi.fr/employeur/vos-recrutements/selectionnez-des-candidats/la-methode-de-recrutement-par-si.html>

² Dares (2017), « Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ? », *Dares Analyses*, n° 64.

c'était sur la formation que les effets de l'introduction de l'obligation de négocier des accords de GPEC étaient les plus importants. Il semble même raisonnable de penser que cette articulation s'est renforcée depuis, notamment en raison de l'ANI du 11 janvier 2013 qui a eu pour effet de modifier le contenu de la GPEC en y intégrant systématiquement les orientations du plan de formation.

On voit de plus en plus d'accords innovants en matière de formation, créant des campus ou des universités internes. Pour prendre un exemple récent, Cap Gémini a signé en décembre 2020 un accord¹ qui instaure un organe paritaire interne dédié à la formation permanente. En dehors des formations liées aux besoins de l'entreprise, l'accord intègre un abondement des CPF de ses salariés et consacre une partie du Plan de développement des compétences aux formations décidées lors des entretiens professionnels individuels.

Cependant, si l'on recense de telles initiatives, il convient de souligner que dans de très nombreux cas, les entreprises ne sont pas en capacité de proposer des contenus de formation personnalisés fléchés sur les besoins en compétences identifiés au niveau individuel. Le principal frein tient au fait que les compétences des catalogues de formations (internes ou de la part des organismes de formation) ne correspondent pas nécessairement à celles des référentiels de compétences des entreprises. Si on peut espérer qu'à terme la généralisation des blocs de compétences vienne combler cet écart, de nombreuses entreprises se retrouvent à bricoler sur le sujet.

En résumé, la gestion des compétences existe en entreprise, notamment sous la forme d'accords négociés (suscités par la réglementation) et d'instrumentations de GPEC. Cependant, en raison de leur complexité et des ressources qu'elles nécessitent, ces démarches formalisées peinent encore à se diffuser dans la majorité des entreprises, en particulier dans les petites et moyennes entreprises.

Lorsqu'elles existent, elles souffrent parfois d'un défaut d'appropriation d'une partie des acteurs internes, au premier rang desquels les directions métiers, mais plus largement les salariés et leurs représentants. Si on peut le regretter, il convient de souligner que cela est aussi beaucoup dû à l'écart entre l'aspect prescriptif des accords et de l'instrumentation et leurs prolongements opérationnels. Malgré les intentions, la GPEC n'est que très peu articulée aux leviers habituels de la GRH que sont la formation, le recrutement, la mobilité, et surtout l'organisation du travail.

De façon assez symptomatique, cette dernière se trouve cruellement absente des accords collectifs. Pourtant, le travail et l'ensemble du système productif de l'entreprise sont les lieux où s'expriment mais aussi se développent les compétences. À ce titre, les démarches

¹<https://www.centre-info.fr/site-centre-info/actualites-centre-info/le-quotidien-de-la-formation/articles-2021/capgemini-signe-un-accord-formation-innovant>

compétences ne peuvent être appréhendées uniquement par le biais d'approches formalisées de gestion des compétences mais doivent être observées dans la totalité des pratiques quotidiennes de l'entreprise.

3. Des pratiques de compétences en dehors des processus RH

Aux yeux d'une majorité d'acteurs, la compétence est avant tout une ressource au service de l'atteinte des objectifs opérationnels et stratégiques de l'entreprise, qui permet une adéquation entre les besoins et les ressources disponibles. Mais la compétence est aussi le produit d'une combinaison de caractéristiques propres aux personnes (formation, expérience, etc.) et de pratiques ayant cours dans l'entreprise (managériales, organisationnelles, de ressources humaines, etc.) qui s'expriment dans un contexte spécifique (culture commune, environnement et conditions de travail, relations sociales, etc.).

Cette vision plaide pour une appréhension des compétences comme indissociables de l'organisation du travail, encadrées dans les modes de management et les relations sociales ayant cours dans l'entreprise. L'analyse de cet environnement et de cette dynamique de travail met en lumière des pratiques, parfois informelles, qui sont constitutives d'une démarche compétences, sans pour autant être identifiées comme telles. C'est en particulier le cas dans le champ du développement des compétences (tutorat, mentorat, compagnonnage, ateliers professionnels, etc.).

3.1. Un environnement de travail qui infuse dans les pratiques

Les compétences collectives : le pont entre l'individu et la performance de l'entreprise

La réalité du management des compétences est généralement appréhendée au niveau de la compétence individuelle. Le « modèle de la compétence » auquel se rapporte la majorité des entreprises s'attache à la personne, à ses capacités et à ses motivations. Or, la notion de compétence collective permet d'appréhender dans quelles conditions les compétences individuelles émergent et se développent.

À l'instar des compétences individuelles, les compétences collectives n'ont pas de définition bien arrêtée. Un consensus se dégage cependant sur le fait qu'elles diffèrent et surpassent la somme des compétences individuelles qui la composent. Elles seraient le produit de la synergie des capacités des individus et de l'efficacité du management des équipes.

Françoise Dupuich¹ distingue i) l'approche « harmonieuse » qui considère la compétence collective comme une résultante qui « émerge à partir de la coopération et de la synergie existantes entre les compétences individuelles »², comme une compétence « innée » et inhérente aux groupes de travail et aux acteurs qui la composent ; ii) l'approche de « l'interaction »³ selon laquelle la compétence collective se caractérise par différentes interactions des individus. Ni spontanée, ni instantanée, elle prend naissance dans les échanges permanents entre les membres d'un collectif de travail. Cathy Krohmer⁴ en identifie également différentes formes inscrites dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3 — Les différentes formes de compétences collectives selon Cathy Krohmer

Compétences collectives	Description
Pratiques communes	Savoir et savoir-faire détenus par l'ensemble des membres du collectif de travail
Solutions d'organisation	Capacité à co-construire une solution <i>ad hoc</i>
Co-construction de solutions	Capacité à inventer son organisation, au-delà de la structure formelle
Scénarios d'interaction	Mobilisation d'un réseau d'acteurs

Si l'approche individuelle est essentielle – l'individu étant le « support physique » de la compétence –, l'approche collective représente également un enjeu en ce qu'elle permet de lier la compétence à la notion de performance globale de l'entreprise, grâce à la « complémentarité de chacun de ses membres et à leur capacité à travailler ensemble, à coopérer pour dépasser leurs propres limites et innover »⁵. Elle peut s'amoinrir ou se développer selon les conditions de son exercice (équipes de travail, formation des individus, organisation, etc.) et de sa mise en œuvre (facteurs internes des acteurs, perception des enjeux, aspects comportementaux des individus, etc.)⁶. Elle peut aussi

¹ Dupuich F. (2011), « L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable », *Association de Recherches et Publications en Management*, n° 2011/2, volume 28, p. 107-125.

² Le Boterf G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Éditions organisations, Livres Outils Ressources Humaines.

³ Guilhon A. et Trepo G. (2000), « La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines », *Actes de la 9^e conférence de l'AIMS*, Montpellier

⁴ Krohmer C. (2004), « Repérer les compétences collectives : une proposition d'indicateurs », *Actes du 15^e Congrès de l'AGRH*, tome 3, p. 1739-1760.

⁵ Entretien de Catherine Becquelin à Mag RH, « Faire de la compétence collective un levier de développement des compétences individuelles ».

⁶ Dupuich F. (2011), « L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable », *op. cit.*

prendre corps dans certaines entités de l'entreprise ou corps de métiers et pas dans d'autres, l'enjeu essentiel étant justement qu'elle soit présente partout, dans tous les corps de métiers de l'entreprise et dans tous les services et ou établissements.

À l'instar de toute démarche de changement, l'activation et le développement des compétences doivent être articulés à un projet collectif visant une amélioration. C'est alors une montée des compétences collectives, en tant que levier générateur d'un avantage concurrentiel, qui doit faire partie du projet et s'inscrire dans le pilotage global de l'entreprise. On peut distinguer trois groupes de facteurs de création et de développement de la compétence collective¹ : les éléments propres aux personnes, les facteurs organisationnels et enfin les facteurs managériaux.

Viser le développement des compétences collectives plutôt que la gestion des compétences implique de penser les ressources humaines – et l'ensemble des processus qui y sont liés – comme un élément de la stratégie d'entreprise, au même titre que les pratiques managériales ou encore l'organisation du travail.

Dès lors, il s'agit d'intégrer l'ensemble des fonctions à la définition de cette stratégie. Pour cela, il faut s'assurer que les salariés ont les moyens de s'impliquer dans la réalisation du projet d'entreprise, qu'ils doivent connaître et discuter. La meilleure manière d'y parvenir est de susciter leur engagement en mettant en débat le sens de l'activité collective, afin qu'ils saisissent en quoi la mobilisation de leur compétence est source de création de valeur pour l'organisation (efficacité), pour les éventuels actionnaires (efficience) et pour eux-mêmes (sens du travail).

Dans l'échantillon retenu par l'étude de terrain, plusieurs entreprises instaurent des pratiques qu'elles définissent elles-mêmes comme devant *générer de la compétence collective*. Pour l'une d'entre elles², l'objectif est de mettre en place une agence qui fonctionne en « mode projet », c'est-à-dire une organisation où « les compétences (savoir technique, savoir-être) individuelles forment une réussite collective ». Cela passe par des échanges collectifs permanents, sous forme de réunions mensuelles entre tous les managers mais également de pratiques plus informelles. Ainsi la « ligue des messagers » est une boîte aux lettres dédiée aux collaborateurs, où ils peuvent poser des questions sur des sujets très divers. La direction s'engage à y répondre tous les mois en présentiel lors d'un apéro, d'un déjeuner ou d'un petit déjeuner, selon les sites géographiques.

¹ Dufresne P. et Peyrat-Guillard D. (2009), « La compétence collective : une approche par l'analyse de ses traces textuelles », *op. cit.*

² Entreprise de communication d'environ 280 salariés.

Une autre entreprise¹ considère que les réunions favorisent une « montée en compétences collectives ». Ils font aussi référence à :

- des réunions de chefs de service qui permettent de partager des situations tendues au niveau des équipes sur le plan managérial ;
- des comités commerciaux qui regroupent les techniciens et les commerciaux : des présentations détaillées des produits permettent une bonne appropriation de leurs spécificités techniques par les équipes commerciales.

Énoncés de façon simple, ces deux exemples illustrent pourtant parfaitement la polysémie du terme « compétences collectives » ainsi que l'hétérogénéité des pratiques qui permettent de les nourrir : organisation du travail, échanges entre pairs, dialogues interservices, pratiques informelles, etc. Aux yeux des interlocuteurs, ces pratiques ne renvoient pas directement à des processus RH mais à l'environnement de travail ainsi qu'aux conditions d'exercice de l'activité.

Les compétences individuelles et collectives sont révélées et sollicitées par les modes d'organisation du travail

Les compétences sont « le fruit d'une rencontre entre un individu (ou un collectif) et un environnement qui les rend contextuelles, contingentes et situées »². Une personne est compétente dès lors qu'elle est en capacité d'appliquer ses savoirs avec succès dans des situations de travail déterminées. Or, tout acte de travail se situe dans un collectif de travail, une organisation, un système économique et technique qui produisent à la fois des contraintes et des ressources.

Selon Ughetto, « la compétence n'est pas un ensemble de capacité, plus de la motivation ; il faut inclure le soutien de l'organisation : on améliore la compétence d'un salarié en explicitant mieux la valeur de ce qui est attendu de lui, en reconnaissant qu'on compte sur lui, en le posant lui-même comme capable d'évoluer et de faire évoluer l'organisation »³. Se plaçant dans une approche didactique, on peut donc affirmer que la compétence n'existe pas en tant que telle, mais qu'elle est déduite à partir de sa manifestation dans la situation de travail. Le sujet qui fait « naître » cette compétence (l'individu) est donc tributaire des conditions et des moyens mis à sa disposition (conditions de travail, organisation de la production, pratique de management, etc.).

¹ Entreprise d'une quinzaine de salariés dans le secteur textile.

² Fernagu Oudet S. (2010), « [Des organisations pour apprendre. Tentative de contribution à l'idée de ville apprenante](#) », *Spécificités*, n° 1(1), p. 19-38.

³ Lichtenberger Y. et Ughetto P. (2016), « Une avancée pour parler du travail réel » dans Fernagu Oudet S. et Batal C., *(R)évolution du management des ressources humaines : des compétences aux capacités*, op. cit.

La compétence relève alors d'une responsabilité partagée entre un individu qui la mobilise et le milieu dans lequel il opère, et met ainsi l'accent à la fois sur les capacités de l'individu et sur celles de l'organisation. L'organisation – qui s'incarne dans des choix relatifs aux processus de décision, à la définition des tâches, à la distribution des rôles, aux modes de coopération, à la possibilité de remettre les choix en question – va engendrer des situations professionnelles spécifiques, porteuses ou non de l'émergence et du développement des compétences. Ce lien indissociable entre le développement des compétences et les modes d'organisation du travail s'exprime à travers des notions telles que l'organisation « formatrice », « capacitante », « qualifiante » ou « apprenante » qui ont envahi les discours ces dix dernières années (voir encadré 8 pour une définition de ces termes). Ces organisations sont des idéaux types mais elles renvoient toutes à l'idée que l'organisation du travail joue un rôle important dans les processus de développement des compétences. Elles invitent à une évolution « des structures organisationnelles, des procédures de travail et du style de management des hommes pour favoriser l'émergence et le développement continu d'un ensemble cohérent de processus d'apprentissages »¹.

D'ailleurs, du côté de la formation dite formelle, on a vu se développer des ingénieries de formation plus ancrées dans le travail ou prenant appui sur les situations de travail réelles (formation au poste de travail, simulation, étude de cas, jeux de rôle, retour d'expérience, etc.). À côté de cette structure formelle, il existe une structure informelle qui est la résultante d'un ensemble d'interactions et qui implique une recomposition des manières de penser le travail pour permettre aux travailleurs de gagner en efficacité grâce aux apprentissages réalisés (travail collaboratif, en équipe projet, en réseau ou en binôme, management participatif, tutorat, bilan des pratiques, etc.)².

L'organisation du travail a donc son rôle à jouer dans la construction et le développement des compétences, et ce à deux niveaux :

- individuel : des apprentissages effectués seul, sur des temps formels (la formation dite classique ou traditionnelle, les formations sur site, etc.) et des temps informels (formation sur le tas, par mimétisme, expérience, échanges avec les pairs, etc.) ;
- collectif : des apprentissages collectifs que les individus effectuent par le groupe de travail, souvent à l'occasion d'activités réalisées en équipe, de manière coopérative ou collaborative.

¹ Fernagu Oudet S. (2010), « Des organisations pour apprendre. Tentative de contribution à l'idée de ville apprenante », *op. cit.*

² Les questions du développement des compétences et de la place des apprentissages informels sont plus amplement traitées plus loin dans ce chapitre (3.2).

Encadré 8 – Des organisations pour apprendre

Fernagu Oudet (2010)¹ décline quatre types d'organisations semblant occuper le devant de la scène lorsque l'on parle d'organisations pour apprendre : organisation formatrice, qualifiante, apprenante et capacitante.

Formatrice	Contribue aux apprentissages <i>individuels</i> en proposant des actions de formation intégrées aux pratiques de travail quotidiennes	Dispositifs formels articulés autour de l'acquisition de savoir-faire pratiques contextualisés
Qualifiante	Permet le développement des compétences <i>individuelles</i> et collectives	Dispositifs formels managériaux et organisationnels s'appuyant en général sur le recours aux formations diplômantes ou qualifiantes et/ou la reconnaissance de savoirs socialement validés
Apprenante	Privilégie les apprentissages individuels et collectifs en vue d'organiser une progression <i>collective</i> des compétences	Dispositifs managériaux et organisationnels GPEC tournés vers la stratégie de l'entreprise
Professionalisante	Favorise l'apprentissage expérientiel, la montée qualitative des compétences au niveau <i>individuel</i> ou <i>collectif</i>	Dispositifs formels et informels essentiellement orientés vers l'analyse des problèmes, la pratique réflexive
Capacitante	Encourage le développement des capacités, de la capacité à agir	Dispositifs organisationnels et managériaux formels ou informels

Apparue il y a près de trente ans, le concept « d'organisation apprenante » est actuellement très en vogue, sous l'influence notamment des acteurs du marché de la gestion des compétences, au risque de recouvrir des démarches très variées et parfois contradictoires². Pour autant, orienté vers le travailleur et s'appuyant sur une approche du travail volontariste, d'où découlent des pratiques organisationnelles et managériales, ce mode d'organisation est celui qui correspond probablement le mieux à la mise en place d'une démarche compétence.

Selon une étude récente de France Stratégie³ qui a tenté de quantifier la part des organisations apprenantes, en France, ce modèle concernait environ 43 % des salariés en France – loin derrière les Pays nordiques ou les Pays-Bas –, principalement des cadres, dirigeants ou non, et des professions intermédiaires. La dynamique sur la décennie 2005-2015 serait à la baisse. Ces résultats sont confirmés par l'enquête Conditions de travail⁴ qui souligne que l'autonomie des

¹ Fernagu Oudet S. (2010), « Des organisations pour apprendre. Tentative de contribution à l'idée de ville apprenante », *op. cit.*

² Coutrot T. (2018), *Libérer le travail*, Paris, Seuil.

³ Benhamou S. et Lorenz E. (2020), « [Promouvoir les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France](#) », *Note de synthèse*, France Stratégie, avril.

⁴ Becque M. et Mauroux A. (2018), « [Les risques au travail : premiers résultats de l'enquête nationale conditions de travail et risques psychosociaux 2016](#) », *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, vol. 79 (4).

salariés français, notamment les plus qualifiés, diminue grandement entre 1998 et 2016. Par ailleurs, les auteurs montrent empiriquement que l'organisation apprenante, quels que soient le secteur d'activité, la taille et la structure des qualifications, offre plus d'opportunités d'apprentissage sur le lieu de travail, une meilleure qualité du management et de meilleures conditions de travail. Il a été aussi démontré que l'organisation apprenante est plus propice à la diffusion d'innovations nouvelles par une optimisation de la gestion des savoirs et des connaissances sur le lieu de travail.

L'étude de France Stratégie souligne néanmoins qu'en France « la question de l'organisation du travail a été souvent sous-estimée dans les politiques publiques, parce que les modalités de mise en œuvre sont difficiles à identifier ou parce qu'elles sont considérées comme la "boîte noire" de l'entreprise ».

Dans la continuité de cette étude, un groupe de travail sur la thématique « Comment mieux articuler le développement des compétences et l'organisation du travail ? » sera mis en place en mars 2021 au sein du REC. Compte tenu de l'enjeu central de développement des compétences porté tant par le gouvernement que par les employeurs, cette réflexion devrait permettre de mieux comprendre la nature des liens entre développement des compétences et organisation du travail et encourager la meilleure articulation possible au service des salariés et des employeurs.

Il est nécessaire de penser l'organisation du travail dans une perspective multiple : productrice de biens ou de services de qualité, concourant à la stratégie d'entreprise et créatrice de valeur (compétence, capacité à agir, santé, sens) pour le salarié.

Éléments favorisant l'émergence et le développement des compétences

On peut identifier deux éléments principaux favorisant l'émergence et le développement des compétences individuelles et collectives. **Le premier élément réside dans la création d'espaces dédiés à la réflexivité¹, à la capitalisation (y compris non formelle) ainsi qu'au dialogue interne.** La présence de ces espaces témoigne du fait que l'entreprise, et donc ceux qui la dirigent, est prête à questionner ses pratiques et à les faire évoluer.

Au-delà de la création de ces espaces, l'organisation interne doit permettre de prendre acte des échanges qui s'y déroulent et agir en conséquence. Ce dialogue peut prendre la forme d'une relation entre la direction, les services RH et les salariés, mais également emprunter la voie de relations entre pairs, où les salariés peuvent comparer leurs pratiques et prendre le recul nécessaire sur leur activité quotidienne.

¹ C'est-à-dire la capacité à pouvoir réfléchir sur ses propres pratiques afin de les objectiver.

Dans le cadre de l'étude de terrain, ces temps d'échanges sont présents dans plus de la moitié des entreprises (8 sur 14), sans être toujours identifiés comme liés aux démarches de compétences. Ils peuvent avoir un caractère formel comme informel :

- échanges entre pairs, au sein des équipes ou avec des experts appartenant à des « réseaux extérieurs » ;
- réunions d'équipe portant sur des « situations problématiques », des présentations détaillées de pratiques ou d'outils, des échanges organisés sous forme de « task force » ;
- bilans de projet organisés toutes les trois semaines (méthodes agiles) présentés comme des temps importants pour l'émergence d'une « compétence collective ».

Ce dernier exemple est intéressant car c'est à travers les échanges interpersonnels, la création d'un langage opératif commun et les pratiques quotidiennes que s'effectue le passage de la compétence individuelle (sur laquelle repose généralement l'outil) à l'échelle collective. Un point largement mis en avant par la littérature de gestion¹.

Encadré 9 – Quelques illustrations

- Une association² s'est appuyée sur une autre structure adhérente à la même Fédération pour acquérir des compétences en thermographie, ainsi que pour accompagner la prise de poste de l'ergothérapeute, « *pour acquérir des connaissances spécifiques sur le logement particulier* ». Une compétence en matière de communication a été développée en interne grâce à l'appui d'un chargé de communication de la Fédération, pour aboutir à la définition d'un plan de communication et d'une ébauche de plaquette.
- Une entreprise³ met en œuvre une méthodologie de travail pour l'ensemble des collaborateurs centrée sur l'amélioration continue à travers le déploiement de méthodes dites agiles. Cette méthodologie s'appuie sur « la construction par petits pas ». Toutes les trois semaines, de manière collective ou individuelle, le salarié et/ou les équipes projet abordent les points positifs et les points négatifs de la période. Cette « évaluation » informelle permet à chaque collaborateur de s'exprimer. Au regard des difficultés observées, des pratiques de développement des compétences peuvent être mises en œuvre (une formation ou un binôme entre salarié par exemple). »

¹ Colin T. et Grasser B. (2014), « [Les instruments médiateurs de la compétence collective ?](#) », @GRH 2014/3 n° 12 De Boeck Supérieur.

² Association loi 1901 d'accompagnement des ménages sur le champ du logement, 9 salariés.

³ Entreprise de marketing, 62 salariés.

Le second élément favorisant l'émergence des compétences est la mise en place d'une communication claire sur le projet d'entreprise. Parmi notre échantillon, la moitié des entreprises ont mis en place des modalités d'information des salariés sur le projet d'entreprise, avec des supports variés : mails d'information, informations disponibles sur les portails Intranet, réunions spécifiques notamment en périodes de transformation.

À l'inverse, dans un cas¹ où « les salariés n'ont pas de vision claire de la stratégie d'entreprise », le « manager RH » range parmi ses priorités la « mise en place dans les mois à venir de deux réunions annuelles durant lesquelles le dirigeant s'adresserait à l'ensemble des salariés, s'agissant de la stratégie d'entreprise ». Il lie directement cette absence à une autre qui concerne « le dialogue au niveau collectif autour des compétences ».

On voit se multiplier les moyens de communication innovants et interactifs destinés à diffuser le projet stratégique d'entreprise. Certaines grandes entreprises développent ainsi des campagnes *ad hoc* recourant à des applications internes² ou encore à des *serious games*. Dans ces pratiques relevant du « *mobile learning* » interne³, la frontière est tenue entre communication sur la stratégie et développement des compétences (individuelles et collectives), ce qui illustre l'articulation nécessaire entre ces deux objectifs.

Le management, porteur de développement ou de stagnation des compétences individuelles et collectives

Le rôle des managers en termes de ressources humaines, notamment en matière de recrutement, de composition des équipes et d'accompagnement des parcours (réalisation des entretiens professionnels) doit faire l'objet d'une attention toute particulière. Le management est au cœur du système créateur (ou non) de compétences. À la fois facilitateur et porteur d'une nouvelle dynamique, il active les conditions du développement de compétences *via* des leviers de coopération entre les collaborateurs, l'organisation de la production, le partage et le transfert des compétences. Qu'il s'agisse d'une TPE-PME ou d'une grande entreprise, le choix du style managérial s'avère donc crucial.

Le regard porté sur le rôle du management est souvent partiel. Il est considéré comme un intermédiaire entre le stratégique, l'économique et le social. Sa mission principale se résumerait donc à une explicitation et à une « déclinaison de l'organisation jusqu'aux derniers échelons de l'organisation » (diffusion de l'information, affectation des moyens, etc.)⁴.

¹ Entreprise de traitement textile, 15 salariés.

² Voir « [L'application mobile est à la mode en communication interne](#) », sur le blog Madmagz.

³ [Mobile Learning dans votre entreprise : Mode d'emploi.](#)

⁴ Merck B. et Sutter P.-E. (2009), *Gestion des compétences, la grande illusion. Pour un new deal « compétences »*, De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve, Belgique.

Dans le cadre de l'étude de terrain, les managers sont souvent mobilisés en cas de difficulté avec l'instrumentation RH : ajuster des fiches des postes qui posent problème, répondre à des questions RH de premier niveau... Les mots « relai » ou encore « tampon » reviennent pour définir le rôle de la ligne managériale. Pour les entreprises de plus de 10 salariés, le management intermédiaire – qu'il soit hiérarchique ou fonctionnel, par exemple « par projets » – est décrit comme un relai essentiel entre la direction et les salariés, que ce soit pour remonter des « revendications » émanant des salariés ou pour incarner au quotidien les « messages de la direction ». Les managers sont ainsi au cœur de la complexité alors que, très souvent, ils n'ont été préparés qu'à l'aspect technique de leur fonction (production, finance, commercial, communication) et peu ou pas du tout à leur rôle d'encadrant.

Les interlocuteurs de l'étude ne mentionnent qu'en second lieu le rôle de *leader* du manager, plaçant en tête l'accompagnement des collaborateurs « au quotidien » : « appui au quotidien », en particulier dans une logique de fidélisation des salariés ; incarnation des projets de transformation pilotés dans l'entreprise ; réalisation des entretiens annuels d'évaluation... Or, par son rôle de leader, le manager définit aussi le cadre de travail et porte ainsi la responsabilité de la création d'un contexte et de pratiques managériales plus ou moins favorables à l'apprentissage individuel et collectif de tous les collaborateurs. Le manager agit en collaboration permanente avec ses équipes pour garantir l'autonomie des personnes et pour créer la possibilité d'une « discussion sur le travail », favorisant ainsi la cohésion, la reconnaissance, la capacité d'agir, la créativité. Établir ces règles de telle sorte qu'elles ne formalisent ni trop ni trop peu les rapports et les comportements des individus et des équipes¹ relève d'un équilibre difficile, lui-même produit de compétences managériales encore trop souvent laissées de côté.

« L'acte de management est formateur et porteur de transmission (...) Le management peut jouer un rôle vraiment très fort, par exemple en relevant une erreur et en parlant de manière intelligente et constructive. On pourrait s'appuyer sur les compétences relationnelles des managers pour développer les situations de travail formatives². »

La compétence collective relève tout particulièrement du management car il est le plus à même de contribuer à créer un « effet groupe » permettant de dépasser la simple adjonction des compétences individuelles. Un des enjeux du management des compétences tient précisément, selon plusieurs auteurs, « à sa capacité à mobiliser les compétences individuelles dans un projet collectif. Coopération, échange d'informations, capacité à

¹ Trop de formalisation produit un effet inhibant et une passivité, trop peu de formalisation conduit à du flottement, de la démotivation et de l'insatisfaction.

² Association loi 1901 d'accompagnement des personnes en situation de précarité sociale, 80 salariés permanents et 120 salariés non permanents.

travailler en groupe constituent les exigences nouvelles des situations de travail actuelles où prime la réponse à l'événement. Le développement des groupes de projets ou l'importance accordée au management de proximité illustrent la nécessité que ressentent les entreprises de mobiliser les compétences individuelles dans l'atteinte des objectifs généraux »¹.

Le développement des compétences managériales des dirigeants d'entreprise est aussi un enjeu, en particulier dans les TPE-PME où il n'existe pas d'encadrement intermédiaire. Il est donc essentiel d'évoquer le rôle des dirigeants dans la construction et le développement des compétences, notamment lorsque le dirigeant assume autant la fonction RH que la fonction managériale. Les caractéristiques personnelles du dirigeant influent alors fortement sur la construction des situations professionnelles et de pratiques de gestion des compétences². Ce constat est confirmé par l'étude de terrain où, dans les 5 entreprises de moins de 10 salariés enquêtées, c'est exclusivement le dirigeant qui s'en occupe³, sans formation spécifique. C'est même le cas dans 2 des 6 entreprises comprenant de 10 à 250 salariés⁴. Ce qui signifie qu'au-delà des fonctions RH traditionnelles et stratégiques (ciblage des profils, recrutement, etc.), ce sont les dirigeants qui rédigent parfois seuls les fiches de poste, déposent les annonces, évaluent les salariés...

De nombreux dirigeants de TPE-PME interrogés dans le cadre de l'étude reconnaissent facilement leur manque d'expertise en matière de gestion des compétences, beaucoup étant issus des directions opérationnelles et n'étant pas « formés au métier de chef d'entreprise ». Ils mettent en avant l'absence de temps pour se former sur ces questions et leur méconnaissance des solutions pour renforcer leur expertise (« j'ai appris sur le tas »⁵ ; « auto-documentation » ; « je vais me renseigner parfois sur internet »...).



[S'agissant du CPF] Je ne sais pas comment ça fonctionne. Clairement, c'est une partie de mon poste sur laquelle j'aurais besoin de me former !

Lors du process de recrutement, j'ai toujours une appréhension de tomber sur le mauvais profil et de mettre à mal l'organisation. Je suis assez prudent. Je me suis trompé lourdement deux fois.



Le plan de formation : c'est un truc qu'on définit avec son salarié c'est ça ?

¹ Dietrich A., Gilbert P., Pigeys F. et Aubret J. (2010), « [Chapitre 5. Développement des compétences : les situations formatives en question](#) », dans Dietrich A., Gilbert P. et Pigeys F. (dir.), *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives*, Dunod, Paris.

² Mahé de Boislandelle H. (2015), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, Paris ; Torrès O. et Enrico G. (2014), « [Petitesse des entreprises et gestion des ressources humaines : le rôle clé de la proximité](#) », dans Vilette M.-A. (dir.), *Gérer les RH dans les PME. De la théorie à la pratique*, Paris, Vuibert, p. 13-30.

³ Dans ces 5 entreprises, il n'existe pas de management intermédiaire.

⁴ Si ces deux entreprises œuvrent sur des secteurs d'activité distincts (conseil marketing & digital versus industrie), elles ont en commun un positionnement stratégique de leader sur des marchés de niche.

⁵ L'expression étant utilisée par 3 des 5 dirigeants d'entreprises de moins de 10 salariés ayant participé à l'étude de terrain.

Plusieurs d'entre eux expliquent avoir réussi à trouver une aide au sein de groupements d'employeurs ou dans d'autres structures professionnelles de ce genre. Un point qui illustre la grande marge d'amélioration des dispositifs d'accompagnement sur ces thématiques, pour accompagner les dirigeants à devenir des « employeurs », une fonction qui est loin d'aller de soi.

L'enquête Defis du Céreq vient confirmer ce point en ce qui concerne les « entreprises formatrices »¹. Elle souligne que la relation du chef d'entreprise à la formation explique en grande partie l'intensité du recours à la formation dans sa TPE-PME. Un dirigeant ayant expérimenté la formation pour lui-même est plus enclin à favoriser la formation des salariés. L'impact du niveau de diplôme du dirigeant est également tangible : alors que 42 % des entreprises de 10 à 19 salariés dont le dirigeant n'a pas de diplôme sont formatrices, le taux passe à 83 % quand il est titulaire d'un diplôme de niveau bac + 3 ou plus.

L'enquête remarque en outre que « l'appartenance du chef d'entreprise à des réseaux, la recherche d'informations auprès des chambres consulaires ou des représentants de la branche ont également un impact sur le recours à la formation ». Dès lors, la part d'entreprises formatrices et l'accès des salariés à la formation dépendent largement de **l'accompagnement dont bénéficie le dirigeant** sur la fonction « employeur ».

3.2. Le développement des compétences et le rôle joué par la dynamique de travail

L'analyse de l'environnement de travail ouvre une dimension supplémentaire d'observation de la construction de la compétence, celle de l'informel. Présente dans toutes les entreprises, la structure informelle est naturellement plus prégnante dans les TPE-PME où les relations de proximité favoriseraient des mécanismes non standardisés de coordination : communication interpersonnelle spontanée, dialogue ou contact direct, processus de décision souple reposant principalement sur l'implicite. Le coût d'opportunité de la non-formalisation des relations RH est jugé faible par les acteurs internes à l'entreprise, au premier rang duquel le dirigeant.

De manière assez paradoxale, si les acteurs de l'entreprise associent promptement la gestion des compétences à des processus RH formalisés, ils identifient volontiers le lien entre développement des compétences et la situation de travail. C'est d'ailleurs dans le champ du développement des compétences que les pratiques informelles ou semi-formalisées sont le plus présentes. Selon une étude du Céreq², seuls 15 % des

¹ Céreq (2018) « [La formation dans les petites entreprises - Volet 2](#) », *Point sur la réforme de la formation professionnelle*.

² Fournier C., Lambert M. et Marion-Vernoux I. (2017), « [Le travail au cœur des apprentissages en entreprise](#) », Céreq, *Bref*, n° 353.

employeurs désignent la formation formelle comme principal mode d'acquisition des compétences en cours d'emploi. Ils sont majoritaires à déclarer que c'est avant tout dans l'exercice du travail, de façon informelle, que les savoirs et savoir-faire se développent.

On assiste ainsi à la coexistence de pratiques formelles et informelles. Dans l'enquête Defis¹, 55 % des employeurs déclarent que l'origine des nouvelles compétences acquises réside principalement dans l'exercice du travail, contre seulement 15 % dans le cadre de formations organisées. Quant aux salariés, ils déclarent que la principale voie d'accès informelle à de nouvelles compétences est l'échange avec des collègues (62 %), devant les recherches sur internet ou la lecture de la presse (58 %).

Dans l'étude de terrain, à côté des pratiques de développement de compétences formelles (recours à la formation généralement), 13 entreprises sur les 14 interrogées ont développé des pratiques internalisées, **la plupart du temps informelles**, de développement des compétences. Par informel, il faut ici entendre « ni organisé, ni structuré en termes d'objectifs, de temps ou de ressources », c'est-à-dire des apprentissages produits en dehors des temps explicitement consacrés à des actions de formation organisées.

Le rôle de la dynamique de travail dans les apprentissages informels

Disséminés, souvent invisibles, parfois inconscients, les apprentissages informels échappent à toute mesure. Cependant, les facteurs qui les favorisent ont pu être identifiés et donnent lieu à ce que l'on nomme « **la dynamique de travail** ». Cette notion permet de rendre compte du croisement entre l'organisation du travail et la nature de l'activité, et de ce que le travail est plus ou moins « porteur d'apprentissages informels ».

Comme nous l'avons déjà évoqué, ces facteurs relèvent d'une part du contexte organisationnel et managérial de l'entreprise, et d'autre part de la nature de l'activité de travail du salarié.

Dans le cadre du dispositif d'enquête Defis, le Céreq propose une analyse particulièrement innovante : répartir les salariés selon trois types de contexte organisationnel et quatre types d'activité de travail, afin de voir la part de ceux évoluant dans des dynamiques de travail plus ou moins propices aux apprentissages informels (voir tableau 4 page suivante). On constate une large hétérogénéité des dynamiques de travail, y compris au sein de contextes organisationnels similaires.

¹ *Ibid.*

Tableau 4 – Part des salariés évoluant dans des dynamiques d'activité propices aux apprentissages informels

Activités de travail du salarié	Propices aux apprentissages informels	Moyennement propices aux apprentissages informels	Moyennement propices aux apprentissages informels	Non propices aux apprentissages informels	Répartition des salariés selon le contexte de l'entreprise
Contextes organisationnels de l'entreprise	Elles facilitent 3 dimensions 1. Les processus cognitifs 2. Les échanges 3. L'autonomie	Elles facilitent 2 dimensions sur 3 1. Les processus cognitifs 2. Les échanges	Elles facilitent 2 dimensions sur 3 1. Les processus cognitifs 2. L'autonomie	Elles ne facilitent aucune des 3 dimensions	
Favorables aux apprentissages informels Ils facilitent 6 dimensions : 1. Le dialogue et le partage de l'information 2. La transmission des compétences 3. Les perspectives d'évolution 4. Le décloisonnement du travail 5. La réflexion sur la pratique 6. La valorisation du collectif	9*	11	12	7	▶ 39 %
Moyennement favorables aux apprentissages informels Ils facilitent 3 dimensions sur 6: 1. Le dialogue et le partage de l'information 2. La transmission des compétences 3. Les perspectives d'évolution	6	11	11	17	▶ 45 %
Non favorables aux apprentissages informels Ils ne facilitent aucune des 6 dimensions	2	2	4	8	▶ 16 %
Répartition des salariés selon leur activité de travail	▼ 17 %	▼ 24 %	▼ 27 %	▼ 32 %	

* 9 % des salariés sont à la fois dans le contexte le plus favorable et l'activité la plus propice.

Champ : Salariés des entreprises de 10 salariés et plus

Source : CNEFP-Céreq, Defis 2015

Ces constats mènent à réaffirmer la place centrale qu'occupe la réalité du travail dans la propension à apprendre et à développer des compétences.

Très souvent, les salariés qui bénéficient des meilleures dynamiques de travail sont également ceux qui ont le taux d'accès le plus élevé à la formation « formelle » et organisée. Ce taux d'accès est démultiplié pour les salariés les moins qualifiés appartenant aux dynamiques de travail les plus porteuses d'apprentissage informels, dans des mesures bien plus importantes que pour les salariés plus qualifiés. Ils tirent donc encore plus profit de ces dynamiques positives¹. Ainsi, les apprentissages informels sont loin de

¹ Rappelons que la voie d'accès aux certifications de la VAE a justement été créée pour permettre de valider de façon pérenne la détention de compétences provenant de l'apprentissage informel. Le relatif échec de cette modalité a pour conséquence de défavoriser un peu plus les salariés les moins qualifiés.

se substituer aux formations formalisées, quelle que soit leur modalité. Au contraire, les différentes façons d'apprendre tendent plutôt à se cumuler.

Tutorat, mentorat, coaching : une hybridation de pratiques formelles et informelles de développement des compétences

On assiste à de nombreuses formes de pratiques que l'on pourrait considérer comme hybrides. En effet, les pratiques de développement des compétences peuvent également se fonder sur du partage et de l'entraide dans le travail.

Cela passe par exemple par la mise en place de pratiques définies comme du « tutorat ». Il s'agit alors d'accompagner de nouveaux entrants dans l'entreprise à la prise en main de leur poste, à l'acquisition de « gestes professionnels » ou d'une expertise technique spécifique. C'est bien souvent un professionnel « senior » qui appuie une personne moins expérimentée sur la base de son expérience du travail, ses aléas et ses dysfonctionnements. La fonction tutorale comme les modalités de transmission de ces gestes et expertises restent globalement assez peu formalisées. Elles sont toutefois un indice du besoin, pour ces entreprises, de disposer de compétences « contextualisées », en totale adéquation avec leur activité, leurs expertises spécifiques, voire leur vision de la qualité. Ce développement des apprentissages au travail est encore plus prégnant lorsque les besoins en compétences sont peu couverts par l'offre de formation existante.

Encadré 10 – Le « tutorat » pour accompagner les prises de postes Quelques illustrations

Étant donné la difficulté à recruter des profils disposant d'une double expertise métier + accessibilité, l'accompagnement à la prise de poste est un enjeu très important pour le cabinet. Cela passe d'abord par un « tutorat rapproché », pendant au moins six mois. À chaque fois, cela représente un investissement financier et en temps important pour le cabinet – pour lequel il reste difficile de facturer aux clients deux consultants positionnés sur la même tâche. Un consultant de l'équipe voit depuis quelques années son rôle évoluer vers de la transmission d'expertise, en écho à sa propre volonté de voir son périmètre de poste évoluer. Il est aujourd'hui positionné sur la formalisation des méthodes spécifiques liées à l'accessibilité numérique, et largement mobilisé sur des tâches de tutorat pour accompagner les nouveaux entrants¹.

Les difficultés de recrutement sur des profils hybrides inexistants sur le marché du travail obligent l'entreprise à former de manière formelle et informelle (tutorat) les

¹ Entreprise intervenant sur le champ de l'accessibilité numérique, 7 salariés.

nouveaux entrants. À titre d'exemple, un profil « stratégique/conseil » aura *a minima* une montée en compétence/expertise technique de six mois pour être opérationnel. De manière informelle, le tutorat/mentorat entre collaborateurs est très fréquent. Les collaborateurs vont directement voir des salariés plus seniors pour chercher des informations. Ou *a contrario*, certains seniors identifient des salariés avec des difficultés et les aident. La formalisation de cette pratique est en réflexion par la structure¹.

Pour le dirigeant, l'apprentissage et l'expérience se font sur le terrain, au travers de la maîtrise du « geste technique ». Ainsi, pour chacun des chantiers, il cherche à créer un binôme entre un salarié junior et un salarié expérimenté. Cette méthode est selon lui « la plus efficace ». Les difficultés persistantes de recrutement l'empêchent cependant de procéder ainsi pour l'ensemble des chantiers (le ratio expérimenté/jeune tend à s'inverser dans sa structure). « Je dis souvent que l'on commence en aidant et après on acquiert une expérience et puis on monte en compétence. Il est important dans un premier temps d'observer ». Dans son équipe, le doyen est également le référent « informel » des autres salariés. Ce dernier est sollicité par les autres en cas de doute sur la réalisation de tâches ou d'un « renseignement technique »².

Le terme de « coaching » est également évoqué au cours des entretiens. Il renvoie ici selon les interlocuteurs : i) soit à un accompagnement des managers à la prise de poste, ii) soit à de la formation collective, au niveau des équipes.

Notons que les différences entre coaching, tutorat et mentorat sont souvent très floues dans les discours des acteurs mais également dans les ressources destinées aux entreprises. En se risquant à une typologie on pourra affirmer que :

- le *coaching* a tendance à porter plus généralement sur les *soft skills* et les compétences comportementales. Ou bien il s'apparente à du « développement personnel », ou bien il sert à « accompagner les changements » au sein de l'organisation.
- le *mentorat* renvoie à une relation interpersonnelle de soutien, d'aide, d'échanges et d'apprentissage. Une personne d'expérience – le mentor – offre son expertise à une autre personne – le mentoré – dans le but de favoriser son développement professionnel (conseils, feedback sur le travail, accès à un réseau, etc.) et surtout psychosocial (écoute et dialogue sur des problèmes d'ordre personnel et professionnel, confiance, etc.). On voit de plus en plus de mentorats se développer dans le but de

¹ Entreprise de marketing, 62 salariés.

² Entreprise de bâtiment et de rénovation tout corps d'état, 8 salariés.

lutter contre les phénomènes de censure sociale (en direction des femmes ou des minorités)¹.

- le *tuteur* guide, conseille, met en relation un individu et une situation professionnelle donnée. Le tutorat est plus orienté sur la transmission de processus et procédures, de savoir-faire professionnels, alors que le mentorat porte sur des enjeux de positionnement dans une organisation et de posture, de savoir-être².

Toutes ces méthodes de transmission et d'apprentissage ont en commun de marier compétences techniques (ou métiers) et compétences comportementales, en visant à la diffusion de la culture d'entreprise. Ces méthodes partagent également la centralité accordée à la situation de travail. Elles prennent appui sur un *acteur clé* – tuteur, maître d'apprentissage, coach pédagogique, etc. – qui assure l'ingénierie pédagogique *in situ*³. La situation de travail y est fondamentale puisqu'elle repose sur le présupposé que le travail est porteur d'apprentissage, à la condition qu'il bénéficie d'un accompagnement approprié. L'apprentissage se fait donc par « imitation, observation, essai et erreur, explications dans l'action » et avec un impact immédiat sur le travail et la performance de l'apprenant.

Outre ces modalités, on constate d'autres pratiques d'entreprises qui consistent à s'inspirer de modalités d'apprentissages informels ayant démontré leur efficacité et qui cherchent à les systématiser au sein de parcours de développement des compétences formels.

Une entreprise de l'étude de terrain⁴ a d'ailleurs défini un « itinéraire » d'accompagnement à la prise de poste dans le cadre de l'Action de formation préalable au recrutement (AFPR) proposée par Pôle emploi, grâce à un « super conseiller qui a monté le truc en à peine dix jours, c'était vraiment très simple ». La personne recrutée a bénéficié des 400 heures de formation en interne (tutorat). « Un vrai plus pour nous. On a besoin de ce type de dispositifs totalement intégrés, car on n'a pas d'offre adaptée sur le marché. »

L'introduction de l'AFEST parmi les modalités de l'action de formation (voir encadré 11) procède de la même logique, puisqu'elle constitue la création d'un parcours de formation formel s'appuyant sur la situation de travail et pouvant donc mettre en lumière les processus d'apprentissage informels. L'entreprise La Main de Jeanne⁵ a ainsi eu recours

¹ CEDIP (2018), *Le mentorat, une modalité pour le développement professionnel*.

² *Ibid.*

³ Bourgeois E. et Enlart S. (2017), « Chapitre 24. L'apprentissage en situation de travail », dans Carré P. et Caspar P. (dir.), *Traité des sciences et des techniques de la Formation*, 4^e édition (p. 483-499). Paris, Dunod.

⁴ Entreprise dans le numérique, moins de 10 salariés.

⁵ Entreprise d'aide à domicile, 130 salariés, auditionnée dans le cadre de la session de travail n° 4 du groupe de travail.

à l'action de formation en situation de travail (AFEST) afin de reconnaître les savoir-faire et savoir-être de ses salariés évoluant seuls au quotidien dans des métiers peu valorisés. Ces salariés, supposés connaître le « travail réel », suivent une formation certifiante afin de devenir « référent AFEST » au sein de l'entreprise et avec mission de concevoir et coordonner le parcours de formation en situation de travail d'un salarié à partir de l'analyse de leurs propres pratiques. Outre l'aspect « valorisation des compétences de transmission des salariés », le dispositif permet aux référents AFEST de mettre à distance leur activité quotidienne et d'explicitier/objectiver l'expérience pour le compte de l'apprenant.

Identifier et encourager ce qui dans l'activité et l'organisation est formateur (support d'apprentissage contribuant de fait au développement des compétences), formel ou non, serait dès lors une ambition légitime pour les acteurs de l'accompagnement. Les apprentissages informels gagneraient à être réfléchis en synergie avec les apprentissages formels plutôt que de façon antagonique. Cette approche conduit à repenser les frontières entre travail et développement des compétences.

Encadré 11 – L'action de formation professionnelle en situation de travail (AFEST) : une source d'inspiration

La reconnaissance de la formation en situation de travail comme action de formation au sens légal est devenue un enjeu dès lors que le « travail » est apparu comme un vecteur d'acquisition de compétences. Son introduction comme nouvelle modalité de formation formelle répond à plusieurs enjeux :

- mettre fin à la longue tradition de séparation entre la formation et le travail en rapprochant acte formatif et acte productif ;
- favoriser l'accès des salariés des TPE-PME à des formations, notamment les salariés les moins qualifiés ;
- développer une modalité de formation complémentaire, potentiellement mieux adaptée à certaines configurations d'entreprise.

Cette innovation pédagogique est ainsi une source d'inspiration pour deux raisons. D'une part, elle utilise l'activité de travail comme support du développement des compétences avec, au préalable de sa mise en place, une analyse de l'activité de travail. Elle est organisée autour de l'alternance de deux séquences : une mise en situation de travail permettant de coller au mieux aux attendus du quotidien, articulée à un moment de recul réflexif en rupture avec le cours de l'activité productive. Elle reconnaît ainsi la situation de travail comme lieu d'apprentissage et met en lumière des apprentissages tacites tout en participant à la montée en puissance de processus informels de construction et de transmission des savoirs déjà en cours dans les entreprises. Néanmoins, l'AFEST ne se réduit pas à une

simple organisation des apprentissages informels. Elle repose sur une solide ingénierie de parcours (définition des objectifs, analyse des situations de travail, évaluation en amont et en aval, etc.) et a donc pour objet la structuration de situations de formation qui mobilisent l'activité productive.

D'autre part, la structuration de la démarche s'est faite à partir d'une expérimentation initiée par la DGEFP en 2014 et lancée en 2015 avec 13 OPCA volontaires pour porter les projets expérimentaux. Pilotée avec le Comité interprofessionnel pour l'emploi et la formation (Copanef), le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) et le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (Cnefop), elle a duré deux ans et demi et a permis de préciser les éléments constitutifs d'une AFEST, de dégager des conditions de réussite et des points de vigilance en illustrant avec des exemples d'entreprises aux contextes et environnements de travail variés.

Le processus qui a mené à l'intégration de l'AFEST dans la loi liberté de choisir son avenir professionnel de 2018 illustre parfaitement comment une synergie d'acteurs de l'écosystème institutionnel d'accompagnement des entreprises, agissant au plus près des besoins, a réussi à capitaliser sur des pratiques existantes en les faisant monter en qualité. Une approche que nous cherchons à défendre dans le cadre de la conclusion de ce chapitre 2 et dans le chapitre 3 de ce rapport.

LES TPE-PME et le développement des compétences

Si l'on s'intéresse aux pratiques formelles de développement des compétences au sein des TPE-PME, le constat semble unanime : les petites entreprises forment moins leurs salariés que les grandes.

Pourtant, en élargissant le spectre d'analyse et en s'extirpant du diktat de l'outil, on constate dans les développements précédents que les pratiques informelles et semi-formalisées sont particulièrement présentes dans les TPE-PME : discours interactifs quotidiens, apprentissage « par compagnonnage » (même au XXI^e siècle dans des PME industrielles « modernes »), dynamique de groupe, notes écrites « semi-spontanées » (non instrumentées à la manière de guides de procédure ou autres), tutorat, mentorat, et rôle des gestes...¹ Une étude du Céreq se fondant sur les données de l'enquête Defis² montrent que la mise en œuvre de ces pratiques est plus dépendante de la stratégie de développement de la

¹ Besson D. et Olaba A. (2017), « [Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel : une enquête sur quatre PME](#) », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2017/2, n° 128.

² Beraud D. et Noack E. (2018), « [La formation dans les petites entreprises, reflet de leur orientation spécifique](#) », *Céreq Bref*, n° 369.

structure que de la taille *stricto sensu*. Ce constat invite à tempérer le propos selon lequel les TPE-PME sont très éloignées des pratiques de gestion des compétences.

En outre, le fait que les « événements RH » ne déterminent que peu de « situations de gestion » dans les petites entreprises limite la naissance de processus systématisés et les prémunit contre certaines dérives instrumentales et leur permet de faire prospérer des démarches de compétences en dehors de l'outil. Une étude récente menée par le CNAM et le laboratoire LISE¹ sur le développement des compétences et des apprentissages dans les petites entreprises et reposant sur des études dans plus de 25 TPE-PME et des monographies sectorielles conclut que « en décalage par rapport aux conclusions de nombreux rapports sur les pratiques de formation professionnelle dans les petites entreprises, ces dernières sont perçues par les salariés que nous avons rencontrés comme étant plus “apprenantes” que les plus grandes ».

Les pratiques de développement des compétences y sont qualifiées de « multiples », « riches » et même « inspirantes pour de plus grandes entreprises ». Cela serait lié à la forte place dévolue à des formes d'apprentissage entre pairs, en situation de travail, telles que nous les avons décrites précédemment.

S'il convient donc de souligner que l'entreprise, en particulier petite, peut être un bon lieu d'apprentissage informel lorsque tout va bien, ces modes d'apprentissage peuvent aussi se révéler insuffisants en cas de difficulté ou de désengagement du salarié. Aussi, les acquis de formations semi-formalisées ou informelles présentent des lacunes en matière de transférabilité dans d'autres contextes professionnels, s'ils ne s'accompagnent d'aucune garantie externe à l'entreprise. Bien que l'expérience professionnelle soit un signal de détention de certaines compétences, celle-ci ne rend pas forcément compte de la richesse des apprentissages qui peuvent exister au sein de l'entreprise.

Les pratiques de développement des compétences informelles ou non identifiées comme telles ne peuvent alors se suffire à elles-mêmes. Bien qu'elles constituent une base sur laquelle il est nécessaire de capitaliser, elles nécessitent un accompagnement qui fait émerger « une aptitude à transférer les connaissances du tacite vers l'explicite »² et de ce fait les pérennise et leur permet de donner leur pleine mesure.

¹ Chabbert E. et Rey F. (2020), « Développement des compétences et des apprentissages dans les petites entreprises : Expériences et pratiques de terrain dans le contexte de la loi du 5 septembre 2018 », *op. cit.*

² Bootz J., Schenk E. et Sonntag M. (2017), « [Gestion stratégique des compétences en PME. Les enseignements d'une recherche-intervention](#) », *Revue française de gestion*, 6(6), p. 25-43.

Vers la construction d'un système producteur de compétences pour l'entreprise et pour ses salariés

Nous venons de voir que les pratiques relevant de la compétence au sein de l'entreprise – qui en assurent l'allocation mais aussi l'émergence et le développement – sont de deux ordres :

- des pratiques relevant de processus RH (recrutement, accompagnement des parcours professionnels, mobilités, formations, etc.) et généralement désignées par le terme de « gestion des compétences » (renvoyant notamment à des méthodes de GPEC, d'inspiration légale ou très formalisées) ;
- des pratiques relevant de l'activité de travail qui ne sont pas identifiées comme relevant de la compétence et qui recouvrent des processus peu ou pas formalisés.

C'est bien l'articulation de ces deux dimensions, trop souvent considérées de façon dissociée, qui fonde ce que l'on pourrait nommer un système holistique de *management par les compétences*. Ce management par les compétences est désirable non pour lui-même mais en ce qu'il permet de répondre aux besoins des entreprises (objectifs stratégiques et opérationnels), tout en sécurisant les parcours des salariés et en garantissant un environnement de travail de qualité. Plus que la gestion des compétences *stricto sensu*, ce qu'il faut promouvoir auprès des entreprises, ce sont donc les conditions qui permettent d'atteindre ces objectifs. En particulier auprès des entreprises de taille modeste, pour qui l'introduction d'une gestion des compétences formalisée est souvent inaccessible.

La mission des acteurs évoluant dans l'écosystème institutionnel du champ de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle devrait être davantage orientée vers l'encouragement de pratiques qui, combinées, contribuent à créer un système producteur de compétences pour les individus (compétences individuelles) mais aussi au service de l'organisation toute entière (compétences collectives et stratégiques). En effet, il s'agit de considérer que la compétence n'est pas de la seule responsabilité de l'entreprise. Celle-ci est au cœur de la démarche puisqu'elle en est le lieu d'expression, mais les enjeux de compétences, individuels comme collectifs, se jouent aussi à une échelle plus large (secteur, filière, bassin d'emploi, territoire, etc.). Cela conduit à réaffirmer le rôle essentiel joué par l'accompagnement.

Le groupe de travail a ainsi élaboré une représentation systémique de l'ensemble des pratiques qu'il convient de susciter ou d'encourager. Celles-ci sont déjà souvent présentes de façon plus ou moins élaborées et formalisées au sein des entreprises. Il s'agit alors de les identifier et, par la mise à disposition de ressources et d'une offre de service adéquates, de les appuyer et d'accompagner leur montée en qualité. Cette représentation se veut un cadre de référence à destination des entreprises et surtout des acteurs institutionnels de soutien aux entreprises dont le rôle sera plus amplement abordé dans le chapitre 3.

VALORISATION/ RECONNAISSANCE

Reconnaître, certifier et valoriser la détention et l'acquisition de compétences

- Évaluer la compétence en situation de travail
- Évaluer et reconnaître la compétence collective
- Envisager la valorisation de la compétence (en veillant à l'écueil d'une trop grande individualisation des rémunérations)
- Construire des parcours qualifiants offrant de réelles mobilités professionnelles, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation
- Généraliser la reconnaissance des compétences des salariés :
 - Recours au CEP
 - Fléchage des fonds vers les formations qualifiantes (ProA ou CPF transition professionnelle)
 - Accès à une VAE simplifié (reposant sur les blocs de compétences)*



EMPREINTE SOCIALE DANS LE TERRITOIRE

Faire de l'entreprise le cœur de l'écosystème territorial

- S'appuyer sur l'écosystème (entreprises, acteurs institutionnels, branches professionnelles...)
- Soutenir la mutualisation des initiatives compétences (branches, clusters, pôles de compétitivité)
- Encourager les démarches relevant de la Responsabilité territoriale des entreprises**



PERFORMANCE

Intégrer la composante « compétence » comme une variable stratégique

- Formaliser un projet d'entreprise
- Mettre en cohérence la mobilisation et le développement des compétences avec la stratégie de l'entreprise
- Intégrer l'ensemble des fonctions à la définition de la stratégie (viser l'implication de tous les salariés et de leurs représentants dans le projet stratégique)
- Affirmer l'importance de l'évaluation, en lien avec les parcours professionnels
- Relier le développement des compétences individuelles et collectives (RH) et les conditions de réalisation de l'activité (stratégie, organisation du travail, etc.)



La compétence, une construction collective

ORGANISATION DU TRAVAIL

Encourager les organisations du travail apprenantes / capacitantes

- Expliciter la stratégie et le rôle de chaque partie prenante
- Mener des actions de communication à destination du management de proximité et de la population-cible
- Créer des espaces / temps dédiés à une réflexivité sur les pratiques de l'entreprise (cf. AFEST)
- Miser sur les démarches de co-construction : espaces de dialogue, échanges entre pairs, approche bottom-up, etc.
- S'appuyer sur une instrumentation en prise avec la spécificité du contexte de l'organisation

MANAGEMENT

Accompagner le management de proximité, acteur du développement des compétences

- Repositionner les managers (et les pratiques managériales) comme le cœur du système créateur (ou non) de compétences
- Intégrer le développement des compétences dans les objectifs et l'évaluation du management
- Partager de manière claire le rôle du management de proximité et des RH dans l'analyse des compétences
- Accompagner le management de proximité dans l'utilisation de l'instrumentation de gestion des compétences

FORMATION

La formation comme investissement immatériel : placer l'individu au cœur du processus de changement

- Favoriser l'initiative personnelle en informant les salariés de leurs droits en matière de formation
- Inciter à une hybridation du développement des compétences (formations formelles / informelles)
- Optimiser et soutenir les pratiques de formation en situation de travail
- Valoriser les pratiques de formation informelles et accompagner leur montée en qualité
- Développer des mécanismes de formation en interne, afin de répondre au mieux aux besoins spécifiques des salariés

* Une expérimentation étant menée à ce propos (voir page 76)

** Voir Plateforme RSE (2018), « Vers une responsabilité territoriale des entreprises : avis de la plateforme RSE », juillet



CHAPITRE 3

RENOUVELER LES DISCOURS ET LES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

Une conclusion s'impose des constats qui précèdent. Toutes les entreprises pourraient, à des degrés divers, bénéficier de certains apports des logiques de compétences... mais elles ne disposent pas toujours en interne des ressources, des connaissances ou de la volonté nécessaire pour les déployer. D'où le rôle essentiel que doit jouer ici l'accompagnement.

Or, une partie des ressources ainsi que de l'offre d'accompagnement actuellement mises à disposition des entreprises en matière de compétence peine à trouver preneur. Plusieurs explications peuvent être avancées, notamment des différences dans l'appréhension de la compétence et un certain décalage entre une logique de prestations standardisées et les attentes des entreprises, qui souhaiteraient un accompagnement sur mesure et des solutions très opérationnelles. Ce décalage entre la façon dont les acteurs institutionnels investissent le champ de la compétence (par le biais de services, de productions de ressources, de recommandations, etc.) et les besoins exprimés par les entreprises semble plaider en faveur d'un rapprochement entre les enjeux de compétences en entreprise et les offres d'accompagnement.

1. Un écosystème institutionnel mal identifié et ne répondant pas toujours aux attentes des entreprises

Les entreprises ont vu fleurir les dispositifs d'accompagnement renforcés en matière de gestion des compétences pour réorganiser le travail, adapter les emplois et les compétences au contexte économique (et plus récemment sanitaire) ou encore renforcer le dialogue social. Les dispositifs institutionnels visent essentiellement les TPE-PME car celles-ci, contrairement aux entreprises de taille supérieure qui disposent de services dédiés, ont besoin de s'appuyer sur des organismes externes pour appréhender une

réglementation jugée complexe, mais aussi pour trouver des enseignements pratiques. Côté pouvoirs publics, la relation d'accompagnement est mobilisée afin de sécuriser au mieux les employeurs et les salariés ainsi que pour maintenir et développer l'emploi et les compétences. Côté entreprises, l'accompagnement permet de faire face à une situation nouvelle qu'elles ne maîtrisent pas entièrement ou à une complexité qu'elles considèrent ne pas être en capacité d'appréhender au bon niveau de réflexion. Cette relation d'accompagnement mobilise une multiplicité d'acteurs de statuts publics et privés appartenant à des réseaux et à des territoires, dont les missions sont disparates et les performances inégales.

Malgré une offre pléthorique, les entreprises semblent dans l'ensemble peu mobiliser les ressources ainsi que l'offre d'accompagnement institutionnelles disponibles. Dans le cas des TPE-PME, ce faible recours est lié à un certain nombre de freins dont les principaux sont : la méconnaissance des prestataires de services, l'absence de besoins identifiés en matière d'accompagnement et l'incapacité ressentie de ces prestataires à répondre aux besoins parfois très pointus ou au contraire trop flous des entreprises.

Nombreuses sont les structures qui se sont engagées dans des démarches de mise en adéquation de leurs offres d'accompagnement aux besoins des entreprises, en réponse à ce faible taux de recours. Elles proposent des prestations individualisées avec des méthodologies permettant l'association de tous les acteurs de l'entreprise au projet d'accompagnement, dans l'idée de professionnaliser les dirigeants de TPE-PME ou l'encadrement de proximité à la gestion des compétences et d'inscrire durablement cette démarche dans la stratégie d'entreprise.

Les constats qui suivent ne sont donc pas représentatifs de toute l'offre d'accompagnement existante. Il s'agit de limites exprimées par les entreprises interrogées dans le cadre de notre étude de terrain et de témoignages en séance, notamment par divers acteurs de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle. Nous avons souhaité faire remonter les motifs d'insatisfaction afin de mieux comprendre le faible recours aux dispositifs d'accompagnement et de mettre en lumière des pistes d'amélioration.

1.1. Un écosystème institutionnel complexe

Un marché payant qui cible principalement les ETI et les grandes entreprises

Les premiers acteurs de l'accompagnement¹ sont les **prestataires payants**. Ce sont les sociétés privées de conseil et les « experts » qui proposent une prestation de conseil en annexe de leur métier de base ou en métier principal². Ces acteurs privés du « marché de la gestion des compétences » sont apparus avec la montée en puissance de cette notion dès les années 1990 et jouent un rôle non négligeable dans la diffusion de pratiques et d'outils normalisés. Ils proposent deux natures de conseil : du conseil spécialisé (RH mais aussi fiscal, juridique, comptable, etc.) et du conseil stratégique en vue de faire évoluer l'organisation de l'entreprise en lien avec les orientations stratégiques du dirigeant.

Ce marché privé est principalement sollicité par les grandes entreprises ou les ETI pour du conseil en stratégie, en conduite de changements organisationnels, en conseil SI ou encore pour la mise en place de démarches d'anticipation (en lien avec les obligations légales en matière de GPEC). Ces prestations sont le fait de cabinets de conseil, le plus souvent généralistes, dont le périmètre évolue au gré de la demande.

Les TPE-PME semblent faire beaucoup moins fréquemment appel à ces acteurs privés. Selon une étude de février 2012, 65 % des TPE-PME interrogées ne font pas appel à des consultants externes et 70 % ne connaissent pas l'offre de conseil. Pourtant 85 % d'entre elles considèrent se trouver dans une situation tendue voire en difficulté, face à leur environnement conjoncturel. Un constat qui est confirmé par l'étude de terrain menée en parallèle de ce travail. Lorsqu'elles sollicitent des prestataires payants, il s'agit principalement de cabinets d'experts-comptables ou d'avocats, à l'occasion d'un litige ou d'une mise « en conformité » sur les politiques RH et la formation (ces cabinets servent également d'intermédiaires dans les relations avec les OPCO et optimisent la relation financière des achats de formation).

Une grande diversité au sein de l'écosystème institutionnel

À côté de ce type d'acteurs privés coexistent des **acteurs institutionnels de l'accompagnement**³ constitués des opérateurs impliqués dans les dispositifs d'appui aux entreprises (service public de l'emploi, OPMQ, OPCO, Carif-Oref, DIRECCTE, etc.). Ces

¹ Même si, dans leur cas, il serait plus légitime de parler de prestation prenant la forme d'accompagnement.

² Cullière O. *et al.* (2003), « [La légitimité d'accompagnateur des organismes institutionnels de conseil en management auprès des TPE](#) », XII^e Conférence de l'Association internationale de management stratégique.

³ *Ibid.*

opérateurs peuvent ou bien proposer une offre d'accompagnement réalisée en interne, ou bien s'appuyer sur du conseil privé qu'ils financent.

Pour certaines émanations directes des réformes législatives introduisant des obligations en matière de gestion des compétences, ces acteurs ont su développer une offre de services essentiellement fondée sur la construction et l'exploitation d'un savoir statistique, la représentation de certaines pratiques d'entreprise, la prospective des métiers et des qualifications au sein d'un secteur ou d'une branche déterminée, etc.

En contact direct avec les entreprises, ces acteurs ont contribué à faire émerger une vision normalisée de la gestion des compétences qui essaime dans l'ensemble des organisations et des entreprises. Ils sont en effet chargés dans l'architecture institutionnelle actuelle de :

- produire de la ressource : analyses quantitatives, qualitatives, cartographiques, prospectives et territoriales ;
- apporter un appui technique en matière de gestion des compétences : supports didactiques, réunions d'information, orientation, information, montée en compétences, ingénierie, etc. ;
- apporter un appui approfondi (prestation de service) : diagnostics, expressions des besoins, enjeux d'emploi et de compétences, formation ; ingénierie financière et montage partenarial ;
- apporter un conseil de premier niveau, et réorienter vers les acteurs spécialisés ;
- financer notamment des prestations de conseil en ressources humaines.

Si les grandes entreprises sont susceptibles d'aller puiser dans certaines des ressources ou prestations spécifiques mises à disposition par ces acteurs (travaux prospectifs et référentiels de branche, exercice de Prospective des métiers et des qualifications – PMQ, EDEC ou dispositif d'appui aux mutations économiques), les TPE-PME et leurs salariés font l'objet d'un affichage explicite en termes de priorité d'accompagnement, souvent corolaire de la politique du gouvernement visant à créer les conditions propices à leur développement et donc à l'emploi. Ce sont donc en priorité à elles que s'adresse une large part de l'offre d'appui et d'accompagnement institutionnelle.

L'OPCO, principal interlocuteur repéré sur le champ de la gestion des compétences

Selon les entreprises interrogées dans le cadre de notre étude, les opérateurs de compétences (OPCO) sont le principal interlocuteur repéré sur le champ de la gestion des compétences. Ces opérateurs de compétences, agréés à partir du 1^{er} avril 2019 en remplacement des anciens organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), ont pour mission, entre autres, d'accompagner les TPE-PME dans la définition de leurs besoins de

compétences et de formation, notamment en fonction des mutations économiques et techniques de leur secteur d'activité. Cette circonscription du public cible¹ de leurs services nécessite désormais un recentrage de leur mission d'accompagnement sur une population d'entreprises avec des besoins bien précis. Leur rôle de conseil et d'accompagnement peut consister en un déploiement de diagnostics réalisés par des prestataires privés et en la mise en œuvre d'actions d'accompagnement, notamment en matière de formation.

L'OPCO est en effet identifié par toutes les entreprises et associations de l'échantillon que représente l'étude de terrain. Il faut néanmoins préciser que cet acteur est plus connu des TPE-PME parce que jusqu'à la réforme de 2018, l'OPCA assurait la mission de collecte et de gestion des contributions destinées au financement de la formation professionnelle. Ce qui en faisait un interlocuteur obligatoire par voie légale.

Certaines entreprises ont ainsi des relations suivies avec leur OPCO, avec a minima des échanges annuels visant en particulier à affecter les fonds du plan de développement des compétences (plan de formation jusqu'à une période récente). Le dirigeant d'une des entreprises témoigne : « L'adjointe RH est en contact régulier avec l'OPCO, qu'elle connaît bien ». Il les accompagne dans l'optimisation financière et le choix des dispositifs : « à l'époque on utilisait beaucoup la période de professionnalisation ».

« Notre conseiller de l'ADEFIM² venait nous voir régulièrement, là il a changé et les relations sont moins proches. Mais je l'appellerai au besoin, au moins une fois par an pour faire notre plan de formation. »

D'autres entretiennent avec leur OPCO des relations ponctuelles et administratives, pour financer des actions de formation sur des besoins repérés par l'entreprise au fil de l'eau.

« L'OPCO est bien repéré. Les relations avec lui sont en revanche très centrées sur le financement des formations, et pas vraiment sur la stratégie de formation. »

Outre cette offre de services d'accompagnement en direction des entreprises de moins de 50 salariés, les OPCO ont pour mission d'apporter un appui technique aux branches professionnelles pour anticiper les mutations économiques (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), d'élaborer et déployer leurs politiques de développement

¹ Les OPCO visent désormais de façon prioritaire, voire exclusive pour ce qui est du financement des projets de formation, les entreprises de moins de 50 salariés.

² Branche d'Opcaim (aujourd'hui intégré dans l'Opco 2i) dans le domaine de la métallurgie.

de l'alternance, d'accroître l'attractivité des métiers ainsi que de concevoir et délivrer les certifications de branches.

Pour cela, ils s'appuient sur les **Observatoires paritaires prospectifs des métiers et des qualifications** (OPMQ), un outil clé dans la production de données prospectives sur l'évolution des métiers. Si à l'origine ils ont été créés au sein des branches professionnelles pour « permettre aux partenaires sociaux de développer un dialogue social riche sur ces questions d'évolution des métiers »¹ dans le cadre des accords de GPEC et accompagner les entreprises dans la définition de leurs politiques de formation, ils sont désormais considérés comme « un outil technique paritaire d'information, de connaissance et d'analyse permettant aux branches professionnelles de conduire une politique d'emploi, de qualification et de formation professionnelles ». Les OPMQ, réalisent ainsi des travaux d'analyses variés (sur la GPEC, la formation, les besoins en recrutement, la gestion des âges, les certifications, l'égalité professionnelle, etc.), et concourent à l'identification des évolutions susceptibles d'avoir un impact sur le contenu des métiers et les besoins en compétences de la branche (notamment par le biais des engagements de développement de l'emploi et des compétences - EDEC)².

Pourtant, leurs travaux semblent méconnus de notre échantillon, puisque seules trois des quatorze entreprises identifient les « référentiels de branche » comme des ressources potentielles (dont deux cas où la branche professionnelle est structurée au niveau de l'entreprise ou de la Fédération associative, ce qui induit une proximité des travaux menés aux attentes opérationnelles des structures).

Une identification difficile qui limite l'utilisation des dispositifs

Parmi les autres acteurs ressources dans l'environnement des entreprises, c'est **Pôle emploi** qui ressort comme le premier partenaire des entreprises interrogées. Il est principalement mobilisé pour le dépôt d'annonces de recrutement, voire la recherche de CV. Trois entreprises sont allées un cran plus loin dans les partenariats avec Pôle emploi, avec la mise en place d'une Action de formation préalable au recrutement (AFPR) ou de recrutement des salariés non permanents positionnés sur les chantiers d'insertion par l'activité économique (IAE). Pour les autres, les autres offres de service de Pôle emploi en direction des employeurs ne semblent pas identifiées.

Le reste des acteurs sont identifiés uniquement par une poignée des entreprises de notre échantillon. Niveau collectivité, **la Région**, qui propose parfois des dispositifs RH à destination des entreprises ou des salariés, n'est repérée que par trois des quatorze

¹ Oiry E. *et al.* (2013), « La GPEC : de la loi aux pratiques RH – identification de quatre idéaux-types », *op. cit.*

² <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/edec>

entreprises de notre échantillon en matière d'enjeux RH et compétences, alors que la formation professionnelle est une compétence régionale et que les Carif-Oref développent une large offre de services en direction des entreprises.



Le manager RH a bénéficié d'un accompagnement financé par la Région de son territoire. « Par deux fois, j'ai pu avoir un regard extérieur sur mes pratiques. Une première fois à ma prise de poste, et une seconde fois après mon master ». Au-delà de la révision de l'ensemble des fiches de poste, cet accompagnement a fait naître une réflexion sur un système de prime variable. « C'est gratuit, et ça permet vraiment de prendre de la hauteur... Même si ça prend un peu de temps !



L'État, pourtant présent à travers ses services déconcentrés dont les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), qui propose un accompagnement RH personnalisé et opérationnel des TPE-PME, par le biais de la « prestation de conseil en ressources humaines (PCRH) »¹ n'est cité par aucune des quatorze entreprises de l'échantillon.

Si les entreprises citent certains travaux de leur **fédération ou de leur organisation professionnelle ou encore l'appui des chambres consulaires**, on constate une méconnaissance des ressources institutionnelles de leur environnement, en particulier de la part des TPE-PME qui sont pourtant la cible principale de l'offre d'accompagnement. La Direction générale des entreprises (DGE) et la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) arrivent également aux mêmes conclusions, à savoir que « les dispositifs d'accompagnements publics sont souvent méconnus des petites entreprises. En effet, la complexité de certaines procédures, le grand nombre d'interlocuteurs avec lesquels les chefs d'entreprise doivent interagir, ainsi que le cloisonnement des structures sont autant de freins à la lisibilité et à la mise en œuvre efficace de ces accompagnements.»²

Ainsi, l'accès à l'information est complexe tant les réseaux et structures sont nombreux. Le nombre de structures d'accompagnement a considérablement augmenté, au gré de l'intervention plus ou moins appuyée des pouvoirs publics. L'action publique locale est dispersée et portée par de nombreux acteurs locaux. Cette multitude de structures d'accompagnement renforce souvent le sentiment de flou et les dirigeants d'entreprise ou

¹ S'inscrivant dans le Plan « tout pour l'emploi des TPE-PME » du 9 juin 2015 cette prestation permet pourtant à l'entreprise de bénéficier d'un accompagnement en ressources humaines réalisé par un prestataire privé et pris en charge par des fonds publics. Elle est destinée aux entreprises de moins de 250 salariés, avec une priorité donnée aux petites et très petites entreprises.

² [Place des Entreprises, le service partenarial des TPE et PME \(3^e trimestre 2020\).](#)

les services RH ne savent plus réellement à qui faire appel. De nombreuses entreprises de l'enquête de terrain peinent à se retrouver dans le maquis des dispositifs proposés par l'ensemble des acteurs impliqués dans les prestations d'appui et de conseil.


Ce manque de lisibilité des dispositifs a conduit à la création de la start-up d'État « Place des Entreprises ». Son portail en ligne met à disposition des TPE-PME un réseau d'administrations et d'experts – réseaux des chambres consulaires, État, collectivités locales, opérateurs, etc. – en partant de leurs projets et de leurs besoins dans tous les domaines : financement, ressources humaines, droit du travail... Le chef d'entreprise dépose en ligne son besoin et est rappelé par un expert qui lui propose l'accompagnement le plus adapté à sa situation. Ce nouveau service numérique n'est pour l'heure expérimenté qu'en Hauts-de-France (depuis 2019) et en Île-de-France (depuis novembre 2020)¹.

Outre ce guichet public d'orientation, il est apparu nécessaire d'entreprendre un travail d'inventaire des acteurs de l'accompagnement des entreprises sur les enjeux RH et compétences. Partant de ce constat, France Stratégie a sollicité Centre Inffo pour réaliser une **cartographie permettant de situer en un coup d'œil les acteurs clés, en fonction de la nature de leur offre de services et des principales thématiques d'accompagnement des employeurs**². L'équipe s'est appuyée sur des entretiens et sur une enquête en ligne auprès des différentes institutions identifiées comme offrant des prestations d'appui, de conseil, d'information aux entreprises sur la gestion des compétences. Si elle peut faire l'objet d'une appropriation par les entreprises elles-mêmes, cette cartographie cible au premier chef les acteurs du champ EFOP, afin que ceux-ci puissent, sur l'ensemble des thématiques en lien avec les compétences, effectuer une information de premier niveau et renvoyer vers les structures les mieux adaptées aux besoins précis des entreprises. En prime, un livret d'information sur ces acteurs apporte des précisions sur l'offre d'accompagnement.

¹ *Ibid.*

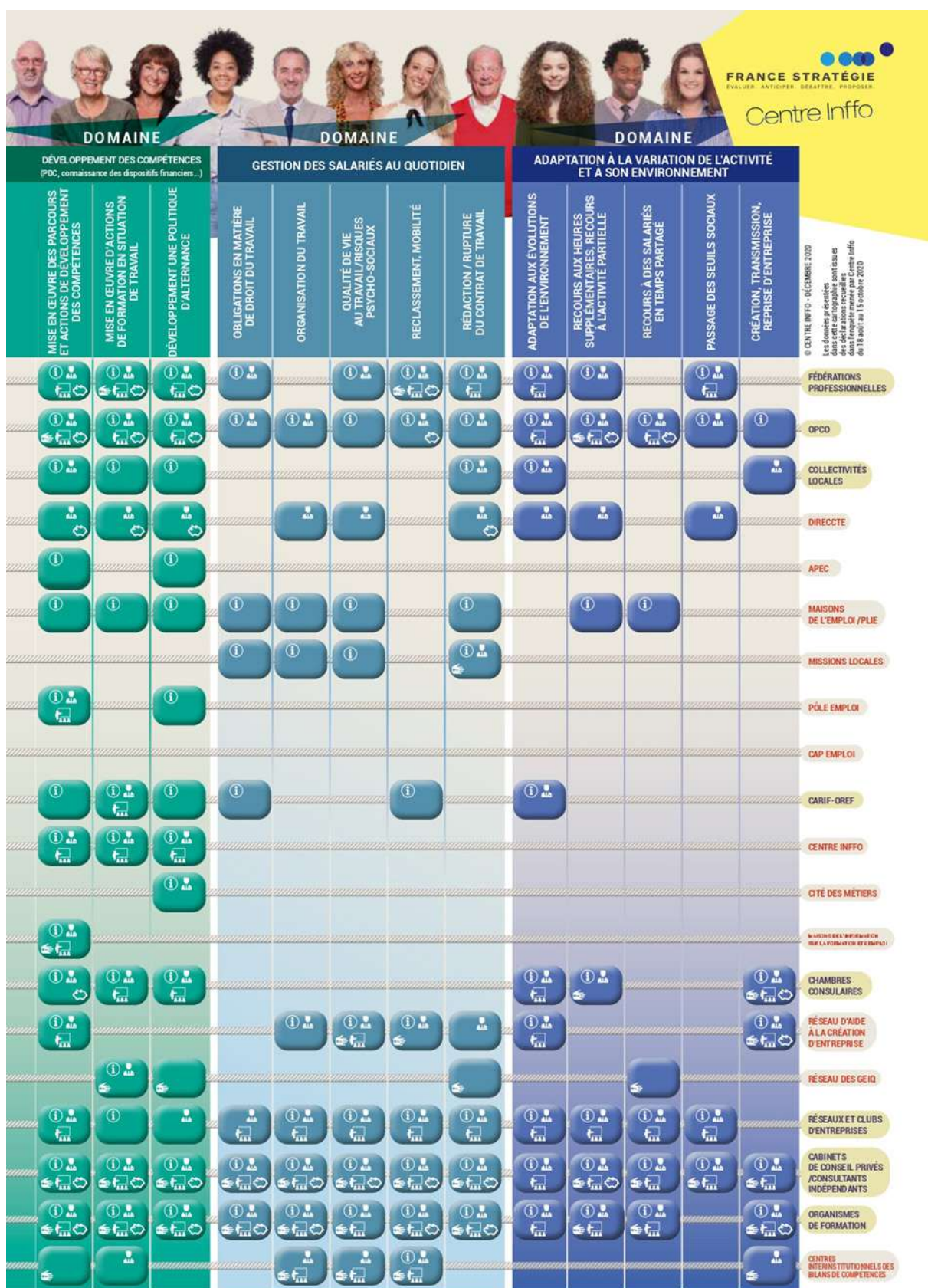
² Voir section 3 de ce chapitre et en annexe.

LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES ET DE COMPÉTENCES



L É G E N D E		DOMAINE RECRUTEMENT					DOMAINE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES (PDC, connaissance des dispositifs financiers...)				
		RECRUTEMENT D'UN SALARIÉ EN CONTRAT À DURÉE INDETERMINÉE	RECRUTEMENT POUR UNE DURÉE LIMITEE (CDD, INTERIM, ETC.)	RECRUTEMENT D'UNE COMPÉTENCE RARE OU MANQUANTE	RECRUTEMENT D'UNE PERSONNE EN ALTERNANCE	RECRUTEMENT D'UNE PERSONNE EN SITUATION DE HANDICAP	CONSTRUCTION D'UN PLAN DE DEVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	FINANCEMENT D'UN PLAN DE COMPÉTENCES (METTRE EN PLACE L'INGÉNIEUR FINANCIÈRE)	RECHERCHE D'OFFRES DE FORMATION	CONDUITE D'ENTRETIENS D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE	AIDE AU DÉVELOPPEMENT DU COMPTE PERSONNEL DE FORMATION
		INFORMATION ET/OU SENSIBILISATION	ACCOMPAGNEMENT/CONSEIL	MISE EN ŒUVRE POUR LE COMPTE DE L'ENTREPRISE	FORMATION	FINANCEMENT ET/OU AIDE AU MONTAGE FINANCIER	REPOSNE RÉSEAU ¹	REPOSNE CONSOLIDÉE ²			
ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES / PARTAIRES	FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	OPCO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
POUVOIRS PUBLICS	COLLECTIVITÉS LOCALES (EPCI, MAIRIE, RÉGION)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	DIRECCTE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI	APEC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	MAISONS DE L'EMPLOI / PLIE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	MISSIONS LOCALES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	PÔLE EMPLOI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	CAP EMPLOI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	CARIF-OREF	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ACTEURS DE L'INFORMATION ET DE L'ORIENTATION	CENTRE INFFO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	CITÉ DES MÉTIERS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	MAISONS DE L'INFORMATION SUR LA FORMATION ET L'EMPLOI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	CHAMBRES CONSULAIRES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	RÉSEAU D'AIDE À LA CRÉATION D'ENTREPRISE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	RÉSEAU DES GEIQ ³ <small>« Les Gars qui s'entraident pour trouver et la qualification »</small>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	RÉSEAUX ET CLUBS D'ENTREPRISES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
PRESTATAIRES DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	CABINETS DE CONSEIL PRIVÉS / CONSULTANTS INDÉPENDANTS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	ORGANISMES DE FORMATION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	CENTRES INTERINSTITUTIONNELS DES BILANS DE COMPÉTENCES ⁴	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

¹ Réponse réseau : description de l'offre de services par l'ensemble des réseaux impliquant les structures de son champ - ² Réponse consolidée : description de l'offre de services d'un ensemble d'organismes de même nature



1.2. Une offre de services qui ne remplit pas toujours ses objectifs

De faibles recours lié à une absence de besoins identifiés

Le recours à un conseil extérieur suppose au préalable que le dirigeant d'entreprise ou le service en charge des ressources humaines aient ressenti un besoin d'accompagnement. Or, d'après une étude de 2015, 78 % des entreprises n'ont pas fait appel à une aide extérieure parce qu'elles n'en ont pas ressenti le besoin¹ et que la gestion du personnel ne se déléguerait pas².

La majorité des entreprises rencontrées dans l'étude de terrain (9 sur 14) n'ont évoqué aucun besoin non couvert en termes d'accompagnement. Elles se répartissent de manière quasiment équitable entre celles qui déclarent simplement ne rencontrer aucun besoin, et celles qui savent trouver, dans leur environnement, les ressources nécessaires. Un des dirigeants interrogés s'exprime ainsi : « Avoir des discussions qui me challengent pourquoi pas, mais globalement je n'ai besoin de rien venant de l'extérieur. »



Non, on finit toujours par s'en sortir ! [...] Les PME sont bien accompagnées, il y a de quoi faire, si elles le souhaitent.



Non, je ne vois pas, on a la chance d'avoir l'appui d'un groupe qui est très outillé.

Cette absence de besoin exprimé tranche avec le fait qu'interrogées sur leurs enjeux et leurs difficultés, la quasi-totalité des entreprises font face à des challenges qui embarquent, d'une manière ou d'une autre, l'enjeu de la compétence. Une des premières explications tient au fait que beaucoup de ces préoccupations ne sont pas identifiées comme relevant de la compétence, comme on l'a vu au chapitre 2.

Par ailleurs, les entretiens menés montrent que certaines entreprises, en particulier les plus petites, peinent à formaliser leur projet. De leur propre aveu, certains dirigeants ont parfois du mal à « identifier ce dont ils allaient avoir besoin ». Outre la difficulté à anticiper, commune à de nombreuses entreprises, cela peut témoigner d'un degré de maîtrise jugé insuffisant par les interlocuteurs, en particulier en matière de recrutement, d'évaluation des performances du personnel, de gestion des carrières ou encore de GPEC. Comme nous l'avons déjà évoqué, plusieurs chefs de petites entreprises de l'étude de terrain ou auditionnés en groupe de travail évoquent d'eux-mêmes leur manque d'expertise en

¹ TNS/SGMAP (2015) Etude « [Complexité](#) », volet RH.

² Observatoire des PME (2003), *Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises : Regards sur les PME*, BBC octobre.

matière de gestion des compétences. Beaucoup sont issus des directions opérationnelles et ne sont pas « formés au métier de chef d'entreprise ».

« Je n'ai pas assez cadré ce que j'attendais : quand tu exerces le métier, tout paraît évident. Mais en fait ce n'est pas le cas : mon gars ne savait pas ce qu'il devait vraiment faire. »

Des ressources pas toujours assez opérationnelles aux yeux des entreprises

Il convient de distinguer les services d'appui et d'accompagnement sur les enjeux compétences – recrutement, RH, financement formation, prestations – qui s'adressent en priorité aux TPE-PME, de la production de « ressources » qui s'adressent à toutes les entreprises : études sectorielles ou territoriales, prospectives, travaux d'analyse quantitatives ou qualitatives, cartographies, référentiels de branche, EDEC, etc. Outre le manque criant de visibilité de ces travaux auprès d'une partie des entreprises (notamment les plus petites), on note une récrimination récurrente : le fait que ces ressources ne sont pas assez opérationnelles. Si la plupart des entreprises soulignent que ces productions sont intéressantes à titre d'information, certaines les jugent « trop généralistes et inexploitable » ou relativement « déconnectées du terrain ».

Ce constat peut être élargi à une partie non négligeable des acteurs du champ de l'EFOP. À titre d'exemple et pour souligner les difficultés de la tâche, dans un exercice d'autoréflexion sur les missions du REC¹ des entretiens ont été réalisés en janvier 2021 avec des dirigeants d'entreprise et des partenaires sociaux. Leurs retours étaient en tout point similaires : ils appelaient de leurs vœux une orientation des productions vers des livrables très opérationnels et adaptés aux spécificités de leurs activités.

Une offre de service d'accompagnement qui ne répond pas toujours aux attentes des TPE-PME

S'agissant de l'accompagnement en matière d'enjeux RH, les décalages entre acteurs de l'écosystème institutionnel et une partie des TPE-PME, à qui s'adressent en priorité cette offre de services, sont multiples.

Les déclarations doivent être prises avec précaution, en raison notamment de la relative mauvaise image dont souffrent les services publics en charge de l'emploi et de la lutte

¹ Réseau Emplois Compétences, qui publie ce rapport.

contre le chômage¹. Quoi qu'il en soit, certaines entreprises déplorent, à l'image du dirigeant de La main de Jeanne², une défaillance de l'écosystème territorial dans l'accompagnement de l'entrepreneur dans sa fonction d'employeur (maîtrise des obligations légales en matière d'embauche et de l'emploi salarié, gestion et développement des compétences, etc.). Il évoque « une machine à casser de l'entrepreneur ». Un constat confirmé par le témoignage du dirigeant de LabelleMontagne Manigod ainsi que par quelques entreprises interrogées dans le cadre de notre étude : les services proposés ne répondent pas à leurs attentes.

Un déficit de légitimité

On étudie trop souvent l'accompagnement comme un ensemble de prestations techniques pour atteindre un but. Or la relation d'accompagnement est avant tout fondée sur une relation humaine. La gestion des compétences devient un acte beaucoup plus complexe et « moins technique », elle intègre des données psychologiques et sociologiques d'appropriation et de reconnaissance. L'instauration d'une relation de confiance est indispensable.

Le constat est difficile, mais il convient de le souligner : les rares acteurs institutionnels identifiés par les dirigeants de petites entreprises interrogés (Pôle emploi et l'ensemble du service public, OPCO) souffrent d'une image mitigée et d'un déficit de légitimité. Comme souvent, ces avis sont liés à une mauvaise expérience ponctuelle, mais qui marque les interlocuteurs (impossibilité de trouver un candidat adéquat, refus de financement d'une formation, etc.). Ces avis, ancrés dans les représentations, sont certes contrebalancés par d'autres plus positifs mais ils sont trop récurrents³ pour être ignorés.

En ce qui concerne les dispositifs d'accompagnement centrés sur les enjeux RH, une partie des réticences semble résider dans la difficulté à faire confiance à un acteur externe : « Il n'est pas aisé de confier certains domaines stratégiques de la gestion de son entreprise à une personne extérieure, d'autant plus dans les cultures où la tradition du secret est très répandue⁴. » Il y a donc une volonté forte de maîtriser la sélection du prestataire, en toute indépendance, sans avoir l'impression que l'intervenant est imposé.

Les dispositifs existants sont essentiellement appréhendés comme une forme de contrôle et la relation avec les structures d'accompagnement est parfois perçue comme strictement administrative. Un des dirigeants de TPE exprime une forme de méfiance vis-à-vis de la

¹ Les enquêtes annuels du [Baromètre Delouvrier](#) les placent systématiquement en queue de peloton en termes d'image.

² Entreprise d'aide à domicile de 130 salariés auditionnée lors de la séance n°4 du groupe de travail.

³ Presque la moitié des entreprises de moins de 250 salariés rapporte des doléances vis-à-vis du SPE et/ou de l'OPCO.

⁴ Bayad M., Gallais M., Marlin X. *et al.* (2010), « [Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement](#) », *Management & Avenir*, 2010/10 (n° 40), p. 116-140.

capacité des acteurs externes à lui apporter une plus-value en matière RH : « J'ai peur d'y perdre plus de temps que de gain ». Pourtant, si on dépasse ce constat, on peut identifier des raisons objectives à ce décalage n'ayant rien à voir avec la qualité de l'offre d'accompagnement proposée.

La difficulté à trouver un langage commun

De par leur mission de financement de dispositifs de diagnostic ou de développement des compétences, les acteurs de l'accompagnement structurent leur offre autour des instruments. Or la compétence est souvent impensée comme objet dans les entreprises interrogées. Un dirigeant interviewé précise ne pas connaître les expressions « plan de formation » ou « plan de développement des compétences » et trois entreprises – appartenant toutes à la catégorie des moins de 10 salariés – ont clairement exprimé leur difficulté à bien cerner la notion de compétences. Pour elles, c'est bien la réalisation de l'étude et les échanges avec les consultants qui les ont amenées à conceptualiser et verbaliser ce que recouvre cette notion.

Des membres du groupe de travail évoque donc la nécessité de « **traduire la question des "compétences" dans le langage du métier** ». On retrouve ici la dichotomie largement explorée entre les pratiques de la gestion des compétences et celles relevant de l'activité : les acteurs ont tendance à se focaliser sur les premières quand les entreprises déclarent des attentes liées aux secondes. Un manager RH récemment arrivé au sein de son entreprise résume parfaitement ce hiatus : « Le discours liant compétitivité et compétences est nécessaire, mais il faut également que les dirigeants l'entendent. Et c'est plus compliqué dans les petites entreprises. On est sur le chiffre d'affaire et le résultat, on n'a pas forcément le temps de se dire qu'il faut également valoriser la ressource humaine »¹. Plusieurs dirigeants témoignent ainsi de la difficulté à « sortir du quotidien et de la production », et de trouver du temps et des espaces pour échanger « sur le fond ».

Nous avons ainsi deux publics aux comportements différents : d'un côté, des structures spécialistes de la gestion des compétences, et de l'autre, des dirigeants à qui cette sémantique ne parle pas forcément.

« Le fonctionnement généralement admis dans une TPE-PME est une organisation au service du court terme, une flexibilité capable de répondre aux aléas du quotidien. Le dirigeant gère très souvent son entreprise dans l'urgence, dans une logique "d'opportunités ponctuelles" qu'il assimile à la stratégie de développement de son entreprise. Cette stratégie est souvent peu formalisée et intuitive.² » Il s'attend donc à ce

¹ Entreprise dans le secteur textile, 15 personnes

² Derumez C. (2014), « [Dossier 34. Consulting pour PME-TPE](#) », dans Autissier D. (dir.), *Consulting au quotidien. 200 fiches*. Paris, Dunod, « Pratiques en Or », 2014, p. 684-702.

que l'accompagnement soit essentiellement centré sur des problèmes techniques et opérationnels, avec des résultats précis. Symétriquement, s'agissant des dispositifs d'accompagnement proposés, l'essentiel porte sur des apports méthodologiques qui contribuent à aider les acteurs à résoudre eux-mêmes leurs propres difficultés. Les intervenants ne sont donc pas toujours en capacité de moduler une proposition d'accompagnement conforme aux attentes du dirigeant de TPE-PME.

Des solutions clés en main pas assez adaptées aux contextes spécifiques des entreprises

La disponibilité de l'offre n'est pas tant en cause que sa pertinence au regard des besoins et des capacités de l'entreprise. L'accompagnement individualisé constitue une orientation fixée par nombre des structures d'accompagnement, mais dans les faits il s'avère compliqué car chronophage et nécessitant de bien définir les attentes et besoins de chaque entreprise. Les employeurs sont à la recherche de conseils sur mesure, d'un « service d'aide à la carte » comme l'assure une des DRH interrogées, prenant en compte les spécificités des métiers de l'entreprise, en particulier dans les marchés de niche. Or, selon les témoignages recueillis, certaines structures d'accompagnement sont davantage dans une logique de traitement : elles proposent sous forme de « catalogue » des solutions « clés en main » qui ont été éprouvées lors de démarches précédentes et qui ne sont pas nécessairement définies en fonction des enjeux de l'entreprise accompagnée. Dans certains cas, par manque de temps notamment, le lancement d'une prestation RH ne s'appuie pas sur une phase de diagnostic auprès de l'entreprise. Le risque d'inadéquation aux besoins est alors important. En témoigne le nombre d'entreprises qui abandonnent en cours de route des prestations pourtant gratuites.

Le décalage se retrouve également dans le contenu des offres d'accompagnement. Les dispositifs d'accompagnement s'incarnent généralement dans des pratiques et des outils formalisés et standardisés, et proposent des dispositifs mobilisables en toute situation.

Cette approche est une conséquence directe des stratégies politiques d'encadrement de la gestion des compétences avec l'obligation de mise en place de plusieurs dispositifs obligatoires. Si cette instrumentation autour de l'objet compétence est pertinente – pour la construction et l'exploitation d'un savoir statistique, la représentation de certaines pratiques d'entreprise, la prospective des métiers et des qualifications au sein d'un secteur ou d'une branche déterminée, etc. –, elle privilégie l'alignement sur les orientations publiques plutôt que sur les besoins effectifs des entreprises. Fiches de postes, référentiels métier, plan de développement des compétences sont ainsi devenus des outils incontournables de l'accompagnement, sans que la question de leur contextualisation au sein de l'organisation soit toujours posée en amont.

Ce constat fait, notons que le problème ne tient pas uniquement aux outils proposés mais également à leur difficile appropriation par les entreprises. C'est ainsi qu'une directrice

générale accompagnée par une consultante dans la formalisation des fiches de postes sur lesquelles s'appuie l'activité de son association, s'est trouvée confrontée à la « difficulté de donner vie aux outils construits, en l'absence d'un DRH dans la structure ».



On a eu un livrable notamment avec une vision prospective des emplois, des plans d'action formation.... Et puis c'est tombé dans un trou.



Si l'accès à l'outil est un enjeu central pour les TPE-PME, le recours à des instruments de gestion des compétences trop sophistiqués, trop coûteux et inadaptés aux conditions d'activité pose la question de la mise en cohérence de l'offre d'accompagnement avec les spécificités des entreprises.

Les différents freins identifiés ci-dessus pourraient expliquer le fait que les ressources ou services disponibles dans leur environnement – travaux des observatoires de branche, des OREF, appuis RH proposés par certaines Régions, recours aux SPE, etc. – soient méconnus, donc peu voire pas mobilisés.

Il est néanmoins essentiel de mettre en regard ces freins avec les conditions de réalisation des dispositifs d'accompagnement. Les structures d'accompagnement sont soumises elles-mêmes à des outils de mesure de leur performance, centrés sur le nombre de services rendus plutôt que sur la qualité. Leur efficacité est ainsi principalement appréciée par des données relatives aux moyens mis en œuvre. En outre, elles ne sont souvent pas en capacité de proposer des solutions spécifiques aux entreprises, faute de moyens financiers et humains. La mise en adéquation de leurs offres de services aux besoins des entreprises semble ainsi une équation difficile à résoudre, d'autant que les entreprises attendent une prestation de service pure.

2. Surmonter les décalages : renouveler les pratiques pour mieux répondre aux attentes des entreprises

Confrontés aux nombreuses exigences du fonctionnement quotidien d'une entreprise, les dirigeants, en particulier des TPE-PME, ne placent pas nécessairement la gestion des compétences au premier rang de leurs priorités. Ce constat (parfois erroné) ne doit cependant pas mener les acteurs du champ EFOP à tenter de les convaincre en voulant à tout prix les faire adhérer à leur vision de ces enjeux.

Le préalable à tout renouvellement de l'action des acteurs institutionnels œuvrant dans le domaine de la compétence est contenu dans la thèse développée au chapitre 2. Il s'agit **d'appréhender les pratiques de compétences dans leur pluralité**. Il est essentiel en effet de ne pas résumer les enjeux de compétences pour les entreprises à la seule gestion

des compétences (et à ses processus RH), aussi importante soit-elle. Par effet domino, il est encore plus réducteur de voir dans les approches de types GPEC (négociées ou non) l'alpha et l'oméga des pratiques ayant trait aux compétences.

Il est crucial que les acteurs de l'écosystème institutionnel articulent ces enjeux purement RH aux pratiques relevant de l'activité (notamment en lien avec la situation de travail), afin de promouvoir un *management par les compétences*.

Comme évoqué en conclusion du chapitre 2, ce management par les compétences est désirable non pour lui-même mais en ce qu'il permet de répondre aux besoins des entreprises (objectifs stratégiques et opérationnels), tout en sécurisant les parcours des salariés et en garantissant un environnement de travail de qualité. Plus que la gestion des compétences *stricto sensu*, ce sont donc les conditions qui permettent l'atteinte de ces objectifs qu'il convient de promouvoir auprès des entreprises.

À ce titre, le schéma page 100 se veut une ressource pouvant servir de cadre de référence à l'action des acteurs de l'accompagnement sur les sujets compétences et au-delà. En effet, pour se rapprocher des besoins des entreprises, l'offre des acteurs de l'EFOP doit :

- être pensée en lien et au service des enjeux business et stratégiques, afin d'être audible et au plus près de leurs attentes ;
- remettre l'activité et la situation de travail au centre des dispositifs d'accompagnement.

2.1. Rapprocher les logiques d'intervention de la réalité des entreprises

Enjeu de positionnement : accompagnement et relation partenariale

La sémantique dote l'accompagnement d'une « double dimension de relation et de cheminement. Autrement dit, il y a un dialogue et la structure accompagnée doit l'être à son rythme, à sa mesure, à sa portée »¹. Il s'agit donc de fournir à l'interlocuteur de nouvelles ressources qui lui permettront non seulement de faire évoluer la situation dans laquelle il se trouve mais aussi de procéder de manière autonome à d'autres changements. **Les entreprises n'ont pas vocation à être positionnées comme des « clients » qui délégueraient totalement la résolution d'un problème mais plutôt comme des partenaires.** Dès lors, les structures d'accompagnement auraient un rôle de « facilitateurs », qui implique un engagement des deux parties dans la réalisation du projet d'accompagnement.

La structure d'accompagnement *doit avant tout éclairer la décision et non décider*. L'intervenant ne doit jamais se substituer à la responsabilité de l'entreprise de fixer son

¹ Paul M. (2009), « [Accompagnement](#) », *Recherche et Formation*, n°2009/3.

avenir. Il doit donc chercher à éclairer la décision à prendre, en suggérant les outils ou les acteurs vers qui se tourner, à partir de scénarios contradictoires, d'évaluations des avantages et contraintes des différentes solutions, en identifiant éventuellement, avec l'entreprise, les critères à prendre en compte. Or, très souvent, les entreprises peuvent détecter un dysfonctionnement sans pour autant être en mesure de clarifier leurs besoins afférents. La formulation de leurs besoins peut s'avérer délicate en l'absence de connaissance des dispositifs publics ou privés, de leurs conditions et de leurs modalités de mise en œuvre, ainsi que des différents leviers/outils qui peuvent répondre à leurs problèmes, au plus près de leur lieu d'implantation. Les accompagnateurs disposent ainsi d'une certaine marge de manœuvre dans la prestation de leurs services. Ils peuvent en user pour faire valoir leurs propres intérêts et représentations, une position plus difficile à tenir auprès des grandes entreprises où un service RH assure l'interface.

Privilégier une démarche de sensibilisation en partant des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise

Plutôt que de chercher à faire adhérer les entreprises à une vision dans laquelle elles ne se retrouvent pas toujours, les structures d'accompagnement gagneraient à **sensibiliser les entreprises aux bénéfices qu'elles peuvent retirer à considérer la compétence comme une ressource stratégique et opérationnelle**. Le prisme des chefs d'entreprise est celui de la production et de la compétitivité : proposer d'emblée une intervention uniquement orientée sur la « gestion des compétences » n'aurait pas de sens. Les amener à traduire leurs objectifs en questions relatives aux RH et à l'organisation du travail nécessite un accompagnement fondé sur la confiance et le partenariat. Il s'agirait d'effectuer un travail d'acculturation afin de les amener à considérer le développement des compétences comme un *moyen* d'atteindre leurs objectifs propres et de servir la stratégie de l'entreprise, non comme un objet imposé de l'extérieur, éloigné de leurs intérêts opérationnels et stratégiques.

Il est opportun d'utiliser comme clé d'entrée un raisonnement économique en s'appuyant sur des travaux existants, afin de démontrer le lien entre la mobilisation des compétences et l'évolution de la productivité du travail. Il s'agit de souligner notamment le rôle majeur du capital humain dans les évolutions de la productivité, mais également le rôle des compétences pour déployer la stratégie de l'entreprise, en identifiant et en mobilisant mieux les compétences des salariés, et en les faisant évoluer pour assurer la compétitivité de l'entreprise à moyen et long terme¹. Poser le développement des compétences – *via* la

¹ Aussilloux V., Bruneau C., Girard P.-L. et Mavridis D. (2020), « [Le rôle du capital humain dans le ralentissement de la productivité en France](#) », *Note de synthèse*, France Stratégie, décembre.

formation et les apprentissages informels – comme un investissement s'avère bénéfique aux salariés mais également à l'ensemble de l'organisation.

Comme on l'a vu, suite au mouvement d'institutionnalisation qu'a connu la notion de compétences au cours des années passées, une majorité de TPE-PME a tendance à considérer que c'est un objet qui ne les concerne pas au premier chef. La difficile tâche de sensibilisation que doivent effectuer les acteurs de l'accompagnement consiste à **trouver un langage commun autour de la compétence** qui résonne auprès des petites entreprises. Pour certains accompagnateurs, cela suppose d'adapter leur manière de communiquer et d'interagir avec un public qu'ils ne connaissent pas toujours très bien.

L'offre d'accompagnement est parfois prisonnière d'une taxonomie compétences trop « hors sol » car corolaire des dispositifs obligatoires liés aux compétences. Il s'agit dès lors de faire un effort pour trouver un langage commun qui parle à des dirigeants souvent néophytes en matière de gestion des organisations et qui sont pris dans les contraintes de l'activité quotidienne. C'est particulièrement vrai pour les OPCO dans le cadre de leurs nouvelles missions. Les acteurs de branche (ou « sectoriels »), peuvent également se révéler de bons relais du fait de leur proximité avec les entreprises et de leur connaissance fine des spécificités métiers des entreprises (« traduire la question des “compétences” dans le langage du métier »).

Encadré 12¹ – Le projet *Identification des besoins en compétences des entreprises & le Club RH de Pôle emploi*

Le projet *Identification des besoins en compétences des entreprises (IBC)*² en cours dans la région Centre-Val de Loire et porté par le Carif-Oref de la région, le GIP Alfa, s'inscrit pleinement dans l'approche ici développée. La première étape a consisté à sensibiliser les entreprises aux coûts de la non prise en compte de l'approche compétences en matière de productivité, de sécurité, de climat social et de RH. Un exercice « sans académisme » réalisé sur la base d'essais-erreurs en collectif, pour expliquer le champ des solutions qu'ouvre l'analyse par compétences, pour exprimer les compétences clés de l'entreprise et pour recueillir les compétences détenues par les individus.

Ce travail sur les représentations des entreprises peut également être réalisé dans le cadre d'espaces de réflexion et d'échanges mis à disposition des dirigeants

¹ Récoltés au hasard de nos travaux, les exemples mis en lumière dans ce chapitre et présentés en encadrés nous semblent comporter des bonnes pratiques pouvant être sources d'inspiration. Beaucoup d'autres initiatives positives auraient pu être citées.

² <https://www.besoins-competences-entreprises.fr/#/>

d'entreprise ou des responsables RH. Le Club RH de Pôle emploi ouvert aux décideurs RH de tous secteurs d'activité et déployé à ce jour sur treize régions est une entité propice à ce type de démarches.

Par réciproque, l'action de sensibilisation auprès des entreprises doit également porter sur le fait qu'un accompagnement efficace nécessite un réel engagement de leur part, sans quoi le résultat risque de ne pas correspondre à leurs attentes. Une **démarche compétences de qualité s'inscrit dans un temps long et suppose un investissement important des acteurs de l'entreprise** (direction, service RH, partenaires sociaux, managers). Cette démarche dépend également de l'existence d'un projet d'entreprise permettant d'inscrire les actions à mener dans la durée.

Ce message est aujourd'hui d'autant plus audible pour les entreprises qu'elles doivent adapter leur organisation du travail et leur gestion des ressources humaines au contexte de la crise de Covid-19. Certaines prestations d'accompagnement ont d'ailleurs évolué avec l'élargissement des thématiques d'intervention : elles s'adaptent au contexte de crise en proposant aux entreprises un accompagnement à la reprise d'activité, en articulant diagnostic économique et enjeux RH de moyen terme.

Adapter les ressources et les services proposées aux attentes des entreprises

L'offre proposée doit être pensée en lien et au service des enjeux business et stratégiques des entreprises, afin d'être audible et au plus près de leurs attentes.

En matière de ressources mises à disposition des entreprises sur **l'évolution des métiers et des besoins en compétences**, il importe de coller au plus près des besoins opérationnels des entreprises. Une tel objectif pose la difficile question de la maille retenue lors de la production de ces travaux. En ce sens, le rôle des branches professionnelles et des associations professionnelles spécialisées doit être ici valorisé. Dans le même temps, les approches par filières d'activités, souvent éclipsées par celles raisonnant par secteurs ou branches, ne doivent pas être abandonnées, car elles permettent de constater les réallocations au niveau macroéconomique en ces périodes d'accélération des mutations de l'appareil productif (transition écologique et numérique notamment).

Pour les entreprises qui sont le théâtre d'accords collectifs de GPEC, un **accompagnement des partenaires sociaux** sur les enjeux compétences semble constituer une piste importante. À l'instar des managers opérationnels, ils ont un rôle essentiel à jouer dans la sécurisation des parcours pour les salariés. Ce n'est qu'à ce prix que la mise en œuvre d'accords de qualité et suivie d'effets concrets pourra se faire. En dehors de ces accords, la notion de compétence a peu été investie par le dialogue social.

La question de cet accompagnement se pose donc également pour les entreprises de taille moyenne et cet enjeu pourrait être posé au niveau interprofessionnel et des branches.

En ce qui concerne les TPE-PME, ce rapport invite les accompagnateurs de proximité à passer d'une pure logique de *traitement*, fondée sur des approches généralistes et sur la délivrance de solutions « clés en main » parfois déconnectées des besoins des entreprises, à un conseil sur mesure – un « *service d'aide à la carte* » privilégiant des solutions très opérationnelles.

Encadré 13 – La prestation d'Appui Conseil RH et le dispositif RH TPE

L'approche ici développée est celle plébiscitée dans le cadre de la prestation d'Appui Conseil RH (PCRH) financée par l'État et portée par les DIRECCTE¹. Le cahier des charges soumis aux consultants extérieurs assurant la prestation de conseil individualisée inclut quelques principes généraux d'intervention dont la mise en place d'une approche permettant l'association et l'expression de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Cela par le biais d'entretiens approfondis avec le dirigeant, les encadrants et d'une consultation des instances représentatives du personnel.

Autre exemple, dans le cadre du dispositif RH TPE créé par le Maison de l'emploi et de la formation professionnelle du Pays de Brest, des chargés de mission DEFIS Emploi rencontrent le dirigeant d'entreprise sur son lieu de travail pour un entretien/diagnostic portant sur son activité, les profils de postes existants, l'anticipation des besoins en compétences, la mise en place des fiches de poste, des entretiens professionnels, l'information sur les aides et les dispositifs mobilisables pour l'emploi...

Un premier pas consisterait à éviter une entrée par les outils et à **porter une attention particulière aux pratiques déjà effectives (formelles ou non)** en matière de ressources humaines, d'organisation du travail ou de management concourant au développement des compétences. L'objectif est d'une part de rendre visible les pratiques réelles, souvent informelles, et d'autre part de construire et de renforcer les principes réglementaires et managériaux, en assurant une cohérence globale des pratiques en matière de compétences.

¹ PCRH = [Prestation de conseil en ressources humaines pour les TPE-PME](#).

Cela suppose tout d'abord la **réalisation systématique de pré-diagnostics globaux de l'entreprise** avant toute prestation. Il s'agit de mettre en perspective les enjeux de l'entreprise face à son environnement et le degré de maîtrise de ces enjeux par le chef d'entreprise ou le service RH s'il existe. Cela inciterait l'entreprise à adopter une attitude réflexive sur ses propres pratiques et à cibler ses besoins réels en matière d'accompagnement. Le diagnostic doit également donner lieu à des réflexions sur la montée en qualité des pratiques existantes dans la structure, parfois embryonnaires, en les formalisant sans aller jusqu'à les dénaturer ou à les normaliser. Cette valorisation des pratiques existantes peut s'accompagner de la définition de solutions, inexistantes et complémentaires, adaptées aux pratiques identifiées dans l'entreprise.

Il est néanmoins essentiel de mettre cette évolution vers le conseil sur mesure en regard des conditions de réalisation des dispositifs d'accompagnement. Les structures qui les délivrent sont soumises elles-mêmes à des outils de mesure de leur performance et elles sont tenues à un strict respect des objets pour lesquels elles sont missionnées. Elles ne sont donc pas toujours en capacité de proposer des solutions spécifiques aux entreprises (voir *infra*, partie gouvernance). L'objectif de mise en adéquation de leurs offres de services aux besoins des entreprises semble ainsi une équation difficile à résoudre, d'autant que les entreprises attendent une pure prestation de service.

À RETENIR

Afin de répondre au plus près aux attentes des entreprises, le groupe de travail considère comme prioritaires les actions suivantes :

- Sensibiliser les dirigeants d'entreprise et les responsables des ressources humaines aux bénéfices que leurs entreprises peuvent retirer à considérer la compétence comme une ressource stratégique et opérationnelle.
- Sensibiliser – en priorité les dirigeants de TPE-PME – aux bénéfices que peuvent générer les compétences en termes de performances économiques et à leur nécessité dans un contexte de crise qui se traduit par une accélération des mutations économiques (sujet des transitions collectives, notamment).
- Œuvrer à l'émergence d'un langage commun autour de la compétence, qui s'appuie largement sur les logiques « métier » et qui soit audible par les dirigeants de TPE-PME.
- Rendre plus lisibles et facilement mobilisables sur le plan opérationnel les ressources mises à disposition des entreprises : s'appuyer sur les acteurs de proximité (secteur, branche, territoire, etc.)
- Associer l'ensemble des parties prenantes dans la démarche de diagnostic et de définitions des actions cibles à mettre en œuvre.

- Partir des pratiques en matière de ressources humaines déjà en place au sein de l'entreprise, qu'elles soient formalisées ou non, afin de rendre visibles les actes de gestion quotidiens et de construire ou renforcer à la fois les principes réglementaires et managériaux.
- Re-positionner l'appui-conseil pour l'articuler à la spécificité de l'intervention auprès des TPE-PME en passant d'une logique de prestations standardisées à une logique de service à la carte, adapté aux spécificités de l'entreprise et à ses besoins.

2.2. Améliorer la gouvernance des dispositifs d'accompagnement

Les dirigeants de PME auditionnés dans le cadre du groupe de travail invoquent une nécessaire mise en dynamique d'un écosystème qui embarque les services publics de l'emploi, les entreprises ainsi que toutes les structures d'appui aux entreprises, en mettant les employeurs au centre du système. Cela implique une **amélioration de la lisibilité et de l'articulation de l'offre d'accompagnement sur chaque territoire, ainsi que la consolidation d'une attention et d'un langage communs**. Nous savons que les dirigeants de petites entreprises consacrent l'essentiel de leur temps au pilotage quotidien de leurs affaires : ils ne disposent que de peu de temps pour explorer le marché du conseil. De surcroît, ils peuvent se révéler particulièrement méfiants donc peu demandeurs d'informations. Face à la multiplicité des structures, il est parfois difficile de se repérer et de savoir à qui s'adresser. Or, le nombre d'intervenants croît, ce qui pose une problématique concurrentielle à terme, renforçant la nécessité d'une reconnaissance et d'un positionnement des « accompagnateurs ». Rares sont les structures institutionnelles qui tissent des liens étroits avec les acteurs privés et autres acteurs locaux pour définir ensemble les règles du jeu ou organiser les actions à destination des entreprises.

Comme l'illustre la cartographie réalisée par Centre Inffo, les structures d'accompagnement devraient mener une réflexion en vue d'une coordination et d'une harmonisation de leurs activités, afin de renforcer leur visibilité ainsi que la lisibilité du soutien proposé aux entreprises. Cette coordination des actions doit s'effectuer sur un champ d'action pertinent qui nous semble être **celui du territoire**. Des actions sont déjà entreprises en cette direction. Ainsi, on peut voir dans le lancement des « plateformes territoriales d'appui aux transitions collectives »¹ une tentative de créer un lieu de concertation et de coordination car elles permettent d'articuler les différents outils portés par l'État ou par des acteurs institutionnels visant l'accompagnement des mutations économiques des entreprises et des salariés sur un territoire.

¹ Mises en place dans le cadre du dispositif Transco, elles visent à faciliter le lien entre des entreprises porteuses d'emplois et des entreprises ayant des emplois fragilisés à l'échelle d'un territoire.

Il s'agit d'une orientation qui rejoint les demandes de TPE-PME interviewées dans le cadre du groupe du travail, à l'image de *La main de Jeanne*. Au niveau local se nouent en effet des relations de coopération, de transfert de connaissances, d'échange de main-d'œuvre et de construction de nouveaux dispositifs. Il s'agit donc de mieux structurer et renforcer les coopérations au niveau local entre les acteurs économiques (branches, consulaires, syndicats d'employeurs et de salariés) et ceux de l'emploi-formation (DIRECCTE, SPE, Carif-Oref ou encore collectivités locales).

Encadré 14 – Exemples d'accompagnement

À Boulogne-sur-Mer, la plateforme *Emploi et mutations économiques* créée en 2010¹ coordonne la démarche des acteurs emploi-formation et acteurs économiques auprès des entreprises. Il s'agit de partager un diagnostic et d'organiser les interventions en fonction des besoins exprimés par l'entreprise et du degré d'expertise développé par les membres de la plateforme.

Le projet *Identification des besoins en compétences des entreprises (IBC)* déjà évoqué érige en axe d'intervention essentiel la sensibilisation et la professionnalisation des acteurs locaux. Il œuvre à la mise de place de Comités d'acteurs locaux pour développer une culture partagée de l'approche compétences, pour identifier les bons interlocuteurs capables d'orienter les entreprises et pour partager les informations sur les interventions des différents acteurs locaux auprès des entreprises, afin de ne pas sur-solliciter ces dernières.

De nombreux éléments évoqués ici concourent à désigner un point central de la question, à savoir la possibilité pour les accompagnateurs d'entreprises de **sortir du strict respect des objets pour lesquels ils sont autorisés à dépenser de l'argent public et mutualisé**. Ce n'est probablement qu'à ce prix que les acteurs pourront s'adapter aux besoins et à la maturité des TPE-PME et que naîtra la possibilité de créer des systèmes de coordination au niveau local. Le cas de l'assignation de la nouvelle mission des OPCO est à ce titre parlant. Désormais interlocuteurs privilégiés des entreprises de moins de 50 salariés, leurs missions (et leurs possibilités de financement) se limitent exclusivement à la formation professionnelle, excluant de facto l'intervention sur tous les champs connexes (recrutement, RH...). Il en découle une impression de rigidité administrative décourageante pour les entreprises en contact avec ces acteurs.

¹ L'association Réussir Ensemble l'emploi du Boulonnais est un outil territorial au service du développement social et économique. Elle est issue de la fusion de la Maison de l'emploi et du PLIE.

Une amélioration de la gouvernance passe également par une **systematisation de la culture de l'évaluation et par un suivi actif des actions d'accompagnement réalisées ou financées**. Pour un certain nombre de structures, la qualité du service est d'abord appréciée à travers les modalités de prise en charge financière, qui est la contrepartie du versement de subventions. C'est notamment le cas des OPCO dont les procédures internes de contrôle visent d'abord à permettre aux administrateurs de vérifier la régularité des actions engagées et beaucoup moins à évaluer l'impact du projet d'accompagnement dans les entreprises concernées (effets sur le management et la gouvernance de l'entreprise, sur les pratiques RH et le développement des compétences, sur la performance économique et humaine, nécessité d'un suivi complémentaire, etc.).

Lorsque l'offre d'accompagnement s'appuie sur du conseil privé, il est essentiel de **renforcer la capacité des acteurs institutionnels à « piloter » les prestataires privés**. Plus qu'une simple mise en relation de consultants avec des entreprises, le rôle du financeur doit être multiple : sélection du prestataire (lorsque celui-ci est imposé), mise en relation avec les entreprises, validation du projet, vérification de l'atteinte des objectifs fixés. Cela implique une meilleure connaissance des prestations de conseil sur son territoire (type de prestation, approche plébiscitée, type d'accompagnement, expérience et expertise sur les enjeux RH et compétences, etc.) afin d'orienter au mieux les entreprises et une participation à quelques moments de l'accompagnement pour comprendre et mesurer les méthodes des consultants ainsi que les pratiques en entreprise.

À RETENIR

Pour une meilleure cohérence de l'offre d'accompagnement, le groupe de travail considère comme prioritaires les actions suivantes :

- Rendre plus lisible l'offre d'accompagnement sur un territoire par : a) une meilleure intelligibilité des processus d'élaboration et d'application des dispositifs d'accompagnement ; b) une coordination voire une harmonisation des offres d'accompagnement.
- Créer des guichets uniques sur les territoires et/ou améliorer l'interconnaissance des acteurs afin de permettre une meilleure orientation des entreprises en quête d'information. Il pourrait même être envisagé d'assouplir la rigidité des segmentations entre les champs d'intervention de chaque acteur institutionnel.
- Systematiser la culture de l'évaluation des actions d'accompagnement réalisées ou financées, autant sur le montant et les modalités de prise en charge financières que sur l'impact de ces actions dans les entreprises.
- Assurer un suivi des entreprises après le terme de l'action d'accompagnement afin de s'assurer notamment de l'adaptation et d'une pérennité des solutions mises en place.

- Renforcer la capacité des « financeurs » à piloter les prestataires privés : a) meilleure connaissance des prestations de conseil sur le territoire ; b) supervision précise des actions d'accompagnement entreprises.

Encadré 15 – Impacts de la crise du Covid-19 sur les enjeux compétences

Au moment de la publication de ce rapport, nous n'avions pas le recul nécessaire pour évaluer l'impact de la crise sanitaire qui s'est déroulée tout au long de l'année 2020 sur les sujets qui nous concernent. Cependant, la crise et les mesures d'urgence mises en place pour en limiter les dommages n'ont pas tardé à produire des effets immédiats.

Il est encore difficile d'estimer le nombre des destructions d'emplois, en raison de l'effet temporaire des mesures d'urgence et de l'incertitude quant à l'efficacité du plan de relance. Ces destructions risquent d'être massives, avec un chômage annoncé entre 9,6 % (selon l'Unedic) et plus de 11 % (selon la Banque de France) pour fin 2021, contre 7,5 % environ avant la crise. La multiplication par trois des Plans de sauvegarde de l'emploi sur la période mars-novembre 2020 par rapport à l'année précédente¹, dont près de 65 % concentrés sur l'industrie et le secteur automobile (commerce et réparation), donne un aperçu de l'ampleur ainsi que de l'inégale répartition des effets de la crise sur le marché de l'emploi.

Au-delà de sa dimension économique, cette crise affecte aussi les conditions de vie et les conditions de travail, renforçant et exposant des vulnérabilités existantes et en générant de nouvelles² : accroissement des incertitudes liées aux statuts précaires, premiers touchés par la crise ; exposition au risque du virus pour les travailleurs essentiels en contact avec le public (métiers de la santé, de l'éducation, de la propreté, de l'alimentaire et de sa distribution, professions régaliennes) ; risque d'hyperconnectivité des travailleurs soumis au travail à distance...

À moyen terme, l'ensemble de cet épisode risque d'entraîner une reconfiguration du marché du travail français. L'enjeu majeur résidera dans l'accélération des réallocations sectorielles qui risquent de s'opérer, appelant un renforcement des services d'orientation tout au long de la vie (CEP, bilan de compétences), un plus grand accès aux dispositifs de formation et de reconversion ainsi qu'un effort considérable destiné à faciliter les transitions collectives et les passerelles intersectorielles (CQPI, référentiels de compétences transversales, etc.). Une attention toute particulière devra être portée au suivi de la mise en œuvre (et plus

¹ https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_tdb_marche-travail_crise-sanitaire_8_decembre.pdf

² Flamand J., Jolly C. et Rey M. (2020), « Les métiers au temps du corona », *La Note d'analyse*, n° 88, France Stratégie, avril.

tard de l'évaluation) du dispositif « Transitions collectives », instauré dans le cadre de France Relance suite à l'instruction du 11 janvier 2021¹, et dont l'accès est conditionné à la conclusion d'un accord de GEPP (ex-GPEC) y compris pour les entreprises de moins de 300 salariés.

Ces mutations à venir ne manquent pas d'interroger les critères de valorisation des métiers et avec eux des compétences déployées, notamment *via* une prise en compte des compétences "sociales" et "environnementales" contributives à la cohésion de la société (dans le cadre d'une approche sur le travail soutenable). Dans cet enjeu, il ne s'agit pas seulement de compensation salariale mais d'amélioration des conditions de travail, d'organisations du travail qualifiantes, de structuration de secteurs d'activité et de montée en compétences et en niveau de qualification des salariés, de développement de filières d'évolution professionnelle...

Côté organisation du travail, le développement déjà engagé² du télétravail est un facteur aggravant de nombreux risques évoqués dans ce rapport et pour lesquels il s'agit de redoubler de vigilance³. L'éventuel éclatement du collectif de travail, au sein des fonctions (télétravaillables ou non) et des individus (risque de désocialisation) renforce le rôle des directions RH là où elles existent et rend plus nécessaire encore la présence d'espaces de dialogue, de temps dédié à la capitalisation sur les pratiques ou encore les logiques de co-construction. Le risque d'une disparition du travail réel, déjà à l'œuvre dans certaines organisations, se retrouve accru par le fait qu'une partie de celui-ci soit invisibilisé – se déroulant en dehors du regard de la ligne hiérarchique – générant des conséquences néfastes sur la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Un groupe de travail portant sur la thématique « Comment articuler l'organisation du travail et le développement des compétences ? » a été lancé par le Réseau Emplois Compétences pour l'année 2021.

Un effort majeur doit être fourni sur la formation, des demandeurs d'emploi (ce que prévoit la réallocation d'une partie des fonds du PIC) mais aussi des actifs, pour qui elle risque d'être reléguée loin du rang des priorités⁴. La relative sous-consommation⁵ des fonds mis à disposition des entreprises dans le cadre du FNE

¹ https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/instruction_transitions_collectives_11012021.pdf

² Voir l'ANI sur le sujet signé le 26 novembre 2020.

³ Lire à ce propos la série de propositions issues de contributions collectives regroupées dans la note « [Déconfiner le travail à distance](#) » publiée par Terra Nova en novembre 2020.

⁴ Voir la proposition de recommandation du Conseil européen du 1^{er} juillet 2020 en matière d'enseignement et de formation professionnels (EFP) en faveur de la compétitivité durable, de l'équité sociale et de la résilience.

⁵ <https://www.managementdelafornation.fr/la-formation-en-chiffres/2020/09/10/9-le-poids-en-effectifs-des-entreprises-recourant-au-fne-formation/>

formation renforcé pendant la crise illustrant la nécessité à sensibiliser sur ce point¹.

Il s'agira de veiller à ce que la formation en situation de travail et le transfert informel des compétences, dont les rôles sont désormais largement reconnus, ne pâtissent pas des nouvelles organisations du travail. À ce titre, la période va aussi constituer pour le monde de la formation formelle un stress test en ce qui concerne la digitalisation et la FOAD (Formation ouverte à distance), modalités déjà largement encouragées par les réformes récentes. Ces sujets doivent faire l'objet de réflexion d'ampleur dans un contexte d'accélération des mutations des compétences nécessaires sur le marché du travail du fait de la crise.

Plus largement, toutes ces évolutions rapides et parfois brutales conduisent à réaffirmer le rôle essentiel jouée par la fonction d'accompagnement des entreprises sur les enjeux compétences et de la sécurisation des parcours. Elles ne rendent que plus urgente la mise en place des orientations de ce rapport destinées à rapprocher l'offre d'accompagnement des besoins des entreprises en la matière.

¹ Certains partenaires sociaux appelaient de leurs vœux l'introduction de critère de conditionnalités des aides du Covid-19 à la mise en place de démarches vertueuses en matière de développement des compétences ou de GPEC.



ANNEXES



ANNEXE 1

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL ET LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

Rapporteurs

Marième Diagne, France Stratégie

Vincent Donne, France Stratégie

Membres

Christine Afriat, Société Française de Prospective

Najet Akkioui-Abed, Conseil Régional Auvergne-Rhône-Alpes

Aurélia Andreu-Menny, Neos-SDI

Emmanuelle Begon, Maison de l'AFEST

Ludovic Bertrand, GIP Alfa Centre Val de Loire

Aline Bomba, Uniformation

Elisa Braley, Uniformation

Damien Brochier, Centre d'études et de recherches sur les qualification (Céreq)

Karine Cabrol, ex-OPCA Defi

Lydie Chaintreuil, Observatoires Régional des Métiers (ORM) PACA

Maud Chauffin, Alliances Villes emploi

Joseph Coviaux, Association Pour l'Emploi des Cadres-APEC

Anne de Blighières, Université Paris Dauphine

Bénédicte Delneste, Emploi Métiers Formation Orientation (EMFOR), Bourgogne-Franche-Comté

Françoise Diard, Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM)

Amélie Dumas, GIP Alfa Centre Val de Loire

Jacques Faubert, AdevComp

Guillaume Follea, Carif-Oref de Normandie

Pauline Gay-Fragnaud, Observatoire régional des métiers (ORM) PACA

Maryline Gesbert, Centre Inffo

Amélie Gillette, OPCO Akto (ex-OPCALIA)

Christelle Grumeau, OPCO Akto (ex-OPCALIA)

Catherine Gwet, Defi Métiers

Frédéric Lainé, Pôle emploi

Béatrice Layan, Observatoire des métiers de la Banque

Alice Le Dret, Fondation Agir contre l'exclusion (FACE)

Amandine Levieil, Observatoire de l'emploi et des métiers en mutualité (OEMM)

Noémia Marques, Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales (OMPL)

Nathalie Moncel, Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq)

Julia Pajot, Fondation Agir contre l'exclusion (FACE)

Béatrice Pardini, Defi Métiers

Isabelle Pautrat, Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA)

Francis Petel, Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME)

Dominique Petro, Fédération française de carrosserie - Industries et Services (FFC)

Martine Poulin, Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)

Elizabeth Provost-Vanhecke, Humanity Concept

Isabelle Przybylski, Emploi Métiers Formation Orientation (EMFOR) Bourgogne-Franche-Comté

Claude Redmann, CARIF-OREF Hauts-de-France (C2RP)

Sophie Sellier, CARIF-OREF Hauts-de-France (C2RP)

Rémi Rousseau, NUMA Paris

Pascale Spano, Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes

Emmanuel Sulzer, Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq)

Jean-Christophe Sciberras, président du Réseau Emplois Compétences

Ce groupe de travail a en outre accueilli à l'occasion d'auditions ou de participations ponctuelles :

Bruno Boulc'h Mascaret, BM Be Sustainable

Armelle Bourden, Orange

Cyril Bruneau, 360 Formation

Mathieu Charnelet, La Main de Jeanne

Laurent Duclos, DGEFP

Nicolas Duval, Nouvelle Demeure

Laurence Fornari, Auchan

Marie-Hélène Famery, Auchan

Patrick Gilbert, Institut d'administration des entreprises de Paris (IAE Paris)

Jacques Golivet, Nouvelle Demeure

Isabelle Goulmot, Expertime

Hubert Grandjean, AFDEC

Alexandre Guine, Défis emploi

Hélène Le Bihan, Défis emploi

Nathalie Legoupil, Centre Inffo

Julien Mairot, LabelleMontagne

Christelle Millet, Nouvelle Demeure

Stéphane Montreer, Défis emploi

Valérie Prillieux, CFA Pasteur

Eléna Trossero, La Poste

Alice Vielajus, Centre Inffo

Pascale Vieljeuf, Orange

Enfin, nous adressons nos sincères remerciements à toutes les personnes ayant participé au séminaire de pré-cadrage, nous ayant apporté un concours dans le cadre du groupe de suivi de l'étude de terrain ou ayant participé à la relecture de ce rapport.



ANNEXE 2

LE CONTENU MINIMUM D'UN ACCORD DE GESTION DE L'EMPLOI ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Cette annexe est issue de Bernier P. (dir.) (2018), « [Annexe : Le contenu minimal d'un accord de GEPP](#) » dans *Relations sociales en entreprise. Engager avec succès dialogue et négociation*, Paris, Dunod.

Tableau A – Le dispositif GPEC et ses mesures d'accompagnement

Descriptif (points à aborder)	Rédaction envisageable (à intégrer dans le plan d'accord)
<p>Mesure d'accompagnement à aborder plus spécifiquement :</p> <ul style="list-style-type: none">• Formation <p>Outil indispensable permettant de maintenir l'employabilité des salariés et de développer leurs compétences. Il s'agit d'identifier et de prioriser les besoins prévisionnels en formation afin d'atteindre un objectif stratégique.</p> <ul style="list-style-type: none">• Abondement CPF <p>Versement correctif ou volontaire d'heures sur le compte personnel de formation permettant de favoriser l'accès du salarié à une formation par ce biais. L'abondement correctif intervient au titre du défaut de garantie d'accès à la formation de l'employeur (100 h pour chaque salarié en CDI, 130 h pour chaque salarié à temps partiel).</p>	<p>L'entreprise s'engage à déployer un dispositif de GPEC construit en 7 parties :</p> <ol style="list-style-type: none">1. l'identification d'une stratégie GPEC à 3 ans ;2. l'analyse des impacts de la stratégie d'entreprise sur les métiers/emplois et les effectifs de l'entreprise ;3. les conséquences en termes de politique sociale à mettre en œuvre au regard des carrières et compétences des salariés ;4. l'organisation des mobilités internes et externes envisagée pour répondre à la gestion des emplois en lien avec la stratégie d'entreprise ;5. l'adaptation des accès, outils et moyens de gestion des parcours professionnels, notamment par la formation ;6. l'établissement de commission de suivi pour accompagner le déploiement de la GPEC ;7. les communications internes et externes autour de la mise en place de la GPEC.

**Descriptif
(points à aborder)**

● **Validation des acquis de l'expérience (VAE)**

Dispositif permettant de convertir l'expérience professionnelle en certification (diplôme, titre ou certificat de qualification). Pour y prétendre, le salarié doit justifier d'au minimum trois ans d'expérience professionnelle. Il s'agit de déterminer les modalités d'accès et d'accompagnement à la VAE dans l'entreprise.

● **Bilan de compétences**

Dispositif permettant au salarié d'analyser ses compétences, aptitudes et motivations et de construire un projet professionnel ou un projet de formation. Possibilité de le réaliser pendant le temps de travail. Il s'agit de déterminer les modalités d'accès et d'accompagnement au bilan de compétences dans l'entreprise.

● **Mobilité professionnelle-géographique**

La mobilité professionnelle consiste à opérer un changement dans la fonction du salarié. La mobilité géographique permet au salarié de conserver ses fonctions mais de les exercer dans une nouvelle zone géographique. L'objectif de la mobilité interne est d'apporter une réponse aux nécessités d'adaptation de l'emploi aux évolutions des métiers ainsi qu'aux aspirations des salariés.

**Rédaction envisageable
(à intégrer dans le plan d'accord)**

En matière d'abondement CPF, l'entreprise souhaite privilégier les formations répondant aux orientations stratégiques présentées chaque année pour consultation au comité d'entreprise. L'employeur pourra ajouter des heures complémentaires au CPF du salarié, lorsque la formation demandée répond aux orientations formation de l'entreprise.

Afin de faciliter l'accès à la qualification tout au long de la vie professionnelle de ses salariés, mais également d'adapter le besoin en formation au niveau d'expérience déjà acquis par le salarié, l'entreprise souhaite promouvoir la validation des acquis de l'expérience.

À ce titre, elle engage chaque année une réflexion sur le développement de la communication sur le dispositif VAE à destination des salariés, et plus particulièrement ceux définis comme prioritaires au regard de l'accord GPEC. Au-delà des entretiens professionnels et du conseil en évolution professionnelle, l'entreprise facilite l'accès au bilan de compétences lorsque la demande d'orientation du salarié dépasse le cadre des évolutions possibles au sein de l'entreprise.

La mobilité professionnelle et géographique permet notamment de répondre aux besoins de l'entreprise en matière d'anticipation de l'évolution des emplois au regard de la stratégie d'entreprise. L'entreprise s'engage à faciliter l'accès aux emplois disponibles en interne, notamment pour les salariés positionnés sur des emplois impactés par l'évolution de l'organisation du travail et la stratégie d'entreprise.

Tableau B – La mobilité professionnelle ou géographique interne

Descriptif (points à aborder)	Rédaction envisageable (à intégrer dans le plan d'accord)
<p>L'objectif de la mobilité interne est d'apporter une réponse à l'adaptation nécessaire de l'emploi aux évolutions des métiers ainsi qu'aux aspirations des salariés.</p> <p>Ainsi, il sera important de déterminer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • si la mobilité interne concerne tout ou partie des salariés de l'entreprise ; • le périmètre d'application de la mobilité interne • les limites imposées par l'entreprise, tenant compte de la vie personnelle et familiale du salarié ; • les mesures visant à concilier la vie professionnelle et la vie personnelle et familiale ; • les mesures visant à prendre en compte les situations liées aux contraintes de handicap et de santé. • les mesures d'accompagnement à la mobilité, en particulier les actions de formation et les aides à la mobilité géographique, qui comprennent notamment la participation de l'employeur à la compensation d'une éventuelle perte de pouvoir d'achat et aux frais de transport. 	<p>Reprendre les conditions de mobilité existante dans l'entreprise.</p> <p>Mettre en avant la constitution de référentiels et cartographie des emplois et compétences.</p>

Tableau C – Les orientations de la formation professionnelle

Descriptif (points à aborder)	Rédaction envisageable (à intégrer dans le plan d'accord)
<ul style="list-style-type: none">• Les orientations de la formation professionnelle à trois ans.• Les objectifs du plan de formation, encore appelé « plan de développement des compétences » par la loi du 1^{er} août 2018• Liberté de choisir son avenir professionnel. Les catégories de salariés et d'emplois auxquels le plan de formation est consacré en priorité.• Les compétences et qualifications à acquérir pendant la période de validité de l'accord.• Les critères et modalités d'abondement par l'employeur du CPF.	<p>Reprendre les orientations formation prévues en préalable au plan de formation.</p> <p>Le plan de formation constitue un mode d'accès à la formation initié par l'employeur qui permet de prévoir et d'anticiper les besoins en formation pour l'année à venir.</p> <p>Il se compose à la fois d'actions relevant de la stratégie d'entreprise, répondant à de grands projets ou encore faisant l'objet d'un recueil des besoins en lien avec l'entreprise auprès des managers et salariés. Il vise à répondre aux enjeux de développement et de compétences de l'entreprise.</p> <p>Le plan de formation s'adresse à l'ensemble des salariés de l'entreprise, mais plus particulièrement aux salariés et emplois directement concernés par les orientations stratégiques de l'entreprise.</p> <p>L'entreprise s'engage à privilégier les besoins en compétences et qualifications nécessaires au regard de l'analyse d'impacts qui sera réalisée en vue du présent accord.</p>

Tableau D – La perspective de recours aux différents contrats de travail

Descriptif (points à aborder)	Rédaction envisageable (à intégrer dans le plan d'accord)
<ul style="list-style-type: none">• Les différents contrats de travail présents dans l'entreprise et leur perspective de recours (CDI, CDD, intérim, etc.).• La situation de l'entreprise face au recours au travail à temps partiel.• Le recours de l'entreprise aux stages.• Les moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires dans l'entreprise au profit des CDI.	<p>L'entreprise participe à la lutte contre la précarité. À cet effet, elle s'engage à limiter autant que possible le recours aux CDD et à l'intérim, ainsi qu'aux temps partiels, sauf à justifier d'un motif nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.</p> <p>Chaque salarié en CDD ou intérimaire sera prioritaire, à compétence égale, dans l'entreprise à une embauche en CDI.</p> <p>Afin de participer à la préparation des jeunes à la vie active, l'entreprise s'engage à développer l'accueil de stagiaires école.</p>

Tableau E – Les conditions d'information des entreprises sous-traitantes

Descriptif (points à aborder)	Rédaction envisageable (à intégrer dans le plan d'accord)
<ul style="list-style-type: none"> Analyse de l'impact des orientations stratégiques sur les métiers, emplois et compétences des entreprises sous-traitantes. Conditions d'information des entreprises sous-traitantes sur ces impacts. 	<p>Lors de l'établissement des orientations stratégiques et de son impact sur les métiers, emplois et effectifs, l'entreprise s'engage à observer les effets sur les missions faisant l'objet d'un contrat de prestation avec des entreprises sous-traitantes.</p> <p>En cas d'impact avéré sur les métiers, emplois et compétences des entreprises sous-traitantes, l'entreprise s'engage à informer dans un délai d'un mois après la connaissance des éléments affectant lesdites entreprises.</p>

Tableau F – Le déroulement de carrière des salariés ayant un mandat syndical et leurs fonctions

Descriptif (points à aborder)	Rédaction envisageable (à intégrer dans le plan d'accord)
<ul style="list-style-type: none"> Formation professionnelle. Évolution professionnelle (avancement, octroi d'avantages sociaux, etc.). Rémunération. Entretiens spécifiques. Conciliation entre vie professionnelle, engagement syndical et exercice du mandat. 	<p>Les salariés ayant un mandat syndical doivent bénéficier des mêmes conditions d'accès à la formation, à la progression professionnelle que l'ensemble des salariés de l'entreprise.</p> <p>À ce titre, l'entreprise s'engage à porter une attention et un suivi particulier du déroulement de carrière des salariés ayant un mandat syndical afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> veiller à leur formation en lien avec leurs fonctions syndicales mais aussi leur métier ; permettre leur évolution professionnelle dans le respect des règles d'octroi des avantages sociaux négociés et autres avancements ; s'assurer d'une rémunération équitable et juste au regard de leur investissement professionnel ; mener les entretiens professionnels, les entretiens de progrès ainsi que proposer des entretiens permettant de poser l'organisation de leur fonction syndicale et de leur métier en début et fin de mandat veiller lors des entretiens à la conciliation entre vie professionnelle, engagement syndical et l'exercice de leur mandat.



ANNEXE 3

QUELQUES OUTILS DE GESTION DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

Un outil de gestion peut être défini comme « un moyen matériel et/ou conceptuel mettant en relation plusieurs variables issues de l'organisation et destiné à instruire les actes classiques de la gestion : prévoir, décider, évaluer, contrôler »¹. À l'aune de cette définition, on peut identifier une grande variété de dispositifs et d'outils qui permettent d'identifier, de gérer, d'allouer et de développer les compétences.

En se basant sur l'ouvrage *Les outils des RH*² de Sylvie Guerrero, nous évoquons ici quelques-uns des outils de la gestion des emplois et des compétences. Cette liste n'est évidemment pas exhaustive. Pour plus de précisions, nous renvoyons à l'ouvrage ainsi qu'à la littérature sur le sujet.

Nous les abordons ici de façon autonome, mais il s'agit de souligner que dans les entreprises les plus dotées, ces outils peuvent être regroupés et articulés au sein d'un Système d'information ressources humaines (SIRH) qui gère un ensemble de briques logicielles permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et des compétences et d'en assurer un suivi. Cependant, l'accès à ce type de système d'information est coûteux et il existe généralement une taille critique en dessous de laquelle l'investissement, en ressources financières et non financières, ne se justifie pas forcément.

¹ Grimand A. (2012), « [L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences](#) », *Management & Avenir*, vol. 54, n° 4, p. 237-257.

² Guerrero S. (2019), *Les outils des RH. Les savoir-faire essentiels en GRH*, Paris, Dunod.

Outils de description des emplois et des compétences

Les outils de description des emplois, et notamment la *description de poste*, font figure d'outils emblématiques en GRH. Ils s'appuient sur un processus d'analyse visant à découper le travail en tâches puis à définir des modes organisationnels. L'émergence du modèle de la compétence a mené à donner à la gestion des emplois une déclinaison en « compétences », qui se décline au sein d'outils renouvelés ou nouveaux.

- **Les outils décrivant les emplois**

- **Description d'emploi** : également appelée description de poste ou description de fonction, la description d'emploi fait la synthèse des tâches devant être effectuées dans un emploi, poste ou une fonction donnée. Elle prend généralement la forme d'un document écrit de 2 ou 3 pages environ, qui explique la raison d'être d'un emploi et présente une synthèse des tâches qui doivent y être exécutées.
- **Organigramme et outils de l'organisation du travail** : l'agrégation de tous les emplois donne naissance à des schémas reflétant l'organisation de plusieurs postes ou emplois ensemble, tels les schémas d'organisation de la production – ou îlots de production – ou, de manière plus globale, l'organigramme de l'entreprise.

- **Les outils décrivant les compétences**

- **Référentiel compétences** : l'outil qui permet de faire état de toutes les compétences souhaitées pour bien maîtriser un métier ou un niveau de responsabilités s'appelle le référentiel de compétences (voir chapitre 2, point 2.2). Dans le référentiel, les compétences sont regroupées par activité ou domaine (organisationnel, managérial, technique, etc.) et classées par type de compétences. On retrouve alors souvent le tryptique entre savoirs, savoir-faire et savoir-être.

- **Les outils d'analyse des emplois et des compétences**

L'analyse des emplois et des compétences vise à recueillir, évaluer et organiser l'information sur les emplois ou les manières de faire dans un métier ou niveau de responsabilité. C'est à l'issue du processus d'analyse que l'on détient l'information détaillée sur les tâches et sur les exigences en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être, qui serviront de base à la rédaction des outils de gestion des emplois et des compétences. Plusieurs méthodes et outils peuvent être mobilisés pour procéder à cette analyse :

- **Observation** : un observateur externe, physiquement présent ou par le biais d'une caméra, regarde les titulaires du poste et du métier afin d'identifier les tâches et les compétences mobilisées ;

- **Entretien** : un « expert » externe reçoit individuellement ou en groupe les personnes et collecte les informations à l'aide d'un guide d'entretien ;
- **Auto-analyse** : les titulaires des emplois ou des métiers identifient eux-mêmes, seuls, les tâches et les compétences qu'ils mobilisent ;
- **Questionnaire** : les salariés remplissent un questionnaire à partir de questions fermées ou ouvertes.

Parce qu'ils permettent de connaître les tâches et les manières de faire propres à un emploi, à un métier ou à niveau de responsabilité, les outils de gestion des emplois et des compétences peuvent avoir des répercussions sur l'évolution, l'embauche, l'évaluation, la rémunération et la formation des collaborateurs. À ce titre, ils peuvent être considérés comme la clé de voûte du système de gestion des ressources humaines et de la gestion des compétences en particulier. Si jamais ces outils de base sont en décalage par rapport à la réalité du travail et de son organisation, alors l'ensemble de l'instrumentation qui en découle deviendra caduque.

Évolutions des parcours

Les liens entre les emplois permettent de construire des passerelles d'un emploi à l'autre, ce qui facilite l'identification de perspectives d'évolution chez les collaborateurs. Par ailleurs, les restructurations et réorganisations conduisent à revoir les emplois et les compétences clés de l'entreprise. Ce travail de refonte s'appuie sur les outils existants pour prévoir les évolutions à venir.

- **Outils et méthodes de la GPEC**

Toute démarche de GPEC s'organise autour de trois grandes étapes : l'anticipation des besoins en ressources humaines, l'identification du réservoir de ressources humaines et la gestion des écarts. À ce titre, la GPEC peut « embarquer » la totalité des outils et instruments. Parmi ceux qui sont « exclusifs de la GPEC », on peut noter :

- **le plan d'effectif** : la mise en œuvre de la première étape de la GPEC (l'anticipation des besoins en RH) s'appuie sur des outils d'analyse stratégique bien plus que sur des outils RH. Le rôle du DRH est de participer à l'analyse des évolutions de l'entreprise en réfléchissant aux besoins en compétences stratégiques pour l'avenir. Cette réflexion est nourrie par des exercices de prospective réalisés au sein de l'entreprise, mais aussi pour un secteur, un marché, un territoire... Ces exercices peuvent prendre des formes très différentes et être réalisés en prenant en compte ou non le réservoir actuel de compétences (individuelles et collectives) ;

- **la gestion des écarts** : il n'y a pas d'outil standard, chaque DRH pouvant adapter le plan d'effectif à son contexte d'entreprise. Toutefois, les difficultés ne résident pas dans la construction du plan, qui se fait à l'aide d'un tableur Excel ou d'un logiciel de GRH, mais plutôt dans la collecte d'informations de qualité et dans l'identification des bonnes hypothèses d'évolution. Ce sont elles qui vont conduire à une prise de décision visant à combler les écarts constatés.
- **Outils d'aide à la reconversion professionnelle** (voir chapitre 1, section 2)

De nombreux outils d'aide à la reconversion sont offerts aux personnes par la voie légale, parmi lesquels :

- **Bilan compétence**¹ : introduit par la loi du 31 décembre 1991 sur la formation professionnelle ;
- **Validation des acquis de l'expérience**² : introduit par la loi du 20 juillet 1992 ;
- **Dispositif Pro A**³ : créé par la loi du 5 septembre du 2018 afin de redynamiser les modalités de formations ouvertes aux salariés ;
- **CPF de transition professionnelle**⁴ : mis en place au 1^{er} janvier 2019 en remplacement du CIF (congé individuel de formation), le projet de transition professionnelle permet aux salariés souhaitant changer de métier ou de profession de financer des formations certifiantes en lien avec leur projet.
- **Les outils d'orientation et d'accompagnement des parcours professionnels**

L'identification des écarts à la fin du plan d'effectif ne se traduit pas seulement par des décisions douloureuses du type « licenciement économique ». Elle peut aussi conduire à entrevoir des perspectives de croissance professionnelle pour les salariés qui sont motivés à apprendre et à progresser. Les entreprises ont mis en place de nombreux outils visant à encourager la carrière des collaborateurs.

- **Carte des métiers** : elles permettent d'améliorer la connaissance générale que les salariés peuvent avoir des métiers de leur entreprise et des passerelles d'évolution au sein d'un métier, ou d'un métier à l'autre. Elles ont vocation à définir des parcours types qui pourront servir de sources d'inspiration aux salariés et être discutées lors des entretiens professionnels.

¹ <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/droit-a-la-formation-et-orientation-professionnelle/bilan-competences>

² <http://www.vae.gouv.fr/>

³ <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-en-alternance-10751/pro-a>

⁴ <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-des-salaries/article/projet-de-transition-professionnelle>

- **Bourses à l'emploi** : les bourses à l'emploi sont un bon vecteur de motivation pour les salariés. Leur objectif est de les informer sur l'ensemble des emplois à pourvoir dans l'entreprise, chaque salarié pouvant ainsi connaître précisément et de façon fiable les opportunités de mobilité qui s'offrent à lui à un temps t ;
- **Reuves de personnel** : les revues du personnel, ou comités de promotion, réunissent les responsables hiérarchiques (souvent occupant un poste de direction) d'une ou plusieurs divisions d'affaire afin d'identifier les personnes susceptibles d'occuper des postes vacants ou en passe de l'être dans les divisions représentées. En général, un ou plusieurs représentants du service RH y participent aussi, notamment à titre de garants de l'équité du processus ;
- **Outils de gestion des « hauts potentiels » et des talents** (voir encadré 7) ;
- **Centre d'évaluation** : les centres d'évaluation désignent le recours à une batterie d'outils, incluant des tests de personnalité ou des mises en situation, visant à aider les collaborateurs à mieux cerner leurs forces et faiblesses, et à détecter les domaines où ils ont un fort potentiel de développement ;
- **Entretien professionnel** (voir chapitre 2, point 2.1) ;
- **Conseil en évolution professionnelle**¹ : dispositif d'accompagnement gratuit et personnalisé proposé à toute personne souhaitant faire le point sur sa situation professionnelle. Il permet, s'il y a lieu, d'établir un projet d'évolution professionnelle (reconversion, reprise ou création d'activité, etc.).

Outils de processus RH en lien avec la gestion des compétences

• Recrutement

Encadré par la législation (Articles L1221-1 ; L1221-6 et L1221-7), les outils utilisés pour le recrutement visent à apprécier la capacité à occuper l'emploi proposé afin de sélectionner le ou les candidats qui correspondent au poste. Avec l'intégration du modèle de la compétence, on a vu se développer des méthodes reposant sur une évaluation des compétences des candidats *a priori* et en particulier sur la mise en situation professionnelle (voir chapitre 2, point 2.3) ;

- **Mises en situation** : elles cherchent à mesurer le savoir-faire et les compétences techniques mais aussi relationnelles, en imaginant une situation d'emploi que les candidats sont susceptibles de vivre dans leur emploi futur et en regardant comment ils agiraient dans ce type de situation.

¹ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32457>

- **Tests** : ces outils de sélection permettent l'évaluation des aptitudes professionnelles, qu'elles soient physiques ou mentales, des candidats. Parfois négligés en tant qu'outils de sélection, ils sont moins utilisés que les mises en situation alors que leur excellente validité prédictive justifie amplement leur utilisation. Une raison possible de ce constat est le coût élevé de ces tests ;
- **Outils digitaux de sélection** : l'arrivée de l'intelligence artificielle ne bouscule pas seulement les pratiques de recherche de candidats, elle modifie aussi les méthodes de sélection. De nouveaux outils voient le jour tels le robot Véra¹, qui recrute déjà dans de grands groupes comme Ikea, PepsiCo ou L'Oréal.

- **Évaluation des salariés**

L'évaluation est une étape importante de la vie de tout salarié car elle est l'occasion de recevoir un feedback sur son travail, de s'exprimer sur son poste et ses objectifs, ou encore de discuter de son évolution dans l'entreprise. Pour le manager, c'est un moment privilégié pour faire le point, réfléchir aux actions de développement et d'amélioration des membres de son équipe, et tout simplement pour avoir un moment privilégié d'échange.

Pourtant, l'évaluation est une source de stress pour le salarié chez qui elle crée un sentiment de contrôle et une délicate tâche d'objectivité pour le manager.

Si le guide de l'entretien annuel d'évaluation reste un outil central largement utilisé dans les entreprises, de plus en plus d'entreprises ont tenté de perfectionner les outils en complexifiant les formulaires d'évaluation ou en mettant en place des outils plus sophistiqués comme le 360 degrés.

- **Entretien d'évaluation** : à ne pas confondre avec l'entretien professionnel, l'entretien d'évaluation vise en premier lieu à faire le point sur les résultats obtenus – tout particulièrement l'atteinte des objectifs et la maîtrise des compétences – et à préparer la feuille de route pour les mois ou l'année suivante. On y fait également le point sur les compétences maîtrisées, acquises ou à développer. Cet entretien se déroule le plus souvent en respectant un formulaire ou un guide d'évaluation.
- **Évaluation 360** : l'évaluation en 360 degrés consiste à évaluer les compétences d'un salarié à partir d'un référentiel complexe de compétences. Ce référentiel est rempli par plusieurs personnes qui ont l'occasion d'observer la personne évaluée dans l'exercice de son activité, et qui peuvent être : le salarié lui-même, son supérieur, ses collègues,

¹ Vera est une création russe qui a assimilé treize milliards de phrases issues d'émissions, de Wikipédia et de petites annonces. Elle est connectée sur cinq sites d'emplois pour identifier les candidats potentiels. Puis le robot analyse les CV, appelle les candidats pour convenir d'un entretien, dont il se charge lui-même. Près de 300 entreprises utilisent les services de Véra. Toutefois, le recrutement préconisé avec ce robot est surtout limité aux employés, serveurs et ouvriers du bâtiment, et serait moins adapté aux autres profils de poste.

ses subordonnés, des personnes extérieures à l'entreprise et qui sont en relation directe avec le cadre évalué (actionnaires, clients, fournisseurs, etc.)

- **Auto-évaluation** : une auto-évaluation précise fait prendre conscience aux collaborateurs des critères d'exigence requis dans l'emploi ou dans le cadre d'une évolution professionnelle. L'auto-évaluation peut se faire à l'aide d'un support (formulaire d'évaluation ou liste de compétences à évaluer). Elle est alors facilitée et on peut demander au collaborateur comment il se positionne sur chaque critère et pourquoi.

- **Rémunération**

C'est à partir des descriptions d'emploi que l'on procède à l'évaluation des emplois et à l'élaboration des grilles de salaire. Les outils de la rémunération permettent de coter l'emploi et d'y associer une échelle salariale. Mais les compétences peuvent aussi être prises en compte dans la rémunération, afin d'ajouter à la rémunération de base une reconnaissance monétaire des contributions individuelles.

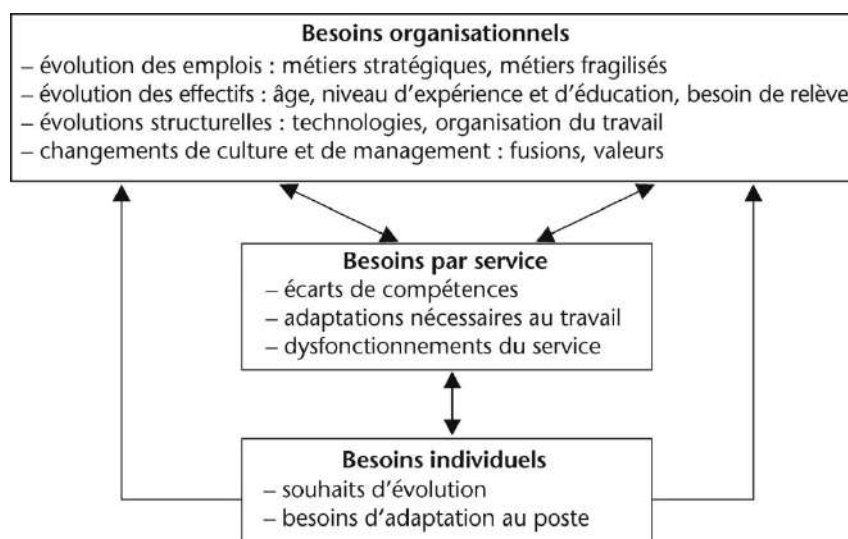
- **Grilles des salaires** : on peut résumer les modalités de construction d'une grille en quatre étapes : 1) rédiger les descriptions d'emploi ; 2) évaluer et classer les emplois ; 3) déterminer le niveau de salaire pour chaque niveau d'emploi ; 4) élaborer la grille des salaires pour chaque niveau d'emploi. C'est lors de la deuxième étape que l'on peut intégrer la dimension compétence, en listant et classant les emplois mais également les compétences mobilisées ;
- **Conventions collectives** : les conventions sont un outil de la construction de la grille des salaires. Elles présentent des listes d'emplois types ou de compétences par type de métiers et s'appuient sur des référentiels métiers ou compétences pour les classer. Dès qu'une entreprise dépend d'une convention collective, celle-ci se doit de faire correspondre ses propres emplois à ceux mentionnés dans la convention collective, et d'offrir une rémunération minimale égale ou supérieure à celle prévue par la convention. Comme on l'a vu, les compétences peuvent être prises en compte dans la définition des grilles salariales des conventions collectives, mais c'est encore très rare (voir chapitre 2, point 2.1) ;
- **Enquêtes salariales (benchmark)** : en menant ou en participant à une enquête salariale, il est possible d'obtenir des informations sur les salaires versés dans des entreprises similaires, dans son secteur d'activité ou dans sa région.

- **Besoins de formations**

Enfin, les écarts constatés entre les performances d'un individu et ce qui est mentionné dans la description des emplois (tâches non encore maîtrisées) et dans le référentiel de compétences (compétences à développer) conduisent à préciser les besoins de formation.

- **Plan de développement des compétences**¹ (voir chapitre 2, point 2.2) : à compter du 1^{er} janvier 2019, le plan de développement des compétences remplace le plan de formation. Il permet aux salariés de suivre des actions de formation à l'initiative de leur employeur, par opposition aux formations qu'ils peuvent suivre de leur propre initiative grâce à leur compte personnel de formation.
- **Outils d'analyse des besoins de formations** : ce travail est fondamental pour mettre en place des formations cohérentes avec les objectifs de l'entreprise et de l'individu. Une réflexion insuffisante peut conduire à des propositions de formation inadaptées qui peuvent en partie décrédibiliser cette pratique dans l'entreprise. Le problème de l'efficacité d'une formation se pose donc dès la phase préparatoire d'analyse des besoins. Il existe une très large variété d'outils destinés à évaluer les besoins en formation au niveau organisationnel, par service, ou encore au niveau individuel, en lien avec les évaluations ou l'entretien professionnel (voir schéma ci-dessous).

Le processus d'analyse des besoins



Source : Guerrero S. (2019), Les outils des RH. Les savoir-faire essentiels en GRH, Dunod

- **Évaluation de la qualité des formations** : l'évaluation de la formation a conduit à des réflexions avancées sur les outils que l'on peut utiliser en entreprise. On pensait alors arriver à quantifier les effets de la formation en recourant à des outils du contrôle de gestion, ainsi qu'à des modèles de maintien des apprentissages dans le temps. Si l'on

¹ <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/entreprise-et-formation/article/plan-de-developpement-des-competences>

a compris que tout ne pouvait provenir de cette démarche, le souci de l'évaluation et de son outil demeure vivace.

- **Outils de capitalisation post-formation** : capitaliser une formation est un processus qui permet à un service de bénéficier des apports d'une formation au retour de l'agent formé et après son départ du service. Les processus et les procédures de capitalisation des formations s'inscrivent dans le cadre de la politique de management des compétences et des connaissances d'un service. À ce titre, capitaliser une formation est plus que stocker, dans des archives papier ou électroniques, les documents remis en formation.

- **Pilotage social et responsabilité des entreprises**

Le bilan social contribue à mettre en place une culture de collecte d'information sur les salariés, qui sert de base à l'élaboration des autres outils de pilotage social. Notamment, les indicateurs du bilan social obéissent à des modes de calcul qui sont strictement définis par la loi. Les effectifs au 31 décembre, les effectifs permanents, le calcul du taux d'absentéisme ou du taux d'accidents de travail sont fixés par le législateur. Ce qui pourrait être perçu comme une contrainte permet des comparaisons fiables et significatives avec les autres entreprises. De plus, dans le bilan social, chaque indicateur est comparé aux valeurs prises au cours des deux années précédentes, ce qui permet d'avoir une vision évolutive dans le temps pour un établissement donné.

- **Tableaux de bord** : les tableaux de bord sociaux s'appuient sur une logique similaire à celle du bilan social, puisqu'il s'agit d'élaborer des indicateurs permettant de visualiser et de quantifier la gestion des ressources humaines. Mais ils sont conçus en tant qu'outils de gestion et visent à analyser des évolutions sociales.
- **Normes et certifications sociales** : depuis quelques années, sous l'impact du courant de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) insufflés notamment par l'Organisation mondiale du commerce et le Bureau international du travail, un volet particulier de l'audit social se développe : la certification et les normes RH, dites « sociales ».



ANNEXE 4

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AFEST	Action de formation en situation de travail
AFPR	Action de formation préalable au recrutement
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANI	Accord national interprofessionnel
Carif-Oref	Centre animation ressources d'information sur la formation/Observatoire régional emploi formation
CEP	Conseil en évolution professionnelle
Céreq	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CGT	Confédération générale du travail
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNEFOP	Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles
CNPF	Conseil national du patronat français
COPANEF	Comité interprofessionnel pour l'emploi et la formation
CPF	Compte personnel de formation
CQP	Certificat de qualification professionnelle
CQP-I	Certificat de qualification professionnelle interbranche
CSE	Comité social et économique
Dares	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
Defis	Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
EDEC	Engagement de développement de l'emploi et des compétences

EFOP	Emploi Formation Orientation professionnelle
ETI	Entreprise de taille intermédiaire
FC	France Compétences
FNE	Fonds national pour l'emploi
FOAD	Formation ouverte à distance
FPSPP	Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels
GE	Grandes entreprises
GEPP	Gestion des emplois et des parcours professionnels
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
IAE	Insertion par l'activité économique
MRS	Méthode de recrutement par simulation
OFER	Offre d'emploi et recrutement
OPCA	Organismes paritaires collecteurs agréés
OPCO	Opérateurs de compétences
OPMQ	Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications
PCRH	Prestation de conseil en ressources humaines
PIC	Plan d'investissement dans les compétences
PME	Petites et moyennes entreprises
PMQ	Prospective des métiers et des qualifications
POC	Proof of Concept
ProA	(Reconversion ou) promotion par alternance
REC	Réseau Emplois Compétences
REPONSE	Relations professionnelles et négociations d'entreprise
RH	Ressources humaines
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
ROME	Répertoire opérationnel des métiers et des emplois
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SIRH	Système d'information de gestion de ressources humaines
SPE	Service public de l'emploi
TPE	Très petites entreprises
VAE	Validation des acquis de l'expérience



Directeur de la publication

Gilles de Margerie, commissaire général

Directeur de la rédaction

Cédric Audenis, commissaire général adjoint

Secrétaires de rédaction

Olivier de Broca, Valérie Senné

Contact presse

Matthias Le Fur, directeur du service Édition/Communication/Événements

01 42 75 61 37, matthias.lefur@strategie.gouv.fr

RETROUVEZ
LES DERNIÈRES ACTUALITÉS
DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



www.strategie.gouv.fr



[@Strategie_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)



[france-strategie](https://www.linkedin.com/company/france-strategie)



[FranceStrategie](https://www.facebook.com/FranceStrategie)



[@FranceStrategie_](https://www.instagram.com/FranceStrategie_)



[StrategieGouv](https://www.youtube.com/StrategieGouv)

Les opinions exprimées dans ce rapport engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.



FRANCE STRATÉGIE



Institution autonome placée auprès du Premier ministre, France Stratégie contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Elle anime le débat public et éclaire les choix collectifs sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Elle produit également des évaluations de politiques publiques à la demande du gouvernement. Les résultats de ses travaux s'adressent aux pouvoirs publics, à la société civile et aux citoyens.