

**LA GESTION INFORMATISEE DES COMPETENCES :
EVALUATION DES PRATIQUES ET PROPOSITION D'UN
CADRE DE CONCEPTION**

**Catherine BACHELET (*)
Béatrice GALEY (**)**

Note de Recherche n° 11-11 Avril 2011

(*) Maître de conférences, IREGE, Université de Savoie

(**) Maître de conférences, IREGE, Université de Savoie

☐ **Résumé**

Cette recherche concerne l'implantation d'un outil informatisé de gestion des compétences dans une collectivité territoriale et repose sur une conception tridimensionnelle d'un dispositif de gestion : l'instrumentation, la finalité et le modèle organisationnel qu'il suggère. L'approche empirique, réalisée dans une Mairie, permet de mettre en avant quelques résultats intéressants, notamment le caractère essentiel de l'intégration du contexte organisationnel et stratégique de l'entité dans la définition de l'instrumentation. La cohérence entre la finalité déclinée (le sens de la démarche) et le pilotage adopté (portage politique, soutien apporté et qualité du porteur de projet) apparaissent essentiels pour l'acceptabilité de la démarche étudiée. Ces premiers résultats de recherche permettent de discuter des dimensions essentielles à questionner lors de la conception de dispositifs de gestion des compétences.

Mots clefs :

Gestion des compétences, outil de gestion, fonction publique territoriale

☐ **Abstract**

This article, which analyses the implementation of computer device to manage competence in local government, is based on competence considered through a threefold management tool.

The introduction of the computer device to manage competence is evaluated from a perspective based on three key elements: the context in which the device is set up, the very specificity of the device (as a threefold tool) and the way the implementation was managed.

Based on an empirically grounded approach, this investigation permits to identify / highlight the issues which are critical in successfully implementing computer device to manage competence.

Key-words:

competences management, management tools, public management

Introduction

La gestion des compétences est constituée d'un "ensemble de pratiques visant à acquérir, stimuler et réguler les compétences des salariés" (Defélix et Retour, 2003). Elle permet d'améliorer l'adéquation entre les compétences nécessaires et les compétences disponibles, pour optimiser la compétitivité d'une entreprise. La loi Borloo a donné un élan particulier à la gestion des compétences qui est aujourd'hui présente dans la majorité des processus relatifs à la GRH (Brillet et al, 2010).

Dans la fonction publique par contre, le statut particulier impose de nombreuses contraintes peu compatibles avec la souplesse qu'exige en principe la gestion des compétences, notamment en raison des notions de corps et de grade qui caractérisent ce statut. Des recherches récentes, notamment celle de Becuwe (2010), tentent de comprendre comment les communes articulent gestion statutaire et gestion des compétences quand elles s'emparent des outils de gestion des compétences.

Dans la fonction RH, les premiers progiciels de gestion des compétences, ont vu le jour dès 1998 (Gilbert, 2003). Les recherches ne permettent pas vraiment, pour l'instant, d'élucider les liens existants entre une politique de gestion des RH, comme la gestion des compétences, et les usages d'un système d'information automatisé.

Cette recherche, qui se focalise sur l'évaluation de l'implantation d'un dispositif informatisé de gestion des compétences dans une municipalité, tente justement de progresser dans cette voie et devrait contribuer à enrichir les connaissances concernant les conditions d'appropriation de tels outils. Dans cette perspective, nous mobiliserons la littérature consacrée à l'appareillage gestionnaire, susceptible de nous fournir un cadre pertinent pour progresser vers la compréhension du processus étudié.

Nous présenterons dans une première partie le concept d'outil de gestion et le modèle d'analyse retenu et définirons le contenu, l'architecture et la finalité de la gestion informatisée des compétences vue comme un dispositif de gestion particulier. L'analyse des résultats de notre investigation empirique fera l'objet de la deuxième partie. Enfin dans une troisième partie, nous engagerons une discussion sur les dimensions qui peuvent structurer le processus de conception des outils de gestion informatisée des compétences, ceci pour progresser dans la délimitation des questionnements essentiels dans une situation de construction d'une telle démarche.

1. La gestion informatisée des compétences comme dispositif de gestion

La définition de l'outil de gestion retenue dans cette recherche et les principales dimensions à questionner lors de son introduction seront tout d'abord présentées. Nous précisons ensuite les dimensions qui structurent la grille d'analyse retenue pour l'évaluation de l'implantation de l'outil informatisé de gestion des compétences.

1.1. La nature d'un outil de gestion

Notre acception de l'outil de gestion réfute une approche purement instrumentale et considère que la création même des outils est structurée et filtrée par des jeux d'acteurs pour qui les outils permettent d'accomplir certains objectifs (Hatchuel et al, 1997 ; De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006).

Hatchuel et Weil (1992) considèrent qu'un outil de gestion est le fruit d'une interaction entre trois éléments :

- Le substrat technique, c'est-à-dire l'ensemble des supports qui permettent à l'outil de fonctionner.
- La philosophie gestionnaire qui correspond à l'esprit dans lequel l'utilisation de l'outil est envisagée et reflète les objectifs visés par ceux qui veulent implémenter et utiliser l'outil. Il s'agit des arguments qui tentent de convaincre les acteurs que le nouvel instrument est plus efficace que le précédent.
- La vision simplifiée des acteurs et des relations organisationnelles qui permet d'entrevoir sommairement les principaux acteurs concernés par l'outil et leurs rôles autour de l'outil pour que celui-ci fonctionne correctement. Le modèle organisationnel déterminera le " mode d'emploi organisationnel " en identifiant les acteurs impliqués et en précisant la nature de leur relation.

Retenant cette vision de l'outillage gestionnaire et cherchant à comprendre les mécanismes de leur contextualisation dans les organisations, David (1996) propose une conceptualisation de la dynamique d'introduction des outils de gestion dans les organisations qui est pertinente pour notre recherche. Il retient quatre facteurs qui sont structurants lors de l'introduction d'un instrument de gestion : la nature même de celui-ci¹, son degré de contextualisation interne², son degré de formalisation³ et enfin le mode

¹ La « nature » est entendue comme le contenu donné à chacune de ses trois composantes (substrat technique, philosophie gestionnaire et modèle organisationnel).

² Le degré de " contextualisation interne " peut être défini comme la " distance " qui existe entre l'innovation et l'organisation qui l'accueille, à un instant donné du temps. Plus cette distance est grande, plus le degré de contextualisation interne est faible.

de pilotage adopté pour son introduction. Le degré de formalisation sera abordé dans la présentation de la nature de l'outil.

Nous avons construit notre grille d'évaluation des pratiques développées en matière de gestion informatisée des compétences en mobilisant l'ensemble de ces travaux.

1.2. Grille d'évaluation de l'implantation d'un outil informatisé de gestion des compétences

Trois dimensions sont retenues pour structurer notre grille d'évaluation : le contexte de la démarche, la nature de la démarche et le mode de pilotage.

1.2.1. Le contexte de la démarche

L'une des propriétés essentielles des outils de gestion tient à leur contextualisation (Moisdon, 1997). L'outil permet de "révéler les déterminants essentiels de l'organisation". Il incorpore des présupposés sur le fonctionnement de l'entreprise qui peuvent entrer en opposition avec la réalité de celle-ci. Egalement vecteur d'apprentissage, l'usage de l'instrument peut permettre d'instaurer de nouvelles relations et d'acquérir de nouveaux savoirs. Comme le précise Gilbert (1998) l'instrumentation aura des effets différents selon le type d'organisation où elle sera développée. L'instrument ne peut par conséquent pas être évalué indépendamment du contexte dans lequel il s'inscrit.

Les compétences sont des caractéristiques relatives à l'individu, pourtant elles n'existent pas dans l'absolu et ne prennent sens que dans un contexte déterminé (Klarsfeld, 2000). La compétence ne peut s'apprécier qu'« en situation » et s'entend comme « un ensemble de connaissances, capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée » (Gilbert et Parlier, 1992). Une technique aura donc des conséquences très différentes selon le type d'organisation dans laquelle elle se développe et selon la définition qui sera retenue de la compétence.

1.2.2. La nature de la démarche compétences

Nous considérons la démarche de gestion des compétences comme un outil de gestion particulier et allons en définir le contenu, la finalité et l'architecture.

1.2.2.1. L'instrumentation : référentiel de compétence et entretien d'évaluation

Dans leur ouvrage de 2003, Klarsfeld et Oiry rappellent que les démarches de gestion des compétences s'appuient nécessairement sur la mise en place d'une instrumentation particulière, passant par des référentiels de compétences et de formation, des grilles de recrutement et/ou de classification. Toutes les démarches compétences ont un point de passage obligé : le repérage, la définition et la mise en forme des compétences (Oiry et Sulzer, 2002).

L'entretien d'appréciation des compétences, mais aussi les règles explicites et implicites de déontologie, tout comme le support concret de l'appréciation (numérique ou papier), constituent également l'instrumentation de la démarche compétences. La formalisation de ce système d'évaluation peut passer par l'adoption d'un logiciel conçu spécifiquement à cet effet, ce qui est le cas dans la démarche que nous analyserons. La flexibilité permise, ou non, par l'outil informatisé structurera le degré de formalisation des pratiques.

Les outils informatisés de gestion des compétences remplissent deux types de fonction⁴ :

- la gestion des collaborateurs, par l'élaboration et le traitement de leurs évaluations, le suivi de leur évolution dans les emplois, des formations reçues et des souhaits qu'ils ont émis.
- la gestion des emplois et compétences, par l'automatisation des tâches fastidieuses que représente l'établissement et la mise à jour de tableaux Excel pour le suivi des collaborateurs. Les logiciels permettent de mener rapidement des analyses stratégiques, de gérer des tableaux de bord, de construire le plan de formation, d'identifier les points critiques en termes d'emploi et compétences, (comme les compétences perdues lors d'un départ à la retraite) ou encore de mener des analyses prévisionnelles.

1.2.2.2. La finalité : écouter et prévoir

La finalité distingue le concept même, objet de l'instrumentation, de l'argumentation employée pour inciter les acteurs à l'utiliser (Gilbert, 1998). Dans une démarche compétences, le concept est la notion même de « compétence ».

Le niveau argumentatif est constitué par l'ensemble des éléments qui peuvent persuader les salariés de l'intérêt et de l'utilité de la démarche, à la base du processus d'acceptabilité de la technologie (Davis et al, 1989). La qualification est l'argument le plus souvent mobilisé pour convaincre les salariés de l'intérêt d'une gestion des compétences (Oiry, 1996).

La gestion des compétences revêt également une dimension prévisionnelle qui repose sur une vision dynamique puisque son objectif est de faire

³ Le degré de formalisation se définit comme le degré de précision avec lequel l'outil est défini au début du processus. Une innovation qui n'est au départ définie que dans les grandes lignes pourra être qualifiée de "cadrage", alors qu'une innovation dont le fonctionnement est très détaillé et précisé au préalable sera considérée comme une "procédure".

⁴ Nous structurons cette présentation en nous référant au logiciel de gestion des compétences « OSkill » qui a été introduit dans cette organisation.

correspondre les compétences des salariés à l'activité de l'entreprise et à ses perspectives d'évolution. Il s'agit d'amortir les déséquilibres prévisibles entre ressources nécessaires et ressources disponibles. La démarche s'inscrit enfin dans une philosophie de l'écoute et de l'engagement réciproque.

1.2.2.3 Le modèle organisationnel : nouveaux rôles et nouvelles compétences pour le management intermédiaire

Le modèle organisationnel supposé par la démarche de gestion des compétences est proche, sans s'y réduire, de celui de l'entretien annuel d'évaluation qui en est sa principale « mise en scène ». Les démarches compétences supposent une redéfinition et une redistribution des rôles dans la hiérarchie, particulièrement pour l'encadrement intermédiaire (Dietrich 2003, Oiry 2006) qui devient responsable de l'évaluation des compétences de ses salariés. Il s'agit d'une réorganisation et d'une prescription nouvelle du rôle des acteurs. La gestion des compétences modifie l'organisation traditionnelle du travail pour donner une place plus importante à l'initiative et à la responsabilité. Le salarié devient ainsi davantage acteur de son parcours professionnel (Zarifian, 1999).

Pour que ces dispositifs fonctionnent bien, il faut que les managers se sentent compétents pour effectuer les entretiens individuels avec leurs collaborateurs (Oiry (2006). La démarche compétences suppose la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'organisation et non de la seule équipe dirigeante.

Les particularités du contexte de la fonction publique territoriale tiennent au fait qu'elle est régie par les principes d'égalité des usagers, de continuité du service et d'adaptabilité aux évolutions des besoins. Le système politique est à la base du fonctionnement des communes. Alors que la gestion statutaire est une gestion collective, reposant sur une rationalité juridique, la gestion des compétences est une gestion individualisée reposant sur une rationalité managériale.

1.2.3 Le mode de pilotage

Le mode de pilotage adopté participe de la réduction de la distance qui existe initialement entre l'outil et l'organisation, ainsi qu'à l'harmonie des interprétations des personnes, ou des groupes, autour de la démarche. Le pilotage doit permettre de garantir, à chaque étape, une cohérence entre le contenu de l'instrumentation, sa finalité et son architecture. L'accent pourra être mis sur les relations nouvelles liées à l'utilisation de l'outil – modèle politique de pilotage - ou sur la transformation des connaissances induites –modèle gestionnaire de pilotage- (David, 1996).

Au delà des formes qu'il revêt, le pilotage se fonde sur différentes dimensions comme les ressources engagées, le soutien politique affiché ou encore l'adoption d'un système de suivi et d'évaluation de la démarche (Galey, 2001).

Nous allons à présent aborder l'étude empirique que nous avons réalisée dans une collectivité territoriale, la Mairie de C.

2. L'évaluation de la démarche informatisée des compétences

Nous présenterons brièvement la méthode de recherche adoptée avant d'aborder les résultats du terrain.

2.1. Une approche qualitative du terrain

Notre question de recherche concerne l'évaluation des pratiques informatisées de gestion des compétences dans une municipalité. Pour y répondre, nous avons réalisé une enquête qualitative, durant l'automne 2010, à la Mairie de C.

Cette Mairie, qui emploie 348 agents, a choisi de s'équiper d'une solution logicielle innovante conçue par la société O, premier éditeur de technologie de base ontologique. Ce logiciel est essentiellement destiné aux entreprises de taille moyenne (50 à 500 salariés). Son concepteur accompagne les clients dans la mise en place de l'outil, depuis la réflexion jusqu'à son fonctionnement effectif.

Notre analyse du terrain s'est articulée autour d'une série d'entretiens approfondis, structurés autour des questions de notre modèle.

- Un premier entretien, avec le concepteur du logiciel, a permis de retracer les étapes de la construction de l'outil et de son adaptation à la Mairie de C, de préciser les particularités de ce contexte et les difficultés rencontrées.

- Trois entretiens approfondis, d'une durée totale d'environ quatre heures, ont été réalisés avec le DRH initiateur de la démarche et porteur du projet dans cette Mairie. L'objectif était de situer cette démarche dans son contexte particulier, de connaître le contenu, l'architecture, les finalités assignées et le mode de pilotage adopté.

- Un entretien d'une heure trente a été réalisé avec le chef de ce projet qui nous a présenté les fonctionnalités du logiciel, sa manipulation et les divers traitements utilisés. Les questions concernant le soutien apporté aux utilisateurs de l'outil ainsi que les facteurs qui peuvent contribuer à une meilleure prise en main ont ici été traités.

- Deux entretiens, d'une heure trente chacun, ont été menés avec deux managers pour aborder les questions liées à leur usage du logiciel et pour connaître leurs perceptions de la démarche compétences. Nous n'avons malheureusement pas pu rencontrer d'autres utilisateurs du logiciel.

Le logiciel n'étant pour l'instant pas accessible aux agents, nous ne les avons pas rencontrés. Leur appropriation du logiciel sera analysée dans une étape ultérieure de la recherche, lorsqu'ils auront à leur tour accès à l'outil.

2.2. Pratiques de gestion informatisée des compétences à la Mairie de C

Après avoir rappelé le contexte dans lequel la démarche compétences a pris place, nous présenterons la nature de cette démarche ainsi que le mode de pilotage retenu lors de son introduction.

2.2.1. Le contexte : un projet de ville ambitieux

La ville de C est peuplée de 17000 habitants et se situe au coeur d'une agglomération qui en compte 150 000. Son projet de ville, émanant des élus, n'a pas changé depuis 2002. Cette continuité politique et les valeurs de la ville ont été favorables au portage du projet de gestion des compétences.

Trois valeurs guident ainsi l'action de la ville de C : l'**innovation**, qui a véritablement une dimension politique, pour le fonctionnement des services et sur le plan individuel. La ville se veut innovante, inventive, notamment dans les réponses apportées aux problématiques liées aux nécessités de l'environnement ou aux besoins sociaux des salariés. Cette municipalité, qui emploie 248 agents titulaires et 100 contractuels, attend d'eux tous qu'ils soient curieux, flexibles, et qu'ils puissent s'adapter avec le moins de stress possible à un environnement en totale mutation. La réforme des collectivités locales conduit en effet à de profonds changements et implique une adaptation de l'organisation. La volonté de l'Etat de transférer des compétences, de ne pas les compenser, met en difficulté les communes qui se voient contraintes à réduire leurs dépenses et leurs effectifs.

La deuxième valeur de la ville de C est la **générosité** : être généreuse, solidaire vis à vis des partenaires en difficulté, mais aussi être accueillante et conviviale avec les administrés. Cette valeur renvoie à la formation des collaborateurs et à la question de la mobilité interne. Les agents sont ainsi accompagnés, écoutés et soutenus dans leurs difficultés, voire leur détresse face aux changements.

Enfin la ville de C se veut **démocratique**. La relation à l'habitant est privilégiée, à travers la démocratie participative et la transparence des informations diffusées : *« Savoir expliquer ce que l'on fait et pourquoi demande d'élever le niveau d'expertise des collaborateurs »* précise le DRH.

Ces valeurs sont le socle de la démarche compétences et conduisent à un management participatif qui positionne les collaborateurs au centre du processus. Une cohérence est recherchée entre la stratégie de la collectivité, celle de l'organisation et celle des compétences.

2.2.2. Un contenu, une finalité et une architecture cohérents et porteurs de sens

Abordons à présent les trois dimensions proposées dans notre grille d'analyse, que sont l'instrumentation, la finalité et le modèle organisationnel suggéré.

2.2.2.1 L'instrumentation : un logiciel de gestion des compétences adapté aux besoins

L'architecture du logiciel, co-construite par le concepteur et le DRH de la Mairie de C à partir de réflexions communes autour du projet, s'adapte donc particulièrement bien aux besoins de cette organisation. Le DRH a par ailleurs consulté environ 80 % des salariés pour réaliser des fiches « métiers et compétences associées », ce qui a permis ensuite au concepteur de construire les référentiels compétences et de cartographier les métiers et compétences. Lors de l'implantation de l'outil, le concepteur s'est chargé de former les managers à l'utilisation du logiciel et à l'entretien d'évaluation. Réunis en petits groupes lors de ces formations d'une journée, les managers ont pu aborder la notion de référentiel de compétences qui est centrale dans la démarche.

A ce jour, le logiciel n'est accessible qu'aux managers. Dans l'avenir, tous les agents y auront accès pour consulter les informations les concernant personnellement. Certaines fonctionnalités ne resteront accessibles qu'aux managers : gestion des emplois et des carrières, analyses stratégiques et gestion prévisionnelle.

En ce qui concerne la facilité d'usage perçue (Davis et al, 1989) définie comme le degré auquel une personne croit que l'utilisation d'un système ne lui demandera pas ou peu d'effort, les avis divergent. Selon le concepteur et la chef de projet, l'outil est d'une appropriation facile car son arborescence est simple et agréable. L'avis des managers utilisateurs est plus nuancé. Si pour l'un d'eux le logiciel est très facile à utiliser, l'autre considère au contraire que l'arborescence est difficile à comprendre et la navigation pas assez intuitive. Ce constat rejoint celui de Brilllet et al, (2010) concernant la question de l'ergonomie et de l'accessibilité de l'outil. Il pose également celle de l'acceptation de la démarche par les managers. Ces questions risquent de se poser avec plus d'acuité encore lorsque l'outil sera mis à la disposition de l'ensemble des agents.

2.2.2.2. Une philosophie comprise de tous

La démarche compétences semble prendre tout son sens dans l'application de la stratégie de la mairie de C : *« Il existe une cohérence nécessaire entre la stratégie de la collectivité, la stratégie de l'organisation et la stratégie des compétences... la démarche emploi/compétences n'a de sens que si elle est reliée à la stratégie, elle est alors porteuse de sens. »* précise le DRH.

Les compétences sont définies dans ce projet comme une combinaison de ressources propres à l'agent (formation, expérience et savoir faire opérationnel) et de ressources extérieures (capacité à travailler en réseau en tenant compte des autres). La combinaison de ces deux éléments est intentionnelle et le souhait est

affirmé de « *développer une capacité à coopérer avec les autres pour faire face aux événements* ».

La volonté, en introduisant cet outil, était également de supprimer la gestion artisanale des compétences faite jusque là par *Excel*. Il fallait donc innover, moderniser les traitements, en automatisant ces fonctionnalités. Au delà de ces finalités, ce qui semble important aux yeux du DRH, c'est plus la philosophie que l'outil. Si le logiciel est le support de la démarche, son usage n'est qu'un prétexte, un passage obligé pour guider les managers vers un véritable rôle d'accompagnateur pour le développement des collaborateurs. Il précise : « *Nous souhaitons développer l'autonomie et la responsabilité dans la solidarité. Le monde change, on doit faire changer la posture de nos managers* ».

Pour l'un des cadres, « *l'outil est important parce qu'il permet d'adapter, de former des personnes pour arriver au résultat qu'on veut atteindre* ». Par ailleurs, l'utilisation de cet outil permet plus d'objectivité et de transparence dans les évaluations qui sont alors partagées et co-construites avec le subordonné : « *C'est plus cadré, plus facilement accessible pour la hiérarchie et pour l'agent. On voit mieux où on va, on a une meilleure compréhension* ». La rapidité de traitement des demandes de formation enregistrées lors des entretiens est un résultat qui peut être considéré comme une traduction du partage du sens de la démarche. Ces retours immédiats sur les demandes de formation sont sans doute également garants de la bonne acceptabilité des dispositifs compétences au sein de la Mairie de C. (Brillet et al, 2010).

Reconnaissant l'utilité de la démarche compétences, un cadre s'inquiète pourtant pour sa pérennité si elle reste découplée de la rémunération : « *le risque de blocage pour moi est dû à l'absence d'indexation sur la rémunération ; Je travaille sur ces dossiers depuis plus de 15 ans, au début les cadres jouent le jeu et apprécient les compétences mais si à la fin le régime indemnitaire continue à être équivalent pour tous, ils se disent à quoi bon ?* ». La rémunération des compétences est une question complexe à traiter (Marmorat, 2010) et le DRH de la Mairie de C exclut pour l'instant ce couplage.

2.2.2.3. Nouvelles figures d'acteurs et nouvelles relations

Le logiciel apparaît comme un outil au service d'une politique managériale. La définition de la compétence, comme combinatoire de ressources personnelles et extérieures, exprime bien l'importance donnée aux relations développées autour de la démarche. La « *capacité à être en relation* » est au coeur de la notion de compétences dans l'organisation étudiée.

Obliger les cadres à passer par l'outil et leur donner des occasions d'y avoir recours devrait faire évoluer leur rôle selon le DRH. « *Ils sont formés à la gestion des compétences, mais aussi à l'autonomie et à la prise de responsabilité, pour devenir accompagnateurs du*

développement des compétences de leurs collaborateurs. Ils doivent exercer un véritable leadership : mobiliser, fixer des objectifs, évaluer, donner de la reconnaissance, donner du sens ».

La démarche contribue également à modifier les relations entre les personnes. Au seul niveau de son service, le DRH constate par exemple un décloisonnement et un développement des compétences. L'élargissement des compétences, apparaît également dans les services techniques : « *leur palette d'intervention étant plus large, les gens sont plus poly-compétents* ». La co-construction qu'autorise désormais le support adopté lors de l'entretien d'évaluation, tend à modifier la relation entretenue entre le manager et le salarié.

2.2.3. Un pilotage participatif de la démarche

Porteur du projet, le DRH s'est particulièrement impliqué dans son pilotage. Soucieux de convaincre il a privilégié la relation directe et a voulu dès le départ que cette démarche soit très participative, pour correspondre aux valeurs de la ville. Les élus ont été sensibilisés, les divers niveaux hiérarchiques, puis l'ensemble des salariés, ont été informés, consultés, écoutés : « *Sans le soutien du DGS, du maire et du DRH jamais nous n'en serions jamais arrivés là sur ce dossier* » précise un manager. Pour construire les fiches métier-compétences, le DRH a rencontré la plupart des agents, et a pu faire passer son message directement. Les relations avec les partenaires sociaux ont été particulièrement soignées, les peurs écoutées et prises en considération. La démarche s'est ainsi construite sur une logique de coopération des acteurs à tous les niveaux (DGS, DRH, encadrement, agents). Dans le cas étudié, 80 % du personnel a été consulté et la démarche s'est diluée dans le temps : huit années se sont ainsi écoulées entre les premières réflexions avec le concepteur et l'usage effectif du logiciel par les managers. Cet accompagnement du changement dépasse largement les pratiques habituelles. Selon le concepteur de l'outil, l'implantation d'une telle démarche nécessite en principe de rencontrer un tiers des salariés et demande deux à trois ans.

Lorsque l'outil a été implanté en 2008, une chef de projet à été recrutée pour prendre en main la partie opérationnelle de la démarche. Chargée de la formation des utilisateurs du logiciel, elle est disponible pour les accompagner dans l'utilisation de l'outil. Après deux années de fonctionnement, elle constate que tous les managers réalisent leurs évaluations via le logiciel, sans solliciter son aide.

Malgré la généralisation de l'usage du logiciel pour les évaluations, un certain scepticisme semble demeurer au niveau des managers et tous n'utilisent pas encore ou peu les fonctionnalités d'analyse stratégique. Le concept de compétences semble être encore trop embryonnaire pour que les managers s'approprient

véritablement la démarche. Pourtant le DRH voit déjà plus loin et souhaite que prochainement les agents eux-mêmes s'emparent de l'outil. En donnant la possibilité à chacun d'entrer dans le logiciel pour identifier les emplois vacants et les passerelles possibles entre emplois, il espère que se développe une véritable "navigation professionnelle" chez les agents, qui ira dans le sens de l'objectif de flexibilité à l'origine de la démarche.

Au final, une très forte mobilisation du DRH dans la durée, a permis dans un contexte assez favorable, que la démarche compétences puisse être mise en place. Il reste encore du chemin à parcourir avant la généralisation de l'usage du logiciel.

3. Vers un essai de conception de la démarche informatisée de gestion des compétences

Les observations réalisées au cours de notre recherche ont permis de mettre en lumière certaines articulations intéressantes entre les différentes dimensions de notre grille d'évaluation.

3.1. Une nécessaire cohérence entre contexte et instrumentation

La recherche a réaffirmé l'influence du contexte stratégique et organisationnel lors de la définition de l'instrumentation de gestion. L'instabilité et le caractère de plus en plus concurrentiel de l'environnement dans lequel les collectivités territoriales évoluent aujourd'hui, influencent l'adoption d'outils comme les dispositifs de gestion des compétences. Ces derniers doivent permettre d'alimenter la formulation de la stratégie, ce qui était le cas dans la ville de C.

Le choix des instruments de gestion est également façonné par la structure, la culture dominante ainsi que les modalités de management adoptées. Dans la collectivité étudiée les valeurs de responsabilisation, d'autonomie et de démocratie façonnent aussi bien la définition retenue de la compétence que l'instrumentation choisie et son mode de pilotage.

Le maintien de la cohérence entre le contexte et l'instrumentation peut parfois ralentir le bon déroulement de la démarche. C'est notamment le cas lorsque, comme ici, l'on associe l'ensemble du personnel à la construction des fiches métier/compétences. La lourdeur du dispositif et le caractère vivant de sa « brique élémentaire » – les compétences – font que ces instruments doivent être affichés comme prioritaires pour être pérennes. Le lien étroit entre l'instrumentation et le contexte dans lequel elle prend place est réaffirmé. Le mode de pilotage participe également de ce processus.

3.2. Pilotage et finalité porteurs de sens

L'effort de communication du DRH de la Mairie de C sur les finalités poursuivies par la démarche, avant même son implantation (Rogers et Shoemaker, 1971), a joué un rôle déterminant dans le processus d'acceptation par les acteurs. La définition d'objectifs partagés (Aggeri et Hatchuel, 1997) a aussi contribué à la construction du sens. La perception des apports de l'outil de gestion pour le travail quotidien conditionne son introduction (Fixari, Moisson et Weil, 1997). Certes les managers disent avoir perçu son utilité comme déclinaison du projet de ville et du projet de service mais l'usage encore limité des fonctionnalités de l'outil illustre un certain scepticisme par rapport à la démarche.

La démarche a permis de donner davantage d'objectivité à la procédure d'évaluation, envisagée désormais comme un « partage ». De ce point de vue, le sens de la démarche est clair et la représentation que les évaluateurs se font de leur rôle et de leur métier semble claire également, et ceci facilite l'appropriation de cette fonctionnalité du logiciel.

La cohérence entre la finalité retenue et le mode de pilotage adopté conditionne la réussite du projet. Dans l'exemple étudié, le pilotage est focalisé avant tout sur les relations nouvelles créées.

3.3. Un porteur de projet et un portage politique déterminants

Cette recherche confirme l'importance du portage politique par la hiérarchie (DGS, DRH, directeurs de services) pour l'acceptation de la démarche compétences. L'absence d'alternance politique au sein de cette Mairie, pendant la période de l'implantation de la démarche, constitue également dans ce cas un facteur très favorable.

Au delà du portage politique, certaines qualités du porteur de projet paraissent essentielles : maîtrise technique, légitimité dans l'organisation, aptitude à tisser un réseau de relation et persévérance (Galey, 2001). Dans le cas de la Mairie étudiée, le DRH, porteur de projet, rassemble, semble t'il, la plupart de ces qualités.

Nous pouvons ajouter que ce porteur de projet gagnerait, dès le début de la démarche, à ne pas être seul. Un travail en duo avec un chef de projet permettrait de construire l'instrumentation et les référentiels tout en travaillant en parallèle sur la communication de la finalité du projet. La solitude du DRH sur ce projet explique en partie la durée beaucoup trop importante prise par la démarche à la mairie de C.

3.4. Une nécessaire formalisation du modèle organisationnel

En rendant obligatoire le recours à l'outil informatisé, pour la saisie des entretiens d'évaluation, la direction a procédé à une inscription de celui-ci dans les métiers et

en a réaffirmé l'importance. La poursuite de la formalisation de la démarche pourrait constituer un moyen d'assurer un apprentissage progressif des utilisateurs (Aggeri et Hatchuel, 1997). On s'acheminerait alors vers une configuration « d'intégration » de la démarche (Defélix, 2001), qui supposerait de traiter la question de la rémunération des compétences.

La démarche de gestion des compétences, au sein de la Mairie de C, semble être aujourd'hui dans un « état de grâce » (Oiry, 1996) qui ne constitue qu'une étape du cycle de vie de tels dispositifs. L'étape suivante est l'éventuelle « re-conception » de la démarche, en réponse aux apprentissages développés.

Conclusion

Notre analyse de la démarche d'informatisation de la gestion des compétences, menée dans une Mairie, permet tout d'abord de réaffirmer l'importance d'inscrire ce projet dans la durée. Si dans le cas étudié, celle-ci a été inhabituellement longue, il n'en reste pas moins que l'entrée dans une démarche compétences constitue un changement important qui prend du temps. L'implantation du logiciel n'est que la concrétisation matérielle d'une démarche qui remet profondément en cause l'organisation traditionnelle des métiers et des emplois. Convaincre la hiérarchie, consulter et écouter les managers et les agents mais aussi lever leurs craintes prend du temps.

La convergence de la démarche avec le projet de ville, tout comme l'implication de la hiérarchie et des élus, ont joué un rôle déterminant dans le succès actuel de la démarche et ceci réaffirme l'importance de son portage politique.

L'usage du logiciel imposé aux managers a donné une impulsion pour le changement de leur rôle. Les informations mises à leur portée (visualisation des besoins de compétences, des compétences disponibles, automatisation de certains traitements etc...) les responsabilisent davantage par rapport à l'évolution de leurs collaborateurs. Le logiciel n'est au fond qu'un prétexte, comme le soulignait le DRH interrogé, mais un passage qui oblige à formaliser la démarche compétences et qui l'inscrit dans les pratiques. Aujourd'hui tous les managers utilisent le logiciel lors des entretiens d'évaluation, mais cet usage est encore limité à sa dimension obligatoire. Vont-ils s'approprier les nombreuses autres fonctionnalités que leur offre le logiciel ?

Cette recherche comporte un certain nombre de limites, notamment d'ordre méthodologique. Le faible nombre de managers interrogés, qui nous a été imposé, ne nous a donné qu'une vision partielle de la perception de la démarche compétences et de l'usage du logiciel. Pour mieux comprendre l'appropriation de l'outil, il serait nécessaire, dans une phase ultérieure, d'élargir les

observations à une population plus importante et plus variée de managers. L'ensemble des agents est également concerné par cette démarche et à terme, tous auront accès au logiciel. Il sera alors temps d'élargir les observations à l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Cette recherche réaffirme que la conception d'une démarche informatisée de gestion des compétences ne s'arrête pas à la seule instrumentation et doit concerner sa philosophie, les relations suggérées, les acteurs impliqués le mode de pilotage adopté et le contexte dans lequel elle prend place. Pour progresser dans la voie explorée par cette première recherche, il est nécessaire d'approfondir la réflexion sur les processus de raisonnements retenus pour « penser » la conception des démarches informatisées de gestion des compétences. Quelles sont les grandes logiques qui permettent de guider un processus de construction de telles pratiques ?

Bibliographie

- Aggeri F. et Hatchuel A. (1997), " Les instruments de l'apprentissage. Construction et diffusion d'une expertise recyclage dans la conception automobile ", in *Du mode d'existence des outils de gestion, Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, J.C. Moisdon, Séli Arslam, pp217-247.
- Becuwe, A. (2010) *Gestion des ressources humaines dans les municipalités françaises. De l'expérimentation à l'institutionnalisation*. Editions l'Harmattan, 395 p.
- Berry M. (1983), " Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains ", *Centre de Recherche en Gestion Ecole Polytechnique*, Paris, juin.
- Brillet, F ; Hulin, A. et Martineau, R. (2010) « La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH : de l'adoption à l'appropriation des outils » *Management et Avenir* n° 37, septembre, pp240-261.
- David A. (1996), " Structure et dynamique des innovations managériales ", *Centre de Gestion Scientifique Ecole des Mines de Paris*, Cahier de Recherches n°12, juin.
- Davis F.D., Bagozzi R.P., Warshaw P.R. (1989), « User acceptance of computer technologie : a comparison of two theoretical models », *Management Science*, 35 (8), p982-1004.
- Defélix C. (2001), "Les systèmes de gestion des compétences: des systèmes d'information à gérer avec prudence", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°41, p33-45.
- Defélix, C et Retour, D (2003) « La gestion des compétences comme processus d'apprentissage : un analyse longitudinale dans deux PME en croissance » dans *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*. Coordonné par

- Klarsfeld, A et Oiry, E. Vuibert, Paris, Octobre, 293 p.
- Defélix, C ; Klarsfeld, A. ; Oiry, E (2006) : *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Editions Vuibert, juin.
- De Vaujany F.X. (2005) (Sous la direction de), *De la conception à l'usage: management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS.
- Dietrich A. (2003), "La gestion des compétences: essai de modélisation", in Klarsfeld A. et Oiry E. (coord), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Editions Vuibert, Paris, p215-239.
- Fixari D., Moisdon J.C. et Weil B. (1997), "A quoi rêvent les logiciels ? L'informatisation des services extérieurs du ministère du travail", in *Du mode d'existence des outils de gestion, Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, J.C. Moisdon, Séli Arslam, pp 68-90.
- Galey B (2001), *Les démarches d'observation sociale: évaluation et proposition d'un cadre de conception à partir d'une recherche clinique*, Thèse de doctorat, Université Jean-Moulin Lyon 3, soutenue le 18 décembre 2001.
- Gilbert P. et Parlier M. (1992), « La compétence : du mot valise au concept opératoire », *Actualité de la formation permanente*, n°116, janvier-février, p11-18.
- Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de Gestion. La technologie de gestion en science humaine*, Economica.
- Gilbert, P. : (2003) Jalons pour une histoire de la gestion des compétences » dans *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*. Coordonné par Klarsfeld, A et Oiry, E. Vuibert, Paris, Octobre, 293 p.
- Grimand A. (2006), « Quand le knowledge management redécouvre l'acteur: la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation », *Revue Management et Avenir*, n°9, Juin 2006, p141-157.
- Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Economica.
- Hatchuel A., Nobre De Morais P., Pallez F. (1997), "Des autobus bien tempérés, Une nouvelle partition pour les métiers", in *Du mode d'existence des outils de gestion, Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, J.C.Moisdon, Séli Arslam, pp192-215.
- Klarsfeld A. (2000), « La compétence, ses définitions, ses enjeux », *Revue Gestion 2000*, mars-avril, p31-46.
- Klarsfeld A., et Oiry E. (coord) (2003), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Editions Vuibert, Paris, p13-31.
- Marmorat, S. (2010), *La reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles dans les politiques de rémunération: entre recherche d'efficacité organisationnelle et quête de légitimité*. Thèse de Doctorat, Université de Bourgogne, 17 mars.
- Moisdon J.C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion, Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Séli Arslam.
- Oiry E. et Sulzer E. (2002), « Les référentiels de compétences : enjeux et formes », in Brochier D. (eds), *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Editions Economica, Paris, p29-47.
- Oiry E. (2006), « La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences, Proposition d'un cadre d'analyse », in Defélix C.,
- Oiry E. (2007), « Gestion par les qualifications ou par les compétences : quels bouleversements dans les modes de gestion ? », in LattesJ.M., Lemistre P. et Roussel P. (eds), *Individualisation des salaires et rémunération des compétences*, Editions Economica, Paris, p93-118.
- Oiry, E ; Ologeanu-Taddei, R ; Pascal, A, Tchobanian,R (2010) : « Au delà des individus et des outils, quelle place pour les politiques RH et l'organisation dans l'analyse des usages des TIC » *Management et Avenir*, n°37, septembre, pp218-239.
- Rogers E.M., Shoemaker F.F. (1971), *Communication of innovations*, New York, Free Press.
- Zarifian P. (1999), *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*, Editions Liaisons.