

Partie I
Les compétences
au centre
d'un nouveau monde

1

Les compétences, moteur de l'IRH

1.1 Les compétences, l'IRH et la GPEC

L'ingénierie des ressources humaines est composée (IRH) de l'ensemble des techniques et des méthodes à disposition d'une organisation, service RH comme management, pour que l'homme soit au centre du système, épanoui et motivé, tandis que la gestion personnalisée de l'évolution des compétences (GPEC) se propose de faire évoluer chaque salarié tout au long de sa carrière en privilégiant l'évaluation et le perfectionnement de l'ensemble de ses savoirs et savoir-faire outre son savoir être.

1.1.1 Vous avez dit « compétence » ?

Encore un mot poubelle qui fait l'objet de toutes les confusions : compétence. Ce terme bénéficie d'une définition formalisée par le FD ISO 10018 (X 50-903) d'octobre 2012 à laquelle il convient désormais de se référer, c'est l'« aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et des savoir-faire pour obtenir des résultats souhaités¹² ».

.....
12 *Mise en œuvre des ISO 9000*, AFNOR Éditions, 2002, p.51.

Dans le cadre de la direction d'un projet *Leonardo da Vinci* concernant la mise au point d'une nouvelle méthodologie des compétences, nous en tirons un ensemble de conséquences opérationnelles, utiles au quotidien :

- ▶ La compétence est prouvée par l'expérience et s'actualise dans une situation concrète.
- ▶ La compétence est mesurable à l'aide d'un outil nommé « cartes de compétences » résultant d'un référentiel de compétences établi dans une institution qui permet de cartographier les compétences pour chaque fonction et pour chaque personne.
Les différences ainsi mesurées entre les requis pour une fonction et les acquis identifiés pour le titulaire déterminent des écarts positifs qui sont des ressources à disposition de l'institution et tandis que les écarts négatifs sont des marges de progression qui doivent être comblées par des actions et/ou de perfectionnement.
- ▶ La compétence se distingue par son actualité (auparavant il était question d'aptitude, alors que la compétence se définit par des savoirs et savoir-faire qui s'apprennent et ne sont pas prédéterminés) et sa mesure (évaluée en différents niveaux de complexité et en plusieurs degrés de maîtrise). Une aptitude est une possibilité virtuelle, de la même façon qu'une bouteille dont la capacité est d'un litre mais dont la contenance réelle doit être précisément évaluée et le contenu précisément défini.
- ▶ La compétence a besoin d'être conjuguée avec un ensemble de compétences associées et de prérequis pour pouvoir répondre aux exigences d'une activité, résoudre un problème ou souscrire à une situation, de la même façon que la main a besoin de plusieurs doigts pour appréhender un objet, plus l'appréhension est délicate plus il est nécessaire d'avoir recours aux deux mains.

Une nouvelle conception des compétences, tant en ce qui concerne leur définition que leur évaluation et leur utilisation pratique tout au long de la carrière des salariés, se pose comme pilier d'une gestion prévisionnelle de l'évolution des compétences.

Celle-ci nécessite une véritable ingénierie des ressources humaines accessible à tous, renouvelée elle aussi dans sa conception (dynamique et en phase avec les évolutions) et sa pratique (quotidienne et concertée) utilisée à la fois et conjointement par le management et le service RH tout au long de la carrière des agents, de leur embauche jusqu'à leur départ, à tous les moments forts émergeant au cours de cet itinéraire professionnel : accueil, intégration, formation, entretien annuel, entretien de régulation, conflits, entrée dans

la seniorité, promotion, reclassement, affectation à des projets, intégration dans des groupes de travail, prévention des risques psychosociaux... Ainsi, la cartographie des compétences comme la description des fonctions constituent les bases d'une démarche de qualité systématique, holistique et réticulaire dont la vitalité est constamment renouvelée par une méthode de communication apprise et partagée par tous les salariés qui composent un organisme de travail.

En conséquence de cet état de fait et pour atteindre les objectifs définis ci-dessus, il convient de concevoir et d'utiliser des instruments de mesure des compétences qui permettent d'identifier et d'évaluer précisément des écarts entre des compétences requises, maintenant et à terme, dans une fonction et les compétences acquises par un salarié. Pour parvenir à maîtriser cette double évolution, il importe de former de façon continue les salariés (*cf.* la loi sur la formation du 4 mai 2004) et de favoriser l'adaptation continue des salariés dans un *continuum* de compétences utiles tout au long de leur carrière.

Pour maîtriser ce flux et programmer des formations adaptées à ce double objectif, nous proposons une méthodologie soutenue par la Commission européenne dans un projet *Leonardo da Vinci* impliquant le secteur hospitalier de cinq pays. Ce référentiel peut être décliné par les responsables RH comme par le management à tous les moments de la carrière d'un salarié d'une part, et peut permettre d'évaluer les besoins de compétences de toutes les fonctions d'autre part.

Insistons sur le fait qu'un emploi est désormais une coquille, façon Bernard l'Hermite, dans laquelle le salarié va exercer de multiples fonctions tout au long de sa vie professionnelle. Pour remplir chacune d'elles, le salarié doit connaître, élargir et perfectionner un *portefeuille de compétences* dont il pourra tirer, au fur et à mesure des évolutions qui lui seront offertes, les cartes de compétences utiles à remplir la fonction requise à un instant donné.

La GPEC est alors pilotée conjointement par le salarié et par les responsables RH et le management de l'organisme. Ceux-ci s'accordent pour optimiser des compétences utiles à une fonction, en sachant que les fonctions peuvent évoluer en termes de contenus et de niveaux de compétences. L'enrichissement perpétuel du portefeuille de compétences de chaque salarié doit permettre, au fil d'évaluations annuelles menées entre le management et chacun de ses collaborateurs, d'adapter la performance du salarié aux besoins de l'organisme et les stratégies politiques définies dans lequel il travaille pour une gestion dynamique des ressources humaines.

1.1.2 De la gestion administrative à une relation *ad hominem*

Pour bien manifester la rupture conceptuelle et opérationnelle que nous proposons, le terme et les pratiques de la GPEC doivent faire l'objet d'un changement radical déjà amorcé¹³. En ce qui concerne le sigle GPEC, nous le développons en insistant sur deux dimensions importantes qui le sous-tendent, la **personnalisation** d'une part, et l'**évolution** des compétences d'autre part.

Ainsi la GPEC doit être entendue et pratiquée comme la gestion personnalisée de l'évolution des compétences. Si nous proposons de faire évoluer le vocabulaire, c'est aussi pour mieux faire évoluer les pratiques. Ainsi la gestion, prévisionnelle par essence comme l'indiquait déjà Confucius (« *administrer, c'est anticiper* »), doit être une préoccupation partagée à la fois par le service *ad hoc* (le service des ressources humaines auquel il est urgent de redonner la plénitude de sa vocation et de son sens : épanouir les hommes et les femmes) et par le management. Ce partage doit pouvoir s'effectuer à partir de méthodes et d'outils possédés et développés en commun tout au long de la carrière de chacun des salariés d'un organisme de travail.

Par ailleurs, les compétences (dans leur conception, leur pratique et leur métrologie) doivent faire l'objet d'une profonde réflexion renouvelée. Elle a été développée dans une méthodologie redéfinie et validée : la Commission européenne nous a permis de concevoir et de perfectionner, par tous moyens utiles, une méthodologie d'évaluation des compétences à partir de la construction d'un référentiel spécifique à chaque organisme. Depuis lors, elle s'est enrichie par les applications opérées dans de multiples secteurs au profit d'un véritable partenariat avec les salariés auxquels elle est destinée. Ceux-ci doivent se l'approprier, quels que soient leur fonction et les services concernés : celui des ressources humaines – évidemment –, mais aussi le management, y trouveront le creuset nécessaire à la mise en place de cette gestion personnalisée de l'évolution des compétences. Ainsi, cet outil sera élaboré en concertation avec les professionnels, d'une part et élaboré dans le cadre d'une démarche globale, pensée, réfléchie et préparée avec soin, d'autre part.

Support de management formidable pour créer du lien avec les salariés, la construction de l'outil va renforcer la communication entre les différents acteurs.

.....

13 Kerlan Françoise, Minvielle Yvon, *Guide pour la GPEC*, Eyrolles, 2007.

La GPEC est une réponse organisationnelle opérationnelle à la définition des orientations politiques stratégiques d'une organisation qui va se décliner à travers le management (dont va découler la communication interne et/ou externe), les politiques financières et logistiques de l'organisation, et à partir de laquelle va se construire la démarche qualité globale de l'entreprise.

Enfin, le travail autour des compétences ne peut se concevoir déconnecté de la structure ou du service. Ainsi, il peut être réalisé à l'occasion d'une réflexion d'ensemble sur les objectifs, les missions, les procédures opérationnelles visant à une cohérence des actions (car ce sont les composantes de cette organisation) et sur les personnels qui concourent à remplir ces missions et ces objectifs. La participation des partenaires sociaux est essentielle.

L'évolution toujours plus pressante de l'environnement des organisations exige l'évolution des compétences. Est-il besoin de donner des exemples de ces évolutions ?

- ▶ Au plan technologique, l'automatisation, la robotisation, la bureautique, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et bientôt la domotique, puis la pression des préoccupations environnementales... constituent les manifestations les plus visibles en se diffusant partout, de l'univers industriel à celui de l'administration, des bureaux jusque dans les foyers.

Ces évolutions impliquent évidemment une mise à niveau des compétences et l'acquisition de nouvelles connaissances, adaptées à la maîtrise de ces techniques, comme c'est le cas pour la bureautique dont la « convivialité » des équipements reste à démontrer. Il convient de développer des apprentissages à maîtriser les subtilités du *pack office* (facile pour les jeunes nés avec un ordinateur portable dans le berceau et plus difficile pour les générations précédentes qui entrent dans le monde des seniors).

- ▶ Au plan personnel, quelques exemples illustrent les incroyables parcours de personnes que nous gardons en mémoire. Ainsi, entre autres exemples remarquables, nous pouvons citer :
 - ▼ Ce Président d'une Mutuelle, qui a commencé sa carrière avec un certificat d'études en poche en cassant les cailloux du réseau ferré, et qui est devenu agent de maîtrise tout en effectuant la mission de trésorier de son syndicat et un boursicoteur avisé.
 - ▼ Ainsi, cet ingénieur-conseil, expert international en biologie auprès de multinationales qui a commencé sa carrière comme laborantin, a acquis un diplôme d'ingénieur grâce à des cours du soir au Cnam, et qui passe ses loisirs à entretenir des chevaux.

- ▼ Citons aussi le cas de ces ouvriers, confinés au mauvais milieu d'une chaîne de travail, obligés d'acquérir des compétences pour programmer des robots et conduire une chaîne automatisée dans l'industrie automobile ou aéronautique.

Nous pourrions multiplier les exemples.

Que démontrent ces cursus de gens ordinaires que chacun peut croiser dans la rue ou dans les couloirs de son entreprise, bien loin des personnalités exceptionnelles du monde de l'économie, des Bolloré, Pinault et Arnault qui ont construit des empires industriels et financiers, mais qui se rejoignent dans une même dynamique : celle de l'accroissement, de l'évolution et de l'adaptation continue de leurs compétences à leur environnement concurrentiel ?

- ▶ En premier lieu, l'évolution des compétences est nécessaire pour progresser dans sa carrière professionnelle et lui procurer une tout autre impulsion que l'orientation initiale lui donnait.
- ▶ En second lieu, la formation continue acquise sous diverses formes et dans différentes fonctions permet une avancée sensible et facilite grandement l'ascenseur social en panne par ailleurs¹⁴.
- ▶ En troisième lieu, la détermination personnelle, la volonté et l'ambition sont à l'origine de cette évolution des compétences.
- ▶ Enfin, l'accroissement et la diversification des compétences sont fortement liés à des intérêts personnels sans rapport avec la carrière professionnelle.

Il faut aussi remarquer que l'évolution des compétences correspond à un profond besoin de valorisation et de progression personnelle. Lorsque ce besoin n'est pas pris en compte par l'organisme, il se transforme, soit en passivité (le travail est fait et la qualité s'en ressent), soit en pathologie spécifique à la sphère du travail. Elle se manifeste par divers symptômes, allant de la démotivation au sabotage pur et simple, en passant par l'absentéisme, la démission et des troubles psychosomatiques plus ou moins graves, dont le stress est la traduction endémique la plus massive, le *burn out* (la plaie des personnels) et le suicide (le résultat le plus dramatique).

La pression concurrentielle est une donnée majeure du monde du travail qui pousse les salariés à la limite de leurs compétences, voire au-delà. Pour éviter les conséquences de cette pression, il est important que chacun puisse affiner son degré de maîtrise de chacune des compétences, de les perfectionner et de les élargir.

.....
14 D'après une étude du Sénat de septembre 2007, seulement 13 % des enfants des classes populaires entrent dans les grandes écoles.

Mais il est aussi essentiel d'apprendre des techniques et des méthodes qui facilitent la gestion de cette pression et la maintenance à distance. Ces outils sont rassemblés dans une compétence spécifique que nous dénommons *brainpiercing* (ou anticipation mentale), que nous avons détaillée par ailleurs et introduite dans de nombreux organismes comme un savoir-faire aux multiples effets bénéfiques pour prévoir, se rassurer et rassurer autrui¹⁵.

En outre, il est souvent nécessaire de s'interroger sur la pertinence du maintien d'une telle pression. Ainsi, quand nous avons étudié les conditions de travail dans une manufacture d'un Monopole d'État, il était évident que les cadences méritaient bien le qualificatif d'« infernales » : quatre heures sans arrêt, une production de vingt unités à la minute découlant de gestes répétitifs et dangereux. Nous avons réussi à prouver, au grand étonnement du polytechnicien, directeur de cette usine, que la production augmentait en quantité et surtout en qualité quand des pauses de cinq minutes étaient introduites toutes les heures. Ce dirigeant nous opposa un premier calcul apparemment indiscutable :

- ▶ pour une production horaire de 100, 4 heures fournissent 400 ;
- ▶ si 5 minutes sont perdues pour chaque heure passée, ces 15 minutes « perdues » doivent se traduire par une production de 385.

L'expérience et le verdict des faits montrèrent que, bien au contraire, la production était supérieure à 400 pour toutes les ouvrières concernées. En outre, chaque lot échantillonné contenait un pourcentage de rejets, mis en évidence par le laboratoire de contrôle, inférieur au chiffre habituel.

Deux explications viennent à l'esprit :

- ▶ D'une part, les pauses permettent de récupérer sans puiser dans les réserves physiologiques. Par conséquent, le repos introduit de façon régulière casse la cadence et concourt à augmenter l'efficacité et la vigilance des opérateurs qui influent sur la dextérité nécessaire à ce type de travail.
- ▶ D'autre part, intervient « l'effet Mayo¹⁶ ». Celui-ci résulte de l'attention qui est portée (par un conseil extérieur et/ou la Direction) à l'amélioration des conditions de travail. C'est l'équivalent de l'effet placebo en médecine : il suffit de s'intéresser à un groupe de travail pour que celui-ci « récompense » – en quelque sorte – ceux qui manifestent un tel intérêt en améliorant leur performance, comme l'avait constaté Elton Mayo en 1928 dans l'atelier Hawthorne de la General Electric.

15 Labruffe Alain, *Pour en finir avec le stress, une méditation occidentale*, Chiron, 2003.

16 L'intérêt porté à un groupe de travail augmente la performance, même si c'est sur le groupe voisin que des améliorations des conditions de travail ont été apportées.

De même, les enfants, dont les parents s'intéressent à leurs devoirs scolaires et dont les résultats sont appréciés, obtiennent de meilleures performances que ceux dont les parents sont indifférents. Google a ainsi mis en place une organisation du travail où chacun dispose de 20 % de temps libre, qu'il utilise à sa guise. Chacun connaît maintenant les performances extraordinaires de ce groupe où la pression est prévenue, voire allégée, par une telle latitude. Cette disposition – parmi bien d'autres¹⁷ – introduit un degré de liberté sensible qui, loin de déclencher le chaos, permet à chacun de donner le meilleur de lui-même, à son rythme, et à Google de connaître une croissance extraordinaire. Ainsi, la réponse aux besoins des salariés est au service de l'organisation et de son bon fonctionnement.

1.2 Une gestion évolutive et personnalisée des compétences

La gestion personnalisée de l'évolution des compétences est facilitée par ce besoin fondamental de progression partagé par tous ceux qui travaillent, qui correspond à ce que Masaaki Imai a diffusé sous le terme de « kaizen » (ou amélioration continue)¹⁸. En conséquence, dorénavant, l'entreprise doit souscrire à ce profond besoin des salariés, en l'encadrant et en le favorisant en fonction des évolutions prévisibles et de la stratégie, qui préside à la réalisation de ses objectifs de production et de service. Autant dire que cette nouvelle GPEC doit se construire et se développer dans deux directions majeures : vers le perfectionnement et l'acquisition de compétences techniques, d'une part et vers le perfectionnement des compétences relationnelles, d'autre part. Les dirigeants doivent comprendre que ces compétences relationnelles, peu développées par la formation initiale vivifient les premières et donnent toute sa dynamique et son efficacité au réseau clients-fournisseurs. La GPEC doit donc concourir puissamment et de façon prioritaire à leur développement.

Ces deux dimensions de développement et d'expansion des compétences individuelles sont d'autant plus importantes que chacun peut constater (à la suite des experts et du gouvernement qui le proclame ouvertement) que la formation initiale se dégrade.

.....
17 Les salariés ont gratuitement à leur disposition des boissons et des aliments en permanence, un salon de coiffure, un garage pour entretenir leur véhicule, une crèche pour déposer leurs enfants. Nos amis trotskystes auront beau jeu de dénoncer l'augmentation de l'aliénation dont ce personnel est l'objet, dirigé par de jeunes loups capitalistes milliardaires en une décennie.

18 *Genba kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*, Gembakaizen Ed., 2012.

L'école comme l'université procurent de moins en moins de savoirs utiles à l'exercice des compétences professionnelles, comme en témoigne un ouvrage récent qui analyse le sensible affadissement du savoir depuis notre entrée dans le XXI^e siècle. En effet, selon ses auteurs, la profonde crise de l'école est liée au décalage entre les savoirs acquis et les exigences de la vie moderne¹⁹. En outre, ce décalage, accentué par le fait que la disparition de ces « conserves culturelles » prodiguées par l'école, déjà inutiles du temps d'Alain et J.-L. Moreno qui les dénonçaient après la Seconde guerre mondiale, est renforcé par la paupérisation des biens culturels à la disposition de la population, aussi bien à l'école qu'à l'université, dans la diffusion des acquis de la recherche comme dans l'amoindrissement de l'accès à la richesse culturelle accumulée par les musées.

Ce double appauvrissement de la culture générale et des savoirs utiles pour accéder au monde du travail est accentué par l'effet de la publigande²⁰ (« ce chewing-gum » des yeux comme l'appelait Régis Debray²¹), délivrée par la télévision auquel les Français consacrent de plus en plus de temps chaque jour, en moyenne plus de 3 heures 30 (en 2012 : 3 heures 43 pour les hommes et 3 heures 19 pour les femmes).

Le racolage des émissions proposées et leur pauvreté culturelle à l'image des *reality shows* ou des commentaires de reporters sportifs, nivelle encore davantage les connaissances par le bas, en affadissant la réflexion et en proposant à l'attention du téléspectateur un message hypnotique en guise d'information, comme l'avait mis en évidence le rapport Annenberg de l'Université de Philadelphie depuis longtemps²².

Auparavant, les savoirs de base (calcul, écriture et lecture) correspondaient aux nécessités élémentaires d'un poste de travail dont les compétences précises étaient limitées à l'exécution de quelques protocoles simples et de tâches répétitives dont les mouvements et les temps étaient dictés à la seconde près²³. Ces tâches insipides, qu'il a fallu essayer vainement d'« enrichir » par la suite, étaient parfaitement définies parce que parcellisées à l'extrême par le taylorisme, aussi bien sur des chaînes de production que dans des bureaux.

19 Abensour Corinne *et al.*, *De la destruction du savoir en temps de paix*, Mille et une nuits, 2004.

20 La publigande est l'art et la manière dont les médias rendent compte de l'information pour stimuler nos motivations de base, comme nous l'avons expliqué dans *La publigande, ou la communication perversie*, in Cinq thèses de communication sociale, PUB, Bordeaux, 1998.

21 *L'État séducteur*, Gallimard, 1993.

22 Lussato Bruno, *L'enfant et l'écran*, Nathan, Paris, 1984

23 Barnes R.M., *Étude des mouvements et des temps*, Éditions d'Organisation, 1953.

Ceux qui ont vécu ces situations et les vivent encore dans des *pools* de secrétariat ou dans des *calls centers* savent bien que GRH et GPEC appartiennent à des contrées auxquelles ils n'ont pas accès par la faute de dirigeants avides de profits, au management relationnel déficient et au comportement moyenâgeux.

L'irruption de l'automatisation d'une part, puis celle de la bureautique d'autre part, devaient bouleverser ces données. Les tâches répétitives ont été confiées aux automates et aux logiciels, et le titulaire d'une fonction est désormais projeté dans une série d'attributions et de tâches multiples qui demandent le développement d'un ensemble de savoirs spécifiques totalement différents les uns des autres.

Pour être opérationnelles, ces connaissances doivent intégrer une palette de compétences techniques associées à des compétences intellectuelles de conception et d'analyse, qui sont confrontées en permanence à de nouveaux problèmes – ignorés des programmes d'enseignement –, ainsi qu'à des situations interpersonnelles qui demandent l'exercice et la maîtrise de compétences relationnelles, exercées à leur plus haut niveau. Faute d'accéder à ces deux dimensions de compétences, les dysfonctionnements techniques sont démultipliés par les errements du réseau clients-fournisseurs, et l'ensemble de ces désordres alourdissent considérablement la charge mentale des acteurs du système.

Ainsi, l'organisation du travail est-elle passée de tâches répétitives mono-procédurales, comportant la seule exigence d'un savoir basique et univoque, à des mises en œuvre complexes et stratégiques de procédures exigeant de multiples compétences. Le salarié n'intervient plus pour réagir avec dextérité à des consignes de travail simples, mais dans le cadre d'une activité multiforme exigeant un traitement complexe des informations, impliquant la coopération de nombreux acteurs du réseau communicationnel²⁴ et le respect de normes et de procédures multiples. Ce changement multifactoriel entraîne un alourdissement considérable de la charge mentale, associée à l'irruption d'une charge affective liée à la pénibilité des relations interpersonnelles.

Évolution et perfectionnement deviennent alors les maîtres mots de la méthodologie de la nouvelle GPEC que nous proposons. Ils constituent aussi les objectifs primordiaux auxquels les Directions des ressources humaines, comme les managers, doivent s'attacher pour rendre efficace leur organisme et compétitives leurs équipes.

.....
24 Ce réseau est formalisé dans des infogrammes que nous présentons au chapitre d'un des instruments de la méthodologie qui sous-tend la GPEC : la description de fonctions.

L'élaboration d'une telle stratégie passe par la prise en compte individualisée de chaque personne tout au long de sa carrière, de son premier jour lors de son entrée dans l'organisme à son dernier jour, lors de son départ pour prendre une retraite dont le terme s'éloigne sensiblement²⁵ et nécessite donc une action nouvelle et adaptée de la GPEC. Nous pensons que la fidélisation des personnels dépend essentiellement de cette double prise en charge, et que l'exercice des différentes actions qui la composent, doit produire un organisme de qualité exempt des maux traditionnels qui condamnent nos entreprises aux dérives constatées dans la gestion traditionnelle des salariés, axée essentiellement sur l'administration du contrat de travail.

Google est un exemple reconnu de cette gestion dans laquelle l'homme est véritablement considéré comme le premier capital de l'entreprise. Tout est conçu pour lui faciliter la vie extraprofessionnelle afin que ses compétences, son activité et ses objectifs soient exclusivement centrés sur la performance professionnelle qui conduit – *via* épanouissement et performance – à l'ultra-compétitivité de l'entreprise à laquelle chacun est dédié. Cette gestion montre que profits et liberté de salariés peuvent se conjuguer pour la plus grande satisfaction des clients et des actionnaires.

Cette gestion humaniste peut aussi s'appliquer en France comme nous y avons contribué dans le groupe Elf dans lequel le *turn over* s'établissait à un pour mille. Cet indicateur manifestait bien l'attachement des salariés à une entreprise dans laquelle l'évolution des compétences et leur adaptation continue aux avancées technologiques étaient prises en compte. En effet, à l'usine de Lacq, berceau originel du groupe Elf, puis pompe à finances de son expansion en produisant, dans les années 1970, l'essentiel de la consommation de pétrole française, chacun savait que le gisement aurait une fin²⁶ et devrait se reconvertir, soit dans le Groupe grandissant²⁷, soit ailleurs.

.....
25 Ainsi, dans certains secteurs, bancaires notamment, les salariés avaient un horizon de départ à 55 ans ; ils doivent maintenant le reculer de 10 ans tandis qu'en Angleterre le départ est porté à 68 ans peut nous servir de modèle. Comment redynamiser ces populations affectées par ce report d'échéance: telle est l'une des questions cruciales à laquelle la GPEC doit répondre ?

26 Elle est définitivement prévue pour 2013 (Sud-Ouest du 2 octobre 2007), par une transition qui doit se passer en douceur grâce, à l'apport d'autres industries sur le site plusieurs années auparavant, au départ à la retraite des plus âgés et aux reconversions entreprises depuis le jour de leur embauche par des perfectionnements et des acquisitions de nouvelles compétences.

27 Un rappel historique s'impose : le gisement de Lacq a été découvert par la PA (Pétroles d'Aquitaine) dans les années 1950, puis est née la Société Nationale des Pétroles d'Aquitaine en 1967, à laquelle a succédé Elf dans les années 1980 absorbée par Total en 2000. Nous y avons exercé une activité de conseil RH de 1975 à 2000.

En conséquence, il était clair pour tout le monde que seul un perfectionnement continu permettrait d'affronter cette échéance. C'est ce que les dirigeants ont mis en place dans cet établissement, comme fer de lance d'une gestion des personnels branchée sur les évolutions technologiques prévisibles et les changements inéluctables. En outre, quand le Groupe a grandi, certains sites ont dû être fermés, tandis qu'il fallait aussi préparer l'expatriation dans certaines filières. Les compétences de chacun étaient évaluées dès le début de ces processus pour permettre les changements devenus nécessaires et favoriser les adaptations des agents et de leurs familles²⁸.

Dans cette pratique avancée, apparaît alors une autre dimension qui dépasse largement la gestion prévisionnelle des compétences, en intégrant des facteurs contextuels dont la compréhension favorise encore mieux la gestion de l'évolution des compétences et lui fait mériter pleinement son qualificatif de « personnalisée ». Cette dimension nécessite évidemment que cette gestion conserve une dimension éthique sans laquelle elle perdrait tout son sens : nous y consacrerons un chapitre et des exemples typiques pour en montrer à la fois la richesse et les limites²⁹. Pour un cadre, comme pour le service RH qui respectent l'éthique de leur mission et la confidentialité qui s'impose, connaître une personne au-delà de ses compétences peut aider son intégration et son épanouissement jusqu'à son dernier jour dans l'entreprise.

Cette connaissance peut aussi l'aider dans des moments délicats qu'elle subit dans sa vie personnelle, qui font basculer un agent compétent dans la pathologie du travail, si le service *ad hoc* n'a pas l'information, mésestime l'utilité de celle-ci ou n'intervient pas pour faciliter ou restaurer un équilibre fragile entre vie professionnelle et vie personnelle, l'une dépendant de l'autre et inversement. Cette pratique RH réclame doigté, éthique et confiance réciproque pour réussir et rester au service de la personne grâce à un dialogue permanent.

Une stratégie globale basée sur des actions rigoureuses établies à partir de l'évaluation des compétences, des fonctions et des personnels doit conduire à la réalisation de ces objectifs, tout en souscrivant aux besoins fondamentaux des personnels auxquels cette ingénierie des ressources humaines (IRH) est

28 Après 2013, date d'extinction du gisement, les 4 000 emplois existants seront préservés grâce à la reconversion du site pour stocker le CO₂. Ce passage en douceur a été rendu possible par une gestion avancée des compétences (recrutement de haut niveau, formation continue, information sur l'évolution...) et à un dialogue social constructif qui ont permis à de nouvelles entreprises de s'engager dans ce processus

29 C'est ce que nous nommons une « gestion sensible des ressources humaines » qui nécessite une ingénierie spécifique mise en œuvre avec discernement et compétence par des responsables formés à cet effet.

consacrée parce qu'elle stimule en permanence les besoins fondamentaux d'information, d'expression, de reconnaissance et de progression de tous les salariés. L'ambition de cet ouvrage est de donner aux responsables la méthodologie propice à générer de tels résultats.

1.3 Le rôle moteur du management dans la GPEC

Répondre aux besoins fondamentaux des salariés, tel est cet objectif central de la gestion personnalisée de l'évolution des compétences dont le reste, attendu par les responsables, management et service RH, dépend, à savoir : communication interne, performance et motivation des salariés, satisfaction de tous les acteurs du réseau clients-fournisseurs jusqu'au client final, performance économique et croissance pérenne de l'entreprise. Il est donc essentiel de connaître les raisons pour lesquelles une personne qui travaille est satisfaite – ou non – de son activité, s'investit dans celle-ci, adhère aux valeurs de l'entreprise et se déclare motivée tout en réagissant aux sollicitations du management.

La seconde question est de savoir s'il existe des raisons intrinsèques qui poussent chacun à perfectionner ses compétences, soit par la pratique professionnelle, soit par la formation continue. La récompense financière est-elle la seule façon (et la seule raison) qui pousse un salarié à améliorer ses compétences, comme le veut la pensée managériale traditionnelle ?

La réponse que nous proposons est étayée par le fait qu'il existe un besoin universel fondamental souscrit à notre essence même d'homme, *a fortiori* dans le contexte organisationnel de la femme et de l'homme au travail : la reconnaissance. Quelles sont les motivations qui poussent chacun d'entre nous à agir, à entreprendre quelque action que ce soit, à s'engager dans un projet professionnel ou même extra-professionnel ? L'animal, lui, est régi par ses instincts et par des programmes cérébraux préétablis qui lui permettent de tout faire et de satisfaire ses besoins vitaux par la seule mise en œuvre de ces derniers.

L'évolution humaine s'explique par la satisfaction du besoin fondamental qui a poussé l'homme dans sa quête vers le savoir. Cette recherche l'entraîne, depuis la préhistoire de l'humanité³⁰, à perfectionner ses compétences de façon continue, aussi bien celles qui lui sont utiles au plan personnel que

.....
30 Lewis Roy, *Pourquoi j'ai mangé mon père*, Pocket, 2004.

celles qui le rendent performant au plan professionnel. Il sait parfaitement que les diplômes ne sont pas une fin en soi, malgré l'illusion entretenue par l'épouse du docteur Barrenos qui s'étonne que son médecin de mari veuille continuer à apprendre alors qu'il est déjà docteur en médecine³¹. Or, la médecine comme la mécanique, l'informatique, les soins infirmiers, la gériatrie ou la bureautique constituent autant de cas typiques d'une évolution continue du savoir. Ces professions nécessitent, de la part de ceux qui en font leur métier, une mise à jour permanente des compétences relatives à la pratique de ces connaissances.

Quand l'organisme ne lui procure pas cette possibilité, alors le salarié souffre d'une pathologie spécifique qui dégrade sa performance et sa relation au sein du réseau clients-fournisseurs. C'est un point capital que ceux qui s'intéressent à mettre en œuvre la GPEC doivent comprendre. Chaque salarié, même s'il le nie ou le réfute dans un premier temps parce que le système organisationnel mis en place ne stimule pas ses autres besoins fondamentaux, désire apprendre pour apprendre afin d'améliorer ses connaissances dans un processus infini, au-delà de l'aspect utilitariste et contingent demandé par sa seule fonction actuelle. Or, cette connaissance ne prend son sens de « co-naissance » au monde, que dans l'élaboration d'un projet qui répond à des aspirations visant l'épanouissement personnel, lequel passe, dans notre société, par une reconnaissance professionnelle assise sur un ensemble de compétences utiles à la collectivité.

Pour un cadre comme pour les responsables RH, il est capital d'avoir le repère suivant : si un adulte entreprend de progresser dans son travail, c'est pour répondre à des motivations fondamentales qui mobilisent son énergie. Ces motivations, qui se réalisent dans toute activité, sont autant de leviers de son action. En les utilisant, le manager pourra relancer l'intérêt et mobiliser l'attention de ses collaborateurs, quels que soient les moyens et les contenus de la fonction exercée. L'excitation de ces motivations est au cœur du management et Hervé Sérieyx³² dans une enquête récente portant sur 2 000 jeunes débutants a montré que c'était l'une des attentes fondamentales : le manager doit être une source de savoir. C'est ainsi que la gestion des compétences commence : par l'apport constant qu'un manager prodigue au quotidien en termes de savoir afin d'incrémenter les diverses compétences utiles au niveau requis pour chacun de ses collaborateurs.

.....
31 Miguel Angel Asturias, *Monsieur le Président*, a obtenu le Prix Nobel de Littérature.

32 *Jeunes et entreprise*, Éditions d'Organisation, 2005.

Un jeune salarié débute sa carrière exclusivement pour lui-même, et la réussit d'autant mieux qu'elle répond à quatre besoins essentiels encouragés par le manager qui l'encadre. Il en recherche la stimulation constante aussi dans toutes ses autres activités et relations, mais seul l'accès au savoir lui permet de les satisfaire sans jamais atteindre la satiété. Ces quatre besoins (psychologiques) constituent un modèle unifié³³ valable dans toutes les actions humaines. Il est constitué des besoins d'expression, d'information, de reconnaissance et de progression.

33 Ce modèle a été développé dans *Les Méninges du management, GRH et communication interne* (Chiron, 2001). Il synthétise les apports de la pratique de terrain, les résultats de milliers d'entretiens menés auprès d'adultes prétendant à un travail, en formation ou salariés ainsi que la multitude des théories concernant *La Motivation dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1997, recensées par C. Lévy-Leboyer.