

Vers une gestion des carrières par les compétences ? Étude d'un dispositif d'accompagnement des mobilités

Jérôme Manville*

La notion de compétence est polysémique et insaisissable. Elle ne se manie qu'avec prudence et discernement. La plupart des consultants et des chercheurs considèrent que la compétence ne peut se voir directement. Pour reprendre l'image de Serge de Witte « personne n'a jamais pu l'observer au microscope, ni la précipiter dans un cristallisateur » (de Witte, 1994). Ce ne sont que les manifestations de la compétence que l'on constate au niveau le plus simple et le plus courant de la pratique professionnelle. Ainsi, la compétence peut être sobrement définie comme un « savoir en actes » (Malgaive, 1993) ou plus précisément comme « une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis » (Medef, 1998).

Les entreprises, comme les salariés, sont aux prises avec cette notion, et la mobilisent. Comme le souligne Zimmermann, la compétence est « attachées à la personne, à ses capacités et à sa trajectoire professionnelle » (Zimmermann, 2000). Pour sa part, l'entreprise est invitée à « la repérer, l'évaluer, la valider et la faire évoluer » (Medef, 1998). La notion de compétence est, ainsi, mobilisée lors des entretiens d'appréciation ou des bilans de compétence mais aussi au travers de référentiels de compétences ou de formations utilisés par les services ressources humaines et déclinant la compétence sous toutes ses formes. L'utilisation de la notion prime alors sur sa définition.

La compétence peut s'inscrire dans une démarche globale ou se limiter à quelques actions du service ressources humaines de l'entreprise. La gestion des compétences peut se réduire à remplir un plan de formation en fonction des compétences nécessaires pour un poste. En revanche, s'il s'agit de mettre en œuvre une gestion par les compétences, c'est une approche nouvelle de l'entreprise qui est développée, tant au niveau des ressources humaines, que du management et de l'organisation (Zarifian, 1999).

Le travailleur et le travail sont au cœur des transformations opérées par l'entreprise. Ils sont appelés à évoluer, à s'adapter aux nouvelles contraintes technologiques, au marché et plus généralement aux évolutions professionnelles.

Le développement de la mobilité interne est l'une des traductions opérationnelles de l'exigence d'adaptabilité posée par l'entreprise. Aux progressions verticales s'ajoutent les évolutions horizontales permettant à un travailleur de changer de poste, de service ou de métier sans que cela donne lieu à une promotion. Cette approche remet en question la progression à l'ancienneté, et plus globalement, la logique de poste reconnaissant l'individu par rapport à sa classification, son poste et son diplôme.

Si l'ancienneté et le diplôme ne sont plus les signaux retenus par l'entreprise, comment les individus font-ils connaître et signalent-ils leurs compétences ? Cette question conduit à s'interroger sur les modalités d'évaluation des compétences par les employeurs.

L'étude du dispositif d'accompagnement des mobilités mis en œuvre par une société d'assurance en profonde réorganisation permet d'apporter quelques éléments de réponse. En effet, la mise en place d'une nouvelle organisation affecte profondément les trajectoires professionnelles : des progressions au sein d'un même métier sont remises en cause par la diminution d'activité de certains secteurs. *A contrario*, la nécessité de renforcer des pôles et des services, dont les activités et les métiers sont en essor, rend indispensable le recours à la mobilité interne. Ainsi, le dispositif d'accompagnement des mobilités re-structure le mode de gestion des carrières, au sein de cette société dont la réorganisation passe par un redéploiement massif d'effectifs et de nécessaires reconversions professionnelles.

Cette étude a été menée pendant la phase de stabilisation de la nouvelle organisation. Au début du second semestre 2004, l'intensité des mouvements internes s'atténue, sans pour autant se tarir¹. Par ailleurs, suite au départ de son directeur, l'équipe initiatrice et porteuse du dispositif se renouvelle. L'analyse s'inscrit dans cette dynamique et met en perspective des évolutions possibles du dispositif.

* MATISSE, Université Paris I (manvillejerome@hotmail.com).

1. 2002 : 1300 mobilités ; 2003 : 900 mobilités, en 2004 : 703 mobilités impliquant un changement de filière (à titre d'exemple, un GRH qui change de direction mais qui reste GRH n'est donc pas compté).

L'étude s'appuie sur trois sources d'information : une série d'entretiens auprès des différents acteurs du dispositif ; une revue et une étude des publications internes et des accords syndicaux traitant du dispositif ; et, l'observation de réunions de pilotage et d'information.

Quelques éléments de méthode, en particulier sur les entretiens, restent à préciser. Au regard de l'ampleur du dispositif d'accompagnement mis en œuvre sur l'ensemble du territoire national, le choix a été fait de concentrer l'investigation sur la région Île-de-France en menant des entretiens semi-directifs auprès de quinze personnes actrices du dispositif (salariés, managers, gestionnaires des ressources humaines et membres de l'équipe en charge du dispositif). L'objectif a été de favoriser la complémentarité des témoignages sans pour autant prétendre à la représentativité exhaustive. L'échantillon est composé de salariés à des stades de mobilité différents, de managers de secteurs d'activités distincts, et de gestionnaires des ressources humaines (GRH) responsables de populations diverses. Au final, cinq personnes de chaque catégorie ont été rencontrées sur la base d'entretiens semi-directifs d'une heure et demie. Les observations de « réunions de coordination des mobilités »² et de réunions d'information des salariés (organisées par le service communication interne) sont venues compléter l'investigation de terrain.

Le dispositif étudié met en évidence les changements de mode de gestion des carrières au sein de l'entreprise, en s'appuyant sur une identification des compétences afin de répondre à des contraintes organisationnelles et opérationnelles fortes.

Nous nous interrogeons, ici, sur les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour identifier les compétences et non sur la façon dont les individus font connaître et signalent leurs compétences. En effet, nous postulons et nous démontrerons que l'individu peut signaler et faire connaître ses compétences dans la mesure où l'entreprise est prête à les identifier et à les valoriser. Pour ce faire, l'entreprise peut être amenée à transformer en profondeur sa logique de fonctionnement et tendre vers ce que certains qualifient de logique, voire de modèle de la compétence.

Nous reviendrons, en conclusion, sur cette piste de réflexion après avoir détaillé le dispositif d'accompagnement des mobilités en l'articulant aux choix stratégiques de l'entreprise.

1. Réorganisation et choix stratégiques : le contexte d'une démarche d'accompagnement des mobilités internes

En 2001, le secteur de l'assurance entre dans une période de turbulence. Les catastrophes mondiales (World Trade Center³) et nationales (AZF⁴), qui ont fortement affecté sa branche dommage, entraînent des revalorisations tarifaires d'assurance et le désengagement de certaines garanties, voire le repositionnement des professionnels. Le paysage assurantiel français change et entre, alors, dans un processus de restructuration-concentration (Xerfi, 2001).

Le groupe d'assurance français étudié, ici, illustre ce processus par la création d'une nouvelle organisation de ses sociétés (en France). Plus qu'une réorganisation, il s'agit d'une profonde restructuration répondant à des choix stratégiques clairement identifiés.

1.1. Une nouvelle organisation structurée autour du client

L'ambition stratégique affichée par la société d'assurance est de « tourner l'entreprise vers le client » en maîtrisant les coûts. Ainsi, la stratégie se décline en quatre objectifs :

- devenir une entreprise plus commerciale,
- poursuivre le redressement des résultats techniques,
- poursuivre la réduction des frais généraux,
- améliorer la qualité de service.

2. Ces réunions sont organisées par l'équipe en charge du dispositif avec les représentants des GRH : les Consultants Ressources Humaines.

3. 11 septembre 2001 : attentat à New York, les Twin Towers sont détruites par deux avions de ligne détournés.

4. 21 septembre 2001 : explosion de l'usine AZF (usine Grande Paroisse de Toulouse).

De ces objectifs découle la mise en place d'une nouvelle organisation construite autour de trois pôles : les « services clients », les « prestataires internes » et le « pilotage ». La réorganisation pourrait être essentiellement formelle, si elle ne s'accompagnait d'une réflexion profonde sur les métiers de l'assurance et leurs évolutions ainsi que sur la rentabilité des services.

Pour mener cette réflexion, un programme d'analyse des métiers et de mesure des productivités a été mis en œuvre. Des critères et des niveaux de productivité et de rentabilité ont été définis suite à une étude comparative menée auprès d'autres sociétés du secteur. Les indicateurs mobilisés ont permis de cibler les éventuels services ou activités en doublon et d'étudier les possibilités de mutualisation des ressources. Les ratios de productivité ont facilité l'identification de sur- ou sous-effectifs dans les services, et la mise en évidence des métiers en essor et de ceux en déclin. Les résultats ont ainsi permis de rationaliser et d'orienter le redéploiement d'effectifs nécessaires à la nouvelle organisation.

1.2. Une restructuration des emplois vers les métiers de la relation client

La modélisation fait émerger le constat suivant : le poids relatif des fonctions « support » par rapport aux fonctions « opérationnelles » est trop important, en particulier au regard de l'orientation client au cœur de la nouvelle stratégie. Ceci se traduit par un mouvement de rapprochement du client et entraîne une réduction des effectifs fonctionnels (ex : secrétaires, formation...) au profit des métiers en relation directe avec le client. En accordant une place croissante à ces métiers, l'entreprise modifie durablement la structure de ses emplois. Plus qu'une « réorganisation », c'est une « restructuration » qui est opérée par la mise en place de la nouvelle organisation.

Cette « restructuration » est conditionnée par un engagement fort de l'entreprise : « l'entreprise de demain se construit avec les femmes et les hommes d'aujourd'hui. » Ce slogan souligne que le pourvoi des postes disponibles est assuré en priorité par les collaborateurs en place et que les recrutements externes sont strictement limités. La transformation de l'entreprise repose donc sur l'évolution professionnelle et la mobilité interne de ses salariés.

De ce postulat, découle l'intérêt et l'importance d'un dispositif d'accompagnement des mobilités permettant la gestion qualitative et quantitative des emplois et des compétences dans le cadre d'une « politique d'évolution permanente des compétences et des métiers ».

2. Le dispositif d'accompagnement des mobilités

Le dispositif d'accompagnement des mobilités est un élément central de la mise en place et de la pérennité de la nouvelle organisation. La communication institutionnelle sur le sujet le met en évidence.

2.1. Informations et communications sur les modalités et les enjeux de la mobilité interne

Une revue de la presse interne permet d'identifier les messages clés de présentation et de valorisation du dispositif d'accompagnement de la mobilité « de celles et ceux qui ont fait le choix de faire évoluer leur carrière et de saisir les opportunités offertes par la nouvelle organisation ». Trois éléments sont saillants : les besoins de l'entreprise, l'évolution professionnelle et le choix.

Les besoins de l'entreprise sont ceux liés à la restructuration. Le dispositif d'accompagnement est présenté comme un moyen de « permettre à chacun de trouver sa place dans l'entreprise », « dans le cadre des objectifs stratégiques ». Ainsi « la Priorité à la mobilité ! »⁵ ne se fait pas dans n'importe quelles conditions. Les témoignages, repris dans les journaux internes, de salariés ayant bénéficié du dispositif d'accompagnement insistent sur l'articulation entre mobilité et stratégie. L'exemple type repris est celui de la secrétaire de direction reconvertie en chargée de clientèle d'un centre d'appel (Service et Expertise).

5. Titre d'un article de présentation du dispositif dans le journal interne de l'entreprise.

L'évolution de carrière dans le cadre de la mobilité n'est pas nécessairement (voire rarement) synonyme de promotion. Il s'agit avant tout de « défis motivant à relever » ou de « nouvelles opportunités », si l'on se réfère aux divers témoignages repris par les journaux internes. Le message est d'autant plus positif qu'il a pour objectif de susciter des vocations ou, plus modestement, des aspirations à la mobilité.

Par principe, le dispositif d'accompagnement répond à des démarches volontaires de la part des salariés. La liberté de choix se situe à deux niveaux :

- le choix de s'inscrire ou non dans une démarche de mobilité,
- le choix des postes pour lesquels postuler.

Au premier niveau, le choix peut s'avérer contraint par les besoins de l'entreprise et l'évolution du métier du salarié. D'où l'importance du second niveau de choix, c'est-à-dire le choix des postes. Le dispositif d'information s'appuie alors sur d'autres moyens que les journaux internes.

Des réunions d'information et des forums permettent de présenter aux salariés les opportunités professionnelles existantes et les modalités d'entrée dans le dispositif d'accompagnement des mobilités.

Les réunions d'information sont thématiques. Elles s'organisent autour de la présentation d'un métier ou d'un secteur d'activité en essor. La présence de professionnels du domaine (souvent des directeurs ou des responsables de l'encadrement supérieur) permet de nouer un échange avec les salariés construisant leur projet de mobilité. À ce stade la communication reste collective.

Le premier niveau d'individualisation de l'information s'opère lors des Forums. Ces « Espaces Carrières » s'organisent autour de stands tenus par des représentants des services à la recherche de candidatures. L'occasion est alors donnée aux salariés de rencontrer directement les managers qui recrutent. De plus, les Gestionnaires des Ressources Humaines sont présents pour répondre aux questions relatives au dispositif d'accompagnement des mobilités.

La large campagne d'information et de communication autour de la mobilité constitue un élément à part entière du dispositif d'accompagnement. Elle permet une première orientation du salarié et amorce sa démarche volontaire. Reste, alors, le travail d'accompagnement mené par les GRH.

2.2. Des Gestionnaires de Ressources Humaines, acteurs essentiels du dispositif d'accompagnement des mobilités

Le rôle prépondérant des GRH dans le dispositif transparait dans l'évolution de leur mission, en particulier dans la gestion des carrières, et dans l'utilisation nouvelle d'outils et de supports d'identification des compétences à la base du dossier de mobilité.

Des GRH impliqués à chaque étape du dispositif

Les étapes successives qui structurent le dispositif, à savoir le bilan personnalisé, l'orientation, le recrutement et la formation/évaluation (Annexe 1) permettent de comprendre et de mesurer l'évolution de la mission des GRH. Le GRH est particulièrement mobilisé sur les deux premières étapes qui se situent en amont du recrutement *stricto sensu*. Il est l'interlocuteur privilégié et incontournable pour toute demande de mobilité interne. Cette situation nouvelle lui confère une légitimité et une responsabilité d'information et de conseil auprès des salariés en recherche de mobilité.

Lors du bilan personnalisé, le GRH a la charge de remettre au salarié son « passeport pour la mobilité ». Ce dossier présente le dispositif (objectifs, engagements, organisation) et fournit les documents nécessaires à l'élaboration d'un dossier de candidature. Le GRH explique les documents au salarié et l'aide à les utiliser pour qu'il réalise le bilan professionnel sur la base duquel il construit son projet de mobilité.

À l'étape de « l'orientation », les rôles de conseiller et d'accompagnateur du GRH s'accroissent. Il aide le salarié à évaluer ses compétences par rapport aux métiers envisagés. Il le conseille également dans la préparation de ses entretiens de recrutement (construction d'un argumentaire approprié au métier, formulation des motivations et des atouts professionnels...).

Avant d'être remis au manager recruteur, le dossier de candidature transite par trois intermédiaires (*Annexe 2*). Le GRH, au terme de ce processus d'accompagnement, remet le dossier de mobilité au Consultant Ressources Humaines (CRH)⁶ dont il dépend. Lors de réunions de coordination des mobilités (bimensuelles en Île-de-France), le CRH transmet le dossier de candidature à l'homologue dont dépend le recrutement. Ce dernier remet le dossier au GRH d'accueil en relation avec le manager recruteur concerné.

Lors du recrutement, la complémentarité entre le manager et le GRH reste celle qui existait avant la mise en place du dispositif. En tant que professionnel des ressources humaines, le GRH assure la présélection des dossiers et traite l'ensemble des formalités administratives relatives au contrat. Son rôle s'enrichit sur des aspects tels que la formation et l'intégration du nouveau recruté. Le dispositif d'accompagnement nécessite un suivi formalisé de l'intégration. Les bilans d'intégration, et les points d'étape sont réalisés par le manager et/ou le tuteur du salarié. L'intervention du GRH s'opère en cas de situation critique (inadaptation, manque de formation...) et lors de l'élaboration du parcours individualisé de formations. Ainsi, le GRH voit ses prérogatives antérieures au dispositif s'enrichir d'actions d'accompagnement et de conseils auprès du salarié, mais aussi des managers.

Les témoignages des GRH, des managers et des salariés, convergent sur un point : l'image du GRH est revalorisée au sein de la société. Il vient également accompagner et conseiller le collaborateur dans sa démarche de mobilité. Le GRH trouve également une légitimité et une crédibilité professionnelles nouvelles dans la maîtrise d'outils d'accompagnement de la mobilité.

Des GRH utilisant des outils d'identification des compétences à la base du dispositif

L'un des enjeux affichés du dispositif est de « renforcer le professionnalisme de la famille RH » en appuyant ses actions d'information et d'accompagnement sur des outils et des documents communs.

L'information passe par la présentation des différents métiers. Les « Fiches métiers » ont cette vocation. Elles reprennent les missions, les principales activités et les compétences mobilisées pour un métier identifié (ex : Rédacteur polyvalent Épargne, Régleur de sinistre...). Sur la base de ces fiches, le profil du métier peut être construit, et des « fiches passerelles » élaborées. Le profil du métier est représenté sous une forme graphique (radar) permettant d'identifier le niveau de maîtrise par pôle de compétences (ex : maîtrise de l'outil informatique, capacité d'initiative, gestion des priorités...). *L'annexe 3* présente une illustration de ces profils. L'intérêt de ce document est double. Premièrement, il permet d'identifier les métiers aux profils similaires et ainsi de mettre en évidence les relations (les passerelles) entre deux ou plusieurs métiers. Deuxièmement, cela permet d'identifier le ou les métiers auxquels un salarié peut prétendre au regard de ses compétences. Pour ce faire, le salarié, avec l'aide de son GRH, définit son « profil mobilité », construit sur le modèle des profils de métiers.

Ainsi, le cœur du dispositif d'accompagnement repose sur l'identification des compétences du salarié sur la base desquelles seront déterminées ses opportunités de mobilités.

Les supports nécessaires à cette délicate opération d'identification des compétences sont inclus dans le « passeport pour la mobilité ». Ce dossier, remis au salarié lorsqu'il s'engage dans le dispositif, est un outil d'autodiagnostic de son parcours professionnel. Avant d'élaborer son CV, le salarié définit son métier actuel en précisant « les compétences, connaissances et caractéristiques de personnalité nécessaires pour exercer ce métier ». Il doit également revenir sur les principales actions ou missions, dont il a eu la charge pendant sa carrière en indiquant les compétences qu'il a mises en œuvre pour les mener à bien. Il précise également ses centres d'intérêt professionnels et personnels, ainsi que ses satisfactions (ou insatisfactions) au cours de sa carrière. Formellement, les outils sont simples : il s'agit avant tout de tableaux et de représentations graphiques (ex : courbe de satisfaction), mais sur le fond, le salarié peut se trouver démuné pour les utiliser. Le niveau de formation et l'ancienneté du collaborateur influent sur la capacité d'appropriation et d'utilisation des supports d'analyse des compétences. Lorsqu'il s'agit de bas niveaux de qualification, les GRH sont amenés à mettre en œuvre une procédure d'accompagnement renforcé. En plus du dispositif d'accompagnement « classique » s'ajoute un Plan d'Aide à la Mobilité qui organise un parcours de formation portant sur les bases de l'expression écrite et orale, les notions élémentaires de mathématiques et de bureautique mais aussi sur la manière d'aborder le changement. Ces fondamentaux sont indispensables d'une part pour envisager une reconversion professionnelle et d'autre part pour prendre le recul nécessaire sur son activité afin d'identifier ses compétences.

6. Le CRH coordonne un ensemble de GRH dont il centralise les dossiers de mobilité entrants et sortants.

Si la démarche de mobilité passe par un investissement personnel du salarié, le professionnalisme du GRH réside dans sa capacité à amener le salarié à exprimer les compétences qu'il maîtrise et mobilise dans l'exercice de son activité professionnelle. Ainsi, les GRH ont tous été formés à l'utilisation des supports et outils du dispositif d'accompagnement afin de pouvoir assumer leur mission d'information et de conseil des salariés en recherche de mobilité.

L'ampleur des moyens mis en œuvre par l'employeur pour identifier les compétences de ses salariés est à souligner. De la campagne d'information à l'intégration en passant par l'élaboration du dossier de candidature, l'ensemble du dispositif vise à identifier et faire connaître les compétences du salarié, pour les valoriser et les développer dans la perspective d'une mobilité interne. Ce dispositif peut apparaître comme une réponse ponctuelle à un besoin conjoncturel. Il s'agit en priorité d'assurer les redéploiements d'effectifs et les reconversions professionnelles nécessaires à la réorganisation et à la restructuration de l'entreprise. Mais cette lecture du dispositif et de ses effets reste réductrice.

3. Un changement de logique, base d'une démarche compétences ?

L'ampleur du changement opéré et l'impact de ce choix de gestion des carrières par les compétences affectent directement et durablement la culture de l'entreprise en termes de mobilité, ainsi que les parcours professionnels des salariés. Ces deux points nous permettent de considérer le dispositif d'accompagnement comme le socle d'une démarche globale de gestion par les compétences au sein de l'entreprise.

3.1. Une culture de la mobilité en évolution sensible

Pour le salarié, s'inscrire dans une démarche mobilité n'est pas une évidence. Une certaine stabilité est associée aux carrières de l'assurance. L'une des caractéristiques du secteur est la moyenne d'âge élevée de ses effectifs et l'ancienneté de ses collaborateurs. La stabilité professionnelle est traditionnellement valorisée et reconnue au sein de l'entreprise d'assurance étudiée. La progression salariale est directement liée à cette ancienneté. La technicité acquise au fil des ans, sur certains dossiers, est valorisée dans un métier où la durée de vie d'un produit peut se compter en décennie (assurance vie, assurance habitation...). De plus, la stabilité professionnelle est considérée comme un gage de loyauté et de fidélité, deux valeurs fortes dans la culture assurantielle.

Avec le dispositif d'accompagnement des mobilités, c'est un changement profond de logique qui s'opère. Non seulement la mobilité est reconnue et acceptée, mais elle est également encouragée et orientée par l'employeur. Les GRH ont été les témoins des évolutions sensibles qui se sont opérées. Dès le début des années 90, la mobilité professionnelle a été encouragée même si les incitations restaient limitées. La mobilité s'opérait sur la base du volontariat et en fonction des desiderata des salariés. Rétrospectivement, ces mobilités des années 90 ont été qualifiées de mobilités « Club Med », tant par les GRH que par les salariés. Ce qualificatif vient souligner le changement opéré par la mise en place du dispositif d'accompagnement des mobilités. Désormais, les mobilités répondent avant tout aux exigences stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.

La possibilité d'effectuer l'ensemble de son parcours professionnel dans le même métier est remise en cause. Avec l'orientation explicite de l'entreprise vers « les métiers d'avenir de l'assurance », la mobilité volontaire peut devenir une nécessaire reconversion professionnelle, en particulier pour les salariés dont le métier est en « décroissance », pour reprendre les termes de l'entreprise⁷. Ainsi, le salarié est invité à considérer la mobilité comme une opportunité professionnelle, et non comme une sanction ou une « trahison à son équipe »⁸.

Pour les managers de proximité, la politique de mobilité menée par l'entreprise n'est pas sans conséquences opérationnelles : elle vient modifier leur niveau d'exigence lors des recrutements internes. Il s'agit de se mettre en conformité avec les standards de productivité définis par les ratios du programme d'analyse des métiers et des activités. Autrement dit, chaque manager doit respecter les quotas au niveau des effectifs de son équipe, tout en atteignant ses objectifs de production. Respecter les quotas se traduit parfois par une réduction d'effectifs en encourageant la mobilité. Or, les salariés les plus mobiles sont généralement les plus performants, ce qui pose un dilemme. En effet, il est difficile pour un manager d'accepter le départ de ses meilleurs éléments et simultanément la réduction de ses effectifs. Pour les managers en position de recrutement, les possibilités

7. « Aucun métier n'est appelé à disparaître même si certains ont vocation à croître et d'autres à décroître », extrait du document de présentation du passeport mobilité remis au salarié.

8. Propos de salariés soulignant la contradiction culturelle entre loyauté et mobilité.

d'embauche sont limitées aux ressources internes de l'entreprise. De fait, les profils proposés par les GRH sont parfois (voire souvent) en décalage avec l'idéal-type du candidat tel que le manager se le représente. Permettre une reconversion professionnelle, c'est admettre que le salarié ne sera pas immédiatement opérationnel, et que son intégration et son adaptation passeront par un parcours de formation long et structuré. Le manager est donc aux prises avec l'injonction paradoxale d'atteindre ses objectifs de production à court terme, tout en intégrant sur le moyen terme des salariés en reconversion professionnelle.

Pour les managers comme pour les salariés, le développement de la mobilité interne est un changement profond de culture professionnelle. Le dispositif d'accompagnement doit être considéré comme un outil et un support pour structurer les mobilités des salariés, mais aussi comme l'instrument d'un changement de logique et d'approche dans la gestion des carrières au sein de l'entreprise.

3.2. Au-delà du dispositif

Le dispositif d'accompagnement a été conçu et construit pour répondre aux attentes de redéploiement d'effectifs et de reconversions professionnelles liées à la restructuration de l'entreprise. Au-delà de ces attentes, le dispositif est désormais considéré par les GRH comme un élément central et durable de la politique ressources humaines de l'entreprise, en particulier au niveau de la gestion des carrières.

L'accord cadre, signé avec les syndicats, sur les conditions de mise en œuvre du dispositif, précise que l'ambition de l'entreprise est de « s'engager délibérément dans un processus de gestion prévisionnelle, quantitative et qualitative, de l'emploi et des compétences ». L'apport de ce dispositif est d'intégrer la mobilité interne au parcours professionnel des salariés.

La mobilité devient un moyen d'acquérir et de développer des compétences que le dispositif d'accompagnement permet d'identifier et de valoriser. Cette approche dépasse la simple gestion *des* compétences pour tendre vers une gestion des carrières *par* les compétences. Il ne s'agit pas d'assurer l'adéquation des compétences en présence des postes existants, mais plutôt d'instaurer une dynamique évolutive et qualifiante de l'organisation du travail en donnant la priorité au développement des compétences des salariés. Le pari sous-jacent est de considérer que « les compétences du salarié et les compétences de l'organisation se développent conjointement et fondent ensemble la performance de l'entreprise » (Paradeise, Lichtenberger, 2001). Cette hypothèse est à la base du modèle de la compétence (Zarifian, 2001).

La mise en place du dispositif d'accompagnement de la mobilité marquerait-elle l'entrée de l'entreprise dans une démarche compétence ? L'articulation voire « l'intrication » entre stratégie, changement organisationnel et évolution des compétences, constitue le socle sur lequel s'est construit le dispositif. Or, ce sont aussi les éléments centraux de l'entrée dans une démarche compétence. Dans sa « proposition de démarche pour appliquer le modèle de la compétence » (Zarifian, 2001), Philippe Zarifian pose comme étapes préalables (avant toute définition, analyse et valorisation des compétences) une réflexion sur la stratégie et sur les choix lourds d'organisation de l'entreprise. Ce pré-requis est la traduction opérationnelle d'une hypothèse théorique forte : l'Objectif Compétence s'inscrit dans une mutation longue du système productif et de travail des entreprises (Zarifian, 1999). La logique de poste (ou de l'opération) du modèle taylorien serait potentiellement en rupture. Elle laisserait place à une logique compétence réinvestissant « le travail dans le travailleur ».

Paradoxalement, le dispositif d'accompagnement peut, théoriquement, être considéré comme un élément central d'une démarche compétence de l'entreprise mais, dans les faits, il n'est pas considéré comme tel par les équipes concernées par le sujet. En effet, la société d'assurance étudiée s'est engagée dans une démarche compétence qui se développe en parallèle du dispositif d'accompagnement.

À l'origine, les deux projets étaient associés, mais des contraintes opérationnelles et l'urgence de la réorganisation ont conduit à la séparation et à la prise d'autonomie d'un projet par rapport à l'autre. Pourtant dans les deux cas, des référentiels de compétence ont été élaborés (mais sur des modèles différents), des plans de formation se sont construits sur ces documents d'identification des compétences (mais sur des périmètres différents). Des outils de positionnement des salariés ont été élaborés (mais sur des approches et des supports distincts). Deux démarches parallèles, donc, autour de la compétence et de son identification, de sa valorisation, de sa reconnaissance...

La mise en œuvre d'une démarche compétence peut s'envisager comme la mise en cohérence et l'articulation de maillons sur une même chaîne. Or, les deux approches menées par l'entreprise semblent tenir chacune un bout de cette chaîne, sans s'articuler sur leurs éléments communs d'identification et de valorisation des compétences. L'entrée dans la logique compétence passe par une réflexion de fond sur la stratégie de l'entreprise et sur les évolutions de son organisation. L'analyse et la modélisation des activités et des métiers, préalables à la mise en

œuvre du dispositif d'accompagnement, ont permis cette réflexion stratégique et organisationnelle. À l'autre extrémité de la chaîne se pose une nécessaire révision des classifications telle que l'amorce la démarche compétence « officielle ». En effet, si le parcours professionnel se construit désormais sur la valorisation des mobilités et l'acquisition de nouvelles compétences, la classification hiérarchisant des postes perd de sa pertinence. Pour pérenniser la dynamique de mobilité et le développement des compétences qui lui sont associées, la classification doit hiérarchiser les individus et non les postes.

Cette mise en cohérence de deux approches parallèles pourtant complémentaires, ne garantit en rien le développement et la pérennité de la gestion des carrières par les compétences au sein de l'entreprise. Comme le souligne Michel Parlier, son avenir « dépend de la capacité des acteurs à en saisir les enjeux, à lui assigner des objectifs ambitieux et cohérents et à construire des comportements satisfaisant pour tous » (Parlier, 2003).

Bibliographie

Malglaive, 1993, *Enseigner à des adultes*, Éditions Puf, Vendôme.

Medef, 1998, *Objectif Compétences*, Journées internationales de la formation, tome 2.

Paradeise C., Lichtenberger Y., 2001, « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, vol.43, n° 1, janv-mars, p. 33-48.

Parlier M., 2003, Compétence et Qualification, In : Allouche J. (coord.), 2003, *Encyclopédie des ressources humaines*, Éditions Vuibert, p. 1890.

de Witte S., 1994, La notion de compétence, problème d'approche, In : Minet F., Parlier M., de Witte S., *La compétence, construction, mythe ou réalité ?* Éditions l'Harmattan, coll. Pour l'emploi, Paris, p. 23-44.

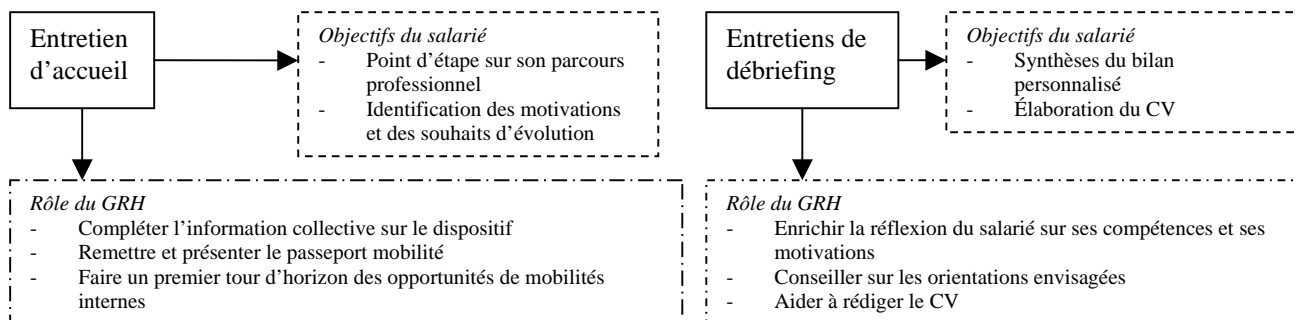
Xerfi, 2001, *L'assurance en France, Secteur 700*, coll. Étude Xerfi, décembre.

Zarifian P., 1999, *Objectif Compétence*, Édition Liaisons.

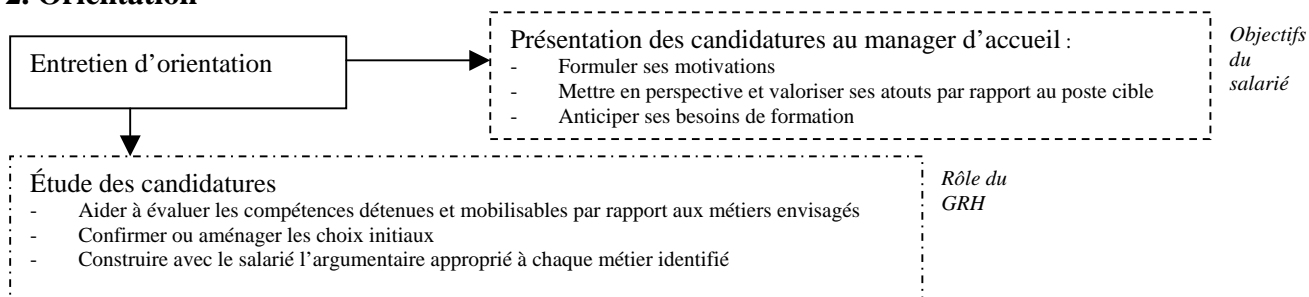
Zarifian, 2001, *Le modèle de la compétence : Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Éditions Liaisons.

Zimmermann B., 2000, « Logiques de compétences et dialogue social », *Travail et Emploi*, n° 84, octobre.

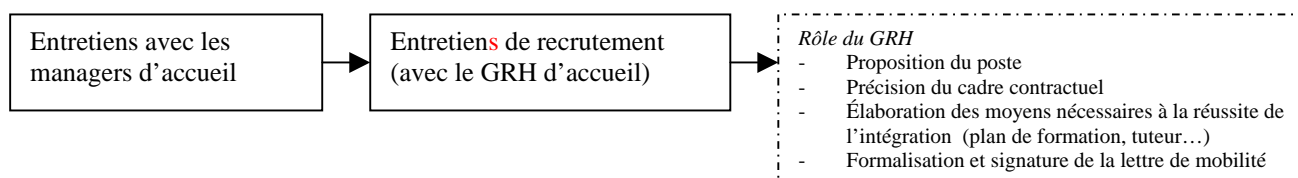
1. Bilan Personnalisé



2. Orientation

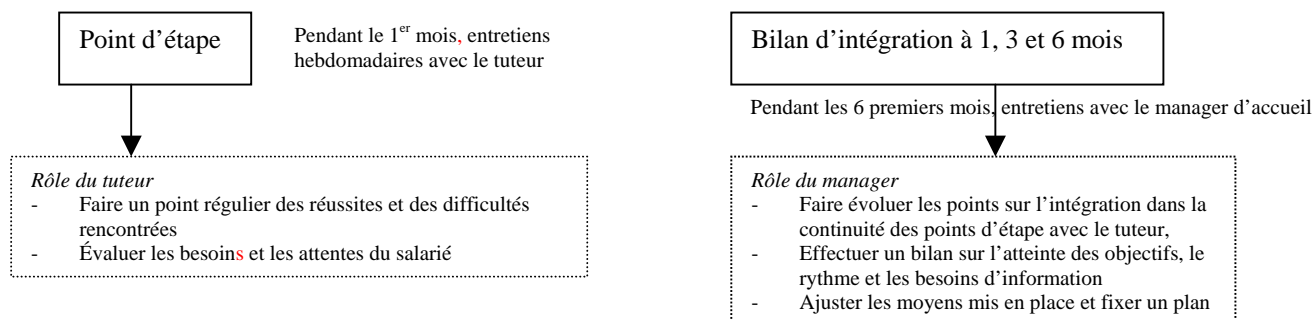


3. Recrutement



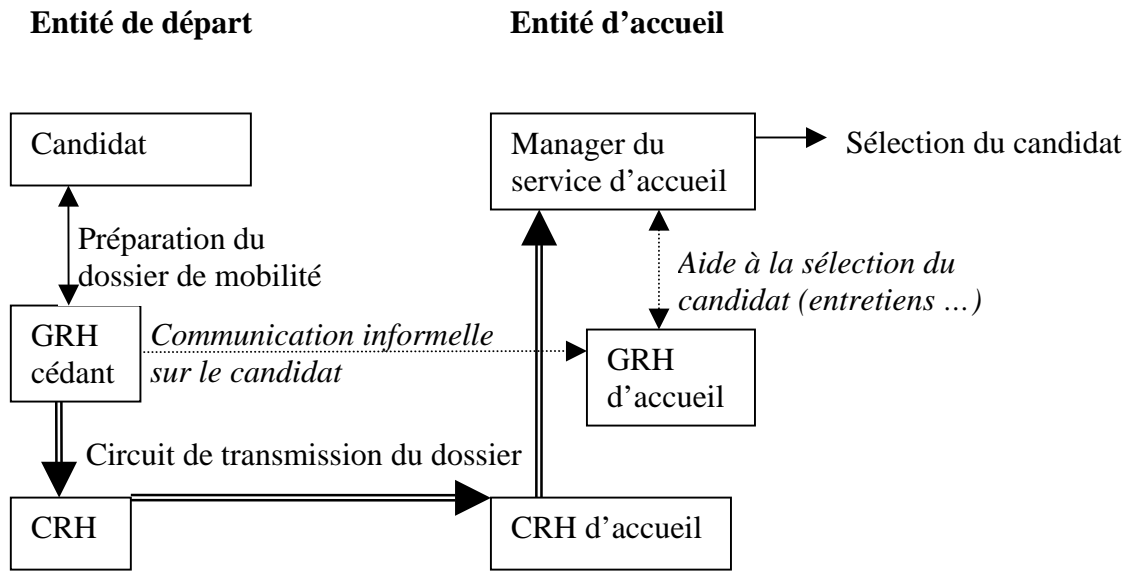
4. Formation/Intégration

Définition du parcours de formation à partir du bilan et mise en œuvre et suivi du parcours individuel



9. Adapté de la plaquette d'information remise au salarié avec le dossier du « passeport mobilité ».

PROCESSUS DE TRANSMISSION ET DE SELECTION DES CANDIDATURES



PROFIL MOBILITE DU REDACTEUR POLYVALENT EPARGNE

