

**MBA Management des Ressources Humaines  
8<sup>ème</sup> promotion**

**L'évaluation des Soft Skills des Managers de proximité :  
tentative de formalisation d'un objet insaisissable ?**

1

**Sous la direction de Jean-François CHANLAT**

**Emilie ARTIGAUD  
Christelle AUBIGNAC  
Marie-Line VINDEVOGEL**

Octobre 2011

## SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS</b>	p5
<b>RESUME MANAGERIAL</b>	p6
<b>INTRODUCTION</b>	p7
<b>1ERE PARTIE - REVUE DE LITTERATURE</b>	p10
<u>Chapitre 1- La fonction de Manager de proximité aujourd'hui</u>	p10
1°- Evolution historique de la fonction de Manager	p10
2° - Définitions et typologie	p11
2.1 Typologie	
2.2 Le Manager de proximité	
3°- L'approche rationnelle par les activités et les rôles du Manager	p12
3.1 Les activités du Manager	
3.2 La théorie de H.Mintzberg sur le rôle du Manager	
4°- Les réalités subjectives du Manager	p16
4.1 La subjectivité du Manager	
4.2 Le langage dans le rôle du Manager	
4.3 L'apport de F.Mispelblom Beyer : les limites de la fonction de Manager	
4.4 Manager, un exercice contextualisé	
4.5 Le Manager, un individu nié dans sa singularité ?	
5°- Vers une rupture avec le modèle managérial classique	p19
<u>Chapitre 2- Les compétences du Manager de proximité : des compétences techniques aux Soft Skills</u>	p21
1°- La notion de compétence	p21
1.1 Rappels historiques	
1.2 Tentatives de définition	
1.3 La compétence : ses manifestations et ses constituants	
1.4 Le modèle de la compétence de Zarifian	
2°- La logique compétences dans l'organisation : enjeux et limites	p28
2.1 La dépendance à l'organisation	
2.2 L'importance des négociations sur la compétence en entreprise	
2.3 Compétence et stratégie	
2.4 Les questions soulevées par la logique compétence	
2.5 Une tentative de codification des compétences managériales	
3°- Les Soft Skills des Managers : des compétences distinctives	p32
3.1 Définition du concept de Soft Skills	
3.2 Soft Skills et performance	
3.2.1 <i>Les travaux de recherche sur le sujet</i>	
3.2.2 <i>La théorie des Intelligences Multiples d'Howard Gardner</i>	
3.2.3 <i>La théorie de l'Intelligence Emotionnelle</i>	
3.3 Les Soft Skills : des compétences stratégiques ?	
3.4 Des compétences en interaction	

<u>Chapitre 3- L'évaluation des compétences « soft » des Managers de proximité : enjeux et limites</u>	p40
1°- De l'importance d'évaluer les compétences	p40
1.1 Evaluer, c'est reconnaître les compétences en situation	
1.2 Les finalités de l'évaluation des compétences en GRH	
2°- Evaluer les compétences : un processus	p43
2.1 La phase de conception	
2.1.1 L'objet de l'évaluation	
2.1.2 Les acteurs de l'évaluation	
2.2 La phase de mise en œuvre ou l'acte d'évaluation	
2.2.1 Les principaux outils d'évaluation des compétences des Managers	
3°- Les limites de l'évaluation des compétences	p48
3.1 Les risques à chaque étape du processus	
3.2 Comment évaluer l'expérience subjective du travail ?	
3.2.1 L'apport de Christophe Dejours	
3.2.2 L'évaluation des Soft Skills : une illusion ?	

## **2EME PARTIE - CADRE METHODOLOGIQUE ET ANALYSE DES RESULTATS**

<u>Chapitre 1- Cadre méthodologique</u>	p53
1°- Hypothèses de recherche	p53
2°- Choix méthodologiques	p54
2.1 Détermination de l'échantillon d'entreprises pour l'enquête de terrain	
2.2 Nature de la population interviewée	
2.3 Choix de la méthode d'enquête	
2.4 Élaboration du guide d'entretien	
<u>Chapitre 2 – Analyse des résultats</u>	p58
1°- Méthodologie d'analyse des résultats	p58
1.1 Préparation du corpus	
1.2 Codage des résultats	
2°- Quelle place pour les Soft Skills en entreprise ?	p60
3°- Quelles pratiques d'évaluation des Soft Skills en entreprise ?	p63
3.1 Quelle place pour l'évaluation des Soft Skills dans les entreprises ?	p63
3.2 Zoom sur l'entretien annuel	
3.3 Les autres outils utilisés pour l'évaluation	
4°- Quels objectifs pour ces dispositifs d'évaluation ?	p67
5°- Quel niveau de formalisation des dispositifs d'évaluation des Soft Skills ?	p68
5.1 Point méthodologique	
5.2 Présentation des résultats	
6°- Le rôle des parties prenantes dans le processus d'évaluation	p71
7°- Quel traitement des données de l'évaluation des Soft Skills ?	p72
8°- Quelles pratiques de développement des Soft Skills suite à l'évaluation ?	p74
9°- Quelle reconnaissance des Soft Skills des Managers ?	p76

10°- La promesse de développement des Soft Skills : quelle réalité dans les entreprises ?	p77
11°- Quels impacts sur l'organisation ?	p77
<b><u>Chapitre 3 – Discussion</u></b>	p79
1°- La formalisation des Soft Skills : une vaine tentative de codification et de mesure de la singularité du Manager	p80
1.1 L'identification des Soft Skills et la création du référentiel	
1.2 Le processus d'évaluation des Soft Skills	
1.3 Les dispositifs de développement des Soft Skills	
2°- Le degré de formalisation du dispositif d'évaluation des Soft Skills : une contingence au contexte, à la culture et à la stratégie de l'entreprise	p86
2.1 Degré de formalisation et culture d'entreprise	
2.2 Degré de formalisation et taille d'entreprise	
2.3 Degré de formalisation et stratégie	
3°- Les parties prenantes de l'organisation : rôles et impacts dans le choix des dispositifs d'évaluation et de développement des compétences « soft »	p89
3.1 Les Managers de proximité	
3.2 Les supérieurs hiérarchiques	
3.3 La Direction	
3.4 Les cabinets de conseil	
3.5 Les collaborateurs des Managers	
3.6 Les organisations syndicales et les IRP	
3.7 Les clients, les usagers et les fournisseurs	
3.8 Les pairs	
3.9 Les professionnels des Ressources Humaines	
 <b>CONCLUSION</b>	 p97
 <b>BIBLIOGRAPHIE</b>	 p100
 <b>ANNEXES</b>	 p104
Annexe 1 - Grille d'entretien	
Annexe 2 - Grille d'analyse des entretiens	
Annexe 3 - Typologie des entreprises par type d'actionnariat	
Annexe 4 - Jurisprudence	

## REMERCIEMENTS

---

Nous souhaitons remercier *Monsieur Jean François CHANLAT*, qui nous a guidées dans ce travail, et nous a amenées à avoir un autre regard sur nos pratiques professionnelles.

Nous remercions nos interlocuteurs pour leur disponibilité et leur aide précieuse :

*Madame Cécile FRADIN*, Responsable développement RH France - ALLIANZ  
*Monsieur Charles De SAINT MARTIN*, Responsable développement des compétences et des pratiques managériales – APEC  
*Monsieur Michel DELANOUE*, Responsable carrières et compétences Siège – CNES  
*Monsieur Alexis HARMEL*, Directeur des Ressources Humaines – Fujitsu Technology solutions  
*Monsieur Gérard ROUX*, Directeur adjoint et DRH – Association les Jours Heureux  
*Madame Emmanuelle MERVILLE*, Responsable Ressources Humaines - Kookaï  
*Madame Gwénola HOUDEYE*, DRH adjointe – Lapeyre  
*Madame Florence JOUSSEIN-PIOT*, Directrice des Ressources Humaines – Mercer  
*Monsieur Claude COLIN*, ancien Responsable du système de formation managériale Groupe – PSA  
*Madame Sophie AUDEBERT*, DRH adjointe - Sagell Nexity Lamy  
*Madame Malaurie FORETS*, Directrice des Ressources Humaines – Shiseido Europe  
*Madame Annick RICHEL*, ancienne Responsable développement RH - SNCF  
*Madame Delphine GEORGET*, DRH Recrutement et Carrières - TOTAL  
*Madame Marie Zoé BEAUGRAND*, HR Coordinator - Trescal  
*Monsieur Jean Charles YAGOUBIAN*, Consultant - Hudson  
*Monsieur Romain BUREAU*, Consultant - Leader activité Capital Humain - Mercer  
*Madame Brigitte FORGEOT*, Psychologue – Institut Mentis Portae  
Ainsi que ceux qui préfèrent rester anonymes.

Nous remercions enfin :

*Madame Sandrine HERES* (promo 9), *Madame Edith TORRES* (promo 8), et *Monsieur Thierry COMA* (promo 7), qui nous ont mis en relation avec nos interlocuteurs dans leurs entreprises respectives,  
L'ensemble des professeurs du MBA et des étudiants de la promo 8, pour cette aventure humaine unique,  
Et toutes celles et ceux qui nous ont soutenues, aidées, encouragées, par leurs mots, leur présence et leur compréhension !

## RESUME MANAGÉRIAL

---

Le Manager de proximité, trait d'union entre la Direction Générale et les salariés, a vu sa fonction profondément évoluer depuis les vingt dernières années : en effet, en s'inscrivant dans un contexte organisationnel de plus en plus mouvant et incertain ainsi que dans un environnement concurrentiel fort, le Manager doit faire appel à des compétences spécifiques appelées « Soft Skills ». Ces compétences, qui englobent tout à la fois les compétences comportementales, émotionnelles ou encore interpersonnelles, sont reconnues pour être des vecteurs de performance sociale et économique dans les organisations pour qui sait les évaluer et les développer de façon pertinente.

Mais évoquer les Soft Skills du Manager de proximité, c'est surtout reconnaître la dimension singulière et subjective du Manager, très loin des conceptions managériales classiques qui tendent vers un modèle unique de Manager. C'est appréhender la fonction de Manager dans un contexte organisationnel et socioculturel donné, dans sa façon de tenir le poste, avec les aléas et les incertitudes inhérents à celui-ci, mais surtout avec tout ce qui fait sa singularité : sa personnalité, ses valeurs, ses croyances.

Ainsi, si l'engouement des entreprises pour les Soft Skills de leurs Managers peut s'expliquer par le lien qu'elles font entre Soft Skills et performance, nous cherchons ici à vérifier comment elles tentent, dans le cadre de l'évaluation des compétences de leurs Managers de proximité, d'appréhender et de formaliser ces compétences humaines spécifiques, par essence insaisissables.

A cet effet, nous avons rencontré 22 professionnels des Ressources Humaines, dans des entreprises de taille, de secteur d'activité, de type d'actionariat et de nationalité différents afin de faire un tour d'horizon de leurs pratiques en la matière.

A l'issue de nos entretiens, notre étude montre que le degré de formalisation des dispositifs d'évaluation autour des soft skills des Managers est globalement élevé. Il est également corrélé à la taille, au mode de gestion de l'organisation et dans une moindre mesure, à son secteur d'activité. De plus, l'étude révèle que le degré de formalisation ainsi que les outils d'évaluation et de développement de ces compétences sont liés à la stratégie de l'entreprise.

Mais la formalisation des Soft Skills, que ce soit par le biais de référentiels, d'outils d'évaluation et de développement, même très élaborés, ne suffisent pas à appréhender ces dimensions humaines dans leur complexité, leur globalité, leur essence même : les termes utilisés montrent d'ailleurs leurs limites, ainsi que la difficulté à définir ces compétences sans les restreindre à leurs manifestations.

Cette étude met aussi en évidence l'absence de certaines parties prenantes dans le dispositif d'évaluation : les collaborateurs du Manager évalué, les Instances Représentatives du Personnel et les syndicats, les pairs ou encore les fournisseurs et clients, qui pourraient pourtant apporter un éclairage complémentaire et adopter un regard moins conventionnel et standardisé sur les pratiques d'évaluation.

Cette recherche nous semble ouvrir des perspectives intéressantes pour les professionnels des Ressources Humaines, en les encourageant à enrichir leurs pratiques de l'apport des Sciences Sociales et leur permettre de prendre réellement en compte les dimensions humaines dans l'organisation.

## INTRODUCTION

L'engouement actuel pour les « Soft Skills » des Managers, - concept anglo-saxon désignant tout à la fois les compétences comportementales, émotionnelles ou encore interpersonnelles - se traduit par une littérature abondante, notamment en gestion, par des travaux de recherche en management, et des méthodes de développement proposées aux organisations par les cabinets conseil.

Ce mouvement montre l'intérêt croissant pour l'humain dans l'entreprise, ébranlant le modèle rationnel, où la recherche de la performance, de l'efficacité, du rendement à court terme, amène à l'instrumentalisation de l'homme au travail, considéré comme une ressource parmi les autres. L'épuisement du modèle rationnel ouvre ainsi la voie à la reconnaissance d'autres perspectives de gestion pour l'organisation.

Pourtant l'intérêt pour les compétences interpersonnelles n'est pas nouveau, comme l'atteste le courant des Relations Humaines dans les années 30. Mais plusieurs éléments expliquent que le rationnel et l'objectivité de l'acteur au travail soient plus particulièrement remis en question dans les organisations aujourd'hui. D'un côté, les travaux en neurologie ont montré que pour prendre une décision et accomplir une action logique, les zones affectives du cerveau sont mobilisées.

De l'autre, les mutations de ces dernières décennies expliquent aussi le phénomène: la mondialisation oblige à travailler en réseau, et le développement de l'économie de service repose avant tout sur la qualité de la relation avec le client. L'affectif, l'émotionnel, le subjectif rentrent dans l'organisation après avoir été mis à l'écart, longtemps considérés comme une menace. Ils sont reconnus comme nécessaires à la réussite de l'organisation et à l'atteinte de ses objectifs de performance.

Dans les organisations, l'impact des recherches en management sur le sujet, du lien supposé entre Soft Skills et performance de l'organisation, se traduit par la mise en place de référentiels de compétences spécifiques, ainsi que de programmes de formation de qualité inégale : il n'est qu'à voir les propositions qui fleurissent dans les catalogues autour de ce thème. Les entreprises semblent mesurer l'enjeu que représente la présence de ces compétences spécifiques en leur sein.

Néanmoins, étonnamment, la formation initiale des Managers semble quant à elle, continuer à privilégier l'aspect purement gestionnaire, alors que dans les organisations, les attentes envers les Managers, tant au niveau de leur rôle que de leurs compétences, ont réellement évolué, entraînant ainsi une mutation profonde de la fonction.

Les entreprises ont donc besoin de savoir de quelles compétences elles disposent ou manquent, afin de déployer leur stratégie, l'évaluation pouvant les y aider et ainsi favoriser leur développement. Et plus particulièrement l'évaluation de ces compétences « soft » dont la présence ou l'absence peut impacter leur performance. C'est donc cette question de l'évaluation de ces compétences spécifiques dans leur complexité qui se pose ici. J.F. Chanlat (2005) parle de « *dimensions oubliées* » de l'être humain dans l'entreprise, où il faut plusieurs regards de différentes disciplines et théories pour espérer les appréhender dans leur globalité.

Cela qui pose la question de savoir comment les entreprises font pour évaluer cette subjectivité, pour la rendre observable et évaluable. L'exercice est d'ailleurs périlleux puisque l'actualité nous montre que certaines entreprises sont amenées devant le Tribunal de Grande Instance par leur CHSCT ou les organisations syndicales pour contester la licéité de leur système d'évaluation : dans les cas de General Electric, d'Airbus, de Wolters Kluwer France, ce sont les critères d'évaluation des compétences comportementales, relationnelles... qui ont été jugés trop subjectifs, trop éloignés du travail réel, et ainsi source de stress pour les salariés.

L'évaluation des compétences est inscrite plus que jamais dans l'actualité, tant de part les critiques qu'elle soulève dans son déploiement, que dans son rôle de pilotage RH qu'elle est censée jouer dans l'organisation. Ce sujet est polémique et complexe. Et jusqu'ici l'évaluation des Soft Skills n'a pas encore été traitée. Il nous semble particulièrement intéressant de nous intéresser plus précisément à la question de l'évaluation des Soft Skills des Managers de proximité : ou comment les entreprises tentent d'évaluer des compétences par définition difficiles à appréhender dans leur complexité, et pour une population particulièrement touchée par les mutations évoquées précédemment.

En effet, les Managers de proximité représentent une population clé de l'organisation. Ils sont soumis à de fortes pressions, tant de leurs équipes que de leur hiérarchie, ils sont en première ligne pour relayer les objectifs stratégiques et les transformer en objectifs opérationnels à atteindre auprès de leurs collaborateurs, pour gérer les conflits et aléas du quotidien, et ils n'ont un pouvoir que limité. Les compétences « soft » sont donc énormément sollicitées.

Nous avons ainsi fait le choix de nous intéresser à l'évaluation des compétences « soft » dans le cadre spécifique de la gestion de carrière des Managers de proximité, et non lors de leur recrutement ; et ce, pour mieux appréhender l'approche des entreprises, qui peuvent en faire un outil de pilotage RH, une simple mise en conformité avec la législation, ou encore une recherche de la normalité en affichant un intérêt pour ces compétences particulières sans les exploiter vraiment ensuite.

Ainsi, la question centrale de notre étude sera de vérifier comment les entreprises tentent, dans le cadre de l'évaluation de leurs Managers de proximité, de formaliser leurs Soft Skills, par essence difficilement saisissables, afin de les mettre au service de leur performance.

Pour cela, nous nous interrogerons plus particulièrement sur les dispositifs et outils utilisés par les entreprises pour tenter de codifier et rendre mesurables ces Soft Skills, sur le degré de formalisation de ces dispositifs d'évaluation, ainsi qu'aux rôles joués par les différentes parties prenantes de l'organisation dans leur choix.

La littérature étant particulièrement riche, nous avons choisi, dans la partie revue de littérature, de nous référer à différentes perspectives théoriques combinant ainsi l'approche gestionnaire et l'approche Sciences Sociales, afin d'avoir un regard le plus pertinent possible sur un sujet aussi complexe.



C'est pourquoi dans un premier temps, nous nous intéresserons aux mutations de la fonction du Manager de proximité, en nous appuyant principalement sur les travaux de référence de H.Mintzberg, et ceux du sociologue F. Mispelblom Beyer, afin d'avoir une vision plus précise du Manager d'aujourd'hui.

Dans un second temps, nous chercherons à voir comment l'évolution du rôle du Manager s'est traduite au niveau des organisations en termes de compétences attendues. Nous nous baserons principalement sur le cadre théorique du modèle de la compétence de P.Zarifian pour définir la notion de compétence, sur la typologie des compétences managériales proposée par D.Cristol, et sur les différents travaux de recherche et théories qui ont amené à la reconnaissance des Soft Skills dans l'organisation : notamment la théorie des Intelligences multiples de H.Gardner, ou encore le modèle de l'Intelligence émotionnelle popularisé par D.Goleman.

Enfin, dans un troisième temps, nous nous référerons principalement aux travaux de Aubret et Gilbert sur le processus de l'évaluation des compétences, et à ceux de C.Dejours dont l'approche critique et humaine de l'évaluation nous apportera un éclairage précieux.

Suite à la revue de littérature, nous exposerons notre méthodologie de recherche auprès de représentants des Ressources Humaines de 22 entreprises de taille, nationalité et secteur d'activité différents, avant d'exposer les résultats obtenus dans le cadre de notre enquête, et de les analyser sous la forme d'une discussion.

### **Chapitre 1- LA FONCTION DE MANAGER DE PROXIMITE AUJOURD'HUI**

Manager est une mission spécifique qui amène à diriger et à coordonner des individus sous la responsabilité d'un encadrant. Mais que font réellement les Managers dans les organisations ? Nous verrons que si de nombreuses écoles de pensée managériale se sont intéressées aux rôles du Manager, peu d'entre elles ont pu réellement décrire ce que font les Managers, quel est le contenu réel de leur travail.

Nous reprendrons plus particulièrement les apports de H.Mintzberg (1973) dans ce domaine, car il a identifié les rôles du Manager, et il a montré que la fonction du Manager était contingente à l'environnement dans laquelle elle s'inscrivait. Puis nous nous appuyerons sur les écrits sociologiques de F.Mispelblom Beyer (2010), qui recentre l'activité d'encadrement plus précisément sur la dimension subjective et singulière du Manager en tant qu'individu, cette dimension peu évoquée dans les théories classiques du management.

#### **1°- Evolution historique de la fonction de Manager**

L'apparition des Managers dans les entreprises date de la fin des années trente, et résulte des principes tayloriens, où un échelon intermédiaire était devenu nécessaire entre la Direction et les ouvriers, afin de transmettre les directives et de contrôler l'exécution du travail. Les ouvriers devinrent par conséquent des exécutants, dépendant des consignes qu'ils recevaient de leurs encadrants directs, qui leur disaient quoi faire et comment.

Jusque dans les années 70, le rôle du Manager s'est inscrit dans une ligne hiérarchique simple avec un contrôle fort et peu de délégation. Le déclin de l'industrie a eu un impact sur le rôle du Manager. Puis la mondialisation, la concurrence accrue, le passage à la notion de service client et les restructurations, ont modifié les organisations et impacté le travail du Manager : les tâches à réaliser se sont élargies, les fonctions supports ont diminué, le contrôle des résultats est devenu permanent avec le reporting, les changements de stratégie nécessitant une forte capacité d'adaptation et de gestion de l'urgence, l'évolution professionnelle verticale (hiérarchique) étant rendue plus difficile en raison de la diminution du nombre de postes de Managers, et le rapport d'autorité du Manager étant modifié puisqu'il doit faire preuve à la fois de leadership et de compétence afin de gagner l'adhésion de son équipe<sup>1</sup>. L'encadrement est là pour défendre les objectifs et les orientations de la direction car il est en ligne direct avec ceux qu'il faut faire travailler<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *L'environnement de travail du Manager et ses évolutions*- in *Manager – Les meilleures pratiques du management* – Barabel et Meier - Dunod – 2<sup>ème</sup> édition – 2010

<sup>2</sup> *Encadrer : un métier impossible ?* Frederik MISPELBLOM BEYER – 2010 – Editions Armand Colin – 2<sup>ème</sup> édition

## **2° - Définitions et typologie**

L'appellation « Manager » vient du monde anglo-saxon. Barabel et Meier (2010) le définissent comme un « *membre d'une organisation ayant en charge une de ses parties, pour laquelle il engage sa responsabilité sur un ensemble d'objectifs et au sein de laquelle il exerce nécessairement une activité de commandement sur un nombre de salariés plus ou moins étendu* »<sup>3</sup>.

Le Manager est ce salarié possédant ou non le statut de cadre, qui encadre et fait travailler sous ses ordres directs ou indirects d'autres salariés. Les dirigeants lui délèguent certains pouvoirs, lui donnent des objectifs et lui allouent des moyens, variables selon le niveau dans l'échelle hiérarchique.

### **2.1 Typologie**

Ces attributions se font sur la base d'une distinction entre plusieurs types de Manager, tels que recensés par Barabel et Meier (2010) : de proximité, intermédiaire, et dirigeant.

Ces trois catégories de Manager sont ainsi définies par les auteurs :

- Le Manager dirigeant possède une délégation d'autorité plus large que les autres Managers, et il est responsable des résultats de l'entité dont il a la charge. Il possède plus de pouvoirs directs tels que la délégation de signature, la décision d'embauche et de licenciement, le choix de l'organisation.
- Le Manager intermédiaire est responsable d'une partie de l'organisation, dont il gère les équipes et les moyens mis à sa disposition.
- Le Manager de proximité gère une équipe au quotidien, sur le lieu de production ou de commercialisation. Il doit traduire les objectifs assignés par la Direction en consignes opérationnelles à son équipe.

---

11

### **2.2 Le Manager de proximité**

C'est cette catégorie de Manager qui représente la population cible de notre étude. En effet, Barabel et Meier (2010) soulignent la difficulté particulière du rôle du Manager de proximité, car il a à la fois un rôle technique et un rôle managérial. Il doit contrôler le travail de ses équipes dans le respect de leur autonomie, et s'assurer de l'atteinte des résultats tout en respectant le cadre social et législatif.

Depuis une dizaine d'années, la suppression de strates d'encadrement dans les organisations a favorisé l'accès à l'encadrement à des salariés n'ayant pas le statut de cadre, à savoir les agents de maîtrise, les contremaîtres. Ils se retrouvent en première ligne, et sont le premier niveau de management dans l'entreprise.

---

<sup>3</sup> *L'environnement de travail du Manager et ses évolutions*- p149- in Manageor – Les meilleures pratiques du management – Barabel et Meier - Dunod – 2<sup>ème</sup> édition - 2010

Leurs pouvoirs sont plus restreints que ceux des Managers de niveau supérieur car ils peuvent surtout faire des propositions à leur supérieur en terme d'embauche, d'évolution de carrière, de licenciement, et leur pouvoir de réorganisation se limite à des modifications de poste ou de planning.

Barabel et Meier (2010) citent une étude réalisée par Loubnes en 1998 sur une population de 173 Managers de proximité : il ressort que le Manager de proximité passe une grande partie de son temps à des activités de régulation de problèmes, de contrôle et de coordination, plus que d'actions managériales ou stratégiques. Selon eux, ces conflits de rôle pousseraient actuellement les entreprises à revaloriser cette fonction en l'intégrant comme un axe de leur politique de gestion des Ressources Humaines.

Il est effectivement souvent question de la démotivation de cette population de Managers, de leur manque de reconnaissance... M.Morin (2010) met en évidence une autre raison à cette démotivation avec des chances de promotion restreintes du fait qu'elles sont réservées à une certaine élite (même école, même diplôme).

Une étude réalisée par E.Galanou (2011) montre d'ailleurs que les attentes ont changé envers le Manager de proximité : il joue un rôle d'intégration de l'information stratégique qu'il fait remonter et descendre, un autre dans l'articulation et le changement de la culture de l'entreprise (flexibilité), et sa tâche la plus importante touche à la gestion des postes et des individus, des compétences à valoriser. Les attentes envers le Manager de proximité sont aussi une plus grande flexibilité et adaptabilité, ainsi que la capacité à développer de nouvelles compétences.

Ces éléments sur les missions du Manager de proximité telles que définies par la littérature managériale nous obligent à nous attarder un instant sur les théories managériales qui sous tendent la perception que les organisations ont du Manager : que nous disent elles sur le rôle du Manager, et parviennent elles vraiment à l'appréhender dans sa globalité ?

12

### **3°- L'approche rationnelle par les activités et les rôles du Manager**

#### **3.1 Les activités du Manager**

H.Mintzberg<sup>4</sup> remet en cause l'utilité de l'approche classique, qui la première a décrit les rôles du Manager : Fayol, en 1916, identifie 5 fonctions de base de l'encadrement : planifier, organiser, coordonner, contrôler et commander, faisant du Manager un administrateur. Puis Gulick qui, dans les années trente, en identifie de nouvelles : planification, organisation, personnel, direction, coordination, rapport, budget (d'où le célèbre acronyme managérial POPDCORB).

H.Mintzberg (1973) passe ainsi en revue les différentes écoles de pensée sur le travail du cadre dans son ouvrage, mais il trouve qu'elles ne sont pas assez

---

<sup>4</sup> *Le Manager au quotidien – Les 10 rôles du cadre* - Henry MINTZBERG – 2010 – Editions d'Organisations Groupe Eyrolles – 6<sup>ème</sup> édition

orientées vers l'action des Managers, et il se base sur ses propres recherches afin de décrire le contenu du travail du Manager. Il en conclue que quel que soit le niveau du Manager (agent de maîtrise à dirigeant), il existe des similitudes à toutes les activités des Managers, qu'il classe en 6 catégories :

- *La quantité et le rythme soutenu de travail* : l'auteur explique que cette activité est prenante, par nature peu structurée, que la quantité de travail est importante et que le rythme de travail est soutenu sans discontinuer, car le Manager est responsable du succès de son organisation et ne peut jamais s'arrêter en estimant que son travail est terminé.
- *La structure des activités* : elles se caractérisent par leur brièveté, leur variété et leur fragmentation. Elles se succèdent sans structure, le Manager changeant fréquemment de registre et avec rapidité. « ... *quoi qu'il fasse, le cadre est submergé par ce qu'il pourrait faire et parce ce qu'il doit faire* » (2010-p48). Le risque est de tomber dans le piège de la superficialité.
- *Les relations entre l'action et la réflexion* : H.Mintzberg (1973) constate que la pression de l'environnement de travail du Manager ne favorise pas la réflexion, mais plutôt l'action, avec la manipulation des informations, et les réponses aux situations concrètes.
- *L'utilisation des différents moyens de communication*, et notamment de la communication orale, qui semble avoir la préférence du Manager : le téléphone, le courrier, les réunions, les événements sont autant de moyens de communication utilisés par le Manager selon le type d'information qu'il souhaite faire passer. Mais il passe une majeure partie de son temps en contact verbal.
- *Les relations avec les autres personnes* (subordonnés, contacts non hiérarchiques, fournisseurs, clients, pairs...) : l'ensemble des informations et des demandes qui lui parviennent font que le Manager se retrouve à la charnière entre son réseau de contacts et l'organisation. Ses subordonnés occupent du tiers à la moitié du temps du Manager, mais seulement 10% de son temps est passé avec ses supérieurs.
- *L'interaction entre les droits et les devoirs* : pour l'auteur, « *tous les cadres sont des marionnettes, mais certains décident qui tirera les ficelles et comment* » (2010-p63). Le Manager est responsable des engagements initiaux qu'il a pris, mais il peut transformer un environnement sous tension et des situations problématiques en opportunités d'introduire de nouvelles solutions et idées.

Barabel et Meier (2010) citent en complément l'apport de Delpuech et Lauvergon qui identifient 3 sphères d'activité du Manager:

- la sphère rituelle, qui comprend les activités programmées ou périodiques fixes propres au statut de Manager,
- la sphère des remontées, qui englobe les activités non assumées par le niveau inférieur, et la sphère de type autoritaire,

- et la sphère de créativité, qui regroupe les activités à forte implication personnelle pour le Manager qui peut ainsi exprimer ses qualités et talents. Pour les auteurs, le métier du Manager consisterait à adapter la taille de chaque sphère pour répondre aux sollicitations et aux besoins de l'entreprise, en prenant garde à l'équilibre entre ces différentes sphères.

L'activité du Manager<sup>5</sup> se caractérise donc par le contenu du travail, la répartition du temps par activité, les personnes avec qui il travaille, les éléments informels du travail, et les thèmes traités. Il consacre une grande partie de son temps à parler avec ses collaborateurs, à communiquer avec son réseau professionnel, tout en changeant d'activité fréquemment et rapidement, et en veillant à préserver l'équilibre entre ses différentes sphères d'activité.

### 3.2 La théorie de H.Mintzberg sur le rôle du Manager

De ses recherches auprès des dirigeants d'entreprise, H.Mintzberg (1973) a élaboré une théorie sur le rôle du cadre dans l'organisation. Il définit le rôle comme « *un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable. La personnalité individuelle peut avoir une influence sur la façon dont le rôle est tenu, mais ne peut empêcher que le rôle soit tenu* » (2010-p65).

Pour lui, le Manager gère une organisation dans un environnement complexe, en remplissant un ensemble de rôles, dont les exigences contribuent à l'apparition de caractéristiques communes au travail de tous les cadres.

C'est ainsi qu'il définit 10 rôles, qu'il répartit en 3 catégories mais qui représentent un tout : les rôles interpersonnels, les rôles liés à l'information, et les rôles décisionnels :

- Les *rôles interpersonnels* découlent directement de l'autorité du Manager qui lui confère sa position statutaire, et la conséquence en est le développement des relations interpersonnelles :

- il a un *rôle de symbole*, il représente l'organisation,
- un *rôle d'agent de liaison*, interagissant avec les autres, reliant ainsi l'organisation et son environnement,
- un *rôle de leader*, qui définit ses relations avec ses subordonnés, le Manager devant concentrer ses efforts sur la mise en phase des besoins de ses subordonnés et de ceux de l'organisation.

- Les *rôles liés à l'information* proviennent de la position privilégiée du Manager pour obtenir les informations tant de l'extérieur que de l'intérieur de l'organisation :

- le *rôle d'observateur actif*, où le Manager reçoit et recherche des informations afin de comprendre l'organisation, de l'aider dans sa prise de décision,
- le *rôle de diffuseur*, où il transmet ces informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, ainsi que les valeurs qui guident les subordonnés dans leur prise de décisions,

---

<sup>5</sup> *Les activités quotidiennes des Managers in Manageor – Les meilleures pratiques du management – Barabel et Meier - Dunod – 2<sup>ème</sup> édition - 2010*

- et le *rôle de porte-parole*, puisqu'il communique sur son organisation à l'extérieur, voire il agit en tant qu'expert dans le domaine d'activité de son organisation.

- Les *rôles décisionnels* résultent quant à eux de cette position du Manager dans le circuit de l'information et de par son autorité ; il est ainsi un point central dans le système par lequel se prennent les décisions stratégiques :

- dans le *rôle d'entrepreneur*, le Manager est à l'initiative de changements,
- dans le *rôle de régulateur ou « disturbance handler »*, il se centre sur des situations involontaires, des changements hors de son contrôle, des perturbations,
- dans le *rôle du répartiteur de ressources* (argent, temps, matériel, équipement...), il s'appuie sur les modèles mentaux qu'il s'est fait du fonctionnement interne de son organisation pour prendre des décisions. De là, il programme le temps, le travail et l'autorisation des actions,
- et dans le *rôle de négociateur*, il entame des négociations dans des situations le nécessitant.

Selon H.Mintzberg (1973), l'existence de ces 10 rôles suggère que les Managers sont « *des spécialistes appelés à assumer un ensemble particulier de rôles spécialisés* » (2010-p110).

Il suggère même d'utiliser ces 10 rôles pour enseigner aux futurs Managers des ensembles fondamentaux d'aptitudes : les aptitudes aux relations aux pairs (relations non hiérarchiques), les aptitudes au leadership, les aptitudes à la résolution des conflits, les aptitudes au traitement de l'information, les aptitudes à la prise de décision sans ambiguïté, les aptitudes à la répartition des ressources, les aptitudes entrepreneuriales, et les aptitudes à l'introspection.

Il voit ainsi 6 raisons à l'existence des Managers : assurer la production efficiente de biens et services, organiser les opérations de l'organisation et en assurer la stabilité, adapter l'organisation, de façon contrôlée à son environnement, garantir que celle-ci serve les objectifs de ceux qui la contrôlent, servir de lien clef dans le domaine de l'information, entre l'organisation et son environnement, et faire fonctionner le système statutaire.

Mais un autre apport de H.Mintzberg repose sur sa théorie contingente du travail du Manager, puisque pour lui le travail du Manager est déterminé par l'influence de 4 types de variables : son environnement, son niveau du poste dans l'organisation, la personne qui l'occupe, et sa situation.

Ainsi H.Mintzberg met en évidence plusieurs points fondamentaux sur la fonction de Manager : elle est dépendante de son environnement et de l'organisation dans laquelle il exerce, et les aptitudes interpersonnelles sont reconnues nécessaires pour remplir ses missions, puisqu'il passe la majeure partie de son temps en relation avec les autres et donc à parler.

## **4°- Les réalités subjectives du Manager**

H.Mintzberg ouvre ainsi la voie à une approche plus subjective de la fonction du Manager, fonction qui ne peut pas être entièrement définie par ses rôles et activités, et qui reste incomplète, éloignée de ce que les manuels de management décrivent comme un idéal vers lequel tendre. C'est admettre l'idée que le Manager n'est pas un acteur objectif.

### **4.1 La subjectivité du Manager**

L'exercice du management implique pourtant une part de subjectivité, de la singularité de l'individu qui a eu délégation de pouvoir : comme l'explique L.Lapierre<sup>6</sup>, « *gérer implique nécessairement des choix subjectifs, l'usage d'un certain pouvoir, d'habiletés conceptuelles (vision, imagination,...), d'attitudes affectives (empathie, distance...) et d'habiletés interpersonnelles (techniques, procédés, méthodes...)* » (2005-p263).

Il s'agit d'inscrire l'activité du Manager dans un continuum entre un pôle de l'extériorité, caractérisé par la gestion, la vision, l'orientation stratégique choisie en fonction de l'environnement, de la réalité extérieure, - et un pôle de l'intériorité, où le Manager agit en fonction de sa propre réalité intérieure, de sa vision propre, de sa capacité à prendre en compte et comprendre les émotions, et de ses habiletés interpersonnelles.

D'ailleurs, pour L.Lapierre (2005), ces réalités subjectives telles que l'intuition, le jugement, l'empathie,..., sont difficiles à saisir et à quantifier, à mesurer, et donc à évaluer. D'où la facilité à valoriser des habiletés de planification, d'analyse de situation,... plus objectivables, mais oubliant pourtant une dimension réelle qu'est la subjectivité du Manager.

16

### **4.2 Le langage dans le rôle du Manager**

J.Girin (2005) a travaillé sur le langage dans les organisations, et sur le temps que passent les Managers à parler (80% de leur temps selon H.Mintzberg). Il a ainsi montré que le langage ne sert pas qu'à transmettre de l'information, comme le pensait Mintzberg, car cela équivaudrait à considérer l'acteur au travail comme une « *machine de traitement de l'information* » pour reprendre le terme de R.Déry (2005).

Selon J.Girin<sup>7</sup>, dans l'organisation il existerait 2 types d'actes de communication, où le langage occupe une large place :

- l'acte de communication fonctionnel orienté vers l'activité, vers l'accomplissement des objectifs de l'organisation,

---

<sup>6</sup> LAPIERRE Laurent (2005), *Intériorité, gestion et organisation*, in L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées, sous la direction de Jean François CHANLAT Les Presses de l'Université de Laval Editions Eska, p263-277

<sup>7</sup> GIRIN Jacques (2005), *Le langage dans les organisations*, in L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées, sous la direction de Jean François CHANLAT Les Presses de l'Université de Laval Editions Eska, p37-76



- et l'acte de communication relationnel orienté vers l'ordre social, vers la collectivité, permettant le lien social et de marquer les positions.

Pour A.Chanlat et R.Bédard (2005), le Manager est engagé dans une multitude d'échanges verbaux, et le langage devient l'instrument de gestion privilégié par le Manager pour entrer en relation avec les autres et pour obtenir des résultats. Nous sommes loin de ce que certains considèrent comme du simple bavardage, une perte de temps. Les auteurs montrent bien que le choix des mots, de leur agencement, traduiront la pensée du Manager et donneront du sens à sa parole. C'est une façon d'influencer l'autre. Pour R.Déry<sup>8</sup>, information et pouvoir sont étroitement associés, en ce sens où la position hiérarchique et la compétence peuvent être considérées comme une condition à la prise de parole : le choix des arguments, des mots, visent à convaincre l'auditoire.

Pour F.Mispelblom Beyer (2010), le Manager va être le véhicule du sens du travail par le biais de la parole principalement auprès de ses subordonnés, mais aussi auprès de ses supérieurs hiérarchiques. L'encadrant fait connaître son style en parlant, en donnant du sens à ses actes et à ses décisions, il utilise des mots qui donnent des délais, des responsabilités, des moyens, des interdits... Ces mots doivent ensuite se traduire en actes par les subordonnés, signes des liens et engagements entre les deux parties. Ces mots mettent un cadre et canalisent les actions concrètes.

Mais le fait de parler n'est pas un acte aussi simple qu'il y paraît : la parole est aussi inconsciente et peut faire irruption dans la parole consciente sous forme de lapsus ; elle est aussi un engagement du Manager qui pourtant pourra « reprendre » sa parole, elle peut être une contrainte ou une violence, notamment si elle n'est pas suivie d'acte. Le Manager peut aussi avoir recours à des formules chocs, à l'impératif,...

Comme le soulignent A.Chanlat et R.Bédard<sup>9</sup>, « *il n'est pas possible de dire n'importe quoi, n'importe comment, n'importe quand, à n'importe qui* » (2005-p89). Le Manager doit posséder des qualités dans ce sens et en comprendre les enjeux.

### **4.3 L'apport de F.Mispelblom Beyer : les limites de la fonction de Manager**

Dans les méthodes actuelles de management, qui maintiennent quelque peu les organisations dans une sorte d' « *illusion de la maîtrise* »<sup>10</sup>, il est peu question de ce qui se passe entre le Manager et ses subordonnés. Pour F.Mispelblom Beyer (2010), l'idée centrale est qu'il faut au Manager s'adapter aux personnes qu'il encadre, qu'il faut faire avec, composer avec, en bref trouver des terrains d'entente afin de rendre le quotidien viable. Car pour l'auteur, encadrer c'est faire « *en sorte que d'autres*

---

<sup>8</sup> DERY Richard (2005), *De l'information à l'argumentation*, in L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées, sous la direction de Jean François CHANLAT Les Presses de l'Université de Laval Editions Eska, p101-113

<sup>9</sup> CHANLAT Alain et BEDARD Renée (2005), *La gestion, une affaire de parole*, in L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées, sous la direction de Jean François CHANLAT Les Presses de l'Université de Laval Editions Eska, p79-99

<sup>10</sup> MISPELBLOM BEYER Frederik (2010), *Encadrer : un métier impossible ?* – Editions Armand Colin – 2<sup>ème</sup> édition

*travaillent* » (2010 – p39), l'enjeu étant de savoir comment s'y prendre pour que les subordonnés exécutent le travail attendu.

F.Mispelblom Beyer (2010) n'hésite pas à reprendre des termes militaires en comparant l'encadrement à une stratégie militaire, où il s'agit de connaître les forces en présence (réseaux, nombre de salariés encadrés, budgets, arguments...), le terrain de l'engagement (équipe éclatée sur plusieurs lieux, thèmes maîtrisés...), et le moment choisi (moment opportun où il faut agir, parler). Pour lui, « *encadrer, c'est tenir une position, défendre une certaine ligne de conduite, des objectifs à atteindre dont la réalisation concrète demande des adaptations constantes* » (2010–p64). Par « tenir une position », l'auteur montre bien l'importance de la façon dont est occupé et exercé le poste.

Les formes et modalités d'encadrement sont tributaires des stratégies et politiques des organisations. C'est ce qui fait dire à F.Mispelblom Beyer (2010) que le travail d'encadrement est à la fois divisé, diversifié (dans sa multitude d'objets et de moyens d'intervention), et unifié (par sa position d'intermédiaire entre la direction générale et les subordonnés, par les objectifs à atteindre et le travail à faire faire).

La vraie difficulté du Manager est bien de reconnaître qu'il est pris entre la pression venant de sa Direction et celle venant de ses subordonnés, entre les directives d'en haut et les résistances d'en bas : ce sont les limites de sa fonction qui lui font comprendre qu'il ne peut pas faire ce qu'il veut, que sa marge de manœuvre est faible, et qu'il est loin du leader parfait décrit par la littérature managériale actuelle.

Pour F.Mispelblom Beyer (2010), « *pour qu'encadrer reste possible, il faut dire, redire et encore dire, quelles sont les limites à ne pas dépasser, quelle responsabilité relève de qui, affirmer constamment sa position, sans que cela ne s'arrête jamais* » (2010-p120).

De plus, aux contraintes de type genre, diplôme, parcours professionnel, moment de carrière, qui donnent un cadre aux actions du Manager, s'ajoutent celles plus personnelles que sont ses valeurs, ses principes et idéaux.

#### **4.4 Manager, un exercice contextualisé**

Plusieurs éléments sont à prendre en compte dans l'exercice de la fonction de Manager : les locaux, le territoire, la place dans l'organisation, qui donnent des limites au Manager, favorisant ou non le contrôle de ses équipes. L'importance stratégique ou non de son secteur va aussi avoir un impact sur le poids de son poste au sein de l'organisation. Sa capacité à définir le contenu du travail au quotidien, de l'ajuster en fonction des aléas du quotidien, et en fonction de la constitution de son équipe, sera primordiale.

F.Mispelblom Beyer (2010) identifie plusieurs dimensions décisives du pouvoir du Manager, qui définissent le cadre, et la sphère d'influence et de compétence du Manager :

- La dimension politique du travail du Manager où il doit en effet faire des choix, construire des terrains d'entente avec ceux qu'il encadre, afin de réaliser les objectifs fixés par la direction, il doit faire des compromis, utiliser

éventuellement des moyens de pression. En effet, si son pouvoir passe par les moyens dont il dispose (finances, personnel, organisation...), son autorité s'assoie sur la façon dont il les utilise, les manipule.

- La dimension sociale de l'encadrement intervient dans le fait qu'il doit prendre en compte le climat social de son équipe, sa composition, et adapter les objectifs et les orientations à celle-ci, afin qu'elle se les approprie. D'où une certaine dépendance du Manager envers ses subordonnés.
- Et la dimension langagière, que nous avons déjà évoquée précédemment.

#### **4.5 Le Manager, un individu nié dans sa singularité ?**

L'organisation et sa hiérarchie attendent souvent que le Manager se « sacrifie » à l'entreprise et mette entre parenthèses sa vie hors du travail. C'est presque un devoir normal du Manager. La relation entre le Manager et l'employeur se structure autour d'une forme de subordination contractualisée. Cette relation s'articule pour le Manager entre sa zone interdite, comprenant ses valeurs, ses aspirations, sa sphère privée, - et ses zones d'indifférence et d'acceptabilité, où il estime que les directives sont acceptables et les applique<sup>11</sup>.

Et dans ce cadre là, ce qui fait l'individu, ce qui le distingue, ses valeurs, peut être négligé par l'organisation. Le Manager pourra alors, dans certaines circonstances où il ne pourra plus répondre par les voies qui lui sont habituelles, se mettre en résistance, voire en rébellion contre sa hiérarchie et son management<sup>12</sup> qui l'enferment. L'intrusion de l'entreprise dans sa sphère privée, dans sa zone interdite, aura une valeur de transgression, de rupture du contrat moral.

19

Comme le soulignent D.Courpasson et JC.Thoenig (2010), le discours managérial prône le collectif alors que les pratiques managériales privilégient les performances individuelles, il prône le changement alors que l'entreprise a tendance à y résister. Ces contradictions du management, l'absence de repères et la difficulté à se retrouver dans ce contexte en tant qu'individu propre, peuvent entraîner la contestation du Manager.

D.Cristol (2010) met en évidence cet écart entre le travail prescrit et le travail réel du Manager, qui entraîne 2 manières différentes d'habiter le rôle :

- avec un lien intime entre le rôle que joue le Manager et sa propre intériorité,
- ou avec une distance face à son rôle.

La façon d'habiter son rôle dépendra donc des interactions dans lesquelles il sera exercé, des attendus envers lui, et de sa personnalité.

#### **5°- Vers une rupture avec le modèle managérial classique**

D.Courpasson et JC.Thoenig (2010), parlent même de « *bureaucratie managériale* », où les entreprises adeptes du management contemporain, soumettent leurs Managers à des exigences de performance portant sur des buts, avec du contrôle de

<sup>11</sup> COURPASSON David et THOENIG Jean Claude (2010), *Quand les cadres se rebellent*, Editions Vuibert

<sup>12</sup> COURPASSON David et THOENIG Jean Claude (2010), *Quand les cadres se rebellent*, Editions Vuibert

gestion systématisé. La hiérarchie dispose d'une grande marge de décision et d'appréciation des subordonnés en matière d'avancement, de rémunération ou de mobilité des Managers, et peut ainsi exercer une pression sur eux.

Selon ces auteurs, la conception tayloriste selon laquelle la compétence principale que l'organisation attend de ses Managers serait la loyauté, se trouve ainsi remise en question : au contraire, la loyauté du Manager envers son entreprise revient actuellement à dire ce qui ne va pas, ce qui n'est pas cohérent dans le management, et ce parce que les Managers ont les capacités cognitives et les compétences sociales pour pouvoir prendre la parole. Les Managers sont de plus en plus sensibles aux différences entre les fonctions dirigeantes et eux, à la moindre inégalité de traitement, et au décalage entre l'effort déployé et le sort réservé.

Et comme le souligne D.Cristol (2010), les nombreux référentiels existants sur ce que les Managers devraient faire, peinent à décrire ce qu'ils font réellement, et donnent plus une liste de choses à faire sans les contextes d'action. La vision sociologique du rôle du Manager remet la fonction dans des contextes d'action, dans une façon d'habiter ce rôle, dans les interactions, et dans une organisation précise.

Comme le dit F.Mispelblom Beyer (2010), « *encadrer est un métier impossible... impossible parce qu'il ne connaît pas le zéro défaut, impossible car cela ne se passe que très rarement comme prévu* » (2010-p274). On comprend mieux les critiques à l'égard de ces méthodes de management qui visent à une certaine homogénéisation des pratiques d'encadrement, sans prendre en compte ces dimensions réelles qui font que le Manager encadre « *cahin caha* » (2010-p282), très loin des bonnes pratiques prônées.

La formation des Managers notamment, qu'elle soit initiale ou continue, présente le management comme une boîte à outils, qui assure un statut et un avenir, mais elle limite le champ des possibles. D.Cristol (2010) se pose d'ailleurs la question de savoir si une transmission codée et normée du management est possible comme tendent à le faire les parcours de formation en gestion. M.Morin (2010) dénonce quant à lui une logique décisionnelle d'embauche des Managers très conventionnelle, favorisant des profils qui se ressemblent et des procédures de gestion routinières.

Ainsi l'activité d'encadrement n'est pas mesurable, quantifiable, « standardisable ». Elle est au contraire faite d'incertitude, de conflit, d'intervention d'autrui. Encadrer, c'est indiquer le sens du travail, les cadres opérationnels, c'est connaître ses limites d'action, celles de son équipe, c'est faire des choix de parole, d'acte, c'est donc oublier les consensus et les illusions car un accord total et sans nuance ne sera jamais obtenu au sein d'une équipe.

Nous comprenons bien que le métier de Manager et le contenu de son travail ont évolué et se sont complexifiés au point qu'il est difficile de le définir et qu'il est fortement dépendant de son environnement et de la façon dont il est exercé. Ces évolutions (environnementales, organisationnelles, de rôle et donc de compétences

pour les Managers) font apparaître selon Hunot<sup>13</sup> la nécessité de « *manager le changement et de changer le management* » (2006 –p140).

Nous savons aussi ce qu'attendent les entreprises de leurs Managers de proximité, mais comment déterminent elles les compétences dont elles ont besoin pour atteindre leurs objectifs de performance ? Quelle typologie de compétences préconisent elles et quels types de compétences privilégient elles ?

## **Chapitre 2- LES COMPETENCES DU MANAGER DE PROXIMITE AUJOURD'HUI : DES COMPETENCES TECHNIQUES AUX SOFT SKILLS**

Nous nous intéresserons plus particulièrement dans cette partie aux difficultés pour définir la notion de compétence, et à sa dépendance à son environnement. L'apport de P.Zarifian nous sera nécessaire pour mieux comprendre les enjeux et limites des logiques compétences développées actuellement dans de nombreuses entreprises. Et notamment sur les raisons de l'inscription et de la place croissante des Soft Skills dans ces mêmes référentiels.

### **1°- La notion de compétence**

#### **1.1 Rappels historiques**

L'industrialisation capitaliste s'est imposée contre les corporations artisanales et la paysannerie : pour l'artisan et le paysan, le travail n'était pas autre chose que la mise en œuvre de leur savoir faire en s'appuyant sur des règles transmises par des pairs et acquises au travers d'épreuves. Il n'y avait pas de distinction entre le travail et l'individu travaillant. D'où le coup de force de l'industrialisme qui a inventé le travail, cet objet analysable, modifiable, rationalisable... indépendamment de celui qui le réalise.

L'approche métier, d'origine artisanale, a pu être maintenue, en la transformant, dans l'essor de la grande industrie. En parallèle au développement du taylorisme, le modèle de l'emploi s'est progressivement imposé. Néanmoins, le métier a bien résisté : il reste le socle de définition des appartenances sociales professionnelles légitimes et reconnues (en opposition aux sans métier, c'est-à-dire sans appartenance construite et reconnue). Dans les années 50 et 60, les « classifications de métiers » tenaient le devant de la scène officiellement, alors que de grandes entreprises développaient le modèle du poste de travail : on parlait encore métier alors que le poste de travail s'imposait.

La logique du poste de travail selon P.Zarifian<sup>14</sup>, c'est d'immobiliser le travailleur dans un lieu, une fonction, un temps précis, sous la pression d'un rendement, sans légitimité donnée à toute initiative personnelle. Et pour sortir de cette logique, le

---

<sup>13</sup> CLOET Héloïse et SAINT AUBERT Hervé (2006), *Les effets de levier dans l'apprentissage du management de proximité*, Revue Internationale de Psychosociologie 2006/28 vol 12, p.129-163

<sup>14</sup> ZARIFIAN Philippe (2005), *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons

modèle de la compétence semble une piste sérieuse pour « *faire en sorte que le travail soit en quelque sorte réabsorbé par l'individu qui le réalise* » (p40).

En France notamment, il a fallu du temps pour passer de la qualification à la compétence : le modèle de la qualification se rattachait au poste de travail, au départ donc sans tenir compte de l'individu ni du contexte de travail. Le modèle de la qualification a progressivement évolué pour en arriver à remplacer le concept de poste de travail. Ce modèle reposait sur des grilles de classification (grilles dites Parodi) issues d'une négociation entre partenaires sociaux et employeurs, leur conférant ainsi une légitimité vis-à-vis de tous les acteurs. Jusqu'au début des années 70, ces grilles furent des nomenclatures hiérarchisées d'emploi, fondées sur une correspondance stricte entre savoir faire / emploi occupé / et salaire minimum<sup>15</sup>.

Au cours des années 70, l'arrivée de nouvelles technologies impliquant des organisations plus flexibles, et les revendications des ouvriers de l'industrie automobile demandant à ce que leurs compétences soient reconnues, remettent en cause ces grilles. Elles sont modifiées et intègrent des critères autour desquels doivent s'articuler les compétences requises pour les postes de travail : ce sont des grilles à critères classants. C'est le passage des tâches à accomplir aux compétences à détenir pour occuper un poste.

Dès 1985, le concept de compétence apparaît comme celui qui créera une dynamique nouvelle en rompant avec les définitions antérieures de la qualification<sup>16</sup>. Des éléments d'individualisation des évolutions de carrière apparaissent d'ailleurs dans les grilles à critères classants, l'idée d'individualisation des carrières remettant aussi en cause les garanties collectives.

Pour P.Zarifian (2005), cette évolution historique est liée aux négociations entre syndicats et patronat (notamment le nouvel accord de classification de la métallurgie de 1974), à la reprise économique de 1894-85, ainsi qu'à l'évolution sociétale. Deux éléments clés, que sont la montée en complexité des performances, et la nécessité d'être réactif et d'affronter l'incertitude entraînent un renversement dans les organisations.

C'est un renversement de valeur avec la notion d'autonomie (contraire de la prescription taylorienne) qui apparaît : un emploi à forte autonomie est valorisé à l'inverse d'un emploi à forte prescription. Avec cette question de l'autonomie, c'est la reconnaissance de la place et du rôle de l'individu qui émerge (avec la question sous jacente non résolue de savoir comment concilier cette reconnaissance de l'individualité avec le caractère collectif du travail).

Le modèle du métier est indirectement remis en cause car il reposait sur le professionnalisme technique avant tout, se protégeant de l'environnement grâce à des règles stabilisées. Or, à partir des années 90, c'est l'environnement qui entre dans l'entreprise en mettant la demande du client à l'origine de la production. De ce

---

<sup>15</sup> TALLARD Michèle (2001), *L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution*, Sociétés contemporaines, 2001/1 n°41-42, p.159-187 – Presses de Sciences Po

<sup>16</sup> OIRY Ewan (2005), *Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ?* Revue Française de Gestion, 2005/5 n°158, p.13-34

fait, s'opère un réaménagement profond de la gouvernance des grandes entreprises (réduction des coûts, recherche de la rentabilité), et une recherche de rationalisation, qui mettent le modèle de la compétence sous le boisseau, car comment faire aller de soi résultats financiers (court terme) et développement des compétences (long terme) ? La gestion prévisionnelle des compétences apparaît alors plutôt comme un dispositif bureaucratique (au service des réductions du personnel).

En 2000, l'accord A.CAP2000 du groupe Usinor sera le premier accord important fondé sur une logique de compétences, où le salarié s'engage à élargir ses compétences, et l'entreprise à construire des carrières fondées sur les compétences acquises et non plus sur les postes disponibles<sup>17</sup>. Parallèlement, le principe d'une évaluation des compétences individuelles en situation de travail est reconnu à l'entreprise.

Ainsi, en passant de la logique de production où le travail est prescrit, à la logique qualité tournée vers le client, puis à la logique gestion des aléas où il faut être réactif, c'est le travail même qui a changé de signification<sup>18</sup> : « *il devient une activité d'expertise permettant l'émergence de réponses intelligentes et adaptatives dans un contexte de gestion des aléas* » pour D.Pémartin (2005 – p19). D'où l'enjeu pour les entreprises d'identifier les compétences de leurs salariés, leur « *capital cognitif* », de voir comment le travail est accompli, de les évaluer et les développer dans une recherche de performance accrue.

L'approche par les compétences est le passage d'un monde de statuts, de classifications, de qualifications, à celui du service client, de la gestion des événements, des aléas. Les compétences deviennent un élément clé de la gestion, en donnant la possibilité de décrire, non pas un poste, mais ce qu'il faut faire pour agir dans ce poste.

## 1.2 Tentatives de définition

La notion de compétence est apparue dans les années 70 dans les travaux de psychologues américains, dont Mc Clelland, qui cherchaient à identifier les paramètres influençant de façon significative les performances des individus au travail. La compétence est donc conçue dès le départ comme individuelle. Mais cette définition mettant un lien de causalité entre qualités personnelles et performance dans un emploi, fut très critiquée. D'autres définitions furent proposées.

Les linguistes ont donné une définition cognitive de la compétence. La compétence y est contextualisée, car elle prend sens par rapport à une situation où elle est mise en œuvre. Se référant aux travaux de Chomsky, D.Cristol (2010) compare la compétence à la connaissance de la langue, et la performance à l'usage effectif de la langue dans des situations concrètes.

---

<sup>17</sup> TALLARD Michèle (2001), *L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution*, Sociétés contemporaines, 2001/1 n°41-42, p.159-187 – Presses de Sciences Po

<sup>18</sup> PEMARTIN Daniel (2005), *La compétence au cœur de la GRH*, Editions EMS - Collection les essentiels de la gestion

En Ergonomie, la notion de compétence regroupe les connaissances, les savoir faire, les types de raisonnement et d'habiletés mis en œuvre pour accomplir une tâche spécifique. C'est une notion abstraite dont on ne peut qu'observer les manifestations concrètes en situation de travail. Il n'est pas fait référence à des notions de savoir être ou de compétences comportementales. Et pour les ergonomes, il y a autant de compétences que de situations de travail dans lesquelles elles sont mises à l'œuvre.

En Psychologie du travail et des organisations, les compétences sont « *des programmes complexes de traitement efficace des situations professionnelles* » selon Aubret et Gilbert (2003-p21) : ces compétences sont hiérarchisées et selon la situation professionnelle, tel niveau de compétence sera mis en jeu par le sujet pour s'adapter à la situation : niveau des compétences générales (mécanismes généraux de traitement de l'information), niveau des compétences opérationnelles (habileté, savoir faire dans une catégorie de situations), et niveau des compétences situationnelles (adaptation aux particularités, aux spécificités).

Aubret et Gilbert (2003)<sup>19</sup> soulignent que le terme de compétence est un « mot valise » car il existe presque autant de significations que d'auteurs. Ces auteurs préfèrent d'ailleurs la notion anglo-saxonne à la notion francophone de la compétence, car elle « *renvoie à des caractéristiques individuelles beaucoup plus larges incluant aussi bien la référence aux aptitudes et aux capacités qui permettent d'exercer une activité (abilities), aux connaissances (knowledges), aux savoirs faire (skills) qu'aux traits de personnalité ou aux motivations* » (2003 – p10).

D.Cristol (2010) cite la définition de Blandin selon laquelle la compétence « *se manifeste dans l'interaction entre un sujet et son environnement (l'activité du sujet) mais elle ne fait sens que parce qu'elle est reconnue par un tiers ou par le groupe au sein duquel le sujet exerce son activité (jugement de compétence)* » (2010-p.344). Ce qui met en évidence la relativité de la notion de compétence, car elle est dépendante du contexte de référence.

24

Néanmoins, des points communs ressortent de toutes ces définitions : la référence à des tâches ou problèmes à résoudre dans des circonstances identifiables, l'efficacité attendue dans ce cas, le caractère structuré des savoirs, savoirs faire et attitudes qui assurent cette efficacité, et la possibilité de faire des prédictions sur cette efficacité. Pour D.Cristol (2010), il existe des points de convergence entre les différentes définitions : un lien entre compétence et action, un lien entre compétence, situations et contextes, l'existence de rubriques constituant les compétences, et l'existence d'une construction de contenus de la compétence.

### **1.3 La compétence : ses manifestations et ses constituants**

M. Nagels (2009) distingue 4 approches conceptuelles de la compétence :

- par les effets de la compétence, produits par la compétence : la compétence est vue ici comme un ensemble complexe de dispositions, connaissances, motivations, habiletés et comportements en interaction les uns avec les autres,

---

<sup>19</sup>AUBRET J. et GILBERT P. (003) *L'évaluation des compétences* – Pratiques psychologiques – Evaluation et diagnostic- Editions Mardaga



- par les déterminants environnementaux de la compétence : c'est l'approche privilégiée par Le Boterf et Zarifian notamment, selon laquelle la compétence est replacée dans son contexte d'émergence (les transformations du travail) et où l'individu est appelé à maîtriser des incertitudes dans un contexte de résolution de problème et de gestion des aléas,
- par la perception de la compétence comme un construit social, réunissant valeur individuelle et valeur sociale pour devenir un processus d'attribution, de jugement social appliqué à la performance et au résultat. Elle a un côté normatif,
- et par l'accent sur la dimension cognitive, selon laquelle les compétences sont mobilisées par l'individu en fonction des buts assignés par la tâche dans une activité cognitive complexe.

A.Grimand (2004) identifie 3 représentations dominantes de la compétence pour les salariés :

- la sensibilité au contexte, par laquelle le salarié va choisir les pratiques qui lui sembleront les plus adaptées à la situation,
- la capacité d'identification du problème, par laquelle le salarié est apte à reconnaître les caractéristiques d'une situation et à les associer à un répertoire plus large,
- la capacité de réseau, où le salarié interagit avec les autres, en créant une communauté de pratiques, de savoir faire.

E.Oiry (2005) quant à lui, définit 5 attributs de la compétence :

- elle est individuelle, indépendante de l'organisation,
- hétérogène, elle agrège des savoir-faire, des comportements,
- contextualisée, elle est indissociable de l'activité par laquelle elle se manifeste,
- dynamique, elle reconstruit les différents éléments qui la constituent,
- et scientifique car elle est rendue objectivable.

Pour G. Le Boterf (1998), la compétence a longtemps été définie comme une somme de savoirs, savoir faire et savoir être, la définir relevait d'une énumération. Pour lui, la vraie question que nous devrions nous poser est de savoir si une activité est réalisée avec compétence ou gérée de façon compétente. Il distingue d'ailleurs la compétence requise, les règles et critères qu'il faut respecter pour tous, de la compétence réelle, où il s'agit d'interpréter, d'improviser différemment pour chaque individu.

En effet, chaque personne possède son propre schéma opératoire pour réaliser avec compétence ses activités. Les règles sont respectées mais elles ne suffisent pas à définir l'activité compétente réelle. La compétence réelle peut être le savoir agir et réagir face à un événement, de l'inédit. La compétence se révèle plutôt dans l'agir, lorsqu'elle doit affronter l'imprévu. L'exécution, le savoir faire étant le degré le plus élémentaire de la compétence.

Selon l'auteur, 3 types d'approches peuvent servir à reconnaître qu'il y a compétence, l'intérêt étant d'en combiner plusieurs :

- Par les performances : l'approche stipule qu'il y a compétence si certains critères de performance sont respectés, s'il y a des résultats évaluables de la

mise en œuvre des compétences. C'est poser un jugement d'efficacité ou d'utilité, qui peut être réalisé par des opérationnels, des collaborateurs ou des clients capables d'attester qu'il y a résultat.

- Par la concordance : l'approche stipule qu'il y a compétence si l'activité réalisée satisfait aux critères de bonne réalisation, selon les règles. La validation sera faite par des experts du domaine considéré.
- Par la singularité : cette approche porte sur la reconnaissance du schéma opératoire construit par la personne pour réaliser l'activité ou réagir face à un événement. Elle concerne donc la compétence réelle, singulière, subjective. Dans cette approche, le salarié sait décrire ce qu'il fait, sa façon de s'y prendre. Sa capacité à expliciter ses schémas opératoires lui permettra de les adapter, de les transférer, de les développer.

A.Grimand (2004) prévient de la tentation de résumer la compétence à ses aspects les plus codifiables, à ses manifestations évidentes, tels que la performance, l'activité ou encore le comportement. Cette confusion entre compétence et performance ou activités répond à l'illusion de la mesure, selon l'auteur. C'est oublier l'apport de l'Ergonomie, qui a mis en évidence que la compétence est une notion abstraite et hypothétique, qui ne peut être vue que par ses manifestations. Il compare la compétence à un iceberg, dont la partie visible serait ses manifestations et la partie immergée renverrait au processus, aux activités mentales permettant l'expression de la compétence en situation de travail.

Dans ses travaux sur les compétences comportementales, S.Bellier (2010) rappelle qu'il faut distinguer les compétences et les éléments constitutifs de la compétence : l'activité mentale de guidage et d'organisation de l'action permet la réussite de l'action. Mais cela montre aussi qu'une partie de la compétence est inconsciente, implicite, que l'individu a développé un bon processus de résolution du problème et ne cherche pas la méthode : il agit.

Ce qui interroge sur les modalités de repérage de la compétence, puisque ce sont seulement ses manifestations qui sont visibles, et sur la pertinence des approches qui en privilégiant les aspects visibles du travail aboutissent à confondre compétence et performance<sup>20</sup>. D'ailleurs, la représentation de la compétence comme une succession de tâches à accomplir s'écarte sensiblement du travail réel. En effet, une tâche peut nécessiter le recours à plusieurs compétences, mais le salarié dispose aussi de plusieurs compétences pour réaliser la tâche.

Toute la mobilisation qui permet de limiter les échecs, les accidents, les pannes, voire de les éviter, ne se voit pas. Ce qui renvoie à l'écart entre le travail réel et le travail prescrit, dont parle C.Dejours. D'ailleurs, la traduction de la logique compétence dans des grilles d'évaluation ou dans des référentiels compétences reste trop souvent le triptyque savoir / savoir faire / savoir être, trop pauvre pour rendre compte de la réalité.

Ainsi nous voyons toute la difficulté à essayer d'appréhender la compétence dans sa globalité, des processus mentaux qui la sous tendent à son expression visible, sa

---

<sup>20</sup> GRIMAND Amaury (2004) *L'évaluation des compétences : paradoxes et faux semblants d'une instrumentation*, XVème Congrès Annuel de l'ARGH. Montréal

manifestation, nécessitant ainsi la combinaison de plusieurs approches, de plusieurs regards dans l'organisation.

#### 1.4 Le modèle de la compétence de Zarifian

Rappelons que ce modèle de la compétence se substitue aux 2 modèles historiquement dominants : le modèle du métier et le modèle du poste de travail. Il relève avant tout pour P.Zarifian (2005) de la singularité et de l'initiative. « *La montée en généralité et en niveau d'abstraction précède, accompagne, suit la mise en action de la compétence, mais n'en constitue pas le cœur* » (2005-p43). D'une part, l'individu doit s'impliquer subjectivement dans son travail. D'autre part, il faut que le salarié soit distancié. Dans ce modèle, tout individu devient à la fois acteur et sujet.

Pour P.Zarifian (2005), la notion de compétence est apparue pour occuper les zones d'autonomie concédées par le recul de la prescription des tâches. Selon l'auteur, l'autonomie est nécessaire mais non suffisante pour qualifier le problème de compétence (car être autonome n'implique pas obligatoirement d'être compétent). Le cœur de la compétence réside donc dans la prise d'initiative, qui manifeste l'engagement du salarié. Le point essentiel du travail moderne, c'est « *un agir, soit en une prise d'initiative pour affronter avec succès un évènement qui survient dans une situation professionnelle, soit en une provocation de l'évènement lui-même* » (2005-p46).

Donner le primat à l'initiative, c'est privilégier la liberté positive, le pouvoir d'agir, l'inventivité. Deux types de ressources sont mobilisées : les ressources internes personnelles à l'individu (école, diplôme, expérience, formation, dispositions éthiques), et les ressources collectives apportées par l'organisation (collègues, guides, réseau d'experts, flux d'informations, actions de formation). L'essentiel de la démarche compétence se jouant dans le fait que l'entreprise favorisera le développement de ces deux types de ressources.

Mais la condition pour que le modèle de la compétence puisse pleinement se déployer est que de nouveaux principes économiques s'imposent et fassent de la prise d'initiative le facteur central de réussite. Car même dans l'économie de service, tournée vers le client, et qui oblige à une dynamique d'innovation, d'inventivité, la logique fordiste continue d'imprégner les démarches et les mentalités dans les entreprises (notamment par l'évaluation qui paradoxalement est réalisée non par le client mais par le hiérarchique). « *Le frein majeur au développement du modèle de la compétence réside précisément dans la difficulté de l'économie du service à s'imposer pleinement et à offrir une base solide pour redéfinir et renégocier le rôle et l'évaluation du sujet humain au travail* » (2005-p56).

Même si le modèle de la compétence de P.Zarifian n'est pas encore pleinement déployé, les organisations tentent quant à elles, de mettre en place des dispositifs favorisant la prise en compte des compétences dont elles disposent. Mais ces « logiques compétences » ne sont pas sans soulever des questionnements.

## **2°- La logique compétences dans l'organisation : enjeux et limites**

### **2.1 La dépendance à l'organisation**

La compétence renvoie donc à une organisation mentale complexe et propre à l'individu en situation de résolution de problème. Le premier point important à souligner est donc qu'un individu n'est compétent que dans l'exercice de telle activité, en fonction des contraintes, du contexte dans lequel il se trouve.

D.Pémartin (2005) précise que les ressources d'un individu ne deviendront compétences que s'il trouve à sa disposition les moyens (matériels, humains, informationnels) pour développer des conduites efficaces. Pour l'auteur, la compétence « *est une conduite de résolution de problème visant à élaborer une réponse originale et performante face à une configuration non prévue de l'environnement, ou dans un contexte changeant et caractérisé par la complexité* » (2005 – p62). Un salarié sera reconnu compétent par autrui s'il est capable d'affronter les variations de son environnement et qu'il est stimulé par celui-ci pour trouver d'autres manières de faire et de penser son travail.

Dans le même sens, D.Pémartin (2005) précise que la compétence est un construit organisationnel opératoire spécifique car elle s'inscrit dans le contexte de l'entreprise au service de ses objectifs, d'où une notion qui peut varier d'une organisation à l'autre. L'entreprise dans laquelle exerce l'individu devra avoir défini ce qu'elle considère comme une compétence, ce qui à son sens représente une valeur ajoutée pour elle, et donc le niveau de compétence qu'elle attend.

28

---

Pour l'auteur, la compétence individuelle est donc l'articulation de 3 dimensions :

- Une dimension organisationnelle, puisque la compétence est relative à l'organisation dans laquelle elle s'exerce,
- Une dimension individuelle, puisque elle dépend du potentiel de l'individu, de ses capacités, de ses aptitudes à résoudre les problèmes,
- Une dimension sociale, puisqu'elle est dépendante des stimulations de son environnement, et de la reconnaissance par un tiers qui jugera de la compétence de façon explicite.

### **2.2 L'importance des négociations sur la compétence en entreprise**

C.Defélix (2005) insiste sur le fait que la gestion des compétences repose sur des négociations à plusieurs niveaux : inter-organisationnel pour les conventions et accords collectifs, intra-organisationnel pour les accords d'entreprise, et interpersonnel pour les accords formels tels que l'entretien annuel ou informels. C'est cette dernière dimension qui semble oubliée, alors qu'elle ne se joue pas seulement entre le salarié et l'employeur : d'autres acteurs interviennent tels le responsable hiérarchique, le service des Ressources Humaines, les IRP, et des conflits, des désaccords et donc des négociations peuvent survenir entre eux.

Pour l'auteur, la production d'un jugement sur la compétence du salarié est récurrente dans la vie des organisations, et peut donc être considérée comme un

objet de négociation fondamental. Négociation qui ne portera pas que sur les outils et instruments formels, mais plutôt sur l'approche qui les sous tend et qui précise ce qu'il convient d'appeler « compétence » socialement et localement à l'entreprise. En ce sens, la gestion des compétences n'est pas du seul apanage du management, mais bel et bien un processus d'instrumentation négocié.

### **2.3 Compétence et stratégie**

Comme le souligne A.Grimand (2004), la logique compétence recouvre un ensemble de discours, pratiques, méthodes, apparus dans les années 1980, et qui depuis sont très présentes en gestion des Ressources Humaines. Ce qui s'est traduit par le développement du modèle des ressources et compétences (MRC) dans les années 1990, où la gestion des compétences clés devient stratégique. Néanmoins, la compétence en stratégie consiste à la rendre inimitable par la concurrence, alors qu'en GRH la compétence doit avant tout être objectivée et rendue explicite en étant mesurée, évaluée.

### **2.4 Les questions soulevées par la logique compétence**

#### *- L'individualisation :*

La notion de compétence est à la fois porteuse d'une valorisation des personnes et d'une individualisation du traitement du salarié : la compétence est attachée à la personne, et implique donc une gestion du personnel par une logique de personnes et non plus de postes, comme le souligne B.Zimmermann (2000).

29

---

P.Zarifian (2005) évoque d'ailleurs au sujet du modèle de la compétence, le risque de décomposition des liens sociaux et des appartenances collectives : en effet, la crise des deux modes d'appartenance, celui de classe (cadre d'action dans le modèle de la qualification de l'emploi), et celui de métier (sens ancien du terme) entraîne une perte des collectifs. Il faut donc redéfinir de nouvelles appartenances et identités : P.Zarifian (2005) parle de devenir commun et de convictions partagées, et les effets sur lesquels s'engage un collectif, une communauté d'action où est repositionné l'exercice concret de la compétence.

#### *- Un outil de gestion managérial dédié à la performance :*

Mais aujourd'hui, dans certaines entreprises, la compétence est avant tout un outil de management permettant de justifier de pratiques managériales d'individualisation et de mise en compétition des salariés. Ce qui constitue pour l'employeur, un mode de gestion de l'incertitude et un important levier de flexibilisation du travail.

L'obligation pour l'employeur d'assurer par la formation l'adaptation du salarié à son poste peut être transformée en obligation faite au salarié d'élargir ses compétences pour pouvoir accéder à un parcours individualisé. Cette injonction est dans certains cas adressée prioritairement aux salariés identifiés par l'entreprise comme à « potentiel », ce qui fait percevoir la politique de gestion des compétences comme une politique sélective.

P.Zarifian (2005) parle même de déresponsabilisation de la Direction de l'entreprise sur le rôle que l'organisation doit jouer comme productrice de ressources pour développer les compétences.

A.Grimand (2004) ajoute qu'autant la qualification impliquait pour le salarié une obligation de moyens (respect des règles du métier), autant la compétence suggère qu'il a aussi une obligation de résultats. Avec le risque que la responsabilité des échecs soit portée par le salarié, et qu'en échange de sa participation aux résultats, le salarié se voit offrir la possibilité de développer son employabilité.

M.Nagels (2009) apporte des précisions sur la distinction entre compétence et performance : l'efficacité immédiate de la performance ne suffit pas, selon lui, à considérer que la compétence soit acquise par l'individu, le hasard pouvant aussi expliquer une performance à un moment donné ou dans une situation particulière. La performance devient compétence lorsqu'elle respecte les conditions d'efficacité, de reproductibilité et de régularité.

- *Une standardisation des profils :*

Pour G. Le Boterf (1998), il existe aussi un risque de profil comportemental unique, de clonage des compétences.

D.Cristol (2010) va dans le même sens en soulevant les limites d'une tentative de description normalisée des compétences managériales : promotion de quel type de fabrique des Managers ?, si un ensemble de compétences est privilégié, n'existe il pas un risque de normalisation ?, à trop vouloir formaliser et transmettre des savoir faire d'action, quid des variables personnel/situations ?...

- *Le repérage des compétences et leur codification :*

Pour A.Grimand (2004), le repérage des compétences peut s'effectuer selon plusieurs modalités : auto description et verbalisation des compétences par leurs titulaires, description par les hiérarchiques, repérage des incidents critiques comme « révélateurs » de compétences sur un poste, observation en direct en situation, benchmarking avec d'autres référentiels de compétences, et regard extérieur. Mais le concept reste de l'ordre de la description et non de la mesure pour lui.

D.Cristol (2010) relève plusieurs risques à l'élaboration de référentiels de compétences managériales, à la codification des compétences : les compétences sont pensées distinctement de ceux qui les mobilisent, et elles sont séparées les unes des autres alors qu'elles sont interdépendantes dans la réalité.

Ainsi, nous comprenons bien que la notion de compétence est dépendante de l'environnement de l'organisation dans laquelle elle s'exprime, et que la repérer et la codifier reste quasi impossible, malgré la mise en place de référentiels et de logiques compétences au sein des entreprises.

Les compétences y sont décrites comme techniques, comportementales, spécifiques, stratégiques... Mais selon le type d'organisation, la place dans la hiérarchie, ou le secteur d'activité, le poids des compétences sera variable. Donc, la catégorisation des compétences dépendra aussi des finalités des gestionnaires, de leur réalité, tout autant que de la forme de l'organisation et des contingences. Alors comment les organisations font elles pour essayer de circonscrire les compétences de leurs Managers ? Quelles sont leurs typologies de référence ?

## 2.5 Une tentative de codification des compétences managériales

En 1974, Katz<sup>21</sup> distingue 3 familles de compétences : les compétences techniques (les outils et techniques), les compétences interpersonnelles (permettant l'appui et la cohésion de son équipe), et les compétences cognitives (savoir faire interprétatif permettant de prendre des décisions). Selon le niveau hiérarchique, les différents types de compétences seront plus ou moins utilisés.

D.Cristol (2010) se réfère aux travaux de P.Drucker, selon lesquels le Manager s'appuie sur des savoirs de métier pour définir ses actions, mais mobilise des compétences spécifiques pour réguler son activité et orienter l'action vers la performance. Il insiste sur le fait que la légitimité à diriger ne va pas de soi et nécessite des compétences particulières.

A ce propos, l'auteur cite les travaux de Stevens et Campion, qui définissent 5 dimensions de compétences individuelles particulières aux Managers :

- la résolution de conflit,
- la résolution de problème de façon collective,
- la communication,
- le management pour atteindre les objectifs,
- et la coordination des tâches.

Kubr & Abell en 1998<sup>22</sup> réunissent quant à eux fonction et compétences du Manager en 4 points :

- o capacités conceptuelles et analytiques (vocabulaire managérial de base)
- o habileté dans les processus managériaux (communication, sens politique)
- o attitude ou traits de personnalité (créativité, confiance en soi)
- o savoir faire (connaissance du produit, de l'organisation)

D.Cristol (2010) réalise dans un premier temps une synthèse des compétences managériales évoquées dans les recherches, et propose dans un second temps la typologie suivante, qui tient compte des évolutions et des attentes actuelles des organisations envers leurs Managers :

- *Les compétences stratégiques* pour coordonner l'action : il s'agit de savoir créer du lien, de mettre en relation et en perspective, de faire preuve de réflexion, de sens de la synthèse et d'ouverture.
- *Les compétences spécifiques à chaque métier* : sont regroupées les compétences techniques relatives au métier dans l'entreprise et dans le secteur d'activité, et les connaissances de la fonction de l'entreprise, selon le

---

<sup>21</sup> *Les rôles et compétences du Manager* in *Manager* – Les meilleures pratiques du management – Barabel et Meier - Dunod – 2<sup>ème</sup> édition – 2010

<sup>22</sup> CRISTOL Denis (2010), *Des compétences du responsable au responsable compétent*, Revue internationale de Psychosociologie, 2010 – Chapitre 7 Les responsables compétents, p.339-360

type d'organisation dont le Manager tire ses ressources et ses savoirs spécifiques.

- *Les compétences informatiques* : puisque les systèmes d'information occupent une place prépondérante dans les entreprises, les compétences technologiques liées à l'information sont primordiales pour se lier et collaborer.
- *Les compétences interpersonnelles* pour être apte à mobiliser un collectif de travail sur un objectif : elles sont essentiellement tournées vers les aptitudes à écouter, à communiquer, convaincre ou donner un feedback. Les mots du Manager portent l'action, l'incarnent.
- *Les compétences intra personnelles* : c'est la façon dont le Manager se comporte, et elles s'articulent autour de la conscience de soi (émotionnelle), de la maîtrise de soi, et de la motivation.
- *Les compétences socio relationnelles* : elles concernent la façon de gérer les relations aux autres, et comprennent l'empathie, la compréhension des autres, et les aptitudes sociales, comme communiquer, collaborer, mobiliser.
- *Les compétences cybernétiques* : loin de la théorie classique de l'organisation où la prise de décision est présentée comme un acte rationnel, les Managers adoptent des réflexes mentaux qui simplifient leur prise de décision. Dans le management des personnes notamment, les compétences cognitives des Managers sont influencées par des facteurs psychologiques et sociaux, qui rendent la tâche très complexe.
- *Et les compétences interculturelles* : elles signent la compréhension et l'adaptation à la culture, au contexte sociologique, aux traditions du pays dans lequel exerce le Manager.

Cette typologie montre bien que les compétences attendues chez les Managers sont de plus en plus nombreuses, mais aussi que les compétences humaines, les Soft Skills, tiennent une place de plus en plus importante dans les organisations.

### **3°- Les Soft Skills des Managers : des compétences distinctives**

Nous avons vu que l'environnement dans lequel s'inscrit l'activité managériale a fortement évolué ces dernières années, et que pour s'y adapter, les Managers ont dû développer des compétences variées, selon leur niveau de responsabilité et l'organisation dans laquelle ils exercent.

Les Managers s'inscrivent dans de nombreuses interactions avec différentes parties prenantes (collaborateurs, employeur, clients...) et doivent donc posséder une grande capacité relationnelle, d'où l'importance pour eux de développer des compétences transverses. L'exercice du management nécessite des compétences relationnelles, qui sans occulter les autres types de compétences, n'en demeurent pas moins centrales. Ces compétences spécifiques mises en évidence dans le domaine du travail sont nommées « Soft Skills » par C.Muir (2004).



En 1994, P. Drucker explique comment le déclin de l'industrie a créé une nouvelle catégorie de travailleurs, confrontés au travail en équipe, à de multiples tâches, et devant se montrer créatifs et critiques.

H. Mintzberg va plus loin en soutenant que les Managers doivent développer des compétences en communication, c'est-à-dire analyser les informations de leur environnement et se focaliser sur les aspects affectifs de l'organisation<sup>23</sup>.

De nombreux travaux mettent ainsi en évidence l'importance des Soft Skills pour réussir dans le rôle de Manager, et pour évoluer professionnellement, mais aussi l'intérêt croissant que leur portent les employeurs<sup>24</sup>. Certains s'attachent à prouver le lien entre ces compétences spécifiques et l'impact sur la performance économique et sociale de l'organisation. Un « bon » Manager possédant ces compétences sera plus performant qu'un autre qui ne les aurait pas ou peu. C'est donc un véritable enjeu pour les entreprises d'identifier, de posséder et de développer ces compétences.

L'engouement récent pour les compétences « soft » et leur développement dans le monde du travail s'explique ainsi et se traduit notamment par la demande croissante faite aux Managers de développer celles-ci. A tel point, que certains cursus de formation développent actuellement des jeux de simulation de gestion afin de favoriser l'apprentissage de ces compétences, et que de nombreuses entreprises proposent à leurs Managers des formations sur le développement des compétences relationnelles et comportementales.

Néanmoins, comme le soulignent R. Riggio et J. Lee<sup>25</sup>, la question se pose des modèles théoriques sur lesquels se basent ces programmes de formation, puisque la littérature et la recherche ne se sont saisies du sujet que récemment, dans les années 1990. De plus, l'évaluation de l'efficacité de ces programmes reste encore faible. Et pour ces auteurs, il y a encore peu de théories aidant à comprendre le domaine des Soft Skills dans le champ spécifique du management et du leadership.

### 3.1 Définition du concept de Soft Skills

M. Sharma (2009) qualifie ce concept de « parapluie » car il regroupe une large variété de compétences telles que la communication, les compétences interpersonnelles, l'intelligence émotionnelle, les compétences d'équipe, de négociation, de management.... Les Soft Skills sont des « *compétences qui font référence à la capacité de communiquer et d'interagir avec les autres salariés, comprennent les compétences en communication, les compétences interpersonnelles, la gestion du temps, le travail d'équipe et la coopération, ainsi que*

---

<sup>23</sup> MUIR Clive (2004), *Learning Soft Skills at work – An interview with Annalee Luhman*, Business communication Quarterly, volume 67, number 1, march 2004 95-101

<sup>24</sup> CHAKRABORTY Manishankar (2009), *Impact of Soft Skills in the professional domain*, the Icfai University journal of Soft Skills vol 3 n°1, 2009, p.25-27

<sup>25</sup> RIGGIO Ronald E. et LEE Joanne (2007), *Emotional and interpersonal competencies and leader development*, Human resource Management review 17, 2007, p.418-426

*la capacité à motiver les subordonnés, le management de conflit et le leadership* »<sup>26</sup> (2010-p331).

Elles diffèrent des « Hard Skills » qui correspondent aux compétences techniques, aux capacités spécifiques au poste, aux connaissances liées à celui-ci. Soft Skills et Hard Skills sont distinguées, mais elles ne s'opposent pas et s'inscrivent dans un continuum pour occuper avec succès un poste de Manager<sup>27</sup>.

Weber et al. (2009) proposent d'ailleurs une typologie des Soft Skills identifiées :

- leadership (négocier, travailler en équipe, résoudre les conflits),
- relationnel / communication (écouter, parler)
- management, organisation (organiser les ressources, faire progresser)
- compétences cognitives (résoudre les problèmes, prendre des décisions).

## **3.2 Soft Skills et performance**

### **3.2.1 Les travaux de recherche sur le sujet**

Les travaux de recherche sur le sujet montrent bien l'intérêt porté à ces compétences, intérêt qui n'est pas nouveau puisque depuis plusieurs décennies déjà les études relient ces compétences à la performance.

En effet, déjà en 1973, McClelland identifiait des compétences sociales, liées aux émotions et aux motivations profondes, qu'il jugeait déterminantes de la réussite professionnelle : en effet, son étude proposait de comparer les collaborateurs qui se distinguaient dans leurs tâches de ceux qui s'y montraient moyens en identifiant des capacités seuil et des compétences distinctives qui se manifesteraient uniquement chez les meilleurs. 4 compétences ont ainsi été mises en évidence : la volonté de résultats, la capacité à prendre des initiatives, l'aptitude au travail en équipe et la capacité à mener des équipes<sup>28</sup>.

En 1982, R.Boyatzis<sup>29</sup> le premier a cherché à identifier les compétences managériales favorisant la performance. Il a ainsi identifié 6 catégories de compétences : les actions de management, le leadership, le management RH, la conduite des subordonnés, l'attention portée aux autres, et le savoir spécifique. Dans ses travaux, il développe une théorie de la performance, selon laquelle la performance maximale est atteinte lorsque les compétences de l'individu sont en cohérence avec les besoins du poste et de l'environnement de l'entreprise<sup>30</sup>.

---

<sup>26</sup> BARTH Isabelle et GENIAUX Isabelle (2010), *Former les futurs Managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage*, Revue management et avenir, p.316-339

<sup>27</sup> MAMIDENNA Sireesha (2009), *Use of portfolios in a Soft Skills course*, the Icfai University journal of Soft Skills vol 3 n°1, 2009, p.7-17

<sup>28</sup> GOLEMAN Daniel, BOYATZIS Richard et MCKEE Annie (2010), *L'intelligence émotionnelle au travail*, Pearson Education France, collection Village mondial

<sup>29</sup> WEBER Melvin R., FINLEY Dori A., CRAWFORD Alleah, RIVERA David Jr (2009), *An exploratory study identifying Soft Skills competencies in entry-level Managers*, Tourism and hospitality research, vol 9, 4, p.353-361

<sup>30</sup> BOYATZIS Richard E. (2008), *Competencies in the 21st century*, Journal of management development, vol.27, n°1, 2008 p.5-12

Il définit un concept global intégrant les compétences d'intelligence émotionnelle, d'intelligence sociale et d'intelligence cognitive, qu'il définit comme suit :

- les compétences d'intelligence émotionnelle sont la capacité à reconnaître, comprendre et utiliser ses propres émotions dans une visée de performance,
- les compétences d'intelligence sociale sont la capacité à reconnaître, comprendre et utiliser les informations émotionnelles des autres dans un objectif de performance,
- et les compétences cognitives consistent à penser et analyser les informations et les situations afin d'atteindre la performance.

En 1993, Sandwich<sup>31</sup> identifie 5 types de compétences managériales, assez similaires à celles de Katz : conceptuel/créative, leadership, interpersonnel, administratif, et technique. Les termes de « Soft Skills » et de « hard Skills » sont d'ailleurs basés sur ces catégorisations.

### **3.2.2 La théorie des Intelligences Multiples d'Howard Gardner**

Cette théorie s'inscrit dans les théories sur l'efficacité organisationnelle, car elle se base sur le principe que la performance humaine est le résultat de plusieurs capacités, et suggère que l'intelligence est modifiable, capable de développement et comprend plusieurs facettes. H.Gardner<sup>32</sup> propose que l'intelligence a plusieurs dimensions qui seront développées selon la culture, les opportunités, les décisions de l'individu et de son entourage. Ces différentes formes d'intelligence sont tout aussi importantes que l'intelligence cognitive.

35

Il définit ainsi 8 formes d'intelligence : linguistique (capacité à utiliser les mots correctement), logico-mathématique (capacité à utiliser correctement les nombres), spatiale (capacité à percevoir le monde et ses transformations), kinésique (capacité à utiliser son corps pour s'exprimer), musicale (capacité à distinguer, transformer ou exprimer des formes musicales), interpersonnelle (capacité à percevoir les sentiments, motivations des autres), intra personnelle (connaissance de soi), naturaliste (reconnaissance et classification des espèces).

En 2006, B.Hoffman et B.Frost<sup>33</sup> réalisèrent une étude sur l'impact des intelligences multiples des leaders sur l'organisation et ses membres. Leur hypothèse était que les leaders transformationnels<sup>34</sup> possédaient les compétences clés aux niveaux social, émotionnel, comportemental et cognitif.

---

<sup>31</sup> WEBER Melvin R., FINLEY Dori A., CRAWFORD Alleah, RIVERA David Jr (2009), *An exploratory study identifying Soft Skills competencies in entry-level Managers*, Tourism and hospitality research, vol 9, 4, p.353-361

<sup>32</sup> SARIOLGHALAM Narges, NORUZI Mohammad Reza et RAHIMI Gholam Reza (2010), *The enigma of Howard Gardner's Multiple Intelligences Theory in the area of organizational effectiveness*, International journal of business and management vol5, n°5 may 2010

<sup>33</sup> HOFFMAN Brian J. et FROST Brian C. (2006), *Multiple intelligences of transformational leaders : an empirical examination*, International journal of management, vol 27 n°1, 2006, p.37-51

<sup>34</sup> La théorie du leadership transformationnel insiste sur la capacité des leaders à motiver leurs subordonnés à travailler dans le sens d'objectifs qui transcendent les intérêts et stratégies personnels.

Ils définissent ces 3 types d'intelligences comme suit :

- l'intelligence émotionnelle est la capacité à contrôler ses émotions et à comprendre celles des autres,
- l'intelligence sociale est la capacité à décrypter et à s'adapter aux situations sociales rencontrées,
- et l'intelligence cognitive est la capacité à manipuler les concepts abstraits et à résoudre des problèmes complexes, et à stimuler celle des autres.

Leur étude a mis en évidence des liens entre l'intelligence cognitive et la stimulation intellectuelle, entre l'intelligence émotionnelle et la prise en compte de l'autre, et entre intelligence sociale et charisme, autant de traits et caractéristiques que possèderaient ces leaders.

### **3.2.3 La théorie de l'Intelligence Emotionnelle**

D.Goleman a popularisé le concept d'Intelligence Emotionnelle que Salovey et Mayer définissaient comme « *une forme d'intelligence sociale qui implique l'aptitude à contrôler ses propres émotions et celles des autres, à discriminer entre elles et à utiliser cette information pour guider à la fois sa pensée et son action* »<sup>35</sup> (2003-p117).

R.Riggio et J.Lee (2007) répertorient 2 modèles qui guident les recherches dans le champ de l'intelligence émotionnelle.

Le modèle des habiletés de Mayer et Salovey qui distingue 4 habiletés en interrelation :

- identifier ses émotions et celles des autres, et être capable de les exprimer,
- utiliser les émotions pour informer des décisions, planifier, résoudre des problèmes, motiver les autres,
- comprendre les émotions et leur expression sociale, être capable de les distinguer et de les mettre en mots, de comprendre leur évolution,
- manager les émotions, être capable de contrôler les émotions, de les intégrer aux actions en les contrôlant.

Le modèle mixte de l'intelligence émotionnelle de Goleman, Boyatzis et McKee<sup>36</sup>, qui inclut les capacités émotionnelles, mais aussi un certain nombre d'éléments qui se rapprochent des dimensions de la personnalité. Ce modèle étant le plus populaire, nous nous attarderons un peu sur lui et sur les critiques qu'il suscite.

Selon les auteurs, en dépit de la grande valeur que la culture du management accorde souvent à un intellect dépourvu d'émotion, nos émotions sont réellement plus puissantes que notre intellect. Dans les situations d'urgence, les recherches en neurologie ont montré que nos centres émotionnels (le cerveau limbique)

---

<sup>35</sup> CHANLAT Jean François (2003), *Emotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle*, Travailler 2003/1, n°9, p113-132

<sup>36</sup> GOLEMAN Daniel, BOYATZIS Richard et McKEE Annie (2010), *L'intelligence émotionnelle au travail*, Pearson Education France, collection Village mondial

réquisitionnent le reste du cerveau. Ils définissent un modèle de leadership où l'intelligence émotionnelle est la clé, modèle qu'ils nomment théorie du leadership de résonance (ou conduite des hommes par l'intelligence émotionnelle).

L'idée de base de leur théorie est que la tâche fondamentale du leader / Manager consiste à susciter des émotions positives chez ceux qu'il dirige, qu'il doit savoir réveiller la résonance chez eux pour qu'ils puissent libérer le meilleur d'eux-mêmes. En ce sens, la première mission du leader serait d'ordre émotionnel. Le Manager fait figure de « maître du sens », en apportant une façon de comprendre et d'interpréter une situation donnée, et donc une réponse émotionnelle. Les émotions éprouvées par les individus d'un groupe les soudent et les impliquent dans l'entreprise. La capacité d'un leader à gérer et orienter ses sentiments pour aider un groupe à atteindre ses objectifs dépend de son niveau d'intelligence émotionnelle.

Pour ces auteurs, 4 sphères de l'Intelligence Emotionnelle sont en interaction :

- la conscience de soi, qui comprend le réalisme, la propension à l'introspection et à la réflexion, la connaissance de ses valeurs, objectifs, rêves, et sa motivation pour son travail,
- la gestion de soi, qui découle de la conscience de soi, et est un dynamisme orienté vers l'atteinte des objectifs, qui fait obstacle à l'action déstabilisante de certaines émotions ; c'est la lucidité et l'énergie concentrée pour créer un climat positif et la résonance,
- l'intelligence interpersonnelle comprend la conscience des autres, l'empathie qui permet de se mettre au diapason des canaux émotionnels interpersonnels qui créent de la résonance, c'est le fait d'être en phase,
- et la gestion des relations qui correspond à l'intelligence sociale, à la capacité à faire avancer les autres dans la bonne direction, dans le sens du travail en équipe.

Goleman, Boyatzis et McKee (2010) se réfèrent à des études qui montrent en parallèle que les Managers performants font preuve d'aptitudes particulières dans au moins une des compétences de chacune des 4 sphères fondamentales de l'Intelligence Emotionnelle. Selon leurs résultats, l'intelligence émotionnelle joue un rôle déterminant aux niveaux les plus élevés du management où les compétences techniques sont plus négligeables.

Mais les recherches menées jusqu'à présent sont critiquées, car insuffisamment rigoureuses ou trop anecdotiques, et comme le précise JF. Chanlat (2003), certains résultats semblent montrer que l'intelligence émotionnelle n'est pas un bon indicateur de la performance au travail.

JF. Chanlat (2003) montre par ailleurs que cette notion d'intelligence émotionnelle met uniquement en valeur les qualités individuelles, sans lien avec le contexte de l'organisation dans laquelle elles s'expriment (la hiérarchie, les réseaux, le fonctionnement...). De plus, elle peut aussi différer selon le contexte socioculturel (le concept est américain et fortement influencé par cette culture où le désir de gagner, d'être pratique, positif, enthousiaste, se retrouve). Pour l'auteur, ce courant reste trop simpliste et ne prend pas en compte les véritables dimensions de la vie affective au travail, beaucoup plus complexes à appréhender.

### 3.3 Les Soft Skills : des compétences stratégiques ?

E.Persais (2004) propose de montrer que les compétences relationnelles démontrées dans les interactions avec les diverses parties prenantes contribuent à la performance, à l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise, et qu'en ce sens elles peuvent être qualifiées de stratégiques. L'un des enjeux est donc de mettre au point les outils permettant de détecter et de mesurer ces compétences.

L'auteur s'appuie sur la théorie des ressources, qui reconnaît le rôle prééminent des comportements organisationnels et des décisions managériales dans l'orientation et la réussite de l'entreprise, et qui met l'accent sur la dimension interne de l'entreprise. Comprendre le fonctionnement de celle-ci suppose de s'intéresser au comportement de ses acteurs, car l'entreprise va agir sur son environnement, s'y adapter, en fonction de ses ressources et compétences distinctives, et poser ainsi la base d'un avantage concurrentiel.

Les choix stratégiques faits en termes de ressources, par le responsable d'entreprise, signeront une logique dominante qui influencera l'orientation de l'entreprise. La difficulté concernant ces compétences, est qu'elles sont par essence difficiles à identifier et à formaliser.

Mais les auteurs de la théorie des ressources privilégient la notion de compétence collective plutôt que celle de compétence individuelle : selon eux, la compétence individuelle si elle existe, va se façonner et s'enrichir des interactions dans l'entreprise. Les compétences vont donc être collectives, dès lors qu'elles résultent d'une combinaison unique de compétences présentes au niveau élémentaire, d'une multiplication d'aptitudes individuelles transversales aux différentes fonctions et activités de l'entreprise.

La compétence collective n'a de sens que par rapport à l'entreprise qui l'a développée et utilisée. La contingence est l'une des principales caractéristiques des compétences organisationnelles, en ce sens où elles dépendent de la façon dont l'entreprise va les développer, dont elle va favoriser les synergies, dans un objectif de performance.

Nous comprenons ainsi les enjeux pour l'organisation de déceler ces compétences : les synergies entre les individus (y compris l'ensemble des partenaires de l'entreprise) comptent autant que les capacités que ces derniers possèdent indépendamment de l'organisation.

La théorie institutionnelle met en évidence l'importance des liens entre l'entreprise et les différentes parties prenantes de son environnement. Cette capacité à établir des liens est jugée primordiale pour l'entreprise, car elle favorise le développement d'activités, l'accès à des marchés... En ce sens, pour les auteurs, le réseau de relations représente un actif intangible. La compétence relationnelle sera alors cette capacité pour l'entreprise à tisser et à entretenir un lieu positif et durable avec des acteurs clé de son environnement.

Les compétences organisationnelles sont classées en 3 catégories : les capacités locales (connaissances de niveau élémentaire), les capacités architecturales (apparition de configurations stables au niveau hiérarchie, répartition des rôles...), et

les capacités dynamiques ou de processus (émergent des interactions les unités élémentaires). Cette dernière apparaît comme la plus spécifique, la plus dépendante de son environnement, et de fait la plus difficile à imiter et à transférer.

Donc, pour favoriser le développement des compétences relationnelles et organisationnelles, qui représentent un tel enjeu pour elle, l'entreprise devra agir simultanément sur 3 dimensions : la base des connaissances, les pratiques et les attitudes. Mais le point à retenir, est que le développement de ces compétences spécifiques et distinctives résulte d'un choix organisationnel favorisant le collectif.

### **3.4 Des compétences en interaction**

Les Soft Skills sont donc aujourd'hui considérées comme distinctives pour réussir dans la fonction de Manager, et pour évoluer professionnellement. Elles sont considérées comme un élément de réussite déterminant pour les Managers qui s'inscrivent dans un faisceau de relations de plus en plus important.

Les travaux de M.Chakrabarty (2009) mettent bien en évidence l'intérêt que leur porte les organisations mais ils amènent aussi une nuance selon la culture de l'entreprise, le secteur d'activité et le niveau de responsabilité du Manager.

Il nous semble nécessaire de souligner aussi la difficulté de codification de ces compétences managériales spécifiques, puisque fortement dépendantes de leur environnement, de la façon dont l'entreprise les aura identifiées, et voudra les valoriser. Mettre ces compétences à part, c'est aussi nier l'interdépendance et les interactions entre elles et les autres types de compétences, comme le souligne D.Cristol (2010).

A.Grimand (2004) porte un regard critique sur ces compétences spécifiques, en lesquelles il voit une connotation idéologique propice à favoriser les comportements de conformisme social, car elles ne rendent pas spécifiquement compte des conditions concrètes et pratiques de tenue d'un emploi. Selon l'auteur, les compétences transverses résultent plus de qualités personnelles que d'un apprentissage, et le management peut donc difficilement intervenir dessus. Les Soft Skills n'existent que par leur inscription dans un contexte organisationnel, comme pour tout autre type de compétence, et dans leur interaction avec les autres compétences de l'individu.

Pour D.Cristol (2010), ces compétences sont séparées alors qu'elles restent difficiles à observer et les répertoires de comportements associés à celles-ci ne peuvent pas permettre de les appréhender complètement. C'est donc toute la question de l'évaluation de ces compétences spécifiques qui se pose ici, et à laquelle nous allons nous intéresser maintenant.

## **Chapitre 3- L'EVALUATION DES COMPETENCES « SOFT » DES MANAGERS DE PROXIMITE : ENJEUX ET LIMITES**

La compétence devient une ressource comme les autres, qui doit être gérée ; elle est considérée comme stratégique, source de valeur, de performance. La qualité et l'utilisation des compétences doivent être maîtrisées, et leur valeur doit être jugée par le biais de l'évaluation, afin de les développer, les valoriser et de les récompenser.

Nous avons vu dans la partie précédente, que la notion de compétence est abstraite, qu'il existe des personnes compétentes dans certaines situations, dans une certaine organisation du travail. Que c'est cette organisation du travail qui favorisera ou non l'initiative et l'émergence de compétences, et non le seul salarié. Ce qui a pour conséquence d'envisager l'évaluation comme une réflexion sur ce qui favorise ou freine la construction des compétences, pour G. Le Boterf (1998), sur la « *propension à construire les compétences* » (1998-p151).

Nous nous appuyerons sur les travaux de Aubret et Gilbert pour définir le processus de l'évaluation, et sur ceux de C.Dejours pour étayer notre réflexion sur la subjectivité du travail et donc sa difficile évaluation.

### **1°- De l'importance d'évaluer les compétences**

#### **1.1 Evaluer, c'est reconnaître les compétences en situation**

L'introduction de la notion de compétence dans l'évaluation des personnes est redevable à McClelland, psychologue behavioriste, qui voyait en l'étude de la manière dont les personnes effectuent leur travail le meilleur moyen d'identifier les facteurs de réussite.

L'évaluation ou appréciation du personnel, selon le terme privilégié par les auteurs, est un outil où les compétences sont formalisées. Cet outil de gestion est défini par A.Grimand (2004) comme « *un ensemble de trois éléments en interaction : un substrat technique qui est l'abstraction sur laquelle repose l'outil, une philosophie gestionnaire qui traduit la part d'idéologie et les finalités incorporées dans l'outil, une vision simplifiée des relations entre acteurs, rendant compte des apprentissages se nouant autour de l'outil* » (2004 – p28).

Evaluer les compétences renvoie à valoriser et reconnaître celles-ci. Ce « *résultat du jugement social qui la constitue* », pour reprendre les termes de G. Le Boterf (1998), ne peut s'établir qu'à partir de la manière de faire, de la performance par lesquelles la compétence se dévoile. L'évaluation est un « *construit social* » en ce sens où elle ne peut être reconnue que par le regard d'autrui. Ce qui est regardé dans la notion de compétence peut évoluer au cours du temps, ainsi que les critères utilisés. D'où l'intérêt de regards croisés sur la compétence, où plusieurs points de vue vont être réunis et confrontés.



C'est aussi un processus, comme nous le verrons plus loin, comprenant sa conception, sa mise en œuvre et son utilisation pour prendre des décisions de gestion. Le contexte de l'évaluation change aussi en fonction des évolutions organisationnelles, d'un centrage sur les compétences individuelles du Manager, d'une individualisation de la carrière et du salaire<sup>37</sup>. Il s'agit aussi de ne pas confondre performance et compétence, où l'une signe l'efficacité de l'individu à travers ses actions, et l'autre l'appréciation sociale de l'efficacité<sup>38</sup>. En effet, le jugement de compétence se nourrit d'autres éléments que la seule évaluation de la performance pour M. Nagels (2009).

En fait, le sujet de l'évaluation renvoie à la question suivante : si être efficace c'est faire les bonnes choses, qui détermine ce qui est bien, en quoi consistent les bonnes choses, et comment sont elles mesurées ?

G. Le Boterf (1998) explique que la compétence ne peut pas être observée directement, car ce sont les salariés, les équipes qui agissent avec compétence. D'où la difficulté rencontrée par les pratiques d'évaluation des compétences, qui cherchent à évaluer un état alors qu'il s'agit d'un processus combinatoire des différentes ressources dont dispose le salarié. Ce processus étant donc difficilement évaluable, il ne sera que possible d'évaluer si les activités sont menées avec compétence.

## 1.2 Les finalités de l'évaluation des compétences en GRH

Rappelons qu'évaluer les salariés est une obligation légale, encadrée par le Code du Travail (articles L1222-2, L 1222-3 et 4, et L 2323-32<sup>39</sup>), et la réforme sur la formation professionnelle de 2004 qui fait obligation de mener un entretien annuel.

L'entreprise devant donc faire face à des situations de plus en plus complexes, elle portera une attention toute particulière à ses métiers, aux compétences qu'elle doit posséder, et à quel niveau.

---

<sup>37</sup> BOURDON Isabelle et TESSIER Nathalie (2006), *Gestion des connaissances : de nouvelles compétences attendues ?*, au XXIème Congrès AGRH du 16 et 17 novembre 2006 Reims

<sup>38</sup> NAGELS Marc (2009), *Evaluer des compétences ou des performances ? Une distinction opérationnelle en Gestion des Ressources Humaines*, 21<sup>ème</sup> colloque de l'ADMEE Europe, 21-23 janvier 2009

<sup>39</sup> Article L1222-2 : Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles.

Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes.

Le salarié est tenu de répondre de bonne foi à ces demandes d'informations.

Article L1222-3 : Le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en oeuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en oeuvre à son égard.

Les résultats obtenus sont confidentiels.

Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie.

Article L1222-4 : Aucune information concernant personnellement un salarié ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance.

Article L2323-32 : Le comité d'entreprise est informé, préalablement à leur utilisation, sur les méthodes ou techniques d'aide au recrutement des candidats à un emploi ainsi que sur toute modification de celles-ci.

Il est aussi informé, préalablement à leur introduction dans l'entreprise, sur les traitements automatisés de gestion du personnel et sur toute modification de ceux-ci. Le comité d'entreprise est informé et consulté, préalablement à la décision de mise en oeuvre dans l'entreprise, sur les moyens ou les techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés.

D'où l'importance de l'évaluation des compétences, qui vise à mesurer l'acquisition de celles-ci et leur traduction en résultats (performance ou atteinte d'objectifs), mais aussi en besoin de développement.

D.Pémartin (2005) identifie plusieurs finalités à l'évaluation en GRH :

- la reconnaissance de la compétence par une validation institutionnelle,
- la tentative d'objectiver le capital humain de l'entreprise,
- évaluer en fixant des objectifs, des axes de progrès dans une perspective d'évolution,
- mesurer les effets de certaines pratiques RH (la formation par exemple),
- réaliser un feedback au salarié sur son potentiel,
- optimiser la mobilité fonctionnelle et hiérarchique par le biais d'un regard objectif sur le salarié,
- mesurer la capacité du salarié à faire face aux missions qui lui sont attribuées.

En GRH, l'évaluation des compétences intervient à plusieurs moments de la vie professionnelle du salarié : lors de son recrutement où il s'agit de choisir la personne qui répondra le mieux aux exigences du poste (entretien, tests, mise en situation...), dans la gestion et le développement de sa carrière (appréciation hiérarchique, 360°, entretien annuel), et dans la certification de compétences en entreprise (certification interne, dispositif de certification de compétences). Rappelons que nous ne nous intéressons ici qu'au second point, comprenant l'évaluation des compétences en gestion et développement de carrière du Manager de proximité.

L'évaluation peut prendre 3 formes<sup>40</sup> : la certification (diplômes, certification professionnelle), l'expertise des professionnels des RH (orientation, recrutement, GRH), et l'auto évaluation par la personne elle-même. Nous ne nous intéresserons qu'à la seconde forme, qui prend en compte des indicateurs d'aptitudes, de compétences et d'expérience professionnelle, résultant de l'observation directe ou de l'interprétation des données produites par les outils d'évaluation utilisés.

Pour Aubret et Gilbert (2003), l'évaluation des compétences renvoie à une vision particulière de l'homme au travail, où les pratiques de reconnaissance et de valorisation des individus sont primordiales : « *La recherche de l'efficacité en situation mobilise des compétences opérationnelles mais fait également appel à des ressources plus générales de la personne associées à la prise d'initiative, à la gestion des relations de travail et à assumer les divergences entre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels* » (2003 – p51).

Pour ces auteurs, l'évaluation des compétences est toujours présente, de façon plus ou moins formelle et systématique dans les entreprises. Le choix des outils pour réaliser cette évaluation doit être cohérent avec le système d'évaluation global : les critères d'appréciation, l'acte ponctuel de l'appréciation, ainsi que le lien entre appréciation et promotion/rémunération/formation, doivent être clairement explicités.

---

<sup>40</sup> AUBRET Jacques et GILBERT Patrick (2003), *L'évaluation des compétences*, Edition Mardaga

Selon l'angle choisi, l'évaluation des compétences peut renvoyer à 2 axes différents et donc à des pratiques divergentes :

- le pôle organisationnel, où l'organisation a besoin de disposer d'informations sur ses salariés, recueillies et interprétées par rapport à des critères, des valeurs. L'évaluation est faite par des experts sur la base de tests et questionnaires,
  - le pôle personnel, où le salarié cherche à se valoriser vis-à-vis de l'organisation afin de l'amener à reconnaître et à prendre en considération ses intérêts personnels. L'évaluation repose donc sur le regard que porte le salarié sur lui-même.
- Les deux approches se complétant, les organisations peuvent avoir une approche plus personnalisée, allant au-delà des observations standardisées.

G. Le Boterf<sup>41</sup> rappelle qu'elle (l'évaluation) « *doit servir à ce que les personnes apprennent à agir avec plus d'efficacité* » (1998 – p148). La seule mesure d'écart ne permet pas de s'améliorer, elle relève même du management par le contrôle. Alors que si l'évaluation est envisagée par l'entreprise comme un processus d'apprentissage, la connaissance que le salarié aura des stratégies d'action qu'il met en place, lui permettra de les faire évoluer, de les améliorer. L'évaluation doit servir à chacun à mieux piloter ses stratégies d'action et à les rendre plus efficaces.

## **2°- Evaluer les compétences : un processus**

Bourdon et Tessier (2006) donnent la définition suivante du processus d'évaluation : c'est un « *ensemble défini, organisé et contrôlé d'activités, appropriées à un contexte d'utilisation, par lesquelles des personnes mandatées pour le faire, portent, à l'aide de procédures qu'elles maîtrisent et en s'appuyant sur des référentiels explicites, un jugement sur les caractéristiques individuelles, afin de préparer des décisions de gestion en temps utile* » (2006-p7).

Pour Aubret et Gilbert (2003), « *s'intéresser à l'évaluation, c'est considérer simultanément l'acte d'évaluer et ses finalités* » (2003-p29). Et « *évaluer, c'est situer sur des échelles de valeurs déterminées des objets évaluables, s'approprier des systèmes de référence pour qualifier des référés* » (2003-p30).

S.Courau<sup>42</sup> donne les définitions suivantes : « *mesurer, est l'action d'évaluer une grandeur d'après son rapport avec une grandeur de même espèce prise comme unité et comme référence* », et « *évaluer, c'est mesurer le degré de conformité à une norme, le degré d'atteinte des objectifs* » (2001-p104).

Evaluer est donc une opération de comparaison : d'un résultat par rapport à un objectif, d'un état à une norme, d'une situation de départ à une situation d'arrivée. Evaluer nécessite donc de définir un processus précis et pertinent. Pour P.Zarifian (2005), évaluer les compétences, c'est faire le point sur ses faiblesses et lacunes, les directions à prendre pour progresser, et l'organisation à modifier. L'évaluation est donc un outil d'aide à la décision.

---

<sup>41</sup> LE BOTERF Guy (1998), *Evaluer les compétences ? Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ?*, Revue Education permanente n°135/1998-2, p.143-151

<sup>42</sup> COURAU Sophie (2001), *Le taylorisme relooké : formation et évaluation en entreprise*, Revue Communication et Langages n°127, 1<sup>er</sup> trimestre 2001, p.96-115

Pour reprendre la distinction de M. Brasseur et al., l'évaluation en tant qu'outil de gestion des Ressources Humaines, est à la fois un contenu (phase de conception) et un processus (phase de mise en œuvre).

## **2.1 La phase de conception**

Le choix de l'approche sera déterminant et se fera selon les objectifs de l'évaluation, qui eux-mêmes dépendront de la logique d'action de l'entreprise. Certains auteurs considèrent d'ailleurs que l'adoption massive des pratiques d'évaluation relèverait plus d'un phénomène de conformité de l'entreprise face aux pressions externes qu'à un véritable acte de management.

M. Brasseur et al. (2010) précisent que même si l'évaluation est un acte managérial, elle peut avoir une intention conservatrice (s'assurer de l'adéquation compétences requises et compétences mises en œuvre sur le poste), adaptatrice (favoriser une évolution professionnelle), orthopédique (combler une lacune) ou élucidatrice (produire de la connaissance sur l'objet de l'évaluation).

Traditionnellement, les systèmes d'évaluation sont tournés soit vers le contrôle, les résultats et la performance passée, soit vers le soutien au développement futur.

Nous nous basons ici sur différents travaux de Bourdon et Tessier (2006), de Aubret et Gilbert (2003), et de Courau (2001), afin de distinguer les différentes composantes de l'évaluation.

### **2.1.1 L'objet de l'évaluation**

Il s'agit de définir l'objet de l'évaluation (compétences cognitives, compétences comportementales, résultats, performance), ce sur quoi elle porte (un ou plusieurs objets), quels sont les objectifs de l'évaluation et s'ils sont connectés à des décisions. Cela implique que ces objets doivent être rendus observables par leurs caractéristiques notionnelles, représentant un ensemble d'indicateurs judicieusement choisis pour les représenter. Ce qui représente la principale difficulté notamment par rapport aux aptitudes intellectuelles, aux compétences relationnelles... aux Soft Skills.

D.Pémartin (2005) définit 5 objets de l'évaluation :

- Les savoirs, les connaissances, voire les transferts de ces savoirs de la formation à la situation de travail,
- Le potentiel, la capacité à évoluer,
- La façon dont le salarié réalise ses activités et non seulement les activités
- Les résultats obtenus,
- Les compétences (sur la base du référentiel)

Pour G. Le Boterf (1998), l'objet de l'évaluation doit être une situation de travail dans son ensemble, puisqu'elle fait appel à plusieurs compétences combinées.

L'objet de l'évaluation est la maîtrise d'une situation de travail dans son ensemble et non de tel ou tel savoir faire particulier.

### **2.1.2 Les acteurs de l'évaluation**

Il s'agit de déterminer qui sont le porteur de la démarche, le concepteur du processus, l'évaluateur et l'évalué, quelle catégorie de salariés est évaluée, qui est évalué : est ce un individu vu comme une ressource (un objet) ou un individu porteur de ressources (un acteur) ?

Les supports sont ils distincts selon les catégories de salariés ? Qui évalue ? le hiérarchique direct, par auto évaluation, ou l'évaluation est elle multi acteurs ?

La responsabilité doit être clairement attribuée (champ, acteurs).

## **2.2 La phase de mise en œuvre ou l'acte d'évaluation**

Cette phase comprend la façon dont se déroulera l'évaluation : quels sont les procédures, et les outils choisis pour évaluer ? Ils devraient être choisis selon l'orientation souhaitée, soit tournée vers le contrôle, la mesure des résultats et des performances passées, soit pour soutenir le développement futur (dissociation de système de sanction dans ce cas)

Outre le choix des outils, la constitution d'un référentiel de compétences et la communication sur les modalités d'évaluation et de ses résultats feront partie intégrante du processus. Il détermine à quel moment se déroule l'évaluation, quel en est le contexte, et la procédure qui doit être adaptée au contexte.

Cela renvoie surtout aux normes et systèmes de références par rapport auxquels est réalisée l'évaluation. Ils représentent d'ailleurs la partie la plus visible du processus.

La compétence, évaluation managériale prononcée par la hiérarchie, est donc une affaire de normes, de référentiels, et donc d'écarts par rapport à la norme.

Pour Aubret et Gilbert (2003), les valeurs et normes définies et transmises au sein de l'organisation renvoient à un système spécifique de référence, de jugement, un étalon, une échelle de niveaux, dont la valeur est reconnue par un groupe partageant une culture, un système de valeurs et de normes comportementales communs.

La mesure est l'interface entre les objets à évaluer et cet univers de valeurs : la difficulté ici réside dans la définition des différents degrés de l'échelle de valeurs / de comportement / de performance, qui vont permettre ensuite de positionner les objets mesurés aux différents niveaux des échelles. Le référentiel de compétences est un outil qui permet d'évaluer selon une échelle sur des degrés de maîtrise d'une compétence donnée.

L'appréciation peut être qualitative (commentaires) et/ou quantitative (liste d'items, échelle).

### **2.2.1 Les principaux outils d'évaluation des compétences des Managers**

Comme le rappellent H. Laroche et al. (2004), le Manager est également un managé, qui doit rendre des comptes, dont les résultats sont évalués, dans le cadre d'un mandat et d'une relation de subordination. Pour ces auteurs, le Manager s'inscrit dans une chaîne de mandats puisqu'il fait pour son supérieur et qu'il fait faire à son subordonné pour son propre compte. Dans le cadre de la théorie de l'agence, le

Manager est ainsi considéré comme un maillon de cette chaîne de mandats, de relations basées sur le faire faire. La difficulté provient du fait que ces mandats ne sont pas toujours clairement définis, et donc la question de l'évaluation se pose. Le culte des résultats qui prédomine dans l'univers managérial ne peut pas cacher le fait que la mesure et la signification de ces résultats demeurent souvent incertaines.

L'évaluation est permanente pour les Managers, et ce flou l'accroît. Elle dépasse le seul cadre des procédures formelles d'évaluation. Les jugements évaluatifs portent sur l'action menée, sur le Manager lui-même puisque son comportement, voire son apparence, sa personnalité, sont pris comme indices pour évaluer la qualité de son action. Le Manager doit donc en permanence se soucier des indices qu'il produit et qui vont servir à l'évaluer, et notamment garder le contrôle de soi, de ses émotions et de son stress.

Parmi tous les outils d'évaluation utilisés par les entreprises pour apprécier leurs Managers, les principaux sont les suivants<sup>43</sup> :

- **le 360° feedback** : technique d'évaluation destinée aux Managers, qui consiste à chercher l'information relative à la performance (au sens large) du salarié auprès du plus grand nombre de personnes concernées, le 360° est aussi l'outil privilégié pour le développement des compétences « soft », nécessaires aux évolutions environnementales, organisationnelles, et du rôle du Manager<sup>44</sup>, où la seule évaluation hiérarchique perd de son sens.

Le 360° a deux buts, qui peuvent être conjugués ou distincts : le développement et / ou l'évaluation : dans le cas du développement, le Manager est censé développer les compétences « soft » à partir des feedback obtenus, - dans l'évaluation, lors de l'entretien annuel, il peut y avoir un lien avec la rémunération et la gestion des carrières.

Il peut être utilisé dans un cadre individuel ou dans un cadre collectif sur une population de Managers.

La méthode est rigoureuse, les outils adaptés, le système de mesure est précis et la restitution est circonstanciée. Le 360° permet de mettre en évidence les points forts et les points à améliorer, les écarts de perception, ainsi que le style de management et de leadership de la personne. Il procure des axes de progrès comportementaux, donne le sens dans lequel évoluer.

Il comprend les résultats rétrospectivement observables et les comportements managériaux mis en œuvre pour les obtenir.

Considéré comme un outil de changement plutôt que comme un outil de contrôle, il permet la confrontation de plusieurs points de vue. L'entreprise dispose ainsi d'une vision claire des compétences dont elle dispose et de leur évolution.

Des études ont d'ailleurs montré que l'utilisation du 360° pour la mesure de la performance était source de contradictions et de conflits. En effet, c'est son utilisation et son intégration dans les pratiques de Gestion des Ressources Humaines qui en font un facteur de développement.

---

<sup>43</sup> AUBRET Jacques et GILBERT Patrick (2003), *L'évaluation des compétences*, Edition Mardaga

<sup>44</sup> CLOET Héloïse et SAINT AUBERT Hervé (2006), *Les effets de levier dans l'apprentissage du management de proximité*, Revue Internationale de Psychosociologie 2006/28 vol 12, p.129-163

Néanmoins, son coût et sa nature ne le rendent pas accessibles à tous les types d'entreprise.

- **l'appréciation hiérarchique**, qui est la plus courante en gestion et développement de carrière, est une pratique selon laquelle un Manager mandaté par sa Direction va porter un jugement sur les conduites ou les résultats de ses collaborateurs. En général, le responsable regarde si les objectifs sont atteints, si la performance est réalisée. La prise en compte des compétences dans le processus d'évaluation a introduit un changement d'objet.

Le Manager peut réaliser une appréciation globale sur les comportements, résultats, et la personnalité, - une appréciation par critères, que l'on suppose compris de manière identique par l'ensemble des évaluateurs, - ou une appréciation par objectifs ou par faits significatifs sur la période écoulée.

Néanmoins, cet outil peut paraître trop fortement soumis à la relation hiérarchique (pouvoir de récompense et de punition, processus unilatéral, les aptitudes interpersonnelles nécessaires ne sont pas possédées, réticences).

- **l'entretien de positionnement des compétences** lors de l'entretien annuel : c'est un moment arrêté d'évaluation et de confrontation entre les représentations du hiérarchique et celles du salarié quant aux compétences démontrées. Même si la démarche d'évaluation ne se limite pas à cet entretien, c'est lui qui occupe la place centrale puisque c'est un moment officiel qui peut avoir des impacts en termes de rémunération, de formation, de mobilité... C'est un véritable acte de management.

Cet entretien est à la fois rétroactif puisqu'il se base sur les objectifs de développement fixés la fois précédente, et projectif puisqu'il fixe les objectifs d'évolution pour l'année à venir.

- **l'Assessment Center** est destiné à évaluer le comportement et les potentiels des candidats, notamment dans le cadre d'une évolution professionnelle au sein de l'entreprise. C'est une mise en situation, une sorte de jeux de rôle très cadré et rigoureusement mené par des observateurs, qui se basent sur une approche comportementale, selon le poste visé et la définition en amont des compétences clés choisies.

A l'issue de l'*Assessment Center*, un rapport est réalisé sur les points forts, les points à développer, ainsi qu'un plan de développement par rapport au futur poste. Le rapport est remis au client et au candidat. Certaines entreprises internalisent ce type de pratique, les autres faisant appel à des cabinets.

L'utilisation à ces outils ne va pas sans soulever des questionnements, et nous devons donc évoquer les limites posées par l'évaluation des compétences, et ce, à plusieurs niveaux.

### 3°- Les limites de l'évaluation des compétences

#### 3.1 Les risques à chaque étape du processus

- Au niveau de l'évalué :

S'agit il de mesurer l'écart entre un individu réel et un individu idéal ? Il peut aussi développer des conduites de dissimulation de ses erreurs. Ou se censurer par peur de l'arbitraire managérial en cas de critique.

Pour P.Zarifian (2005), « évaluer un individu sur sa performance économique, c'est le transformer en pur instrument, moyen, en déniait le respect de son individualité pour le soumettre à une pression et du stress permanents » (2005- p76). La compétence ne se comprend et ne s'évalue qu'en situations.

L'évalué a-t-il la possibilité de remettre en cause l'évaluation, selon quelles procédures ?

- Au niveau de l'évaluateur :

Il comprend l'évaluateur et tous les biais identifiés, notamment dans la perception très subjective qu'il peut avoir de ces échelles de valeurs et observables. Le supérieur hiérarchique peut être à la fois évaluateur du professionnalisme, mais il est aussi représentant de ce qu'attend la Direction (d'où une certaine ambivalence).

D'autres biais existent : le hiérarchique n'y voit pas d'intérêt, il n'apprécie pas les situations de face à face, il ne maîtrise pas les techniques d'entretien, il attend le jour de l'entretien pour faire ses remarques, l'évaluation est plus sévère pour ceux dont il ne veut pas se séparer.

L'évaluation de la compétence suppose le regard d'autrui et surtout de la légitimité de celui qui évalue. D'ailleurs, souvent un échelon supplémentaire de validation par le n+2 vise à prémunir le salarié contre un hiérarchique mal disposé à son égard.

- Au niveau de l'organisation :

L'évaluation est le « *produit d'une élaboration sociale* » pour Aubret et Gilbert (2003-p39) et l'acte d'évaluation signifie aussi des positionnements différents, des rapports de force voire des jeux de pouvoir entre l'évaluateur et l'évalué.

La performance économique se gère au quotidien, de manière collective, et selon d'autres dispositifs que la gestion des compétences, précise P.Zarifian (2005). La question est de savoir si les dispositifs de gestion de performance sont cohérents avec ce qui est demandé professionnellement aux salariés.

Les outils collectifs permettent ils de traiter les salariés selon des principes de justice et d'équité ? Encadrent ils les pratiques et assurent ils une certaine standardisation de la démarche et des critères de jugement (et non du jugement) ? Il s'agit aussi de s'assurer du respect de certains principes comme la confidentialité notamment.

Pour D.Pémartin (2005) le référentiel de compétences, où les compétences sont définies et représentent des objets d'évaluation avec des critères, permettrait de limiter les biais évaluatifs car l'évaluation renvoie à une « *réalité perçue et interprétée par un évaluateur* » (2005 – p143).

Le contexte et les circonstances dans lesquelles s'inscrivent ces compétences (réseaux, organisation du travail...) signent la propension de l'entreprise à construire des compétences selon Le Boterf (1998).



-Au niveau de la finalité de l'évaluation :  
Elle doit être d'apprendre à agir avec plus d'efficacité, et non se réduire à un contrôle. Il peut y avoir confusion entre compétence et performance. C'est un choix de l'organisation entre un acte de management et une mise en conformité, entre un acte de management et un acte de communication.

### **3.2 Comment évaluer l'expérience subjective du travail ?**

L'évolution historique du travail a entraîné une évolution de l'évaluation du travail. Au 18<sup>ème</sup> siècle, faute de pouvoir évaluer la dimension de l'être au travail, cette expérience subjective dont parle Marx, on parle d'évaluation du temps de travail, pensant que c'est plus facilement mesurable. Néanmoins, c'est encore omettre la dimension subjective de l'intensité de l'effort, de la qualité, de la souffrance ou du plaisir de l'individu au travail.

Les travaux des ergonomes dans les années 60 ont fait entrer le concept de charge de travail dans l'entreprise, où l'individu est pris en compte dans son effort.

Puis l'arrivée de nouvelles technologies et la conduite des procédés modifient le travail, et travailler devient de la gestion d'imprévus, de la prévention d'incidents, de dysfonctionnements, de pannes...

Mais alors comment analyser et évaluer un travail où l'effort est discontinu, et où la charge physique se double d'une charge mentale (travail intellectuel et processus cognitifs engagés) ? L'essentiel de ce que l'on cherche à observer se dérobe à l'observation directe car seule l'expérience vécue de celui ou celle qui travaille peut nous permettre d'y accéder : c'est « *l'expérience subjective du travail* ».

#### **3.2.1 L'apport de Christophe Dejours**

Pour C.Dejours<sup>45</sup>, le principe en soi de l'évaluation n'est pas remis en cause, elle est même jugée légitime et souhaitable. C'est sa mise en œuvre qui fait l'objet de critiques.

Il relève la discordance entre 2 modalités de description du travail : celle des gestionnaires, économistes (approche objectiviste et macroscopique), et celle des travailleurs et des chercheurs en Sciences Humaines (approche compréhensive et intersubjective). D'où un décalage entre l'organisation du travail prescrite (par les gestionnaires) et l'organisation du travail réelle (vécue par les travailleurs). Cet écart entre le réel et le prescrit est géré par les acteurs par des stratégies diverses.

Pour l'auteur, les situations de travail sont grevées d'évènements inattendus, de pannes, d'incohérences organisationnelles, d'imprévus provenant de la matière, des outils, des collègues, des chefs,... En ce sens il n'existe pas de travail d'exécution. Et c'est là qu'apparaît un décalage entre le prescrit et la réalité. Travailler est donc pour C.Dejours le fait de combler l'écart entre le prescrit et le réel. Le travail se nourrit de subjectivité et de l'engagement du corps, qui confèrent à l'intelligence au travail sa

---

<sup>45</sup> DEJOURS Christophe (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Sciences en questions, INRA Editions

généralité. C.Dejours insiste sur le rôle de la parole dans l'évaluation du travail qui permet d'expliquer ce qui est réellement fait, d'en faire une description subjective, mais ce rôle n'est pas facilité par les transformations récentes du travail (flexibilité, méthodes d'organisation du travail, de gestion et de management).

Et dans le cadre de l'évaluation, cet écart entre la description gestionnaire et la description subjective montre l'impossibilité d'évaluer le travail dans sa réalité et dans sa qualité. La mesure des performances n'est pas l'évaluation du travail, parce qu'il n'y a aucune proportionnalité entre performance et travail.

Pour C.Dejours (2003), évaluer le travail serait donc rendre visible la partie immergée de l'iceberg : le travail effectif ne pourra jamais être intégralement rendu visible, il faudra donc se résigner à des objectifs et des attentes modestes, même s'il faudra être plus ambitieux pour les méthodes d'évaluation.

Selon l'auteur, face à toutes ces difficultés pour évaluer le travail, un nouveau concept est apparu, celui d'évaluation des compétences, afin de replacer l'analyse du travail dans sa subjectivité. Mais la question reste entière : comment définir une compétence sans en passer par une connaissance fine du travail dans lequel elle s'actualise ?

Pour C.Dejours (2003), il faut repenser l'évaluation : une évaluation convenable passera par l'analyse des difficultés rencontrées dans le travail. En fonction des difficultés, on peut apprécier les efforts et la contribution de chacun. Cela s'étudie au niveau individuel mais aussi au niveau collectif. Ce qu'il faut remettre en question selon lui, c'est l'évaluabilité du travail et de sa subjectivité.

### **3.2.2 L'évaluation des Soft Skills : une illusion ?**

Après ce qui vient d'être présenté au niveau de l'évaluation, de la compétence, ainsi que sur le fait que les Soft Skills renvoient aux dimensions subjectives du Manager, il semble extrêmement difficile de pouvoir objectiver, rendre mesurable, et donc évaluer ces compétences distinctives.

C'est d'ailleurs un sujet très épineux, où certaines dérapages ont fait l'actualité : il ressort en effet des différentes "affaires" des dérives sur l'évaluation des compétences comportementales avec des quotas, des notations, des critères non objectifs, des sanctions, alors que l'évaluation sert d'abord à motiver, à identifier les points où il faut de l'aide.

Les Instances Représentatives du Personnel se sont d'ailleurs emparées du sujet comme d'un enjeu de santé des travailleurs, et s'appuient sur 3 arrêts pour dénoncer certains dispositifs d'évaluation : l'arrêt Mornay du 31 mars 2007, qui oblige à consulter le CHSCT avant la mise en place de l'évaluation, l'arrêt Snecma du 5 mars 2008, qui marque une nouvelle étape dans l'obligation de résultat en matière de sécurité au travail, et la décision du 5 septembre 2008, sur Wolters Kluwer France, qui sanctionne le dispositif d'évaluation au motif de certaines notions trop subjectives.

S.Bellier (2000) montre que l'évaluation des Soft Skills est une réelle problématique : ces compétences concernent de plus en plus de situations professionnelles, où la relation client est centrale, et où il faut travailler en collaboration, en réseau.

L'auteur attire notre attention sur la difficulté à évaluer ces compétences, certains aspects comme la personnalité ne devant pas y être intégrés (car elle est pérenne, hors contexte et détachée de l'action). Ces compétences ne sont existantes et évaluables qu'à condition qu'on leur donne vraiment les caractéristiques des compétences, c'est-à-dire le rapport à l'action, ce que l'individu fait dans une situation donnée. Donc il s'agit d'évaluer dans les situations clés de l'emploi concerné, les Soft Skills mises en œuvre permettant d'obtenir le résultat escompté.

M.Morin<sup>46</sup> reconnaît que même avec les procédures et outils à notre disposition, aussi fins soient ils, il est très difficile de mettre ces compétences en évidence autrement qu'à mesure que l'individu évolue dans son travail au sein d'un environnement changeant.

Pour les évaluer, il faut donc choisir les situations clés ou critiques, analyser les interactions dans lesquelles elles prennent place, ainsi que les modes de collaboration et de coopération pour produire le résultat relationnel. En bref, comme pour toute compétence, il s'agit de l'apprécier dans sa mobilisation, dans sa stratégie d'action et de relation.

Ainsi, l'évaluation des Soft Skills des Managers, comme toute autre compétence, doit être validée dans une situation critique du poste, en tenant compte des interactions dans lesquelles elles s'inscrivent, et des modes de collaboration et de coopération mis en place pour produire du résultat. Nous voyons bien que ces compétences restent particulièrement difficiles à observer complètement et parfaitement, et donc à objectiver, et à évaluer.

Une autre dérive par contre pourrait résulter de l'engouement pour les Soft Skills et de leur soi disant évaluation : le risque d'un effet de standardisation des comportements en ce sens où l'évaluation peut être vue comme la vérité sur le comportement à adopter, et avoir une influence sur les comportements pour qu'ils soient institutionnalisés. Ce risque de « *taylorisme relooké* » pour S.Courau (2001), où les comportements, les façons de penser, de communiquer, sont observés, fractionnés, évalués, enseignés, peut mener à une certaine conformité, un clonage des pratiques managériales. Qui plus est sur la prise en compte des manifestations de ces compétences spécifiques, et non des compétences elles-mêmes.

Pour conclure cette partie, il semblerait que la revue de littérature sur les aspects clés de notre sujet, mette en évidence une opposition entre deux approches :

- Une approche gestionnaire, où le Manager doit tendre vers un idéal décrit dans les manuels de management et les cursus de formation, et posséder un ensemble de compétences décrites et objectivées dans le référentiel de

---

<sup>46</sup> MORIN Marc (2010), *L'incertitude sur les compétences managériales et l'usage des conventions dans l'embauche : une approche conventionnaliste des processus de décision*, Revue management et avenir, p.404-424

l'entreprise dans laquelle il exerce. L'organisation reconnaît la place de l'affectif, de l'émotion, de la subjectivité du Manager, et prête de l'attention à la possession des Soft Skills, mais cherche à les contrôler, à les codifier (en vain ?) afin de les évaluer, de les développer dans sa recherche de performance.

- Et une approche par les Sciences sociales, où la fonction du Manager est appréhendée dans sa subjectivité, dans ses limites et incertitudes, où ses compétences, quelles qu'elles soient, sont interdépendantes les unes des autres, sont contextualisées et se manifestent en situation de travail. Mais l'activité d'encadrement, comme les compétences « soft », ne sont pas mesurables, quantifiables, objectivables complètement, ce qui pose la question de leur (im)possible évaluation.

Alors concrètement, comment les entreprises s'approprient elles ce sujet délicat de l'évaluation des Soft Skills de leurs Managers de proximité, et quelle approche privilégient elles ?

### **Chapitre 1- CADRE METHODOLOGIQUE**

#### **1°- Hypothèses de recherche**

Notre problématique est que les entreprises ont pris conscience des enjeux que représentaient pour elles l'identification et le développement des Soft Skills. Et pour répondre à ce besoin, elles font le choix de formaliser le processus d'évaluation de celles-ci afin de pouvoir les intégrer au mieux à leur politique de développement RH et ainsi piloter les carrières de leurs Managers de proximité dans un objectif de performance. Notre question de recherche est donc de voir comment les entreprises tentent d'évaluer les Soft Skills de leurs Managers de proximité, de rendre objectivables ces compétences si spécifiques et de les développer, alors que nous avons bien compris à l'issue de la revue de littérature qu'elles sont par essence difficiles à appréhender et à cerner dans leur complexité et globalité.

Nous avons défini 3 hypothèses de recherche dans ce cadre :

Notre première hypothèse est que la formalisation des Soft Skills est une vaine tentative de contrôle et de mesure de ce qui fait le Manager dans sa singularité. L'apport de la littérature est en ce sens essentiel pour avoir un regard complet sur les pratiques des entreprises : l'identification des compétences « soft », leur définition et leur déclinaison par l'organisation, le choix des dispositifs d'évaluation, sont les éléments sur lesquels nous nous attarderons pour savoir s'ils permettent de rendre objectivable ce qui caractérise le Manager dans sa subjectivité, si cette dimension est prise en compte, gommée, ou niée. Nous verrons ainsi si les organisations mesurent la difficulté inhérente à la nature même de ces compétences et comment elles s'en accommodent dans leurs pratiques.

Notre seconde hypothèse est que le degré de formalisation du dispositif d'évaluation des Soft Skills des Managers de proximité, est contingent au contexte de l'entreprise et à sa stratégie. Nous souhaitons ici déterminer si le choix du dispositif d'évaluation des Soft Skills et son degré de formalisation sont étroitement liés à la stratégie de l'entreprise, à son mode de gestion et aux objectifs qu'elle affiche en mettant en place ce dispositif.

Notre troisième hypothèse est que le rôle et la place des différentes parties prenantes de l'organisation sont déterminants dans le choix des dispositifs d'évaluation et de développement des Soft Skills des Managers. Le choix des parties prenantes intégré au processus en amont a un impact sur la détermination du dispositif d'évaluation lui-même : le promoteur du projet d'évaluation, l'intégration de plus ou moins d'acteurs dans le choix du dispositif, auront un impact.

Nous avons choisi de développer notre analyse autour de 5 axes, qui représentent les étapes clés du processus de formalisation des Soft Skills dans les organisations : l'identification des Soft Skills et leur intégration dans un référentiel de compétences ; le processus d'évaluation des Soft Skills ; le développement des Soft Skills ; la valorisation/reconnaissance des Soft Skills, et la mesure de l'impact des Soft Skills sur l'organisation.

Dans les pages qui suivent, nous nous attacherons d'abord à expliciter le cadre méthodologique de notre étude, puis nous détaillerons les résultats de nos entretiens auprès de professionnels RH de 22 entreprises.

## **2° - Choix méthodologiques**

### **2.1 Détermination de l'échantillon d'entreprises pour l'enquête de terrain**

Pour déterminer notre échantillon d'entreprises à interroger, nous sommes parties de l'hypothèse que tous les types d'entreprises, quel que soit le nombre de salariés<sup>47</sup>, leur secteur d'activité, leur nationalité ou encore leur statut juridique, étaient susceptibles d'avoir identifié des Soft Skills pour leurs Managers de proximité.

La première phase de notre démarche a donc consisté à contacter un maximum d'entreprises, en variant les profils. Nous souhaitons ainsi avoir des entreprises comparables sur la base de leur taille ou de leur appartenance à un même secteur d'activité par exemple, afin d'identifier d'éventuelles similitudes de pratiques.

Sur 48 entreprises contactées, nous avons pu obtenir un entretien ferme avec 22 d'entre elles. Les entretiens se sont déroulés de juin à septembre 2011. Parmi ces 22 entreprises :

- 4 sont des PME de moins de 500 salariés (mais toutes supérieures à 200 salariés) dont 2 du secteur public et 2 du secteur privé ;
- 8 sont des entreprises de taille moyenne (entre 500 et 4999 salariés), dont 5 du secteur privé et 3 du secteur public.
- 10 sont des entreprises de grande taille (+5000 salariés), dont 4 du secteur privé et 6 du secteur public.

Sur l'ensemble des entreprises interrogées, 5 appartiennent à l'industrie manufacturière, 4 appartiennent aux entreprises de commerce, 2 au secteur des transports et 4 au secteur des activités financières et d'assurance. Le reste des entreprises se répartit sur des secteurs variés.

Afin de pouvoir effectuer d'éventuels recoupements sur des critères comme la nationalité, nous avons obtenu dans notre échantillon 17 entreprises d'origine française, 2 japonaises, 2 américaines et 1 allemande.

De la même façon, nous avons dans notre échantillon d'entreprises des structures d'actionariat variées, dont nous présenterons la segmentation plus loin.

---

<sup>47</sup> Les entreprises de très petite taille ont été exclues du fait de l'absence d'un nombre significatif de Managers de proximité

## 2.2 Nature de la population interviewée

Notre étude portant sur les pratiques des entreprises en matière de dispositifs liés aux Soft Skills des Managers de proximité, il nous a semblé pertinent d'interroger des professionnels RH car ce sont des sujets pilotés le plus souvent par ces derniers et la gestion de cette catégorie de Manager est actuellement au cœur de nombreuses politiques RH.

Pour nous parler de la mise en place des dispositifs liés aux Soft Skills, nous avons donc choisi de nous adresser à des Directeurs Ressources Humaines, des Responsables Ressources Humaines ou toute personne directement en charge de ce type de dispositif (responsable de développement RH par exemple).

Au total, 22 interlocuteurs, qui se répartissent comme suit :

- 9 Directeurs des Ressources Humaines ou DRH adjoint
- 4 Responsables Ressources Humaines
- 4 Responsables de développement RH ou compétences managériales
- 5 interlocuteurs RH aux intitulés de postes différents

En complément des entretiens dans les entreprises, et afin d'avoir d'autres éclairages sur le sujet, nous avons également interrogé des experts :

- deux consultants en cabinet de conseil spécialisé dans ce domaine (Hudson et Mercer) ;
- une psychologue clinicienne, pour le regard orienté en Sciences Humaines.

55

---

Nous avons également pour projet d'interroger des organisations syndicales, car certaines sont montées au créneau sur le sujet de l'évaluation des compétences comportementales et proposent ainsi un éclairage complémentaire, parfois à contre-courant de celui des professionnels RH que nous avons interrogés.

Cependant, nous n'avons pas réussi à obtenir des entrevues avec des représentants syndicaux au niveau des confédérations, les plus à même de nous donner la position de leur syndicat sur ce sujet, contrairement aux délégués syndicaux locaux que nous avons interrogés dans nos entreprises respectives, et dont les réponses ne pouvaient être exploitées. En effet, leurs positions étaient trop centrées sur leur entreprise d'appartenance alors que nous souhaitons un regard syndical transverse sur les dispositifs d'évaluation.

Nous avons donc décidé de collecter tous les articles et études ou rapports produits par les organisations syndicales autour de ce thème, ce qui nous a quand même permis de capter leur regard et d'enrichir notre étude de leur vision sur ce sujet.

## 2.3 Choix de la méthode d'enquête

Au-delà de l'objectif de notre recherche, c'est-à-dire l'analyse d'un processus lié aux Soft Skills, nous voulions instaurer une relation de confiance avec nos interlocuteurs afin de favoriser l'expression spontanée, et que notre étude ne se borne pas à collecter des descriptions théoriques de processus. C'est pour cette raison que nous n'avons dévoilé que partiellement l'objectif de notre étude à nos interlocuteurs, sans faire référence au degré de formalisation des dispositifs. Nous leur avons simplement

dit que nous cherchions à appréhender les pratiques des entreprises autour de l'évaluation des compétences « soft » des Managers de proximité, sans volonté de jugement ou de parti pris.

Pour mener ces interviews, nous avons convenu par téléphone ou par mail de rendez vous en présentant le thème de notre étude (à savoir les Soft Skills des Managers de proximité) et en indiquant la durée approximative de nos échanges (1 heure 30 environ).

Sur la forme, nous avons opté pour une méthode qualitative sous forme d'entretiens semi directifs, voire non directifs, en fonction de notre interlocuteur. Dans le cadre de nos échanges, nous nous sommes appuyées sur une grille d'entretien, avec pour objectif d'obtenir les réponses à toutes nos questions, en nous adaptant au mieux à notre interlocuteur (soit un entretien cadré et semi directif, soit un échange fluide et interactif).

Au cours de nos entretiens, nous avons toujours veillé à alterner neutralité et souplesse, en utilisant des relances et des reformulations, lorsque l'interviewé évoquait des aspects du thème de manière trop succincte ou lorsque nous n'obtenions pas des réponses suffisamment précises sur l'objet de notre recherche. D'ailleurs, l'absence de réponse à une ou plusieurs questions était aussi une information en soi.

Nous pensons que le fait d'être nous-mêmes des professionnelles RH a permis d'instaurer plus facilement un « lien de confiance » avec nos interlocuteurs. En effet, nos « pairs » RH étaient également amenés à nous interroger, en fin d'entretien, sur nos propres pratiques RH en la matière. Ces échanges se sont donc avérés très interactifs et enrichissants.

Nous avons fait le choix de ne pas enregistrer nos échanges pour laisser les intervenants s'exprimer sur le sujet en toute liberté, et donc favorisé la prise de notes manuscrites retranscrites ensuite sous la forme de compte rendu informatique.

Ces entretiens ont eu lieu à la totale convenance des interviewés :

- Principalement sur leur lieu de travail (Renault, ADP, Fujitsu, Mercer, Allianz, Total, Les Jours Heureux, le CNES...)
- Mais aussi lors de déjeuners de travail (Sagell Nexity Lamy...)
- Ou par téléphone (Areva, Shiseido, Entreprise X du secteur agroalimentaire...)



L'échantillon a été trouvé principalement grâce à notre réseau professionnel, que nous avons largement activé. Le réseau Dauphinois (autres promotions du MBA RH) a été également très aidant pour cette recherche.

## 2.4 Élaboration du guide d'entretien

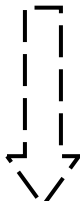
Afin de nous assurer que tous les thèmes que nous souhaitions couvrir puissent être abordés lors de nos entretiens avec les professionnels RH, nous avons construit une grille d'entretien, que nous n'avons pas communiquée à nos interlocuteurs, que ce soit préalablement à l'entretien ou au cours de ce dernier.

Il est arrivé que certains de nos interlocuteurs posent comme condition le fait de prendre connaissance des questions avant l'entretien. Dans ces rares cas, nous avons communiqué une grille d'entretien un peu édulcorée afin de ne pas perdre complètement la spontanéité des réponses. En revanche, nous ne leur avons pas dévoilé l'objectif final de notre recherche.

Sur la forme, nous avons élaboré la grille d'entretien en y intégrant à la fois des questions fermées et ouvertes afin d'obtenir un ensemble d'informations croisées et riches. Les questions fermées ont été exploitées pour nous aider à appréhender le degré de formalisation des dispositifs liés aux Soft Skills mis en place dans les entreprises. Les questions ouvertes permettaient quant à elles de collecter de l'information plus qualitative sur les pratiques des entreprises, comme les outils d'évaluation, de développement ou encore les différentes formes de reconnaissance liées aux Soft Skills.

Sur le fond, nous avons conçu la grille en respectant la progression logique d'un processus de formalisation, afin de nous rendre la lecture et l'analyse quantitative et qualitative des résultats plus faciles et cohérentes.

Notre grille d'entretien, présentée dans son intégralité dans l'annexe 1, reposait sur 5 axes, qui se voulaient être les étapes clés du processus de formalisation des Soft Skills :

- 
- L'identification des Soft Skills et l'intégration dans un référentiel de compétences
  - Le processus d'évaluation des Soft Skills
  - Le développement des Soft Skills
  - La valorisation/reconnaissance des Soft Skills
  - La mesure de l'impact des Soft Skills sur l'organisation

## **Chapitre 2 – ANALYSE DES RESULTATS**

### **1°- Méthodologie d'analyse des résultats**

#### **1.1 Préparation du corpus**

Notre étude ayant pour objet d'appréhender des pratiques d'entreprises autour d'un sujet donné, nous avons opté pour une analyse horizontale des données<sup>48</sup>. En effet, cette approche nous a semblé pertinente car elle permet de repérer les récurrences (et aussi les différences) à l'intérieur d'un corpus total, c'est-à-dire de l'ensemble de nos entretiens.

Nous avons donc construit une grille d'analyse permettant la réunion d'éléments comparables entre les différents entretiens afin d'en étudier les similarités et les différences.

Pour l'élaboration de cette grille, présentée en annexe, nous avons repris la trame de notre grille d'entretien en présentant les réponses de nos interlocuteurs, question par question, les unes à côté des autres.

En complément, nous avons recherché dans la presse ou sur les sites institutionnels des entreprises des informations qui ne nous avaient pas toujours été données en entretien.

Ainsi, les informations suivantes ont été collectées :

- Le nombre de salariés (sur le périmètre France ou périmètre groupe en fonction de la pertinence)
- Le nombre de Managers de proximité (si l'information était connue)
- L'appartenance au secteur public / privé
- Le secteur d'activité
- La nationalité
- Le style de gestion
- Le type d'actionnariat
- La performance financière
- La présence ou non d'une page dédiée au développement des compétences sur le site internet grand public de l'entreprise

Nous avons intégré ces informations à notre grille d'analyse car nous pensons que ces variables étaient susceptibles d'avoir une influence sur les pratiques des entreprises en matière de dispositifs liés aux Soft Skills. Ce qui peut être vérifié par la suite sous forme de calculs de corrélations entre variables.

La complexité de certaines de ces variables nous a obligé à réaliser un travail préparatoire de retraitement de ces dernières afin qu'elles soient les plus homogènes et cohérentes possibles entre elles.

En ce qui concerne la taille des entreprises, nous avons créé 3 typologies :

- les petites entreprises, moins de 500 salariés ;
- les moyennes, de 500 à 4999 salariés ;
- les grandes, de plus de 5000 salariés.

---

<sup>48</sup> Gavard Perret, Gotteland, Haon, Jolibert (2008) *Méthodologie de la Recherche*, Editions Pearson – p262

Pour l'appartenance au secteur public ou privé, nous avons considéré que l'appartenance à l'un ou l'autre des secteurs serait déterminée en fonction de l'actionnaire majoritaire de l'entreprise. En l'occurrence, si l'Etat ou des administrations nationales, régionales ou locales se trouvait être majoritaires dans le capital de l'entreprise (au moins 51%), nous considérons que l'entreprise appartenait au secteur public.

Pour déterminer l'appartenance à un secteur d'activité et obtenir des familles homogènes, nous avons identifié le code NAF de chaque entreprise et nous l'avons rapproché de la nomenclature NAF de l'Insee.

Pour déterminer le style de gestion, nous nous sommes appuyées sur les entretiens et sur les informations relatives à la stratégie de l'entreprise collectées sur son site internet. Ce faisceau d'informations nous a permis d'identifier deux types d'entreprises : les entreprises dont l'objectif principal est la rentabilité à court terme, et les entreprises qui cherchent à inscrire leur performance dans du long terme.

Pour déterminer le type d'actionnariat et identifier des « familles » d'entreprises dans ce domaine, nous avons d'abord consulté la structure de l'actionnariat de chaque entreprise. Puis, nous avons regroupé les entreprises en sous-groupes homogènes en nous appuyant sur une typologie établie par le cabinet Deloitte et l'Agefi, présentée en annexe. Cette typologie propose 5 grands types d'actionnariat (actionnariat familial, salarié, particulier, financier et public), qui influencent directement la stratégie de l'entreprise.

Enfin, pour déterminer la performance financière de l'entreprise, nous avons consulté les rapports annuels 2010 sur internet. Nous avons classé les entreprises en quatre catégories : les entreprises en croissance par rapport à N-1 (avec résultat positif), les entreprises à l'équilibre (pas de progression par rapport à N-1), les entreprises en décroissance (résultat négatif) et les associations, qui sont par nature à but non lucratif.

L'étape suivante de la préparation de notre analyse a consisté en un travail de codage des données qualitatives textuelles (le corpus), dont nous présentons la méthodologie dans la partie suivante.

## 1.2 Codage des résultats

Afin de pouvoir coder le contenu du corpus de façon homogène dans les différentes rubriques de notre grille d'analyse, nous avons procédé à un travail de découpage de ce dernier. Notre analyse a donc consisté à déconstruire puis à reconstruire les données sous une autre forme, plus lisible et synthétique<sup>49</sup>.

Nos règles de découpage ont été les suivantes :

Les réponses aux questions fermées (formulées sous forme de phrases par nos interlocuteurs), ont été interprétées et intégrées dans la grille sous la forme « oui » ou « non ».

---

<sup>49</sup> Tesch R.(1990) *Qualitative research : analysis type & software tools*, London, Falmer Press

Les réponses aux questions ouvertes, comme par exemple « *qui participe à l'identification des Soft Skills ?* », ont été réintégrées dans la grille sous forme de mots, comme « DRH », ou « N+1 » pour faciliter l'identification des parties prenantes et identifier les récurrences plus aisément. Pour le codage des réponses aux questions ouvertes, nous avons effectué un codage émergent, à savoir que les catégories n'étaient pas préalablement constituées. Pour cela, nous avons travaillé au plus près des mots présents dans le corpus afin de faire émerger des mots clés.

Grâce à notre travail de préparation puis de codification du corpus, nous avons donc pu effectuer l'analyse que nous vous présentons ci-après.

## **2° - Quelle place pour les Soft Skills en entreprise ?**

Dans cette partie d'analyse des résultats obtenus suite à notre enquête auprès des 22 entreprises, nous allons adopter un regard plutôt qualitatif en fonction des informations obtenues.

En effet, nous recherchons ici à déterminer quels types de compétences «soft» sont mis en avant par les entreprises, s'il y a des tendances communes ou discriminantes, selon les tailles et secteur d'activité par exemple, et quels sont leurs objectifs en prenant en compte ces compétences spécifiques.

Pour ce faire, nous nous baserons sur les 22 comptes rendus d'entretien, les 9 grilles d'entretien d'évaluation, et les 6 référentiels de compétences que nous avons en notre possession.

Le premier constat est que toutes les entreprises de notre échantillon disent reconnaître l'importance des Soft Skills de leurs Managers. Néanmoins, le terme de « Soft Skills » n'a jamais été cité spontanément par aucun de nos interlocuteurs. Certains le connaissaient, d'autres se le sont fait définir. Rappelons que si nous avons choisi ce terme anglo-saxon, c'est parce qu'il est générique et englobe toutes les appellations qui peuvent recouvrir ce type spécifique de compétence.

Il est intéressant de noter qu'aucun référentiel ne contient le terme de Soft Skills. En effet, malgré la littérature présente sur ce sujet et l'apparition de nombreux termes anglophones dans notre gestion RH quotidienne (people review, Responsable Compensation & Benefits, HR Business Partner, Talent Manager...), ce terme ne paraît pas du tout utilisé au sein des 22 entreprises, même dans des groupes internationaux tels qu'Areva, Allianz, ou Total.

Dans notre échantillon d'entreprises, il y a une certaine disparité au niveau du terme utilisé pour désigner ces compétences : compétences comportementales, savoir être, intelligence de la situation, dimensions personnelles... Pour 14 des entreprises interrogées, il est question de compétences comportementales. Mais seules 9 d'entre elles les ont formalisées dans un référentiel. A souligner que l'entreprise X du secteur agroalimentaire a fait appel à un référentiel externe (les compétences de Lominger), alors que pour les autres entreprises concernées, le référentiel a été créé en interne.

Parmi les autres entreprises ayant formalisé ces compétences dans un référentiel, 2 parlent de « compétences transversales » (CNES et Trescal), et 1 de « dimensions personnelles » (Shiseido). 1 seule des entreprises, le CNES, expliquera avoir écarté la notion de « compétence comportementale » du fait des difficultés pour rendre ces compétences observables.

Par ailleurs, 5 autres entreprises (APEC, Musée XX, Kookaï, les Jours Heureux, Fujitsu) n'ont pas formalisé ces compétences sous forme de référentiel. Certaines n'ont pas encore eu le temps de formaliser dans un contexte de changement, d'autres ne souhaitent pas le faire afin de ne pas tomber sous le coup de la loi, ou encore ces compétences n'ont pas besoin d'être formalisées car elles font partie intégrante de la culture de l'entreprise.

Les autres entreprises parlent de compétences managériales, et c'est là un autre point à souligner. Pour 5 d'entre elles (Lapeyre, Lyonnaise des Eaux, la SNCF, le Musée XX, Kookaï), ces compétences spécifiques font partie intégrante des compétences managériales qu'elles ont identifiées : elles ne sont pas définies à part, mais incluses dans les compétences managériales globales attendues.

En effet, les entreprises qui n'ont pas intégré ces compétences « soft » dans un référentiel, sont plutôt des entreprises de taille moyenne qui, comme Kookaï ou Fujitsu ont plutôt une culture de l'oral et souhaitent rester proches du terrain afin d'adapter au mieux les compétences requises entre poste et individu.

Nous noterons donc que les Softs Skills sont intégrées dans la quasi totalité des référentiels de compétences (82% des entreprises interrogées déclarent avoir identifiées formellement des Softs Skills pour leurs collaborateurs et leurs Managers), soit dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation (La Lyonnaise des Eaux, ADP, Allianz, Total, Areva), soit dans les fiches de postes propres à chaque Manager (Kookaï), voire dans les deux pour les grands groupes.

Soulignons que les référentiels ont été conçus la plupart du temps avec les Directions des Ressources Humaines. Le schéma classique de fonctionnement est une association RH, Direction Générale et Managers opérationnels. Seules deux entreprises n'ont pas inclus la DRH dans l'identification des Soft Skills, à savoir la Lyonnaise des Eaux et la SNCF.

Cependant, nous remarquons également qu'aucune entreprise ne dispose d'un formulaire d'évaluation dédié et spécifique aux Soft Skills. Les référentiels de Soft Skills sont intégrés à la grille d'évaluation (de la performance et/ou de développement), avec l'ensemble des autres compétences (métiers, techniques...).

Un autre point est à remarquer : le degré de déclinaison de ces compétences. En effet, toutes les entreprises n'ont pas la même approche. Les grands groupes (PSA, Total, entreprise X du secteur agroalimentaire...) déclinent ces compétences comportementales à partir de leurs valeurs, pour donner du sens et partager des comportements communs. Pour PSA, ce sont 12 comportements managériaux clés qui ont été définis en fonction des 4 valeurs du Groupe, et pour Total, ce sont 26 compétences comportementales qui ont été identifiées et réparties en une typologie reprenant les 4 valeurs de l'entreprise.

A l'inverse, certaines entreprises donnent des critères très généraux, tels « bon relationnel », « orientation client » ou encore « esprit d'équipe » (Lapeyre, Mercer). D'autres, telles Lyonnaise des Eaux, Allianz ou encore Shiseido, donnent des critères clairement définis, regroupés en typologie. Nous nous référons ici aux compétences et leurs items tels qu'ils apparaissent dans le référentiel de compétences et/ou dans tout autre outil de type entretien d'évaluation fournis par nos interlocuteurs.

Pour 66% des entreprises, ces compétences sont classées selon une typologie spécifique. Par exemple la Lyonnaise des Eaux organise son référentiel en 5 parties : management d'équipe et leadership, pilotage et évaluation des résultats; délégation / autonomie, courage managérial / respect reconnaissance. Au sein de chaque grande partie est décrite une série de capacités attendues : « *capacité à savoir prendre des décisions difficiles...* »

Sur la base des informations à notre disposition, nous avons regardé de plus près à quels types de compétences « soft », nos interlocuteurs attachaient de l'importance : existe-t-il des tendances communes, des points de distinction majeurs ?

Pour plus de la moitié d'entre elles (60% de notre échantillon), les compétences comportementales identifiées dans ces référentiels sont les mêmes quel que soit le niveau du Manager.

En reprenant au plus juste les intitulés des entreprises, certaines compétences « soft » attendues se retrouvent de façon quasi unanime dans toutes les entreprises : sur le travail en équipe et l'animation d'équipe (savoir écouter, déléguer, collaborer en équipe, et mobiliser, fédérer). Viennent ensuite la capacité à animer et à fonctionner en réseau, la capacité à prendre des risques, des initiatives, puis dans une moindre dimension le fait de communiquer, de donner du sens, de respecter ses engagements, ainsi que les procédures, les meilleures pratiques, avoir le sens de l'organisation, et développer les compétences de ses collaborateurs.

A l'opposé, les points de distinction se font sur des critères tels que l'exemplarité, le pilotage de l'activité ou encore le respect des délais, l'ouverture aux différences.

L'interaction entre compétences managériales et compétences « soft » est visible dans ces exemples, et illustre les attentes « classiques » des entreprises envers leurs Managers.

Les pratiques d'évaluation de ces compétences varient aussi d'une entreprise à l'autre de notre échantillon : Lapeyre et Total n'évaluent que les Managers ayant un statut cadre. Allianz, entreprise X du secteur agroalimentaire, Kookaï et Fujitsu adaptent l'évaluation et les critères ou compétences comportementales choisies, selon la nature du poste, et le niveau de responsabilité du Manager : Allianz par exemple propose de préciser au maximum 3 compétences managériales maîtrisées et 3 à développer. Total propose un mixte entre 5 compétences managériales communes et 8 à choisir parmi les 26 définies selon le métier. Pour les autres entreprises, l'évaluation annuelle lors d'un entretien est systématique et est la même pour tous les Managers.

### **3°- Quelles pratiques d'évaluation des Soft Skills en entreprise ?**

Nous allons à présent étudier les résultats générés par notre enquête sur l'acte d'évaluation des Soft Skills dans notre échantillon d'entreprises.

#### **3.1 Quelle place pour l'évaluation des Soft Skills dans les entreprises ?**

En premier lieu, nous constatons que plus de 85% des entreprises faisant partie de notre échantillon (19 sur 22) déclarent posséder un dispositif formel d'évaluation des Soft Skills.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que le fait d'évaluer les Soft Skills des Managers est une chose récente dans un grand nombre d'entreprises. Cette volonté d'évaluer cette dimension du rôle de Manager est, au vue des réponses données, impulsée soit par la volonté du DRH en place soit par la Direction de l'entreprise.

Les 3 entreprises qui déclarent ne pas évaluer de façon formelle précisent qu'elles opèrent néanmoins une forme d'évaluation informelle en s'appuyant sur des observations sur le terrain. En effet, que ce soit les RH de terrain (chez Fujitsu Services) ou les Managers de Managers (chez Kookaï), il s'agit avant tout d'observer les Managers en action sur le terrain, sans s'appuyer sur une grille prédéterminée listant des comportements à évaluer. C'est donc une observation d'ensemble des comportements du Manager qui est faite. Ces observations sont ensuite relayées au niveau du siège afin d'identifier d'éventuels besoins de développement managérial (formation, accompagnement, etc.) ou de recadrage (en cas de problème avec un Manager).

Parmi les entreprises qui n'évaluent pas de façon formelle, une entreprise se distingue des autres : Fujitsu Technology Solutions. En effet, lorsque nous avons demandé à son DRH s'il existait dans son entreprise un dispositif d'évaluation des Soft Skills pour les Managers, il nous a indiqué que la loi lui interdisait de le faire de façon formelle. Ainsi, il se trouve être la seule personne interrogée à avoir abordé une dimension juridique, qui n'a pas du tout été évoquée par nos autres interlocuteurs.

Par ailleurs, nous observons que la moitié des entreprises évalue leurs Managers sur la totalité des Soft Skills identifiées, soit en moyenne une dizaine de Soft Skills à évaluer par Manager.

Les entreprises comme Total, entreprise X du secteur agroalimentaire ou encore la SNCF, qui utilisent des référentiels comportant plus d'une dizaine de Soft Skills au total, choisissent d'en évaluer seulement une partie (entre 1 et 5 en général). En effet, leurs référentiels sont des sortes de « dictionnaires » parmi lesquels sont choisies les Soft Skills les plus adaptées en fonction de l'activité et du niveau de responsabilité du Manager.

Lorsque les Soft Skills sont évaluées, elles le sont lors de l'entretien annuel, qui semble être l'outil d'évaluation privilégié des entreprises, comme nous allons à présent le voir.

### 3.2 Zoom sur l'entretien annuel

En effet, les résultats montrent que l'entretien annuel est l'outil d'évaluation de prédilection utilisé par l'ensemble des entreprises qui déclarent évaluer les Soft Skills de façon formelle.

Il est important de rappeler que l'objectif de cet entretien, qui a un caractère obligatoire, est avant tout d'évaluer la performance individuelle d'un collaborateur sur une période définie (souvent un an) et de déterminer les objectifs pour la période à venir. En théorie, il n'a donc pas pour objet principal la formation ou le développement du salarié, à moins que l'entretien professionnel y soit intégré, ce qui est souvent le cas.

Dans ce contexte, nous observons que près de 80% des entreprises ne dissocient pas l'entretien d'évaluation des performances et l'évaluation des compétences sous la forme de 2 entretiens distincts. Elles utilisent l'entretien annuel pour évaluer à la fois la performance et les compétences des Managers.

Lors de l'entretien annuel, c'est très généralement le N+1 du Manager qui procède seul à l'évaluation. Pour cela, nous constatons que toutes les entreprises ont formé leurs évaluateurs à la conduite de l'entretien d'évaluation. Cependant, ce dernier ayant avant tout pour objet la fixation d'objectifs, nous ne savons pas précisément si la formation à l'entretien annuel reçue par les N+1 comprenait ou non une partie sur l'évaluation spécifique des compétences « soft ».

Dans quelques entreprises (soit 4 entreprises sur les 19 qui évaluent de façon formelle), l'évaluateur (N+1 du Manager) a la possibilité de demander un avis auprès des RH ou de son N+2, mais ces derniers ne participent pas à l'entretien dans la grande majorité des cas.

Pour apprécier le niveau de compétence attendu, la majorité des entreprises utilise les termes suivants : au dessus des attentes / conforme aux attentes / progrès attendus (certains ajoutent même une notion de progrès constaté en plus) / insuffisant (doit s'améliorer / pas de progrès constaté). Nous notons que certaines entreprises remplacent des mots par des icônes en forme de « smiley » pour apprécier le niveau de compétence.

D'autre part, nous remarquons qu'une majorité d'entreprises laisse l'évaluateur définir son « attendu » par rapport à une compétence donnée, ce qui entraîne un fort risque de biais dans l'évaluation. En effet, chaque évaluateur peut avoir des attentes différentes et être plus ou moins exigeant par rapport au niveau de compétence attendu, d'où une forte ambiguïté.

Il est également intéressant de noter que sur ces 19 entreprises ayant un dispositif d'évaluation formalisé, 3 entreprises nous indiquent que l'évaluation des Soft Skills n'est pas systématique pour l'ensemble de leurs Managers. En effet, la décision d'évaluer ou non les Soft Skills est laissée libre à l'évaluateur.



Dans les entreprises comme Total, entreprise X du secteur agroalimentaire, le CNES, Scor ou encore la SNCF, le Manager dispose d'un outil d'auto-évaluation de ses compétences et donc également de ses Soft Skills, lui permettant de confronter son point de vue avec celui de son N+1 sur une base commune, pour ensuite échanger lors de l'entretien annuel.

Chez Mercer, le Manager dispose d'un outil appelé « *Multi Source Feedback* » lui permettant de collecter de la rétroaction auprès de ses pairs ou collaborateurs sur les aspects comportementaux, eux-mêmes liés au référentiel de Soft Skills défini par le Groupe. Cet outil a pour vocation de servir de base d'échange lors de l'entretien annuel.

Qu'il s'agisse d'outils de type auto-évaluation ou rétroaction, il faut souligner que leur utilisation n'est pas obligatoire dans toutes les entreprises : les Managers sont donc libres de les utiliser ou non pour échanger avec leur N+1. Toutefois, et cela afin de rendre les échanges plus objectifs, les RH jouent un rôle important dans la promotion et la systématisation de l'utilisation de ces outils.

Soulignons un dernier point quant à l'évaluation lors de l'entretien annuel : seules l'APEC et le CNES ont intégrés des objectifs collectifs dans leurs grilles. Cela ne touche pas uniquement les compétences « soft », mais cela montre surtout que l'évaluation du Manager ne tient que très rarement compte de cette dimension collective, alors que nous avons vu que la capacité à fédérer une équipe et à travailler en équipe est l'une des compétences identifiées comme prioritaires par les entreprises interrogées.

### **3.3 Les autres outils utilisés pour l'évaluation**

La plupart des entreprises qui évaluent les Soft Skills de leurs Managers font appel à d'autres outils, en complément de l'entretien annuel.

Nous distinguons 2 catégories : les outils d'évaluation où le Manager est présent et fait l'objet d'une évaluation, et ceux visant à évaluer les compétences du Manager, mais sans qu'il soit physiquement présent.

Soulignons que contrairement à l'entretien annuel, ce sont généralement les services Ressources Humaines qui pilotent le recours à ces outils.

Dans la première catégorie d'outils, nous trouvons l'entretien de formation, l'entretien de compétences, l'*Assessment Center*, le 360°, les entretiens en groupe, l'observation sur le terrain, les mises en situation, et l'entretien de carrière.

L'entretien de formation, la revue de compétences et l'entretien de carrière sont des entretiens périodiques destinés à faire le point sur les compétences du Manager dans son rôle actuel et à recueillir ses besoins en développement afin de réduire l'écart entre le niveau de compétence détenu par ce dernier et le niveau requis. Ils permettent également d'échanger sur ses souhaits d'évolution professionnelle et d'évaluer leur potentiel ou leurs difficultés. Ce sont donc des entretiens où il est spécifiquement question des compétences, contrairement à l'entretien annuel.

Si l'on regarde de plus près la politique RH et la stratégie globale des entreprises qui mettent ces outils en place, nous constatons qu'il existe parfois un lien intéressant de cause à effet. Par exemple, l'un des axes stratégiques de Lyonnaise des Eaux concerne la mobilité au sein du Groupe (cf site institutionnel) : en mettant en place des entretiens de carrière avec les Managers, les RH recueillent les souhaits de mobilité et mettent en place des parcours adaptés.

De même au Musée XX, où le développement des compétences des collaborateurs représente un élément clé de la stratégie RH (le Musée dispose d'un centre de recherche et d'enseignement), des entretiens de formation ont régulièrement lieu et sont extrêmement valorisés par les salariés.

L'APEC est également dans ce cas, car son changement de modèle économique et le développement de ses activités de conseil poussent l'entreprise à développer les compétences de ses collaborateurs et donc à mettre en place un système de revue de compétences.

En ce qui concerne les outils de type *Assessment Center* et 360°, les entreprises les utilisent généralement au cas par cas, lorsqu'un besoin émerge (problème de management détecté chez un Manager, prise de fonction, évolution professionnelle envisagée, etc.). L'autre raison pour laquelle les entreprises n'utilisent pas ces dispositifs pour tous leurs Managers en est le coût. En effet, ce sont principalement des cabinets de conseil qui proposent ce type de prestation onéreuse. A contrario, des entreprises comme Allianz disposent déjà de ces outils en interne, pilotés par les RH, qui ont été formés à leur utilisation. De façon générale, ce sont les grandes entreprises qui utilisent ces outils, tous secteurs d'activités confondus.

66

---

Dans la deuxième catégorie d'outils, nous trouvons les *People Review*, et Comités de Carrière. Ces réunions, où le Manager lui-même (en tant qu'évalué) n'est pas physiquement présent, ont pour objectif d'évaluer la performance, les compétences et le potentiel d'évolution des Managers en vue d'éventuelles évolutions, promotions ou mobilités. Elles sont généralement composées d'un représentant des Ressources Humaines, d'un représentant de la Direction (parfois des membres du COMEX) et de la Direction opérationnelle. Ensemble, ils échangent autour du profil de chaque Manager et procèdent donc à une évaluation de ses capacités, de son niveau de compétence sur tel ou tel aspect de son rôle afin de détecter le potentiel évolutif. Ils décident également de mettre en place ou non des actions de développement pour les Managers identifiés « à potentiel » ou « en difficulté ». Ces réunions permettent de mettre directement en lien les compétences des Managers et la stratégie de l'entreprise, et au-delà, de positionner chaque personne à la bonne place pour mener à bien le projet d'entreprise.

Nous constatons que les outils de type *People Review* ou Comité de carrière sont surtout l'apanage des grands groupes, dans le secteur de l'industrie et des services. Parmi les entreprises qui font appel à ces dispositifs, se trouvent Mercer, Allianz, ADP, Areva, entreprise X du secteur agroalimentaire, Trescal et Renault.

De leur côté, les entreprises qui n'évaluent pas de façon formelle utilisent très majoritairement l'observation sur le terrain, les mises en situation, le feedback du terrain vers le Siège pour recueillir une impression d'ensemble sur les qualités comportementales du Manager.

De façon générale, l'outil d'évaluation est le même pour l'ensemble des Soft Skills évaluées, c'est-à-dire que quelle que soit la compétence comportementale à évaluer (parmi un ensemble de compétences « soft »), les entreprises utilisent toujours le même outil pour le faire. Seule la SNCF indique que l'outil doit s'adapter à la compétence que l'on cherche à évaluer.

#### **4°- Quels objectifs pour ces dispositifs d'évaluation ?**

Il est maintenant intéressant de voir quel était l'objectif de chacune des entreprises rencontrées au moment de mettre en place un processus d'évaluation des compétences spécifiques de leurs Managers.

Soulignons d'abord que cet intérêt pour les Soft Skills est relativement récent dans les entreprises rencontrées (entre 2005 et 2009), à l'exception du secteur automobile, où la culture est tournée vers les problématiques managériales depuis très longtemps. En effet, dans l'industrie automobile, nous constatons une très forte relation entre la définition des compétences managériales (logique de « vision » pour Peugeot et « d'amélioration continue » dans les usines pour Renault) et la politique de développement de ces deux entreprises, où les comportements managériaux ont une dimension très formalisée et servent très fortement la stratégie. De nombreux documents et présentations sont d'ailleurs produits à cet effet pour communiquer sur ce sujet.

D'après les réponses de nos interlocuteurs, nous constatons tout d'abord que les entreprises poursuivent des objectifs variés en développant les Soft Skills de leurs Managers. Mais il est possible de regrouper ces objectifs sous forme de grandes catégories.

La première catégorie, qui représente la majorité des cas rencontrés, rassemble les entreprises dont l'objectif principal est de permettre aux Managers d'accompagner la stratégie globale (par ex : qualité et innovation permanente, croissance du chiffre d'affaires, mobilité des hommes, etc.). Parmi elles, citons l'entreprise X du secteur agroalimentaire, l'APEC, la Lyonnaise des Eaux, Renault, PSA...

La deuxième catégorie regroupe les entreprises dont l'objectif principal est d'harmoniser / homogénéiser les pratiques managériales. C'est le cas par exemple de Total, ADP ou encore Lapeyre...

Dans la troisième catégorie, se trouvent les entreprises ayant pour objectif d'améliorer leur performance sociale, à savoir de travailler sur la motivation, le bien-être des équipes, la confiance. C'est le cas de la Caisse des Dépôts et de la SNCF.

Ce constat montre à quel point la stratégie adoptée par les entreprises dans ce domaine est directement liée à son contexte interne et à son environnement. Les pratiques en matière de dispositifs liés aux Soft Skills semblent contingentes au contexte de l'entreprise et s'inscrivent dans une stratégie globale. La SNCF, par exemple, a lancé son projet de « *rénovation managériale* » suite à la perte de confiance des salariés envers leur management. Il s'agissait donc de rétablir le lien pour optimiser les relations de travail et favoriser la communication.

Chez Total, la mise en place du dispositif d'évaluation et de développement lié aux Soft Skills a été pilotée par la DRH Recrutement et des Carrières, sous l'impulsion de la Direction, qui avait à cœur de remettre les compétences « soft » au cœur de l'organisation. Pour cela, des référentiels de compétences « soft » très détaillés ont été construits autour des valeurs du groupe. Ces référentiels servent de base à l'évaluation des collaborateurs et des Managers, ce qui permet à la fois d'atténuer toute subjectivité dans l'acte d'évaluation (lors de l'entretien annuel) et d'évaluer des comportements en cohérence avec les valeurs du groupe.

## **5°- Quel niveau de formalisation des dispositifs d'évaluation des Soft Skills ?**

### **5.1 Point méthodologique**

Au cours de notre étude, il nous a semblé intéressant d'essayer de créer un outil permettant d'évaluer le niveau de formalisation des dispositifs liés aux Soft Skills des Managers de proximité dans chaque entreprise interviewée.

L'objectif vise à appréhender de façon globale le niveau de formalisation des dispositifs dans chaque entreprise et à envisager d'éventuels recoupements, voire des corrélations, avec des variables définies préalablement.

Pour mettre en place ce système d'évaluation, nous avons attribué un point aux entreprises lorsqu'elles indiquaient avoir formalisé chaque étape du processus, à savoir :

Etape 1 : Identification de Soft Skills pour les Managers de proximité

Etape 2 : Intégration des Soft Skills dans un référentiel de compétences

Etape 3 : Classement des Soft Skills selon une typologie précise (autour des valeurs, par ex.)

Etape 4 : Présence d'un dispositif formel d'évaluation des Soft Skills

Etape 5 : Evaluation systématique de l'ensemble des Managers de proximité

Etape 6 : Formation des évaluateurs à l'évaluation

Etape 7 : Stockage des informations relatives aux Soft Skills dans un SIRH ou autre

Etape 8 : Présence d'un dispositif formel de développement des Soft Skills

Etape 9 : Reconnaissance formelle des Soft Skills

A chaque étape, si l'entreprise nous a répondu « oui », nous lui avons attribué 1 point. Si la réponse était non, aucun point n'était attribué.

Nous avons ensuite additionné les points pour chaque entreprise. Le niveau de formalisation le plus élevé pour une entreprise est donc de 9 points lorsqu'elle a répondu positivement à toutes les étapes.

Il est important de préciser que notre intention n'était pas d'arriver à un classement avec de bons et de mauvais élèves, mais simplement de nous permettre d'établir des liens éventuels entre le niveau de formalisation des dispositifs et des variables comme, la taille de l'entreprise, la nationalité, le secteur d'activité, le mode de gestion, la structure de son actionnariat, etc.

## 5.2 Présentation des résultats

Nous constatons tout d'abord que, toutes entreprises confondues, le degré de formalisation est élevé avec en moyenne 6,63 points et une médiane de 7,5 points (sur un maximum de 9 points).

Plus de 70% des entreprises interrogées atteignent un degré de formalisation supérieur ou égal à 6, et 50% ont un niveau supérieur ou égal à 8 (sur un maximum de 9 points).

Par ailleurs, au niveau des résultats par secteur d'activité, nous observons que les entreprises du secteur industriel, telles Total, PSA, Renault, ont un niveau de formalisation élevé (8 points pour Total et 9 pour Renault et PSA), ainsi que les entreprises de production/commercialisation de produits de grande consommation : Lapeyre (8 points), Shiseido (9 points) et l'entreprise X du secteur agroalimentaire (9 points).

Au niveau des résultats par taille d'entreprise, nous constatons que les entreprises de plus de 5000 salariés ont un degré de formalisation élevé avec une moyenne de 8 points, contre une moyenne d'environ 5 points pour les entreprises de taille inférieure.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, nous avons identifié plusieurs variables susceptibles d'être corrélées au degré de formalisation. Nous avons donc cherché à répondre aux hypothèses suivantes :

Q1 : Le degré de formalisation est-il corrélé au secteur économique (public/privé) ?

Q2 : Le degré de formalisation est-il corrélé au secteur d'activité ? (cf nomenclature NAF Insee)

Q3 : Le degré de formalisation est-il corrélé à la taille de l'entreprise ?

Q4 : Le degré de formalisation est-il corrélé à la nationalité de l'entreprise ?

Q5 : Le degré de formalisation est-il corrélé au style de gestion ?

Q6 : Le degré de formalisation est-il corrélé au type d'actionariat ?

Q7 : Le degré de formalisation est-il corrélé à la performance économique de l'entreprise ?

La mesure de la corrélation entre les variables a été effectuée par le calcul du coefficient de corrélation linéaire après codification des données au format numérique.

Il est important de préciser que ces résultats ne sont qu'une indication de l'existence d'un lien entre les différentes variables et que l'interprétation qui peut en être faite doit tenir compte de nombreux facteurs de complication, en particulier lorsqu'il s'agit de variables comme le mode de gestion ou le type d'actionariat.

Les résultats sont donc les suivants :

Q1 : le coefficient de corrélation de -0,23, ce qui signifie que le degré de dépendance linéaire entre les deux variables est faible.

Q2 : le coefficient de corrélation, qui est de -0,61, indique que les variables sont fortement indépendantes l'une de l'autre.

Q3 : le coefficient de corrélation entre les 2 variables est de +0,46, ce que nous considérons comme significatif.

Q4 : le coefficient de corrélation est de 0, ce qui signifie que ces 2 variables sont totalement indépendantes l'une de l'autre.

Q5 : le coefficient de corrélation est de +0.58, ce qui indique une forte corrélation entre ces deux variables.

Q6 : le coefficient de corrélation est de +0,20, ce qui signifie une faible corrélation entre ces variables.

Q7 : le coefficient de corrélation est de -0,77, ce qui signifie que les deux variables sont fortement indépendantes l'une de l'autre.

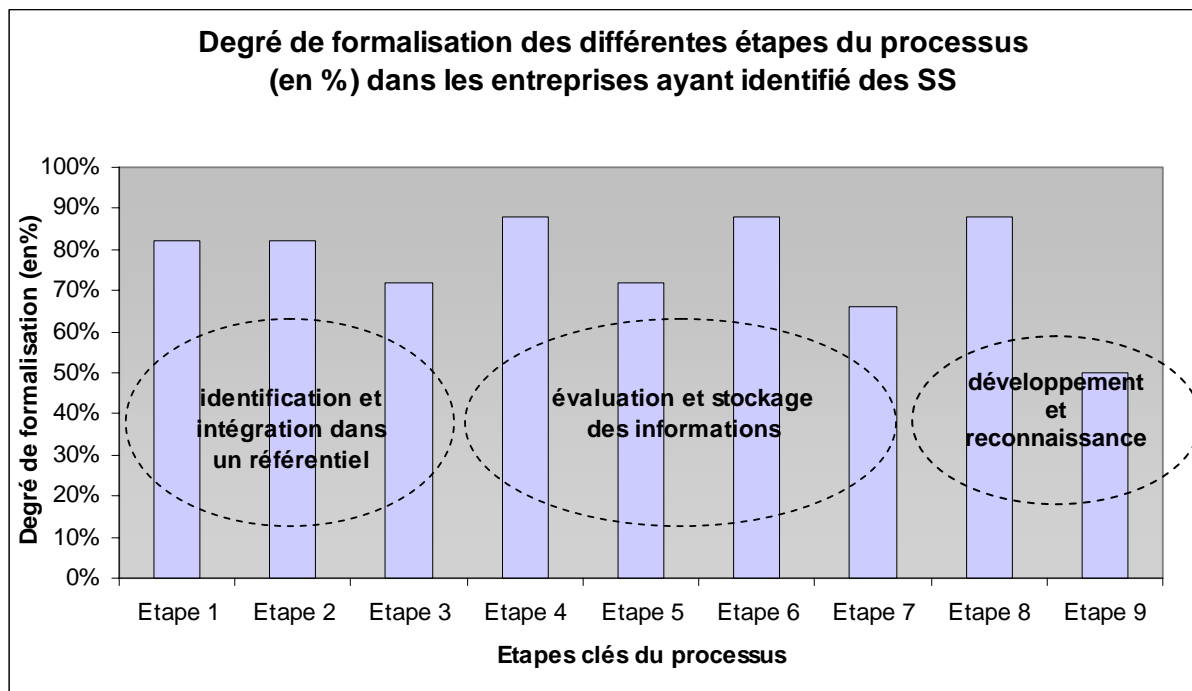
En résumé, nous retenons que le secteur d'activité et la performance économique de l'entreprise sont fortement décorrélés du degré de formalisation du dispositif lié aux Soft Skills. En revanche, nous observons que des variables, comme la taille de l'entreprise et son style de gestion, se trouvent être fortement corrélées au degré de formalisation des Soft Skills.

Il existe donc bien un lien entre taille de l'entreprise et formalisation des Soft Skills, et style de gestion et formalisation des Soft Skills.

D'autre part, il nous a semblé intéressant d'avoir une vue d'ensemble du degré de formalisation dans les entreprises sur l'ensemble du processus, c'est-à-dire de l'étape 1 à 9.

Pour cela, nous avons calculé en % le degré de formalisation de chaque étape puis présenté ces résultats sous forme du graphique ci-dessous.

Les étapes du graphique font référence aux étapes du processus présentées précédemment.



Le calcul du pourcentage est basé sur le nombre d'entreprises ayant identifié des Soft Skills de façon formelle pour leurs Managers de proximité. Par exemple, 88%

des entreprises ayant identifié des Soft Skills pour leurs Managers de proximité possèdent un dispositif formel de développement de ces compétences.

Le graphique permet de révéler plusieurs points. Tout d'abord, nous constatons que le degré de formalisation sur l'ensemble du processus est globalement élevé dans les entreprises ayant identifié des Soft Skills pour leurs Managers de proximité.

En effet, l'étape 9 mise à part, le degré de formalisation moyen sur l'ensemble du processus (étape 1 à 8) est de 80%.

Cela confirme donc une forte volonté de formaliser et de systématiser le concept de Soft Skills dans les entreprises, quel que soit leur secteur ou leur taille.

Néanmoins, nous pouvons remarquer que les étapes 3 (Classement des SS selon une typologie précise), 5 (Evaluation systématique de l'ensemble des Managers de proximité) et 7 (Stockage des informations relatives aux SS dans un SIRH ou autre) présentent un degré de formalisme d'environ 70%, ce qui est inférieur aux autres étapes, qui se situent entre 80% voire 90%.

Nous pensons que la raison pour laquelle l'étape 3 présente un degré de formalisation moindre est dû au fait que toutes les entreprises ayant identifié des Soft Skills n'ont pas forcément mené de réflexion autour du lien entre celles-ci et leurs valeurs, ou n'ont tout simplement pas jugé nécessaire de construire leur propre typologie des Soft Skills identifiées pour leurs Managers.

Concernant l'étape 5, cela s'explique par le fait que certaines entreprises laissent la liberté aux évaluateurs d'évaluer les Soft Skills ou non.

Quant à l'étape 7, elle s'explique par le fait que certaines entreprises n'utilisent pas de Système Informatique par choix, comme nous l'avons vu précédemment, ou parce que l'intégration d'un SI n'a pas réellement de sens vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise.

Concernant l'étape 9, nous constatons que son degré de formalisation est inférieur de 30 à 40% par rapport aux autres étapes. Comme nous l'avons vu précédemment, ce résultat est lié au fait que peu d'entreprises reconnaissent les Soft Skills de leurs Managers de façon formelle, que ce soit sous forme de promotion, de mobilité ou de prime.

## **6°- Le rôle des parties prenantes dans le processus d'évaluation**

Nous allons à présent évoquer le rôle de chaque partie prenante dans le processus d'évaluation.

Nous avons vu précédemment que le N+1 du Manager est dans la majorité des cas l'évaluateur principal dans le cadre de l'entretien annuel. Néanmoins, nous observons qu'il n'intervient pas ou très peu lorsque d'autres outils d'évaluation sont utilisés.

De leur côté, les professionnels des Ressources Humaines viennent parfois en support pour accompagner le N+1 du Manager à objectiver son évaluation, pour le former sur les techniques d'entretien, mais ils ne participent pas aux évaluations lorsque ces dernières se déroulent en Entretien Annuel.

En revanche, les RH participent de façon quasi-systématique aux *People Review*, Comité de Carrière, revue de compétences et entretien de formation. De plus, les RH initient les évaluations demandées au cas par cas de type 360° ou *Assessment Center*.

Le N+2 du Manager peut, quant à lui, intervenir parfois conjointement avec le service Ressources Humaines après l'entretien annuel, pour croiser les regards et atténuer une subjectivité éventuelle de la part du N+1. En revanche, il est présent de façon systématique lors des *People Review* et Comité de carrière, où il a un véritable rôle à jouer dans l'évaluation de la performance et du potentiel des Managers. Il est également force de proposition dans le choix des actions de développement qui seront proposées aux Managers.

Enfin, les membres du COMEX ou du CODIR (pour les entreprises de taille plus importante) peuvent être amenés à jouer un rôle dans la mise en place du dispositif d'évaluation, et cela dans 2 cas.

Dans le premier cas, nous observons que le COMEX intervient lorsqu'il s'agit d'organisations de petite taille, avec des lignes hiérarchiques courtes. Par exemple : le Musée XX, l'association les Jours Heureux, Shiseido Europe ou encore l'APEC.

Dans le deuxième cas, il s'agit d'une véritable volonté de la Direction de faire partie du processus. Le cas le plus parlant est celui de la SNCF, où le COMEX est à l'origine de la création d'une cellule spécifique dédiée à la rénovation managériale, qui lui est directement rattachée. Cette cellule fonctionne indépendamment du service Ressources Humaines, et siège au COMEX. Chez Allianz, le service « *talent management* » est également rattaché à la Direction Générale et non à la DRH.

Nous venons de voir quels dispositifs d'évaluation les entreprises mettent en place pour évaluer les Soft Skills de leurs Managers, à quels outils d'évaluation elles font appel et le rôle des différentes parties prenantes dans la mise en place de ces dispositifs.

A présent, nous allons nous intéresser à ce que les entreprises font de ces évaluations, comment elles exploitent (ou non) les résultats de ces dernières pour ensuite les transformer en actions de développement.

## **7°- Quel traitement des données de l'évaluation des Soft Skills ?**

Dans notre échantillon d'entreprises, nous observons que plus de 70% des entreprises qui évaluent de façon formelle stockent les informations relatives aux Soft Skills dans un SIRH.

Les groupes comme Allianz, Areva ou encore Total, font appel à des SIRH avant tout pour stocker l'information plus facilement du fait du grand nombre de collaborateurs concernés. Cela permet aux services RH, qui ne sont pas forcément sur le terrain, de collecter l'information plus facilement et d'avoir une vue d'ensemble des besoins, de les compiler de façon exhaustive afin d'établir des actions de développement adaptées lors des *People Review* ou Comités de carrière, ou bien encore de se constituer une base de données de compétences pour gérer au plus près les carrières des Managers.



Les résultats des entretiens annuels y sont également stockés, ce qui permet aux services Ressources Humaines de veiller à la cohérence et à l'homogénéisation des pratiques d'évaluation sur le terrain. Cela permet aussi un gain de temps pour traiter les données, la possibilité de procéder à des extractions de données et de faire du reporting plus détaillé à destination des CODIR, services formations...

D'autres entreprises de plus petite taille comme l'APEC, par exemple, dont le changement de modèle fait de la gestion des compétences un élément clé de la stratégie, se dotent de SIRH avant tout pour faire de la gestion des compétences et veiller à ce que le niveau de compétences de leurs collaborateurs, Managers y compris, permette d'accompagner la stratégie globale.

Certaines entreprises comme Mercer possèdent un SIRH stockant les résultats des entretiens annuels et les besoins en formation. Dans ce cas, l'architecture du Système d'Information ne permet pas d'y introduire un volet gestion des compétences. L'objectif est donc avant tout de piloter la performance et non les compétences.

D'autres entreprises comme Lyonnaise des Eaux ou encore Trescal ne possèdent pas de SIRH et utilisent Excel pour stocker l'information. Les professionnels des services RH doivent alors saisir les informations indiquées dans l'entretien annuel d'évaluation pour pouvoir piloter le plan de formation, procéder au reporting, planifier les entretiens de carrière, accompagner les Managers pour les entretiens de recadrage, de compétences... Cette action a l'avantage de permettre aux RRH de connaître très bien la population gérée.

73

---

Enfin, certaines entreprises comme la SNCF ou encore la Caisse des Dépôts ne stockent volontairement pas les informations relatives aux évaluations, car pour elles le fait d'enregistrer ce type d'informations introduit une notion de jugement (une trace, des « preuves » sont gardées). A l'opposé de cela, ces entreprises considèrent que l'évaluation des Soft Skills est avant tout un moment d'échange entre le Manager et son N+1 et que le fait d'évaluer ce type de capacités n'a qu'une finalité : promouvoir le développement individuel de chacun, sans jugement.

Nous constatons qu'il existe une corrélation significative (+0.58) entre le mode de gestion de l'entreprise et la présence ou non d'un dispositif formel d'évaluation. Si l'on regarde dans le détail, il semble que les entreprises qui n'ont pas de dispositif formel d'évaluation des Soft Skills ont un mode de gestion basé uniquement sur la rentabilité.

A l'opposé, les entreprises dont le mode de gestion semblé être basé sur la performance à long terme ont fait le choix d'un dispositif formel. Il semblerait que ce type d'entreprise préfère l'évaluation opérationnelle des résultats de l'entreprise, le reporting chiffré de ces derniers, l'évaluation des dimensions interpersonnelles de leurs Managers n'arrivant que dans un second temps, particulièrement quand la performance n'est pas au rendez vous.

Cependant, la taille de l'échantillon et la complexité des variables mises en relation doivent inciter à la prudence et, bien que cet aspect nous semble intéressant, nos résultats ne nous permettent pas de pousser notre réflexion plus avant.

Il n'existe pas de corrélation significative entre le secteur d'activité et le fait d'évaluer les Soft Skills de façon formelle (-0,23). Il n'existe pas non plus de corrélation significative entre la taille de l'entreprise et le fait d'évaluer les Soft Skills de façon formelle (+0,32).

Dans la partie suivante, nous allons faire le lien entre l'évaluation des Soft Skills et leur développement, et voir ce que les entreprises mettent en œuvre de façon formelle ou non pour développer ces compétences.

### **8°- Quelles pratiques de développement des Soft Skills suite à l'évaluation ?**

80% des entreprises interrogées déclarent avoir un dispositif formalisé de développement des compétences liées aux Soft Skills.

Les 20% restants sont des entreprises qui reconnaissent développer les Soft Skills de leurs Managers, mais pas de façon formelle, car elles intègrent ces dimensions depuis peu et n'ont pas encore systématisé la démarche : c'est au cas par cas, en fonction des besoins et des remontées du terrain, plutôt lorsque des problèmes de management émergent.

Lorsqu'on regarde l'ensemble de l'échantillon, il apparaît que 95% des entreprises font appel à la formation pour développer les Soft Skills. Il s'agit soit de formations en management inter-entreprises « clés en main », soit de formations sur-mesure intra-entreprise afin de s'adapter aux besoins spécifiques de l'organisation. Au-delà des formations ponctuelles, beaucoup d'entreprises ont mis en place de véritables « parcours de formation », surtout réservés aux nouveaux Managers.

Chez Allianz, par exemple, ce parcours se découpe en trois moments clés :

- un entretien avec le RRH afin de définir le rôle du Manager dans la structure, et de rappeler les règles et principes de bases à connaître en management ; cet entretien sert aussi à informer sur la culture managériale de l'entreprise,
- une formation de 4 jours, parfois en résidentiel, regroupant une promotion de nouveaux Managers Allianz exclusivement avec une ouverture de session par une animation en binôme intervenant RH Allianz / consultant prestataire,
- et un accompagnement avec un des 2 coachs internes sur trois séances pour évoquer des problématiques ou réflexions propres au Manager. Aucun retour n'est fait au RRH, une totale indépendance de cette cellule permet au Manager de pouvoir se livrer librement. Dans ce cadre, il ne sent ni évalué, ni jugé, seul gage d'un réel développement de son potentiel, nous indique notre contact.

En complément des actions de formation, 45% des entreprises interrogées utilisent l'accompagnement individuel et 30% utilisent le coaching.

Plusieurs entreprises dont Lapeyre, Trescal, Renault, Allianz, ont des Instituts ou Ecoles du Management permettant de relayer la culture et les valeurs de l'entreprise au niveau des pratiques managériales. C'est le cas par exemple de Lapeyre, filiale de Saint-Gobain, connu pour sa culture d'entreprise très forte.

Par ailleurs, nous pouvons souligner que les entreprises font très peu appel au tutorat, au mentoring ou aux groupes d'échanges de pratiques.

En s'intéressant aux parties prenantes dans la mise en place du processus de développement, le constat est que les services RH y prennent part dans 80% des cas. Ce sont eux qui collectent les besoins via les différents canaux (SIRH, *People Review*, Comité de Carrière ou le terrain), et qui lancent le dispositif de développement. De façon générale, les Managers et leurs N+1 voire N+2 prennent très peu part dans le choix du dispositif de développement.

Dans deux entreprises, à savoir Renault et la SNCF, les services RH n'interviennent pas du tout dans le dispositif de développement. Dans le cas de la SNCF par exemple, il s'agit de la cellule « *renovation managériale* », qui est indépendante du service des Ressources Humaines et rattachée directement au Comex, et suite à l'évaluation, elle détermine un plan d'actions de développement pour les Managers qui le souhaitent.

Dans le cas de Renault, ce sont principalement les Managers qui sont responsables de leur propre développement et sont à l'initiative des demandes.

En fonction de l'intérêt de l'entreprise pour ce sujet, nous relevons que des fonctions ou groupes de travail spécifiques sont créés pour veiller au développement des Soft Skills des Managers. A l'APEC, par exemple, il existe un « Responsable du développement des Compétences Managériales ». Chez Total, la DRH a créé un groupe de travail dédié aux Soft Skills en général. Ce groupe a pour mission de vérifier que les outils de développement existants (la formation, en particulier) sont pertinents avec les valeurs affichées de l'entreprise, c'est à dire avec le référentiel de Soft Skills créé récemment autour des valeurs de Total.

Il est intéressant de noter que les 3 entreprises qui déclarent ne pas évaluer les Soft Skills de leurs Managers ont néanmoins mis en place des actions de développement, mais celles-ci se traduisent principalement par des formations en management très classiques.

Chez Kookaï, il existe un système d'accompagnement sur le terrain. Concrètement, ce sont les responsables de région, très attentifs aux Soft Skills développées par les responsables de magasin, qui prennent en charge leur accompagnement. Lorsqu'un point de développement est détecté, le responsable de région indique au responsable de magasin les comportements qui sont à modifier et donne des pistes et des conseils d'amélioration. Il joue en quelque sorte un rôle de mentor, d'autant plus légitime que la plupart des responsables de région ont très souvent été responsables de magasin.

L'accompagnement managérial existe dans de nombreuses sociétés de façon informelle ou de façon formelle.

Comme nous l'avions évoqué précédemment, le mode de gestion de ces entreprises est très orienté vers le résultat, la recherche de la rentabilité à court terme. Il semble donc assez logique qu'elles n'aient pas mis en place de dispositifs sophistiqués, et donc coûteux.

Enfin, nous notons une corrélation assez intéressante entre le fait de développer les Soft Skills et le fait de les reconnaître (+0,45).

Au-delà du fait de développer les Soft Skills de leurs Managers, nous allons à présent voir si les entreprises les reconnaissent, les valorisent, et de quelles façons.

## **9°- Quelle reconnaissance des Soft Skills des Managers ?**

45 % des entreprises de notre échantillon déclarent avoir un système de reconnaissance formel des Soft Skills de leurs Managers.

Les entreprises qui déclarent ne pas reconnaître les Soft Skills de façon formelle reconnaissent néanmoins le faire de façon informelle, non systématique.

Parmi les 13 entreprises qui déclarent ne pas reconnaître les Soft Skills de façon formelle, 3 d'entre elles ont pourtant choisi de relier l'évaluation des compétences à la rémunération. Pour 5 d'entre elles, les promotions et mobilités sont un moyen de reconnaître les Soft Skills de leurs Managers, parfois en plus de la rémunération.

Sur l'ensemble de notre échantillon de 22 entreprises, 5 entreprises interrogées (soit 22%) valorisent les Soft Skills sous la forme de primes, d'augmentations. Sur ces 5 entreprises, 4 entreprises procèdent à une évaluation systématique des Soft Skills de leurs Managers avant de déterminer le montant de la prime ou de l'augmentation.

Parmi les entreprises qui reconnaissent les Soft Skills de façon formelle, 2 d'entre elles les valorisent par le biais de la rémunération. En effet, chez Kookaï, il existe un système de primes liées à des objectifs qualitatifs. Chez PSA, la reconnaissance des Soft Skills peut aussi passer par la rémunération, sous forme de primes (pour les Managers d'usine exclusivement) voire d'augmentations individuelles.

Que ce soit de façon formelle ou informelle, nous remarquons que la reconnaissance des Soft Skills se traduit avant tout par des mobilités et promotions (pour 77% des entreprises<sup>50</sup>). D'une façon générale, la majorité des entreprises qui ont mis en place des outils d'évaluation complémentaires de type Comités de Carrière, People Review, ... valorisent plus systématiquement les Soft Skills de leurs Managers par le biais de promotions et de mobilités.

Cela peut s'expliquer par le fait que ce type de dispositif permet de passer en revue les Managers (dont les Managers à potentiel) de façon exhaustive et donc de leur proposer plus systématiquement des opportunités au sein de l'entreprise.

---

<sup>50</sup> La base de calcul est le nombre d'entreprises nous ayant donné des exemples concrets de reconnaissance des Soft Skills, soit 13 d'entre elles (sur 22 au total).

## **10°- La promesse de développement des Soft Skills : quelle réalité dans les entreprises ?**

Par ailleurs, il nous a semblé intéressant de comparer le discours des RH que nous avons rencontrés avec la promesse faite par leur entreprise en matière de développement des compétences. Pour ce faire, nous sommes allées consulter les informations disponibles sur la page RH de leurs sites internet « grand public ». Cette source d'information nous a semblé pertinente car elle donne facilement accès à des informations comme les valeurs de l'entreprise, ses engagements auprès de ses salariés, sa politique en matière de mobilité, de développement des compétences, etc.

Nos intervenants qui ont un intranet, nous ont quasiment tous indiqué qu'il était un vecteur très important de communication concernant la gestion des compétences (par exemple, Lyonnaise des Eaux, Renault, ADP, Allianz) où tous les supports de communication et d'évaluation y sont insérés, expliqués et valorisés.

Ainsi, sur l'ensemble de notre échantillon, nous observons que 65% des entreprises formulent une promesse de développement des compétences sur leur site internet. Nous avons recoupé avec les informations données lors des entretiens par nos interlocuteurs et constaté que la plupart de ces entreprises ont effectivement mis en place un dispositif de développement formalisé. Toutefois, aucune d'elles, ne ciblent expressément le développement des Soft Skills des Managers. Alors qu'elles sont amenées à le faire en communication interne (intranet).

De plus, bien que ces entreprises procèdent à l'évaluation des Soft Skills et disposent d'un dispositif de développement liées à ces habiletés, seulement 40% d'entre elles indiquent les reconnaître de façon formelle, au travers de mobilités, promotions ou primes.

77

---

## **11°- Quels impacts sur l'organisation ?**

Sur l'ensemble de notre échantillon, environ 70% des personnes interrogées reconnaissent que le fait de développer les Soft Skills des Managers a un impact positif au niveau de l'organisation.

Les RH interrogés distinguent un ou plusieurs impacts positifs à différents niveaux de l'organisation :

- pour 25% d'entre eux, il existe un impact direct sur la performance financière de l'entreprise,
- pour 25%, le développement des Soft Skills des Managers contribue à la création ou au renforcement de la culture managériale dans l'organisation en lien avec les valeurs de l'entreprise,
- pour 25%, le développement des Soft Skills des Managers permet des comportements managériaux plus transparents,
- et pour 20%, il existe un impact sur la motivation et le développement des équipes.

Certains de nos interlocuteurs nous ont également parlé d'impact sur la gestion des talents, mais aussi d'impact positif sur les relations avec les RH et la fonction RH en

générale avec une valorisation de la fonction RH auprès des Managers et une reconnaissance de sa valeur ajoutée.

Nous avons également demandé à nos interlocuteurs s'ils reconnaissent l'existence d'un lien prouvé ou à défaut théorique, entre développement des Soft Skills et performance de l'entreprise. A plus de 75%, ils sont convaincus qu'il existe une relation entre ces deux variables.

Sur ces 75%, 20% d'entre eux indiquent néanmoins que ce lien est théorique et, selon eux, non mesurable.

Ce qu'il est également intéressant de constater, c'est que nos interlocuteurs ne font pas uniquement de lien avec la performance financière. En effet, ils reconnaissent aussi une relation avec la performance sociale de l'entreprise, comme par exemple un impact sur l'engagement et la motivation des collaborateurs, l'ambiance dans les équipes, la limitation des risques psychosociaux, la limitation des accidents dans les usines, etc.

Selon les réponses données, nous avons donc demandé aux interlocuteurs ayant identifié un impact des Soft Skills des Managers sur l'organisation s'ils étaient en mesure d'évaluer cet impact. A plus de 40% ils nous ont répondu qu'ils pouvaient le faire en exploitant des enquêtes de climat social, baromètres sociaux, taux de turnover, taux d'absentéisme.

Cependant, aucune des entreprises de notre échantillon n'a mis en place ces indicateurs dans ce cadre précis alors même qu'elles sont en mesure de pouvoir les calculer. De plus, nos interlocuteurs nous ont indiqué ne pas avoir pour projet de mettre en place des indicateurs de suivi dans le futur.

Au terme de cette analyse, nous retenons que l'ensemble des professionnels RH de notre échantillon est sensible à ce type de compétences. Concrètement, 82% d'entre eux les ont intégrés dans un référentiel de compétences, ce qui révèle une réelle volonté de les reconnaître au même titre que les compétences dites « hard ».

De plus, nos entretiens sur le terrain nous ont permis de constater qu'une large majorité des entreprises de notre échantillon opte pour un formalisme quasi-systématique de leurs dispositifs liés aux Soft Skills, que ce soit lors de la phase d'identification de ces dernières, en passant par leur évaluation, leur intégration dans un système d'information et jusqu'aux dispositifs de développement.

L'étude empirique nous a donc permis de mettre en évidence que, face à la complexité de la nature même des compétences « soft », les entreprises ont dans leur grande majorité fait le choix de formaliser les processus liés à ces compétences, afin de pouvoir les intégrer au mieux à leur politique de développement RH et ainsi piloter les carrières de leurs Managers de proximité.

De plus, au-delà du simple fait de formaliser les dispositifs liés aux Soft Skills, nos échanges avec les professionnels RH, nous ont également permis de mettre en lumière de nombreuses similitudes au niveau des pratiques dans ce domaine. Ainsi,

nous avons constaté que les référentiels, les méthodes d'évaluation et les dispositifs de développement employés présentaient souvent des points communs entre les différentes entreprises.

En matière de construction de référentiels par exemple, les grands groupes comme Total, Entreprise X du secteur agroalimentaire ou encore PSA ont construit leurs référentiels de Soft Skills autour de leurs valeurs. Nous constatons aussi que certaines compétences sont présentes de façon récurrente dans les référentiels, comme le travail en équipe, l'animation d'équipe ainsi que la capacité à animer et à fonctionner en réseau, la capacité à prendre des risques/initiatives...

Quant aux méthodes d'évaluation, nous notons qu'elles sont très largement dominées par l'entretien annuel, qui se révèle être l'outil de prédilection pour évaluer ce type de compétences, et cela bien que d'autres dispositifs puissent exister en complément.

Enfin, en matière de dispositifs de développement, nous constatons qu'ils font majoritairement la part belle à la formation inter ou intra entreprise (95% des entreprises).

Cette formalisation très importante connaît pourtant des limites lorsqu'il s'agit de reconnaissance des compétences « soft » des Managers. En effet, seulement la moitié des entreprises interrogées relie le développement de ces compétences à une forme de reconnaissance, financière ou non.

Ces différents constats amènent à de nombreux questionnements. En effet, que dire de cette formalisation portée à l'extrême, des pratiques en matière d'évaluation et de développement au regard des enseignements tirés par les chercheurs en sciences sociales ? Que dire aussi du rôle de la RH et des autres parties prenantes dans la mise en place de ces dispositifs ? Quels sont les points de vigilance sur lesquels nous devons attirer l'attention des professionnels dans le futur ?

Dans la partie qui suit, nous allons donc développer ces différentes pistes de réflexion autour de nos hypothèses de recherche, afin d'élargir notre vision du sujet, au-delà des pratiques observées sur le terrain.

### **Chapitre 3 - DISCUSSION**

Certains des résultats obtenus lors de notre enquête retiennent particulièrement notre attention, et suscitent des interrogations de notre part, en qualité de professionnelles des Ressources Humaines. Nous avons obtenu un échantillon riche et varié des pratiques actuelles d'évaluation des Soft Skills dans les entreprises, mais la finalité de notre étude n'est en aucun cas de définir de « bonnes » ou de « mauvaises » pratiques sur le sujet car comme nous l'avons vu précédemment, le concept de Soft Skills est complexe à appréhender et notre objectif est ici de partager nos remarques et interrogations, et favoriser les réflexions et échanges, sans aucun jugement ou parti pris.

Par souci de clarté, nous structurons nos réflexions autour des 3 hypothèses que nous avons formulées au départ.

## **1°- La formalisation des Soft Skills : une vaine tentative de codification et de mesure de la singularité du Manager**

### **1.1 L'identification des Soft Skills et la création du référentiel**

En premier lieu, le fait que la plupart des entreprises interrogées utilisent le terme « compétences comportementales », ou encore « savoir être » nous interpelle. En effet, en comparaison du terme « Soft Skills », que nous avons privilégié pour sa conception large des compétences humaines dans toute leur diversité, ce type de vocable peut sembler assez restrictif. Est-ce un choix réfléchi ou par défaut, de la part des entreprises ?

Parallèlement à cela, nous avons remarqué que certaines des entreprises interrogées ne distinguent pas les compétences comportementales des compétences managériales : pour elles, ces compétences sont interdépendantes et intriquées. Ce choix est-il plus judicieux pour autant ? Difficile d'y répondre. Toutefois, au regard de la littérature évoquée, prendre en compte les différentes compétences dans une certaine globalité permet peut-être d'approcher un peu mieux la réalité de la fonction de Manager, dans sa complexité et son réseau d'interactions.

En regardant dans le détail les critères comportementaux choisis par les entreprises dans leurs référentiels, nous remarquons que pour beaucoup d'entre elles, ce ne sont pas vraiment des comportements qui sont définis mais plutôt des résultats ou manifestations attendus : « *faire partager la stratégie* », « *gagner l'adhésion de l'équipe* », « *évaluer et développer les compétences de son équipe* »...ne peuvent être qualifiés de simples comportements.

Comme nous l'avons évoqué dans la partie revue de littérature, ces résultats visibles, évaluables, sont issus du processus cognitif que le Manager évalué a mis en place dans la gestion quotidienne de son poste, qui se traduit par la manifestation visible de sa compétence. Le fait qu'il agisse avec compétence lui permettra d'atteindre ces résultats, mais ce ne sont pas des compétences. Il y a donc une certaine confusion dans l'utilisation des termes qui illustrent bien la difficulté à définir ces compétences « soft ».

De plus, nous avons pu constater dans notre partie analyse des résultats que les compétences « soft » listées dans les référentiels restent pour la très grande majorité très floues et ne sont pas systématiquement dédiées et adaptées à la spécificité de la fonction des Managers.

Mais cette volonté de formaliser ces compétences, de les codifier, n'est-elle pas aussi une façon de chercher à faire rentrer le subjectif, l'humain, dans des cases, afin de mieux l'appréhender, le contrôler, le quantifier ?



La question qui se pose alors est de savoir si la dimension humaine, affective, émotionnelle, subjective du Manager, est vraiment prise en compte dans ces différents dispositifs ? Cette dimension qui, d'après nos lectures ne peut pas être codifiée, tente d'être rendue observable et objectivable par les entreprises. Les entreprises semblent encore imprégnées du modèle rationnel, et même si elles reconnaissent l'importance de ces compétences spécifiques, la recherche de l'objectivation et du contrôle semble encore prédominer.

Nous avons vu que la plupart des entreprises ont défini, à partir de leur référentiel, une dizaine de Soft Skills à évaluer par le supérieur hiérarchique. Par contre, d'autres ont fait le choix d'intégrer un nombre plus important de compétences dans leur référentiel, mais de demander au supérieur hiérarchique de n'en choisir que 2 ou 3 à évaluer, qui lui sembleraient les plus adaptées au poste et au niveau. Cela repose en partie sur la connaissance subjective que le supérieur hiérarchique a du Manager qu'il doit évaluer, des compétences acquises et de celles à développer, et cela peut aussi signifier une évaluation plus proche de la réalité.

Cela soulève une autre question : si les entreprises déterminent un référentiel, un « catalogue » de compétences comportementales que le Manager doit posséder s'il veut être considéré comme un « bon » Manager, cela pourrait vouloir dire qu'elles attendent un comportement managérial type, codifié, validé.

Rappelons que la fonction du Manager s'inscrit dans un contexte précis, celui de l'environnement de l'organisation dans laquelle il exerce, selon le niveau du poste qu'il occupe, le secteur d'activité, l'intensité concurrentielle... Les compétences qui lui seront reconnues dans le cadre formel de son entreprise, seront-elles transférables et reconnues par une autre entreprise ? Alors que la liste des compétences attendues d'un Manager ne cesse de s'allonger, quelle marge de manœuvre possède le Manager pour choisir de développer telle compétence plus qu'une autre ?

Par contre, la question peut se poser pour ces entreprises du risque d'une certaine standardisation des comportements managériaux, où les compétences comportementales sont codifiées, définies selon des critères précis, et dans lesquels il faut rentrer pour réussir. Existe-t-il un risque de « *profil comportemental unique* » pour reprendre le terme de G.Le Boterf ? Alors que l'une des compétences attendues d'un Manager de proximité dans les entreprises rencontrées est « *la capacité d'initiative et d'innovation* », comment un Manager peut-il vraiment sortir du cadre prescrit et formalisé de la sorte ? Comment être innovant dans un contexte très normé et codifié ? Comment les entreprises concernées parviennent-elles à gérer ce fragile équilibre entre le souhait d'avoir des Managers en phase avec leurs valeurs, et l'espace suffisant laissé à ces derniers pour s'exprimer en dehors du cadre, et ainsi faire preuve d'initiative et être innovant ?

## 1.2 Le processus d'évaluation des Soft Skills

Ces réflexions nous conduisent à un autre questionnement : comment est prise en compte la subjectivité, la singularité du Manager, lors de l'évaluation de ses compétences ? Comment évaluer objectivement, une dimension qui, par nature, ne peut l'être ?

Dans le même temps, de nombreux auteurs ont souligné l'importance de l'évaluation des compétences comme moyen de reconnaître ces dernières. L'évaluation, lorsqu'elle est faite de façon pertinente, est donc un moyen de valoriser le Manager dans son rôle. Le choix des moyens et des dispositifs utilisés pour l'évaluation de ces compétences « soft » devient donc important.

Comme nous l'avons vu lors de notre enquête, les supérieurs hiérarchiques ont un rôle capital dans le dispositif d'évaluation des Soft Skills de leurs Managers. Ils participent à l'identification de celles-ci pour leur intégration dans les référentiels, mais aussi et surtout, ce sont eux qui ont pour mission d'évaluer les Managers, notamment lors des entretiens annuels.

Il est donc important que ces derniers bénéficient d'une formation à l'évaluation. Comme nous l'avons constaté au cours de notre étude sur le terrain, les évaluateurs ont systématiquement reçu une formation à l'entretien annuel. Mais qui dit formation à l'entretien annuel ne dit pas forcément formation à l'évaluation des compétences et particulièrement des compétences « soft ». Il y a donc une zone de flou autour de leur capacité à évaluer ces compétences, et surtout l'objectif que l'entreprise donne à cette évaluation (plutôt tournée vers le contrôle, vers la performance ou vers le développement) va impacter la façon d'évaluer.

Pourtant, nous avons pu constater que la majorité des entreprises font appel à l'évaluation en face à face par le supérieur hiérarchique, lors de l'entretien annuel. Notre experte psychologue témoigne : « *L'évaluation par le supérieur hiérarchique renvoie à l'école, aux parents, autrement dit à des types de relations asymétriques, et donc à une forme de jugement. Certains vécus personnels douloureux peuvent alors refaire surface. Le rapport asymétrique n'est pas souhaitable car il peut renvoyer à une note, bonne ou mauvaise. Cela génère un phénomène d'injustice.* »

---

82

Par conséquent, peut-on considérer que l'entretien annuel en tant que mode d'évaluation constitue le meilleur outil d'évaluation de ces compétences ? Le supérieur hiérarchique doit-il être l'unique évaluateur ?

La revue de littérature sur ce sujet nous amène à penser le contraire. En effet, de nombreux auteurs ont évoqué le fait que l'évaluation par le supérieur hiérarchique relevait d'un management par le contrôle, qui sous-tend une relation « dominant-dominé » permettant à certains supérieurs hiérarchiques d'exercer leur pouvoir sur leurs subordonnés. L'évaluation se transforme donc en jugement subjectif, qui ne s'appuie sur aucune réalité objective observée sur le terrain.

Car c'est bien de l'observation sur le terrain dont il s'agit. En effet, comme nous l'avons vu dans notre première partie, la compétence n'est observable que dans l'action, donc en situation réelle. De plus, nous avons vu que certains auteurs comme A. Grimand alertent sur la tentation de résumer la compétence à ses manifestations évidentes, observables. C'est donc là toute la difficulté de son évaluation. Et à ce propos, nous pensons que rares sont les entreprises rencontrées à avoir compris la difficulté d'appréhender cette dimension complexe, et donc à évaluer ces compétences « soft », qui renvoient à cette part de singularité insaisissable du Manager. Certaines en ont vu les risques et les écueils à éviter.

Par conséquent, ne serait-il pas plus enrichissant, tant pour le Manager (en tant qu'évalué) que pour ses évaluateurs, de réfléchir ensemble à des façons plus pertinentes d'évaluer ? Nous avons vu que chez Kookaï, le supérieur hiérarchique optait pour une observation du Manager sur le terrain, en situation réelle. Il l'accompagnait ensuite sur la durée en lui prodiguant conseils et écoute, comme un mentor. L'expérience de l'observation sur le terrain fait partie de la base même de l'évaluation pour permettre ensuite aux parties prenantes du dispositif d'évaluation de croiser leurs regards, afin d'assurer une évaluation la plus objective possible et la plus en adéquation avec le travail réel.

Au cours de nos entretiens, nous avons eu l'occasion de constater que certaines entreprises mettent en place des dispositifs d'évaluation plus innovants, en proposant aux Managers de s'auto évaluer, ce qui rend les échanges plus riches. D'autres proposent des guides de préparation à l'évaluation (au CNES, par exemple) où les Managers sont amenés à s'interroger sur leur pratiques managériales dans un but de développement et d'analyse, et où les résultats ne sont pas communiqués au supérieur hiérarchique ou à la DRH. Il semble que nous soyons ici en présence d'une véritable logique de développement, où le Manager peut se préparer à son évaluation sans risque d'être « jugé » et « noté ». Il peut indiquer ses points de difficultés en toute transparence, dans le but de progresser.

Un autre résultat issu de l'analyse de nos entretiens a retenu notre attention : seules deux entreprises évaluent leurs Managers de proximité sur des objectifs collectifs, d'équipe, de service. Ainsi, comment favoriser l'acquisition et le développement des compétences tournant autour du développement de la transversalité, du travail en réseau et de l'échange des bonnes pratiques alors que ce qui est valorisé et reconnu demeure le résultat individuel ?

La passerelle nous semble possible mais nécessite de revoir les dispositifs d'évaluation qui pourraient permettre de valoriser les interactions entre équipes, les mobilités inter-directions, les recherches de solutions partagées.

### **1.3 Les dispositifs de développement des Soft Skills**

Afin de piloter leur politique de développement RH, nous avons vu que de nombreuses entreprises ont fait le choix d'un outil informatique (type SIRH), permettant aux services Ressources Humaines de faire le lien avec le plan de formation et/ou le dispositif de gestion des carrières.

Ce type d'outil constitue un gain de temps considérable dans la gestion RH au quotidien, que ce soit pour le reporting, la construction de tableaux de bord, de matrices de suivi ou encore de plan prévisionnel. Certains systèmes d'information vont même jusqu'à proposer des solutions de formation en fonction de l'écart constaté entre le niveau de compétence réel du Manager et celui attendu par l'entreprise.

Nous notons également que les entreprises qui ont fait le choix de ne pas stocker ces données dans un SIRH sont pour la plupart d'entre elles davantage tournées

vers une logique de développement (versus une logique de contrôle) et déconnectent ainsi l'évaluation des Softs Skills de l'évaluation de la performance.

Bien que ces outils soient utiles, voire nécessaires pour la gestion des compétences dans les entreprises, il est cependant important, selon nous, qu'ils ne deviennent pas la seule source d'information pour décider de la politique de développement managériale. En effet, ils ne peuvent en aucun cas se substituer à l'observation sur le terrain et aux regards croisés, qui nous apparaissent comme essentiels pour déterminer les besoins en développement de compétences d'un Manager.

Les entreprises semblent l'avoir bien compris et quasiment la totalité d'entre elles nous précisent que, dans ce domaine, beaucoup d'actions de développement restent individualisées et « sur-mesure ».

Par ailleurs, la majorité des entreprises que nous avons rencontrées apportent un accompagnement au développement des compétences « soft », mais elles utilisent surtout le recours à des formations en management « clés en main ». Ces formations peuvent être adaptées en fonction du contexte de l'entreprise. En effet, nous avons pu constater que certaines entreprises ont besoin de mettre en place une culture managériale et donc d'homogénéiser les pratiques par des formations « normalisantes ».

Il convient d'être prudent pour ne pas standardiser systématiquement les actions de développement. En effet, certaines actions peuvent ne pas être adaptées aux besoins particuliers du Manager et/ou de l'entreprise. Ce qui nous amène aussi à la question du risque d'une certaine standardisation des formations managériales, des attentes envers les Managers, et de fait d'une certaine normalisation des compétences managériales, sans tenir compte de la singularité de chacun des Managers.

De plus, la question de l'absence des Managers dans la mise en place des dispositifs de développement se pose également. En effet, notre étude empirique montre que ces derniers ne participent pas à l'élaboration des dispositifs liés au développement des Soft Skills, à quelques rares exceptions près. Dans de nombreux cas, ils n'ont pas d'autre choix que de se conformer à la norme prescrite par l'entreprise en suivant des formations au management standardisées ou encore des « parcours de formation » ou autres « Ecoles du Management », comme on l'a vu faire dans de nombreuses entreprises.

Dans son article « *Le management intermédiaire en transformation* », Christian Mahieu<sup>51</sup> critique ces modes d'apprentissage, qu'il qualifie de « scolaires » et « stéréotypés ». En effet, depuis les 20 dernières années, de nombreux auteurs se sont attachés à démontrer que ces modèles d'apprentissage étaient parfaitement inadaptés et freinaient la capacité d'innovation et la créativité stratégique des entreprises, source de croissance interne (Margerison, 1993 ; Vicere et Fulmer, 1996 ; Thomson et al., 1998).

---

<sup>51</sup> Christian MAHIEU (2007), *Le Management intermédiaire en transformation*, Revue française de gestion, n°172, P49 à 61

Les Managers avec lesquels nous avons pu échanger sur notre sujet de façon informelle, ont un discours très critique sur les modèles d'apprentissage proposés en entreprise. L'un d'entre eux nous confiait récemment : « *...au début, quand j'ai pris mes fonctions suite à ma promotion interne, ils m'ont envoyée en formation au management et puis après, plus rien....j'avais des questions, je devais faire face à des situations difficiles, et je devais les gérer toute seule....finalement, j'ai tout appris sur le terrain, en faisant face à des situations chaque jour différentes.* »

Ce témoignage permet de comprendre les limites des modèles d'apprentissage actuels. Si les Managers étaient plus fréquemment impliqués dans la mise en place de dispositifs de développement, ils demanderaient certainement davantage d'accompagnement sur le terrain sous forme de mentoring, ou encore de groupes d'échanges de pratiques.

En effet, les Managers semblent attendre à la fois un soutien et une écoute ponctuels, mais aussi de l'accompagnement dans le temps. Si l'on regarde les pratiques actuelles en la matière, nous constatons que ce type de dispositif est loin d'être présent dans toutes les entreprises.

Ainsi, au regard de tous ces éléments, il apparaît que les entreprises attachent une importance réelle aux compétences « soft », et qu'elles ont tendance à adopter une logique de rationalisation de celles-ci, en mettant en place des dispositifs importants de traitement, d'évaluation, et de développement des Soft Skills.

Mais à l'éclairage de la littérature, cette formalisation peut sembler vaine, du moins au regard des éléments suivants : les référentiels de compétences que nous avons pu collecter nous montrent la difficulté à définir les compétences « soft » autrement que par leurs manifestations, leurs constituants. Chercher à les définir est déjà les appauvrir, les restreindre dans une dimension objectivable, qui ne peut pas prendre en compte la globalité de la singularité de l'évalué.

De plus, parmi les entreprises qui ont formalisé un dispositif d'évaluation des Soft Skills, aucune n'a élaboré ses outils sur la base d'une observation en situation de travail, et ne peut donc appréhender les compétences de ses Managers en situation et en interaction. D'où un regard qui ne peut qu'être restreint tant sur la fonction du Manager que sur ses compétences « soft ».

Les critères « soft » que nous avons en notre possession, sont assez similaires d'une entreprise à l'autre, et ne sont donc peut-être pas toujours identifiés et définis selon le contexte propre de l'organisation, et son environnement. Risquons-nous une standardisation des profils managériaux, une perte d'innovation due à une certaine conformité des Managers, mais surtout la négation de la singularité de chacun d'entre eux ?

## **2°- Le degré de formalisation du dispositif d'évaluation des Soft Skills : une contingence au contexte, à la culture et à la stratégie de l'entreprise**

### **2.1 Degré de formalisation et culture d'entreprise**

Notre analyse des pratiques des entreprises suscite de nombreuses questions et pistes de réflexion, dont le lien entre la culture de l'entreprise et sa façon de formaliser ou non le processus d'évaluation des Soft Skills.

En effet, parmi les entreprises que nous avons rencontrées, certaines revendiquent naturellement une culture de l'oral forte et donc une certaine facilité « à se dire les choses ». Concrètement, les Managers de proximité et les dirigeants ont l'habitude d'évoquer leurs difficultés et leur succès de vive voix, tout au long de l'année.

Si l'on regarde à présent ce qu'elles ont mis en place en termes de dispositifs d'évaluation, nous remarquons un plus faible degré de formalisation par rapport au reste des entreprises interrogées. C'est le cas, notamment, de Kookaï, Fujitsu Technology Solutions ou encore Sagell Nexity Lamy.

Ce constat nous conduit néanmoins à nous interroger sur la notion de « courage managérial ». En effet, quelques uns de nos interlocuteurs RH nous confient que certains « Managers-Evaluateurs » attendent l'entretien annuel pour faire le point avec le Manager de proximité sur son comportement, même s'ils ont constaté des comportements inadaptés pouvant dater de plus de 6 mois. De plus, les évaluateurs indiquent que la trame du questionnaire d'entretien annuel les « rassure » et que c'est pour cette raison qu'ils attendent cette échéance pour faire le point.

Dans ce contexte, nous pouvons mesurer le risque que l'outil d'évaluation se substitue à l'acte managérial... (qui aurait dû avoir lieu 6 mois auparavant). Malheureusement, dans certains cas, l'outil ne donne pas plus le courage de pointer les écarts entre l'attendu et le réel.

Nous observons donc que les organisations qui disposent d'une culture de l'oral forte et dont les collaborateurs ont l'habitude de se « dire les choses », sont moins enclines à mettre en place des dispositifs formalisés. Ces entreprises ressentent elles moins le besoin de formaliser le processus d'évaluation car les échanges interpersonnels sur ce sujet ont lieu plus spontanément et naturellement, tout au long de l'année ? Un « Manager-Evaluateur » se sent-il plus à l'aise pour l'entretien lorsque le référentiel est très formaté ? Ce sont des hypothèses intéressantes, mais que nous ne pouvons pas démontrer car elles ne rentrent pas dans le cadre de notre étude.

### **2.2 Degré de formalisation et taille d'entreprise**

Au cours de l'analyse sur les résultats des entretiens, nous avons mis en lumière une corrélation significative entre la taille de l'entreprise et le degré de formalisation des dispositifs liés à l'évaluation des Soft Skills.

Nous pensons que cette corrélation entre taille et formalisation tient au fait que les grandes entreprises et les multinationales ont, de par leur ampleur, besoin d'homogénéiser leurs pratiques voire leur culture managériale, pour se donner une identité forte et visible sur le marché et ainsi se conformer à la « promesse » qu'ils

font à leurs collaborateurs et futurs collaborateurs d'être un employeur de choix, une organisation « où il fait bon vivre ».

Cela implique donc pour ces organisations de diffuser à la fois leurs valeurs et les « bonnes » pratiques managériales à tous les niveaux de l'organisation, y compris pour les multinationales, dans leurs filiales à l'étranger.

Sans remettre en cause la nécessité de formaliser certains aspects du dispositif d'évaluation comme l'entretien annuel ou encore la mise en place d'un système d'information RH, ce qui nous semble légitime, nous pensons que ces entreprises doivent néanmoins rester vigilantes quant à la standardisation des compétences « soft » attendues pour leurs Managers de proximité.

En effet, le fait d'attendre les mêmes compétences « soft » d'un Manager de proximité en France que d'un Manager dans une filiale en Afrique pose question, car les codes et les valeurs ne sont pas les mêmes et amènent des comportements managériaux différents.

Dans ce contexte, que dire des entreprises qui déclinent leurs valeurs dans des référentiels de compétences, qui seront utilisés à la fois pour l'évaluation des Managers dans le pays d'origine, mais aussi dans les filiales à l'étranger ?

Dans l'article précédemment cité « *Emotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle* », J.F Chanlat (2003) montre que les valeurs sont le reflet d'un contexte organisationnel et socio-culturel et sont donc difficilement partageables d'une organisation à l'autre, et d'un pays à l'autre.

87

Par conséquent, comment faire adhérer des Managers de proximité étrangers à des valeurs d'entreprise définies par des Français par exemple ?

Il nous paraît donc essentiel de pouvoir adapter les référentiels, voire même les pratiques d'évaluation en fonction du contexte organisationnel local et de la culture, afin de faire adhérer les parties prenantes locales à la politique RH globale de l'entreprise.

### **2.3 Degré de formalisation et stratégie**

Le choix du degré de formalisation du dispositif d'évaluation est à lui seul un acte stratégique fort pour l'entreprise. En effet, l'organisation se doit de définir de quelles compétences elle a ou aura besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques. Les référentiels et l'évaluation des compétences permettent d'obtenir une cartographie des compétences attendues et permettent donc à l'entreprise de savoir où elle se situe par rapport à ses objectifs.

Par exemple, Allianz définit comme éléments clés de sa stratégie 2011–2015 les points RH suivants :

- la généralisation de la gestion des talents,
- l'accompagnement au changement,
- la construction d'un nouveau modèle managérial,
- la diversité,
- la reconnaissance de la performance individuelle.

Selon ces différents axes stratégiques, les Managers devront donc accompagner cette stratégie en développant, entre autres, leur adaptabilité, leur capacité à accompagner le changement, à valoriser leurs collaborateurs et les accompagner dans leur développement. Ce sont notamment des compétences « soft » qu'ils vont devoir mobiliser pour atteindre ces objectifs.

L'une des interrogations que suscitent ces pratiques est que, comme pour une étude de marché, les logiques de benchmark arrivent ainsi au cœur de la dimension comportementale. Chaque Manager se voit contraint d'expliquer sa manière d'agir avant même d'évoquer le résultat. La logique de bonnes pratiques est souvent à l'origine de ce dispositif. Les entreprises identifient des compétences comportementales et / ou managériales qu'elles estiment répondre à leurs exigences de performance, et de conformité à leurs valeurs.

Le cas du secteur automobile est très explicite à ce sujet : en effet, nos interlocuteurs nous ont bien expliqué que ce secteur est soumis depuis très longtemps à des exigences de qualité, et que pour y répondre, des process sont mis en place à tous les niveaux. Les Ressources Humaines ont elles aussi été impactées par le biais de la lutte contre les accidents de travail sur les chaînes de production, avec la mise en place d'indicateurs à respecter. Cette logique de formalisation est donc très présente culturellement et historiquement. De plus, dans ce secteur très concurrentiel, il n'est pas surprenant de voir que ces entreprises ont mis en place des dispositifs d'évaluation très cadrés et aboutis.

Notre analyse des résultats a révélé un lien entre le degré de formalisation et le mode de gestion des entreprises. Cela nous a permis de mettre en évidence deux modèles d'organisation :

- Les organisations dont l'objectif est la recherche du résultat à court terme, ont tendance à avoir des dispositifs très peu formalisés. Parmi ces entreprises, se trouvent entre autres Kookaï, Fujitsu Technology Solutions, ou encore Mercer.
- Les organisations dont l'objectif est la performance économique et sociale à moyen/long terme, mettent en place un dispositif avec un degré de formalisation élevé. Parmi ces entreprises, nous trouvons Total, Areva, Renault, PSA ou Allianz.

Bien que des entreprises comme Total, Areva, Renault ou Allianz soient contraintes, de par leur ampleur, de « s'imposer » un certain niveau de formalisation, la question peut se poser de savoir si ces entreprises ne devraient pas plutôt s'inspirer de certaines pratiques d'entreprises comme Kookaï ou encore Fujitsu, qui font appel à des dispositifs d'évaluation plus souples. En effet, dans ces organisations, l'évaluation a lieu sur le terrain, en situation, ce qui permet une évaluation plus pertinente et objective du Manager.

Par conséquent, comment faire en sorte que les Managers accompagnent la stratégie de l'entreprise sans rentrer dans un formalisme excessif ? Comment homogénéiser des pratiques managériales sans tomber dans une standardisation et une normalisation quasi-systématique des processus d'évaluation ?



Nous ne connaissons pas les réponses à ces questions mais nous pensons que les Ressources Humaines ont un rôle essentiel à jouer dans la remise en question des pratiques en matière d'évaluation et de développement des Soft Skills dans leurs organisations.

### **3°- Les différentes parties prenantes de l'organisation : rôles et impacts dans le choix des dispositifs d'évaluation et de développement des compétences « soft »**

L'analyse des pratiques liées à l'évaluation des Softs Skills nous a permis d'identifier les parties prenantes en présence et le rôle de chacun à chaque étape du dispositif : lors de la définition du référentiel, lors du processus d'évaluation ou encore lors de la mise en place du dispositif de développement.

Leur implication, leur rôle, qui comme nous l'avons observé lors de notre enquête sont plus ou moins importants à chaque étape, soulèvent un certain nombre de questionnements, que nous partageons ci-après.

Par ailleurs, notre enquête nous a également permis de constater l'absence dans le processus de certains acteurs : les « subordonnés » des Managers, les Instances Représentatives du Personnel, les clients ou usagers, les fournisseurs et les pairs. Nous expliquerons donc pourquoi ces parties prenantes nous semblent importantes dans le dispositif et en quoi leur intervention permet de rendre ce dernier plus pertinent, plus proche de la réalité du travail.

#### **3.1 Les Managers de proximité**

Comme nous pouvons le constater à la lecture des grilles d'entretien annuel et des référentiels de compétences managériales, les entreprises demandent beaucoup à leurs Managers de proximité, tant au niveau économique que comportemental. Certaines entreprises vont même jusqu'à récompenser financièrement les comportements, pour peu qu'ils soient conformes à leurs valeurs. Que dire alors des Managers performants, mais dont les comportements ne rentrent pas dans le cadre ? Sont-ils laissés de côté ? Comment vivent-ils personnellement le fait que certaines entreprises catégorisent les individus en mettant en place des politiques de gestion des compétences sélectives de type gestion des « hauts potentiels », des talents, etc. afin de favoriser certains plutôt que d'autres ?

A l'heure où les entreprises cherchent à tout prix à intégrer la diversité au sein de leurs équipes comment intégrer les compétences « soft » des Managers tout restant ouvert à la diversité des comportements, des personnalités et donc, des individus ?

#### **3.2 Les supérieurs hiérarchiques**

Dans la première partie de la discussion, nous avons eu l'occasion d'évoquer le rôle des supérieurs hiérarchiques dans le cadre du processus d'évaluation. Les différents constats que nous en avons faits nous amènent à plusieurs questionnements.

Nous nous demandons si les supérieurs hiérarchiques, dans le cas où ils resteraient les principaux évaluateurs des Managers de proximité, auront un jour les moyens de mener une évaluation optimale des compétences « soft » de ces derniers ? Et s'ils pratiquent malgré tout l'observation, dans quel contexte le font-ils ? Dans quelles situations ? Ont-ils véritablement le sentiment d'avoir une vision exhaustive des compétences « soft » de leurs Managers ?

### 3.3 La Direction

Ce que nous désignons par le terme « Direction » englobe les Comités de Direction et autres Comités Exécutifs, composés des dirigeants de l'entreprise.

Nous avons constaté par le biais de notre enquête, que les Directions d'entreprise se trouvent à l'origine de la mise en place des dispositifs liés aux compétences « soft » dans la plupart des cas, comme à la SNCF ou chez Total par exemple.

Dans d'autres cas comme Shiseido ou Fujitsu Services, la Direction est associée directement au dispositif, surtout lorsque l'organisation est petite et la ligne hiérarchique courte entre les Managers de proximité et le Comité Exécutif.

Il est d'ailleurs intéressant de voir dans le cas de Total et de la SNCF, à quel point ces entreprises ont traduit cette volonté de promouvoir les compétences « soft » au sein de leur organisation. Dans un cas, cela c'est une formalisation extrême du dispositif, construit avec l'aide d'un cabinet de conseil, piloté par la DRH, et dans l'autre cas, c'est à l'inverse un dispositif très souple et peu formalisé, piloté par une cellule de « *renovation managériale* » déconnectée de la RH et rattachée directement au Comex.

Que ce soit dans un cas comme dans l'autre, nous avons senti une réelle volonté d'intégrer le développement de ces compétences dans la stratégie globale de l'entreprise, soit par nécessité, dans le cas de la SNCF, où comme nous l'avons vu précédemment, le lien et la confiance étaient rompus entre le management et les équipes, ou soit, dans le cas de Total, parce qu'il s'agit d'une conviction partagée jusqu'au sommet de l'entreprise.

Delphine Georget, DRH recrutement et carrières chez Total, qui a initié et piloté le projet, explique que les dirigeants de Total, son PDG compris, ont été faciles à convaincre lors de la présentation du projet car ils partagent la conviction que le développement des Soft Skills a un réel impact sur la performance sociale et économique de l'entreprise. A notre question : « mais pourquoi pas plus tôt ?<sup>52</sup> » Delphine Georget nous a répondu qu'il s'agissait, selon elle, d'une question de générations. En effet, les dirigeants précédents ont mené l'entreprise sans avoir vraiment pris conscience de ce lien entre Soft Skills et performance, car rien n'avait vraiment été dit sur le sujet auparavant. Il s'agit d'un concept récent, dont seules les nouvelles générations de leaders ont pu s'imprégner.

Ces propos illustrent bien le rôle clé de la Direction Générale quant au développement de ces compétences dans l'entreprise, et particulièrement au niveau managérial. Leur conviction affirmée et leur implication dans la mise en place de dispositifs est-il un facteur clé de succès pour favoriser la reconnaissance et le

---

<sup>52</sup> Cette initiative date de moins de deux ans

développement des compétences «soft» dans les entreprises ? Comme dans tout projet d'envergure, l'implication de la Direction Générale est primordiale.

### **3.4 Les cabinets de conseil**

Nous avons vu lors de notre enquête sur le terrain que certains grands groupes, comme Total, avaient fait appel à des cabinets de conseil spécialisés pour les assister sur divers aspects des dispositifs liés aux Soft Skills, et en particulier l'élaboration de référentiels.

En complément de nos entretiens avec les professionnels RH, nous avons cherché à en savoir un peu plus sur les méthodes et outils employés par ces cabinets de conseil. Pour cela, nous avons interrogé des consultants appartenant aux cabinets Mercer et Hudson. Ils font partie des très nombreux cabinets de conseil qui se sont spécialisés dans le conseil en capital humain, marché devenu très porteur depuis quelques années.

Leurs offres, très similaires, se composent de plusieurs types d'accompagnement aux entreprises : évaluation des potentiels et talent management, évaluation des compétences « soft » sous forme d'*Assessment Centers*, accompagnement individuel de dirigeants, et assistance à la mise en place de projets RH (mise en place de SIRH, refonte des entretiens annuels, gestion des compétences, etc..).

La raison pour laquelle nous avons identifié les cabinets de conseil comme des parties prenantes à part entière dans la construction de dispositifs liés aux Soft Skills est qu'ils contribuent largement à diffuser des méthodologies souvent standardisées, et donc à formaliser toutes les dimensions liées à ces compétences.

Lorsque les entreprises font appel à eux pour les aider dans la construction de leur référentiel, les cabinets proposent un catalogue de compétences « clé en main », dans lequel les entreprises n'ont plus qu'à choisir. Ce qui laisse entrevoir une nouvelle fois le risque de standardisation des compétences.

De plus, ces cabinets proposent ensuite les prestations pour évaluer, la solution informatique pour traiter les données... D'où peut être cette tendance chez les grandes entreprises qui peuvent se payer leurs services, à formaliser le dispositif au maximum, poussées par les cabinets et le souhait de rendre le système efficace et objectif.

Les cabinets participent donc à la formalisation des dispositifs, en proposant aux entreprises des systèmes d'information permettant d'exploiter les résultats des évaluations et donc de piloter efficacement la politique de développement des compétences. Mais que penser du fait d'enregistrer des évaluations liées à des critères comportementaux et donc de les classer sur leurs capacité à être audacieux, innovants, créatifs ? L'idée est séduisante, mais les risques à prendre en considération sont réels comme nous l'avons déjà souligné.

Au regard des pratiques actuelles des cabinets de conseil, dont les méthodologies et les outils employés peuvent paraître standardisés, nous croyons à l'apport des sociologues et des psychologues du travail sur le sujet, et pourquoi pas à leur

participation dans l'élaboration des dispositifs. En effet, nous pensons que leur contribution peut être déterminante pour appréhender des dimensions importantes et trop souvent oubliées par les entreprises comme le langage, la diversité, le collectif.

### **3.5 Les collaborateurs des Managers**

Nous venons de voir en quoi il était important d'associer l'ensemble des parties prenantes dans le processus d'évaluation des Managers.

Pourtant, assez étonnamment, nous constatons suite à nos entretiens, que les subordonnés des Managers de proximité, leurs équipes comme on les appelle plus communément, ne sont jamais associés aux dispositifs liés à l'évaluation de leurs Soft Skills.

Nous insistons sur le mot « étonnamment » car la revue de littérature consacrée au rôle du Manager rappelle en permanence les interactions entre le Manager et ses collaborateurs, que ce soit pour jouer un rôle de symbole, d'agent de liaison, de leader, de négociateur, ou encore de régulateur.

Les entreprises sont donc fortement en attente de résultats quant à leur capacité à remplir ces différents rôles avec succès et les ont d'ailleurs transcrits sous forme de compétences attendues au sein de leurs référentiels, comme nous avons pu le constater grâce aux référentiels que nous avons pu collecter.

Dans ce contexte, il paraît donc étonnant de ne pas voir les équipes participer aux réflexions sur les compétences qu'elles attendent et qu'elles retrouvent chez leurs Managers. Il serait pourtant intéressant d'associer les collaborateurs à l'identification des compétences « soft » de leurs Managers, puisqu'ils sont en interaction permanente avec eux sur le terrain et au quotidien.

De plus, il nous semblerait également pertinent de les associer au processus d'évaluation en tant que tel. En effet, de par leur présence permanente sur le terrain, ils peuvent observer et évaluer leur Manager au fil de l'eau, sur des situations et des contextes variés du quotidien. Comme l'a écrit G. Le Boterf<sup>53</sup>, « *la compétence se révèle avant tout dans l'agir, lorsqu'elle doit affronter l'imprévu* ». Nous pensons que ce sont bien souvent les collaborateurs qui ont la possibilité d'observer leur Manager dans des situations imprévues, et donc de l'évaluer sur sa capacité à faire face, à trouver des solutions.

### **3.6 Les organisations syndicales et les Instances Représentatives du Personnel**

Comme nous l'avons abordé dans notre revue de littérature, les organisations syndicales se sont emparées du sujet pour souligner la subjectivité des critères comportementaux mis en place par les entreprises et les risques pour les salariés de ce type d'évaluation. Depuis ces 5 dernières années, ils ont à plusieurs reprises saisi la justice pour dénoncer ce qu'ils appellent des « copier-coller » de méthodes anglo-saxonnes. La jurisprudence sur ce sujet s'est donc récemment enrichie de façon exponentielle et les tribunaux n'ont cessé de repréciser, de recadrer les pratiques

---

<sup>53</sup> Guy LE BOTERF (1998), *Evaluer les compétences ? Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ?*, Revue Education permanente n° 135 - p143 à 151

des entreprises liées aux critères comportementaux... (cf annexes). Les IRP d'AREVA ont d'ailleurs réagi, selon notre interlocuteur, lors de la mise en place du dispositif d'évaluation des Soft Skills, en alertant sur le risque de « *clonage comportemental* ».

Dans une étude publiée par Force Ouvrière en mars 2011, les auteurs rappellent les conséquences désastreuses d'un système d'évaluation basé sur des critères comportementaux trop flous et subjectifs, qui se combinent avec la « *mise en concurrence des salariés* » qui vont se considérer non plus comme des collègues mais comme des « *rivaux* » et « *l'élimination de toute notion collective du travail* », créant un climat « *délétère* » au sein des entreprises ainsi que des « *logiques courtisanes* ».

L'étude dénonce également le lien existant entre évaluation des critères comportementaux et rémunération ou parcours professionnel. Le fait que l'un puisse conditionner l'autre est, pour FO, « *une évaluation de gueule* ».

Au sujet des entreprises qui déclinent des critères comportementaux autour de leurs valeurs groupe (plusieurs sont d'ailleurs dans ce cas dans notre échantillon), FO et la CGT ont alerté sur des systèmes d'évaluation, qui « *consistent à faire adhérer les salariés à des valeurs qui sortent du cadre, strictement salarial* ».

A titre d'exemple, nous citerons le cas d'Airbus, dont la presse a récemment parlé, qui a décliné ses valeurs Groupe sous le nom de « *The Airbus Way* », en critères comportementaux. Parmi ces critères, on y trouve, entre autres : « *agir avec courage* ». La Cour d'Appel de Toulouse a estimé qu'il s'agissait d'un critère « *trop subjectif et un peu trop moral* ». « *L'appréciation des décisions justes et courageuses dans l'intérêt d'Airbus nécessite un jugement trop subjectif de l'évaluateur* », souligne la Cour d'Appel, pour qui ce critère revêt une dimension morale, inhérente à la « *sphère personnelle* ».

93

Cet exemple illustre à quel point la frontière entre compétence et comportement est vite franchie. Face à ces entreprises, bien souvent de grands groupes, très soucieuses de décliner leurs valeurs au sein de leurs référentiels de compétences, les organisations syndicales rappellent le rôle de contrôle et d'alerte des IRP et plus particulièrement du CE et du CHSCT, qui doivent obligatoirement être informés (pour le CE) et consultés (pour le CHSCT) dès lors que « *la procédure d'évaluation est manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail* »<sup>54</sup> lors de la mise en place de tout nouveau système d'évaluation.

Toutes les entreprises jouent-elles le jeu et ont-elles vraiment pris conscience de ce qui se joue autour de ces évaluations ?

Nous avons évoqué dans notre revue de littérature l'importance des négociations, en nous référant aux travaux de C. Defélix (2005). Ce dernier insiste sur le fait que la gestion des compétences repose sur des négociations aux niveaux intra-organisationnels et interpersonnels et souligne l'importance de ce dernier niveau, bien souvent oublié dans les entreprises. C. Defélix rappelle à ce sujet l'importance des acteurs autres que le salarié et l'employeur dans le processus de négociation sur la gestion des compétences, comme par exemple les RH ou encore les IRP.

<sup>54</sup> Code du Travail, art. L. 4612-8 et conformément à la logique de l'arrêt Mornay du 28 novembre 2007

Négociation qui, précise-t-il, ne doit pas porter uniquement sur les outils, mais bien sur ce que les acteurs souhaitent appeler « compétence » socialement et localement à l'entreprise. Ce qui nous renvoie à la première difficulté lors de la mise en place de tels dispositifs d'évaluation des compétences : définir ce qu'est la compétence et le contexte dans lequel elle s'inscrit.

A une exception près, les professionnels RH que nous avons interrogés n'ont pas évoqué les IRP lors de la mise en place de référentiels de compétences « soft ». Pour autant, nous ne pouvons pas en conclure une absence totale d'échanges avec eux sur ce sujet. Pourtant, le fait de ne pas les mentionner pose question. Ont-ils vraiment pris conscience de l'importance d'associer l'ensemble des parties prenantes dans le processus ? Nous n'en sommes pas convaincues...

### **3.7 Les clients, les usagers et les fournisseurs**

Nous pensons qu'il est également intéressant d'associer des tiers « extérieurs » à l'entreprise comme les clients ou encore les fournisseurs, dans le processus d'évaluation. En effet, ils peuvent apporter un éclairage complémentaire sur le comportement d'un Manager dans telle ou telle situation clé et être à même d'évaluer si cela correspond à leurs attentes.

Pour le client, cela pourrait se traduire par une évaluation des compétences liées, par exemple, à la créativité et l'innovation, la capacité à écouter, à convaincre, à construire des solutions adaptées ou encore la bonne gestion d'une équipe projet. Par exemple, l'association Les Jours Heureux est soumise dans le cadre de l'obligation légale d'évaluer ses prestations, à des évaluations auprès des usagers et des familles des usagers (les clients) sous forme de questionnaires annuels, où des suggestions d'amélioration sont recueillies.

Pour un fournisseur, les compétences évaluées pourraient être axées sur la capacité à collaborer, à écouter, à rester maître de soi, etc...

Ces compétences, qu'un supérieur hiérarchique ou un RH aura plus de difficultés à évaluer hors du terrain, pourront donc être appréhendées afin de permettre une évaluation plus objective et exhaustive des multiples facettes du Manager.

### **3.8 Les pairs**

Notre analyse des pratiques des entreprises révèle l'absence totale des pairs (c'est à dire les autres Managers de proximité) dans le processus d'évaluation. Pourtant, des auteurs comme Christophe Dejourn (2003), dont nous avons souligné l'apport, ont évoqué l'importance de leur rôle dans l'appréciation du travail, et cela à double titre.

Dans son ouvrage « *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel* » (2003), il explique que le travail d'une personne ne peut être bien évalué que si l'on en a une connaissance fine. Or, qui mieux que les pairs d'un Manager pour évaluer la qualité de son travail ? En effet, ils ont connu des situations de travail similaires, fait face à des problématiques communes et sont donc bien placés pour savoir si les réponses qui y ont été apportées sont pertinentes ou non, et donc si le Manager travaille avec compétence.

Il nous semble donc important de les intégrer au processus d'évaluation, au même titre que les subordonnés, les clients ou les supérieurs hiérarchiques, entre autres.

De plus, C. Dejours explique que l'évaluation par les pairs est également une forme de reconnaissance en soi. En reconnaissant le travail « bien fait », selon les règles de l'art, le Manager est valorisé dans son travail et en tire satisfaction.

Pour certains d'entre eux, on peut même imaginer qu'ils soient plus sensibles à cette forme de valorisation du travail qu'à d'autres types de reconnaissance, comme les primes ou encore les promotions. Ainsi l'évaluation devient vraiment une reconnaissance du travail, ce qui est son objectif principal.

Ces éléments nous donnent matière à réflexion sur la mise en place de dispositifs d'évaluation et de reconnaissance des compétences managériales plus innovants, plus souples, permettant à la fois de motiver les Managers de façon plus durable et de maintenir leur engagement envers leur organisation et de les appréhender dans leur singularité.

### **3.9 Les professionnels des Ressources Humaines**

Tout au long de notre étude empirique, nous avons pu constater à quel point les professionnels des Ressources Humaines faisaient partie intégrante des dispositifs liés aux Soft Skills dans les entreprises. Que ce soit lors de l'intégration de ces compétences dans un référentiel, lors de la mise en place du système d'évaluation, pendant le processus d'évaluation ou encore dans le choix des outils de développement, les RH jouent un rôle à la fois d'architecte de projet, de conseil, de modérateur, de régulateur, ou encore d'expert.

Mais au-delà des apparences et des discours faits aux salariés, nous pensons qu'il existe peut être un autre enjeu pour les RH. En effet, le fait même de vouloir formaliser, encadrer, et cela parfois à l'extrême, des compétences insaisissables par nature, n'est-il pas aussi un moyen pour les services RH de rendre leur travail plus visible aux yeux des collaborateurs et de la Direction ? De prouver leur valeur ajoutée alors que la fonction RH cherche encore à se positionner comme une fonction stratégique dans l'entreprise ?

Cette recherche de formalisation de la part des DRH peut s'expliquer par les attentes des Directions qui s'inscrivent dans une logique fortement gestionnaire. En d'autres mots, formaliser c'est rassurer la Direction sur la capacité des RH à maîtriser son sujet, à le contrôler efficacement. Mais pour quelles conséquences ?

Nous sommes personnellement convaincues que la valeur ajoutée des services RH sur ce sujet résidera dans leur capacité à prendre du recul et à questionner certaines de leurs pratiques en la matière, qui sont peut être aussi l'héritage d'une formation gestionnaire. D'où l'importance de sensibiliser les RH à l'apport des Sciences Sociales sur le terrain ainsi que dans les formations RH, afin d'amener les professionnels à se poser les bonnes questions, à développer de nouveaux réflexes, à adopter des regards pluridisciplinaires dans leurs pratiques et à prendre en compte le contexte socio-culturel de leur organisation.

Comme nous l'avons précisé au début de notre étude, notre objectif n'est pas d'identifier de « meilleures pratiques » en matière d'évaluation des Soft Skills, mais simplement d'attirer l'attention de nos confrères RH qui souhaitent intégrer cette dimension au sein de leurs organisations sur des aspects dont ils n'ont pas forcément conscience.

Nous leur proposons donc de réfléchir, entre autres, à la façon dont ils pourraient prendre en compte les Soft Skills, les définir, et du coup les évaluer, et assouplir leurs dispositifs pour les rendre moins standardisés, ou encore de faire de leurs outils d'évaluation des outils de développement et non pas de jugement de valeur, de veiller à associer l'ensemble des parties prenantes à la réflexion pour définir ensemble ce que l'on attend des Managers de proximité dans l'organisation et comment décliner ces attentes en compétences et non en comportements, etc.



## CONCLUSION

---

L'intérêt pour les Soft Skills dans les organisations ne fait plus aucun doute : les entreprises se sont saisies pour la plupart, du sujet, et ont compris que l'identification et le développement de ces compétences peuvent contribuer à leur performance financière et sociale.

Notre propos était de vérifier comment les entreprises tentent de formaliser, dans le cadre de l'évaluation, ces compétences spécifiques et difficilement saisissables que sont les Soft Skills de leurs Managers de proximité.

Nous avons privilégié le terme de « Soft Skills » tout au long de notre recherche, pour son aspect générique, englobant tout à la fois les compétences comportementales, émotionnelles, relationnelles..., vocables que l'on retrouve dans la littérature de recherche et en entreprise. D'ailleurs, le fait qu'il existe plusieurs termes pour parler de ces compétences spécifiques, donne déjà une indication sur la difficulté à définir et à appréhender ces compétences humaines, à les faire rentrer dans des cases.

Nous avons focalisé notre recherche sur les Managers de proximité, car ils sont en prise directe avec une équipe de collaborateurs, qu'ils doivent faire travailler afin d'atteindre les objectifs de performance fixés par la Direction Générale : aussi, leurs compétences « soft » sont elles fortement sollicitées dans leur fonction d'encadrement, mais aussi dans leur environnement de travail, où les relations en réseau se multiplient, et où les contraintes et aléas sont quotidiens.

Nous avons aussi fait le choix de nous intéresser au processus d'évaluation dans le cadre restreint de la gestion des carrières des Managers de proximité, en nous appuyant sur le fait que l'évaluation permet une reconnaissance du travail, des compétences exprimées en situation le travail, et est ainsi un outil de pilotage RH et de développement des compétences.

A cet effet, nous avons rencontré 22 représentants des Ressources Humaines d'entreprises de taille et de secteur variés, afin de recueillir leurs pratiques de formalisation des Soft Skills, leurs objectifs en mettant en place ce type de processus d'évaluation, et le traitement qu'elles font des données de l'évaluation des Soft Skills de leurs Managers de proximité en termes de reconnaissance et de développement.

L'enquête a ainsi mis en lumière les points suivants :

Ces compétences spécifiques sont dans la plupart des entreprises rencontrées intriquées aux compétences managériales, elles ne sont pas distinctes et sont inhérentes à la fonction du Manager. Le vocable utilisé peut varier d'une entreprise à l'autre, mais le terme anglo-saxon de Soft Skills n'est jamais apparu en tant que tel : « *savoir être* », « *compétences comportementales* », « *compétences transverses* » sont les termes privilégiés par les entreprises en France.

Les entreprises rencontrées mettent en place, dans leur grande majorité, des dispositifs d'évaluation des Soft Skills de leurs Managers très formalisés, cadrés par des référentiels de compétences élaborés par des opérationnels, des professionnels des Ressources Humaines et des représentants de la Direction. Mais il apparaît clairement, au regard des réponses de nos interlocuteurs et des outils utilisés (référentiels, grille d'entretien...), que la définition et la déclinaison même de ces compétences spécifiques est une difficulté : les critères, les termes utilisés restent assez pauvres, et ne permettent pas d'appréhender la complexité et la globalité de ces compétences humaines. La formalisation, même si elle se comprend par le souhait d'homogénéiser les pratiques et d'objectiver l'évaluation des compétences, ne permet pas de les appréhender dans leur spécificité et leur globalité.

Notre échantillon d'entreprises comprenant des entreprises de taille, secteur d'activité, et modes de gestion différents, nous avons ainsi pu confirmer l'existence de liens entre la taille, le contexte interne/externe, la stratégie de l'entreprise et le degré de formalisation du dispositif d'évaluation des Soft Skills de leurs Managers de proximité. En effet, les entreprises de dimension internationale, inscrites dans un environnement concurrentiel fort, dont le mode de gestion est tourné vers la performance, mettent en place des dispositifs très formalisés, de la conception du processus d'évaluation jusqu'à l'exploitation des données par des SIRH et des modalités de développement des Soft Skills très cadrées et normalisées. A l'inverse, des entreprises de plus petite taille, ou tournées vers les résultats, vont mettre en place des dispositifs plus souples, moins formalisés, favorisant l'évaluation tout au long de l'année en situation de travail et non plus lors du seul moment de l'entretien annuel. Le degré de formalisation du dispositif d'évaluation des Soft Skills des Managers de proximité est donc contingent au contexte, à la stratégie, à la culture et à la taille de l'entreprise.

Notre enquête auprès des entreprises a également mis en lumière que si les membres des Directions Générales, des Directions Opérationnelles et des Ressources Humaines occupaient une place prépondérante dans la réflexion, le choix et la mise en place du dispositif d'évaluation des Soft Skills, certaines parties prenantes en étaient absentes : nous pensons ici aux instances représentatives du personnel, aux subordonnés du Manager évalué, voire aux clients et fournisseurs, ainsi qu'aux pairs. En effet, le Manager de proximité s'inscrivant dans un réseau de relations de plus en plus large, une évaluation reposant sur des regards croisés, plutôt que sur le seul regard hiérarchique, comme cela se pratique dans toutes les entreprises, serait probablement plus pertinente et objective.

Ainsi, notre recherche met en évidence la difficulté de définir, de conceptualiser ces compétences « soft », qui sont par définition insaisissables dans leur globalité, car elles renvoient à ce qui fait la singularité même du Manager. Si leur identification est rendue aléatoire, leur déclinaison et traduction en critères d'évaluation, en références par rapport auxquelles mesurer, évaluer, semble donc illusoire. Chercher à contrôler, codifier ces compétences spécifiques est compréhensible, mais les outils à notre disposition ne le permettent pas : les Soft Skills définies par les organisations sont souvent des critères comportementaux, des manifestations de la compétence et non la compétence elle-même, pauvres, peu adaptés à la seule situation de travail, assez standards d'une entreprise à l'autre. Et le degré de formalisation poussé à l'extrême ne comble pas cet écueil, même s'il répond à d'autres besoins de l'organisation.

Cette étude montre aussi que les modalités d'évaluation elles-mêmes doivent être réfléchies afin d'en créer de nouvelles.

Il aurait été particulièrement intéressant de pouvoir croiser les regards sur notre sujet : nous avons pu collecter des avis de consultants en cabinet conseil, d'une psychologue du travail, ainsi que des travaux sur le sujet produits par des organisations syndicales, mais celui des principaux intéressés, à savoir des Managers de proximité eux-mêmes, aurait été essentiel pour déterminer comment ils perçoivent et vivent cet engouement pour les Soft Skills, les méthodes d'évaluation, et les dispositifs de développement qui leurs sont proposés au sein de leur organisation.

Nous espérons que notre recherche permettra aux professionnels RH notamment, de réfléchir sur leurs pratiques d'évaluation des Soft Skills, et de prendre conscience que si la formalisation des dispositifs permet de poser les bases d'une évaluation la plus objective possible, elle ne permet pas de prendre en compte les dimensions singulières et humaines des Managers évalués. La recherche de la rationalisation de ces compétences ne permet pas de saisir ces Soft Skills dans leur globalité. Aussi, l'apport complémentaire des Sciences Sociales nous semble pouvoir être déterminant face à ce sujet sensible. En effet, un regard comprenant plusieurs approches disciplinaires des Sciences Sociales peut sensibiliser les différentes parties prenantes de l'entreprise aux dimensions humaines dans le management, et favoriser la compréhension des enjeux et des limites de l'évaluation des Soft Skills.

C'est donc un nouveau regard à porter sur l'évaluation, mais surtout un nouveau regard à porter sur le Manager lui-même, en prenant réellement en compte sa singularité, en sortant des codes standards du management actuel, et en redéfinissant sa fonction dans chaque contexte organisationnel. Il nous semble que les professionnels des RH et du management peuvent être des vecteurs privilégiés pour diffuser ces nouvelles optiques, et impacter la dynamique organisationnelle dans laquelle ils exercent.

Une des réflexions qui pourraient être poursuivies à l'issue de notre recherche serait notamment celle de l'axe du collectif : en effet, l'une des critiques faite à l'évaluation est l'individualisation des résultats, la mise en concurrence, et donc la destruction du collectif de travail. L'évaluation, surtout lors de l'entretien annuel, est avant tout individuelle, trop peu d'entreprises ayant intégré une évaluation de l'équipe, de ses résultats et de sa dynamique au travail. La compétence d'un individu s'exprime dans un contexte donné, dans des situations de travail spécifiques, et surtout dans un réseau de relations qui vont favoriser ou non l'expression de la compétence. Donc, la dimension collective nous semble un aspect riche à prendre en considération.

## BIBLIOGRAPHIE

---

AMANS Pascale et RASCOL BOUTARD Sylvie (2004), *Le lien entre instrument de mesure de la performance et compétence : le cas des musées et d'un dispositif d'action sociale*, p.1243-1262

AUBRET Jacques et GILBERT Patrick (2003), *L'évaluation des compétences*, Edition Mardaga

BARABEL et MEIER (2010), *Le métier de Manager*, dans *Manager Les meilleures pratiques du management*, Edition Dunod 2<sup>ème</sup> édition, p147-200

BARTH Isabelle et GENIAUX Isabelle (2010), *Former les futurs Managers à des compétences qui n'existent pas : les jeux de simulation de gestion comme vecteur d'apprentissage*, *Revue management et avenir*, p.316-339

BELLIER Sandra (1999), *Compétence comportementale : appellation non contrôlée*, 10èmes entretiens de la Villette, extrait de BELLIER S., *Compétences en action, expérimentations, implications, réflexions pratiques*, éditions Liaisons (2000)

BOURDON Isabelle et TESSIER Nathalie (2006), *Gestion des connaissances : de nouvelles compétences attendues ?*, au XXIème Congrès AGRH du 16 et 17 novembre 2006 Reims

BOYATZIS Richard E. (2008), *Competencies in the 21st century*, *Journal of management development*, vol.27 n°1, 2008, p.5-12

BRASSEUR Martine, BRASSIER Pascal, GALOIS Isabelle, GANDE Steffi, MAGNIEN Laurent, ARNAUD Stéphanie et BARBIEUX Frédéric (2010), *L'évaluation des compétences : le cas de la conception et de la mise en œuvre d'un 360° Feedback pour les Managers*, au XXIème Congrès AGRH du 17 au 19 novembre 2010 Rennes/Saint Malo

CHAKRABORTY Manishankar (2009), *Impact of Soft Skills in the professional domain*, the Icfai University journal of Soft Skills vol 3 n°1, 2009, p.25-27

CHAKRABORTY Manishankar (2009), *Soft Skills : essential for shaping well-rounded individuals*, the Icfai University journal of Soft Skills vol 3 n°2, 2009, p.13-18

CHANLAT Alain et BEDARD Renée (2005), *La gestion, une affaire de parole*, in *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, sous la direction de Jean François CHANLAT Les Presses de l'Université de Laval Editions Eska, p79-99

CHANLAT Jean François (2005), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université de Laval Editions Eska

CHANLAT Jean François (2003), *Emotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle*, *Travailler* 2003/1 n°9, p.113-132

CLOET Héloïse et SAINT AUBERT Hervé (2006), *Les effets de levier dans l'apprentissage du management de proximité*, Revue Internationale de Psychosociologie 2006/28 vol 12, p.129-163

COURAU Sophie (2001), *Le taylorisme relooké : formation et évaluation en entreprise*, Revue Communication et Langages n°127, 1<sup>er</sup> trimestre 2001, p.96-115

COURPASSON David et THOENIG Jean Claude (2010), *Quand les cadres se rebellent*, Editions Vuibert

CRISTOL Denis (2010), *Des compétences du responsable au responsable compétent*, Revue internationale de Psychosociologie, 2010 – Chapitre 7 *Les responsables compétents*, p.339-360

DEFELIX Christian (2005), *Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible*, De Boeck université, Négociations, 2005/2 n°4, p.7 à 20

DEJOURS Christophe (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Sciences en questions, INRA Editions

DERY Richard (2005), *De l'information à l'argumentation*, in L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées, sous la direction de Jean François CHANLAT Les Presses de l'Université de Laval Editions Eska, p101-113

GALANOU Ekaterini (2011), *A qualitative approach to middle Managers' competences*, in Management research review vol 34, p1-46

GERMAIN Sabine, *Conditions de travail. L'évaluation des salariés de nouveau devant les juges*, Entreprise et carrières n°1010 du 13 au 19 juillet 2010 – p.12 à 14

GIRIN Jacques (2005), *Le langage dans les organisations*, in L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées, sous la direction de Jean François CHANLAT Les Presses de l'Université de Laval Editions Eska, p37-76

GOLEMAN Daniel, BOYATZIS Richard et McKEE Annie (2010), *L'intelligence émotionnelle au travail*, Pearson Education France, collection Village mondial

GRIMAND Amaury (2004) *L'évaluation des compétences : paradoxes et faux semblants d'une instrumentation*, XV<sup>ème</sup> Congrès Annuel de l'ARGH. Montréal

HOFFMAN Brian J. et FROST Brian C. (2006), *Multiple intelligences of transformational leaders : an empirical examination*, International journal of management, vol 27 n°1, 2006, p.37-51

LACOURCELLE Céline, *Evaluation chez Airbus : les juges bottent en touche*, Entreprise et carrières n°1035 du 8 au 14 février 2011 – p.10

LAPIERRE Laurent (2005), *Intériorité, gestion et organisation*, in L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées, sous la direction de Jean François CHANLAT Les Presses de l'Université de Laval Editions Eska, p263-277

LAROCHE Hervé, FALCOZ Christophe et CADIN Loïc (2004), *Le Manager en tant que managé : mandat, jugements et évaluation*, p.1761-1777

LEBLANC Virginie, *Le système d'évaluation de General Electric est jugé légal*, Entreprise et Carrière n°1022 – du 2 au 8 novembre 2010 – p.15

LE BOTERF Guy (1998), *Evaluer les compétences ? Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ?*, Revue Education permanente n°135/1998-2, p.143-151

MAHIEU Christian (2007), *Le Management intermédiaire en transformation*, Revue française de gestion, n°172, p. 49 à 61

MAMIDENNA Sireesha (2009), *Use of portfolios in a Soft Skills course*, the Icfai University journal of Soft Skills vol 3 n°1, 2009, p.7-17

MINTZBERG Henry (2006), *Le Manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre*, Editions d'Organisation Eyrolles, Références Poche

MISPELBLOM BEYER Frederik (2010), *Encadrer : un métier impossible ?*, Editions Armand Colin, 2<sup>ème</sup> édition

MUIR Clive (2004), *Learning Soft Skills at work – An interview with Annalee Luhman*, Business communication Quarterly, volume 67, number 1, march 2004 95-101

MORIN Marc (2010), *L'incertitude sur les compétences managériales et l'usage des conventions dans l'embauche : une approche conventionnaliste des processus de décision*, Revue management et avenir, p.404-424

NAGELS Marc (2009), *Evaluer des compétences ou des performances ? Une distinction opérationnelle en Gestion des Ressources Humaines*, 21<sup>ème</sup> colloque de l'ADMEE Europe, 21-23 janvier 2009

OIRY Ewan (2005), *Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ?*, Revue Française de Gestion, 2005/5 n°158, p.13-34

PEMARTIN Daniel (2005), *La compétence au cœur de la GRH*, Editions EMS - Collection les essentiels de la gestion

PERSAIS Eric (2004), *Les compétences relationnelles peuvent elles s'avérer stratégiques ?*, Revue Française de Gestion, p.119-145

RIGGIO Ronald E. et LEE Joanne (2007), *Emotional and interpersonal competencies and leader development*, Human resource Management review 17, 2007, p.418-426

SARIGOLGHALAM Narges, NORUZI Mohammad Reza et RAHIMI Gholam Reza (2010), *The enigma of Howard Gardner's Multiple Intelligences Theory in the area of organizational effectiveness*, International journal of business and management vol5, n°5 may 2010

SHARMA Meenakshi (2009), *How important are Soft Skills from the recruiter's perspective*, the Icfai University journal of Soft Skills vol 3 n°2, 2009, p.19-28

STEIN Stéphanie, *Evaluation, le stress des DRH*, Chronique juridique, Revue Entreprise et carrières n°1046 – du 26 avril au 2 mai 2011 p.33

TALLARD Michèle (2001), *L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution*, Sociétés contemporaines, 2001/1 n°41-42, p.159-187 – Presses de Sciences Po

TESCH R. (1990) *Qualitative research: analysis type & software tools*, London, Falmer Press

WEBER Melvin R., FINLEY Dori A., CRAWFORD Alleah, RIVERA David Jr (2009), *An exploratory study identifying Soft Skills competencies in entry-level Managers*, Tourism and hospitality research, vol 9, 4, p.353-361

ZARIFIAN Philippe (2005), *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons

ZIMMERMANN Bénédicte (2000), *Logiques de compétences et dialogue social*, Travail et Emploi n°84 – octobre 2000, p.5-18

## ANNEXE 1- Grille d'entretien

### **Fiche d'identité de l'entreprise**

Nombre de collaborateurs  
Population de managers  
Contexte actuel de l'entreprise  
Style de gestion  
Performance financière de l'entreprise

### **Identification de Soft Skills :**

Avez-vous identifié des Soft Skills pour vos Managers de proximité ?  
Ces Soft Skills sont-elles les mêmes pour tous les Managers ?  
Combien en avez-vous identifié ?  
Qui participe à l'identification de ces compétences ?  
Les classez-vous selon une typologie précise ?  
Les Soft Skills identifiées sont-elles réévaluées régulièrement ?

### **Réalisation d'une évaluation des Soft skills :**

Avez-vous un dispositif d'évaluation de ces compétences ?  
Quels sont les outils/moyens utilisés pour évaluer ?  
Existe-t-il des dispositifs différents selon la compétence à évaluer ?  
L'évaluation porte-t-elle sur l'ensemble des compétences ou seulement une partie ?  
Qui procède à l'évaluation ?  
A quel moment ont lieu ces évaluations ?  
A quel rythme ont lieu ces évaluations ?  
L'évaluation est-elle systématique pour l'ensemble des Managers ?  
Qui met en place le dispositif d'évaluation ?  
Les résultats de ces évaluations sont-ils enregistrés, stockés ?  
Le dispositif d'évaluation est-il réadapté régulièrement ou non ?

### **Existence d'un dispositif de développement des Soft Skills :**

Existe-t-il un dispositif de développement lié aux SS ?  
En quoi ce dispositif consiste-t-il ?  
Qui met en place le dispositif de développement ?  
Le dispositif est-il réadapté régulièrement ou non ?

### **Lien entre Soft skills et reconnaissance :**

Les SS de vos Managers sont-elles valorisées de façon formelle ?  
Si oui, de quelle(s) façon(s) ?

### **Impact sur l'organisation :**

Quel(s) objectif(s) poursuivez-vous en mettant en place ce type de dispositif ?  
Avez-vous identifié un ou plusieurs impacts positifs sur l'organisation ?  
Si impact(s) positif(s), à quels niveaux ?  
Pensez-vous qu'il existe un impact sur la performance de l'entreprise ?  
Si oui, quel(s) type(s) d'impact ?  
Etes-vous en mesure d'évaluer les impacts identifiés sous forme d'indicateurs ?  
Si oui, lesquels sont-ils ?  
**Si oui, effectuez-vous un suivi régulier de ces indicateurs ? Ce suivi donne-t-il lieu à des actions correctives ?**  
Si non, voulez-vous mettre en place des indicateurs dans le futur ?



## ANNEXE 2- Grille d'analyse des entretiens

1/4

Nom de l'entreprise	Secteur	Secteur d	Secteur d'activité NAF	Nb collab	PME/Gr	Nationalité	Appartena	Style de gestion	Type d'actionariat	objectif actionariat
LES JOURS HEUREUX	Public	17	Santé humaine et action sociale	495	1	France	non	changement de modèle économique	Fonds publics	garantir la mission de service public et recherche de
FUJITSU TECHNOLOGY SOLUTIONS	Privé	10	Information et communication	510	2	Japon	oui	tourné vers les résultats	Institutions financières	optimisation rentabilité
APEC	Public	14	Activités de services administratifs et de	890	2	France	non	changement de modèle économique	Association privée et paritaire	garantir la mission de service public et recherche de
MERCER	Privé	11	Activités financières et d'assurance	575	2	USA	oui	tourné vers les résultats	FCP détiennent 85% des capitaux	optimisation rentabilité
SNCF	Public	8	Transports et entreposage	158000	3	France	oui	tourné vers la performance	Fonds publics	garantir la mission de service public et recherche de
KOOKAI	Privé	7	Commerce ; réparation d'automobiles et	767	2	France	oui	tourné vers les résultats	Fonds d'investissement Charterhouse	optimisation rentabilité
LYONNAISE DES EAUX	Public	5	Production et distribution d'eau ; assaini	11000	3	France	oui	tourné vers la performance	50,6% actionariat flottant public/sa	valorisation du patrimoine dans
Musée XX	Public	18	Arts, spectacles et activités récréatives	260	1	France	non	"Contrat de performance" depuis 20	Fonds publics, mécénat	garantir la mission de service public et recherche de
ALLIANZ	Privé	11	Activités financières et d'assurance	11800	3	Allemagne	oui	Changement de culture vers un ma	86% des capitaux détenus par des in	optimisation rentabilité
Caisse des dépôts (GIE informatique)	Public	11	Activités financières et d'assurance	1000	2	France	oui	tourné vers la performance	Fonds publics	garantir la mission de service public et recherche de
TRESCAL	Privé	3	Industrie manufacturière	480	1	France	non	tourné vers les résultats	détenu par 3i, société de capital-investissement	optimisation rentabilité
TOTAL	Privé	3	Industrie manufacturière	100000	3	France	oui	varie selon les différentes entités, n	88% actionnaires institutionnels	optimisation rentabilité
LAPEYRE	Privé	7	Commerce ; réparation d'automobiles et	7500	3	France	oui	tourné vers la performance	Actionnaires individuels à 67%	pérennisation de l'investissement
CNES	Public	13	Activités spécialisées, scientifiques et tec	2400	2	France	non	changement de modèle économique	Fonds publics	garantir la mission de service public et recherche de
SHISEIDO EUROPE	Privé	7	Commerce ; réparation d'automobiles et	250	1	Japon	oui	tourné vers les résultats	Institutions financières détiennent 49	optimisation rentabilité
PSA	Privé	3	Industrie manufacturière	200000	3	France	oui	tourné vers la performance	Groupe familial Peugeot détient 30%	pérennisation de l'activité + log
SCOR	Privé	11	Activités financières et d'assurance	1665	2	France	oui	tourné vers la performance	Investisseurs institutionnels à 82%	optimisation rentabilité
ADP	Public	8	Transports et entreposage	12219	3	France	non	tourné vers la performance	Fonds publics à 52%	garantir la mission de service public et recherche de
AREVA	Public	3	Industrie manufacturière	50000	3	France	oui	tourné vers la performance	Fonds publics à 73% (CEA)	garantir la mission de service public et recherche de
Entreprise secteur agroalimentaire	Privé	7	Commerce ; réparation d'automobiles et	5000	3	USA	oui	Volonté de remettre l'humain au co	Fonds d'investissement	optimisation rentabilité
RENAULT	Privé	3	Industrie manufacturière	100000	3	France	oui	tourné vers la performance	62% des parts détenues par le public	pérennisation de l'investissement
NEXITY	Privé	12	Activités immobilières	2000	2	France	oui	tourné vers la performance	Fonds institutionnels (banque) et pu	pérennisation de l'investissement

Performance	Promesse développement	Avez-vous identifié	Ces SS sont	Comment les appelez-vous	Comment les avez-vous	Combien en	Qui participe à l'identification de ces compétences	Les classez-vous	Les SS identifiées	Avez-vous un di	L'évaluation porte-t-elle	Qui met en place le	Existe-t-elle	L'évaluation est						
à but non lucratif	non	non	0	Selon le p	Savoir être	4	Non	0	Directeur de chaque Etablissement et le DRH m	non	0	non	non	0	N/A	DG + DRH siège+ Direc	non	non	0	
en cours de P	Oui	Oui	1	Elles varie	Compétences Managéri	1	Non	0	15	DRH et Managers	non	0	non	non, nous e	0	une partie	DRH, de façon inform	N/A	non	0
à l'équilibre	non	non	0	oui	pas de terme spécifique	0	non	0	0	RH + Managers	N/A	0	N/A	oui	1	l'ensemble	Direction + DRH et R	non	oui	1
croissance	oui	oui	1	Elles varie	Compétences compo	2	oui	1	10	Les Managers, N+1 des Managers et DRH	non	0	oui, dans le cadre	oui	1	une partie	Les Managers, N+1 e	non	non, c'est	0
croissance	oui	Oui	1	non, elles	compétences managéri	1	oui	1	3 à 4 propo	Le coach et le Manager	Oui, 4 gr	1	tous les 18 mois p	Oui	1	3 à 4 compétences év	cellule spécifique ratt	oui, c'est	non, cela	0
croissance	non	Oui	1	non, elles	compétences managéri	1	non	0	pas de nomb	les managers de région, en lien avec le RRH	non	0	oui mais de façon	Non, l'évalu	0	une partie	RH et Manager de rég	non	non, cela	0
croissance	oui	oui	1	Oui	Compétences compo	3	oui	1	9	N+1 et N+2	oui	1	oui tous les ans	oui	1	l'ensemble	la DRH groupe	non	oui	1
croissance	non	non	0	Oui	compétences encadrants	6	oui	1	5	la Direction, les IRP et les experts	non	0	oui tous les ans	oui	1	l'ensemble	DRH, partenaires soc	non	oui	1
croissance	oui	Oui	1	Oui	Compétences Managéri	1	Oui	1	8	DRH	Oui	1	non	Oui	1	une partie	DRH	Non	Oui	1
croissance	oui	Oui	1	Oui	Compétences compo	2	oui	1	10	les managers en lien avec la DRH	non	0	oui tous les ans	Oui	1	Laisser au libre choix	DRH	non, parf	Oui	1
croissance	oui	oui	1	Compéter	compétences managéri	1	oui	1	5	Managers + DRH + Cabinet de conseil en RH	non	0	oui, chaque année	oui	1	une partie	DRH	non	Oui	1
croissance	oui	oui	1	5 compéte	compétences managéri	3	oui	1	31	DRH siège avec les RRH locaux en association a	oui - 4 ca	1	non, car leur mise	oui	1	C'est au choix du N+1	DRH	non	non	0
croissance	oui	oui	1	Elles varie	compétences managéri	1	Oui	1	11	Direction de la gestion des Cadres St Gobain +	non	0	pas depuis 4 ans	Oui	1	l'ensemble	la DRH Groupe	non	Oui	1
croissance	non	non	0	oui	pas de terme spécifique	0	oui	1	13	RH, N+1 des Managers, experts	3 catégor	1	non	oui	1	l'ensemble	RH + CODIR	non	oui	1
croissance	non	oui	1	oui	Dimensions personnelles	5	oui	1	11	COMEX + DRH	oui, selon	1	non	oui	1	l'ensemble	COMEX + DRH	non	Oui	1
croissance	non	oui	1	oui	compétences compo	2	oui	1	12	RH + référents thématiques stratégiques	oui	1	non	oui	1	l'ensemble	DRH	non	oui	1
croissance	oui	Oui	1	Oui	Compétences compo	2	Oui	1	10	les managers en lien avec la DRH + DRH corpor	Oui	1	Oui, via les comité	oui	1	ensemble	DRH et Comex	pas vrain	Oui	1
croissance	oui	Oui	1	Oui	Compétences compo	2	Oui	1	10	les managers en lien avec la DRH	Oui	1	oui via les comités	oui	1	ensemble	DRH	Non	Oui	1
croissance	oui	Oui	1	Oui	Compétences compo	2	Oui	1	10	les managers en lien avec la DRH	Oui	1	Oui, via les people	oui	1	ensemble	DRH	Non	Oui	1
croissance	oui	Oui	1	non, elles	Compétences compo	2	Oui	1	70 au total	HR Business Parnet + Dpt talent & organization	Oui, auto	1	Oui, car dispositif	oui	1	une partie	HR Business Parnet +	Non	Oui	1
croissance	oui	Oui	1	non	compétences compo	2	oui	1	10	la DRH, la direction stratégiques et les opératio	Oui	1	Oui	Oui	1	une partie	la DRH, la direction s	Oui	oui	1
croissance	oui	Oui	1	oui	compétences compo	2	oui	1	10	la DRH et les Managers	Oui	1	Non	Oui	1	une partie	La DRH et les manag	Non	oui	1

Quels sont les outils/moyens utilisés	comp	Qui procède à l'éval	Les évaluateurs	A quel mom	A quel rythr	Les résultats de ces év	Le dispositif d'évalu	Existe-t-il un dispositif	En quoi ce dispositif consiste-t-il ?			
EAD	non	N+1	Non	0	septembre/oct	annuel	enregistrés	1	pas depuis 2009	non, rien de systé	0	formations management
l'observation, le feedback du terrain	non	le DRH, le CODIR, les	non	0	de façon cont	N/A	non	0	non	oui	1	formations collectives en management, gestion du stress et
EA, Revue de compétences et assessment	non	N+1 (parfois RH)	oui	1	fin d'année et	Annuel et tou	oui	1	non car dispositif d'év	oui mais pas form	0	conseil, coaching, formation, teambuilding
EAD + système de rétroaction	non	N+1	Non	0	mi-année ou	annuel	seuls les be	0	non, il est le même de	oui	1	formations individuelles ou collectives en management
EAA, assessment, auto-évaluation, 360°	oui	tout dépend de l'outil	Oui	1	à tout momen	voir ci-dessus	Non (c'est f	0	oui	oui	1	Formation, coaching, accompagnement individuel
EAA, regards croisés, mises en situation, c	non	le Manager de région	Oui	1	tout au long c	annuel pour t	Non	0	non	oui	1	accompagnement sur le terrain et formation au management
EAD+ Entretien de carrière	non	N+1 (et N+2 en valid	oui	1	lors de l'EAD	annuel	Oui sur exc	1	l'EAD est modifié tous	oui mais pas syst	0	Formations management intra ou inter à la carte
EAA et entretien de formation	oui	N+1	oui	1	lors de l'EAD	annuel	non	0	en cours de mise en c	oui	1	parcours de formation et accompagnement en cas de détacher
EAD, people review, Comité de carrière	non	N+1 et cabinet spécia	Oui	1	janvier février	annuel	Oui	1	Oui	Oui	1	accompagnement managérial, coaching, formation
EAA et assessment le cas échéant	oui	N+1	Oui	1	lors de l'EAD	annuel pour t	Non (c'est f	0	au cas par cas et si be	Oui	1	Des formations, des accompagnements manageriaux, des form
EAD et People Review	non	N+1	oui	1	lors de l'EAD	Annuel	enregistrés	1	c'est la première fois	oui	1	Université, avec formations en management pour mettre à niv
EAA + outil excel dédié aux SS en développ	non	N+1 et l'évalué	oui	1	fin d'année	annuel	oui	1	oui, en cours de déve	oui	1	"parcours formation compétences"
EAD + 360° au cas par cas	non	N+1 et cabinet spécia	oui forma	1	une fois par a	annuel	oui - utilisat	1	non	oui	1	Formations en management classiques, comportements mana
EA, référentiel, guide auto-évaluation, bor	non	N+1	oui	1	mi-année et t	annuel pour l	Oui	1	non car trop récent	oui	1	parcours d'accompagnement pour les nouveaux Managers, for
EAD	non	N+1	Oui	1	début d'année	annuel	Oui, base d	1	Non, pas depuis 2009	oui	1	Formations management et coaching
EA, Assessment center	non	N+1	oui + e le	1	mi année et f	annuel	oui + stocké	1	oui	oui	1	formations managériales, accompagnement par sponsor ou pa
EA, référentiel, guide auto-évaluation, bor	non	Le N+1, N+2 et valid	Oui	1	fin d'année	annuel	oui	1	récent	Peu	0	classique mais peu axé sur le comportemental encore
EAA, Comité de carrière	non	Le N+1	Oui	1	fin d'année	annuel	oui mais res	1	non	Oui	1	Des formations, des accompagnements manageriaux, des form
EAA, Comité de Carrière	oui	Le N+1	Oui	1	mi année et f	annuel	oui	1	non	Oui	1	Des formations, des accompagnements manageriaux, des form
EAA, auto-évaluation, Career Discussion (	non	N+1 direct + autres N	Oui	1	fin d'année	annuel	oui	1	récent	Oui	1	Expérimentation sur le terrain, coaching, formations locales/ré
EAD, people review, Comité de carrière, R	Oui	Les opérationnels	Oui	1	fin d'année p	annuel	oui	1	oui	oui	1	accompagnement et parcours de développement
EAA	Non	Le N+1	Oui	1	fin d'année	annuel	non	0	récent	oui	1	formation

Qui met en plac	Le dispositif est-il ré	Les SS de vos Mar	Si oui, de quelle(s) façon(s) ? Po	Quel(s) objectif(s) poursuivez-vous en met	Avez-vous	Si impact(s) positif(s), à quels niveaux	Pensez-vous	Si oui, quel	(Etes-vous e	Si oui, lesqu	Niveau de formalisation de la démarche			
Directeur de chaq	non	non	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1			
DRH	non	non, pas s	0	promotions	lien avec les résultats de l'entreprise	oui	motivation	oui	impact financ	oui	enquêtes de c	2		
Responsable de d	non car dispositif trop	non	0	N/A	Adaptation des compétences des managers au r	pas encore	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4		
DRH, N+1 et le L	oui, par le biais du pla	non	0	N/A	développer l'employabilité des Managers	oui	engagement des collaborateurs, optimisatio	oui	impact financ	oui	taux de turno	4		
la cellule "rénova	oui	Non, pas d	0	N/A	recréer du lien et de la confiance entre le Manag	oui	performance de l'entreprise	oui	Limitation de	Non sauf les	taux d'absent	6		
RH et N+1 (régio	non	oui	1	lien avec la rémunération (prime sur	développer les points faibles des Managers, avo	oui	performance de l'entreprise	oui	impact sur la	non	N/A	4		
N+1 et RRH	non	non, pas s	0	N/A	faciliter la mobilité	N/A	N/A	en théorie ou	N/A	non, mais il e	N/A	7		
DRH + Managers	non	non, c'est	0	N/A	Respecter une obligation légale, mettre les man	N/A	N/A	N/A	N/A	non	N/A	5		
N+1 et DRH	Non	Non	0	N/A	performance business et responsabilisation des	oui,	oui, c'est un moment de clarification des cor	théoriquement	Pas de visibil	Oui, existenc	baromètre so	8		
DRH	non car sur mesure	Oui	1	Le Comité de carrière permet d'iden	création du lien, favoriser la motivation, la perf	oui	un lien renforcé entre la RH et les manae	oui	mesure diffic	non	N/A	7		
DRH + Cabinet d	non car trop récent	pas encore	1	N/A	professionnaliser les Managers	oui	de très bons retours sur le projet RH, la fond	oui, mais pas	N/A	N/A	N/A	8		
DRH	création d'un groupe d	oui	1	mobilités et gestion de carrière	pour les évaluateurs : supprimer l'aspect subject	oui	motivation et développement des équipes	oui, et c'est u	économique	oui	"Total Survey	8		
DRH et N+2	il est en phase de lanc	Oui	1	N/A	Faire évoluer les comportements des managers,	oui	Meilleure appropriat	108	processus et des	oui	amélioration	non	N/A	8
RH local (site)	non car récent	Oui	1	Promotion, mobilité	développer les compétences des équipes pour v	non	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	8		
DRH et N+2	oui, par le biais du pla	Oui	1	Promotions, mobilité intra-groupe gr	Développement des compétences et fidélisation	pas de fa	moins de conflits, meilleure ambiance dans	oui	N/A	Non	N/A	9		
DRH	non car récent	oui	1	mobilité, promotion, voiture, augme	Pour que les managers donnent un sens, donne	oui	décloisonnement, transparence, comportem	oui mais non	valeurs parta	non	N/A	9		
DRH	non car sur mesure	pas tout le	0	mobilité au cas par cas et rémunéra	Très forte orientation résultat, développement d	oui	implication plus forte car très liée à la remu	oui	performance	oui	indicateurs de	7		
DRH	non car sur mesure	parfois	0	mobilité au cas par cas et rémunéra	valoriser et consolider la culture managériale	oui	lien renforcé managers / RH. Transparence	oui	performance	non	N/A	8		
DRH	non car sur mesure	parfois	0	mobilité au cas par cas et rémunéra	développer les talents	oui	gestion des talents	oui	performance	non	N/A	8		
Le Manager +HR	sur mesure	Oui	1	pas d'exemples car trop récente dan	Avoir des Managers performants, flexibles, agile	Oui	performance financière	Oui	performance	Oui	ne peut pas l	9		
les managers pri	Oui	Oui	1	des évolutions de carrières, des cons	servir la stratégie de progrès continu des usines	oui	a niveau des sites, le manager arrive plus fa	Oui	meilleure pro	Oui	Idem BL	9		
la DRH et les mar	en fonction du besoin	pas vraie	0	de la mobilité, transversalité, dével	Changement de culture d'entreprise, besoin de	non	trop récent	trop récent	non	non	N/A	7		

## Influence des types d'actionnariat sur la stratégie des entreprises

### A. Les différents types d'actionnariat

La stratégie d'un groupe est directement influencée par la structure de son capital. Financiers, petits porteurs, salariés et Etat sont ainsi mus par des motivations différentes, voire incompatibles, comme le souligne la typologie ci-après :

	Objectif	Stratégie	Divers
<b>Actionnariat familial</b>	Pérenniser son groupe dans une perspective patrimoniale	Stratégie prudente, répondant à une logique de continuité	Modèle largement dominant en France où on estime que 90% des sociétés employant entre 10 et 500 salariés sont des entreprises familiales <sup>1</sup>
<b>Actionnariat salarié</b>	A pour objectif de valoriser son patrimoine dans une perspective long-terme. Dans le cadre d'un rachat d'entreprise par les salariés (RES), le principal objectif de cet actionnariat apparaît plutôt comme la sauvegarde de l'emploi	Actionnariat fidèle et peu mobile ; porte généralement sur une faible portion du capital ; constitue un pôle de stabilité	Constitue un instrument de motivation efficace en liant partiellement la rémunération de certains salariés aux résultats de l'entreprise par l'intermédiaire des stocks-options
<b>Actionnariat particulier</b>	Actionnariat assez stable, attaché à la pérennisation de son investissement à long terme	Stratégie agressive / prudente selon le degré d'aversion / d'appétence au risque de l'investisseur	Est parvenu à mieux s'organiser au cours des dernières années grâce au travail des associations de défense des actionnaires minoritaires (type ADAM), mais conserve peu de poids dans la vie des entreprises
<b>Actionnariat financier</b>	Qu'il s'agisse de fonds de pension, de capital risque, de capital développement ou de LBO, l'objectif principal d'un actionnaire financier est d'optimiser la rentabilité de son investissement	Alors que certains fonds adoptent une position passive, d'autres participent activement à la stratégie de développement des entreprises en choisissant les dirigeants et contribuent à la mise en place de reportings financiers réguliers	La recherche de la rentabilité optimale, stigmatisée par certains comme destructrice d'emplois, a néanmoins permis à des pans entiers de l'économie de se restructurer et se moderniser
<b>Actionnariat public</b>	Objectif traditionnel = garantir la mission de service public de certaines entreprises. De plus en plus, cependant, la recherche de rentabilité à moyen terme est devenue prioritaire	L'agence des participations de l'Etat, créée en 2003 pour valoriser les intérêts patrimoniaux de l'Etat, tend à poursuivre une stratégie d'ouverture aux investisseurs privés	Les entreprises publiques sont confrontées à un manque cruel de capitaux et au défi du développement sur les marchés internationaux. Ces défis catalysent les changements en profondeur du capitalisme d'état français

On peut noter que ces différents types d'actionnariats existent rarement dans leur forme « pure » au sein des entreprises. L'actionnariat financier cohabite ainsi fréquemment avec l'actionnariat familial, et l'actionnariat public va de plus en plus de pair avec l'actionnariat particulier.

<sup>1</sup> Source : « Finance d'entreprise », Pierre Vernimmen 2002

## ► PRINCIPES

- L'évaluation des salariés est inhérente au pouvoir de direction de l'employeur (*Cass. soc.*, 10 juill. 2002, n° 00-42.368);
- Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie (*C. trav.*, art. L. 1222-3 al. 3);

- Les informations demandées à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles (*C. trav.*, art. L. 1222-2).

## ► PROCÉDURE

• **Information des salariés**

« Le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard » (*C. trav.*, art. L. 1222-3 al. 1).

• **Consultation du comité d'entreprise**

Le CE doit être informé et consulté préalablement à la mise en œuvre dans l'entreprise sur les moyens et techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés (*C. trav.*, art. L. 2323-32).

**Exemples :** Le CE doit être consulté sur un outil de pilotage commercial utilisé comme moyen d'évaluation des salariés (*Cass. soc.*, 10 avr. 2008, n° 06-45.741).

Plus récemment, le TGI de Nanterre a condamné la société Hewlett Packard pour entrave au fonctionnement du comité d'entreprise. Était en cause un courrier électronique émanant du responsable du secteur d'activité Technology Services HP « laissant présumer que, quelle que soit la notation du personnel, il fallait qu'un quota de 5 % soit inscrit dans la plus basse catégorie ». Les juges nanterrois ont estimé que « ce courrier électronique a révélé un objectif, qui était pratiqué de fait, l'instauration de quota pour répartir la rémunération variable, mais non explicitement exposé et en tout cas jamais porté à la connaissance des IRP » (*TGI Nanterre*, 2<sup>e</sup> ch., 27 nov. 2009, n° 09/10164).

• **Consultation du CHSCT**

**Principe :** le CHSCT a pour mission « de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure » (*C. trav.*, art. L. 4612-1).

Aux termes d'un arrêt dit « Mornay », l'entreprise qui met en place un système d'évaluation des salariés qui est « manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail » (notamment sur l'évolution de carrière ou la rémunération), doit consulter le CHSCT (*Cass. soc.*, 28 nov. 2007, n° 06-21.964; P.-Y. Verkindt et A. Mole, *Semaine sociale Lamy* n° 1332, p. 10).

Voir aussi dans le même sens un jugement du TGI de Rouen : « Les conditions de travail ne peuvent pas être appréhendées uni-

quement sur le plan matériel mais également sur le plan du ressenti et [...] un système d'évaluation destiné non seulement à évaluer l'employé mais aussi à lui faire prendre des engagements de rendement et d'efficacité avec une obligation de résultat est un changement important des conditions de travail; Attendu que ce changement qui peut avoir des conséquences sur le déroulement de carrière et sur les affectations justifie pleinement la saisine du CHSCT » (*TGI Rouen*, en la forme des référés, 15 oct. 2009, RG n° 09/00502).

• **Expertise du CHSCT**

Selon l'article L. 4614-12 du Code du travail, le CHSCT peut faire appel à un expert agréé dans deux hypothèses, celle d'un « risque grave », celle d'« un projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail ». Beaucoup d'expertises sont diligentées sur ce deuxième fondement, particulièrement lorsque le système d'évaluation est sophistiqué.

• **CNIL**

La mise en place d'un système d'évaluation doit faire l'objet d'une déclaration à la CNIL si le système est informatisé (*Cass. soc.*, 28 nov. 2007, précit.). Dans ce cas, l'employeur a le choix. - Soit il opte pour la « déclaration normale à la CNIL », conformément à l'article 22 de la loi informatique et libertés du 6 août 2004.

- Soit il choisit la déclaration simplifiée, celle de la norme n° 46 de la CNIL relative au traitement mis en œuvre par les organismes publics et privés pour la gestion de leurs personnels. Ce choix est « stratégique puisque la déclaration normale donne à l'employeur une marge de manœuvre beaucoup plus grande relativement aux traitements automatisés qu'il est susceptible de mettre en œuvre sur les données du personnel. Au demeurant, une déclaration normale, une fois effectuée auprès de la CNIL, peut par la suite être modifiée, c'est-à-dire évoluer en fonction de l'évolution des traitements automatisés des données dans l'entreprise au cours du temps, ce qui n'est pas le cas d'une déclaration simplifiée » (v. A. Mole, précit.).

Lorsque le support d'entretien annuel d'évaluation est un document manuscrit, destiné à être conservé par l'entreprise ○○○

de manière organisée, il s'agit de données à caractère personnel contenues ou appelées à figurer dans un fichier, et donc d'un traitement de données à caractère personnel au

sens de la loi informatique et libertés. Les principes de la loi informatique et libertés s'appliquent : information, déclaration, proportionnalité, sécurité des données.

► L'APPRÉCIATION DES CRITÈRES D'ÉVALUATION

**Principe :** L'évaluation ne peut reposer que sur des critères objectifs (Cass. soc., 9 avr. 2002, n° 99-44.534).

**Exemples sur les critères comportementaux**

• « La multiplication de critères comportementaux détachés de toute effectivité du travail accompli implique la multiplication des performances à atteindre qui ne sont pas dénuées d'équivoques et peuvent placer les salariés dans une insécurité préjudiciable. Insécurité renforcée par l'absence de lisibilité pour l'avenir de l'introduction de nouveaux critères d'appréciation des salariés ce qui est préjudiciable à leur santé mentale » (TGI Nanterre, 5 sept. 2008, n° 08/05737, Wolters-Kluwer);

• Dans un arrêt Alcatel, la Cour de cassation admet que des comportements professionnels puissent justifier des différences de traitement. Ainsi, un salarié, ingénieur, peut se voir reprocher ses « difficultés à travailler en équipe » mais aussi sa « susceptibilité excessive à l'égard de sa hiérarchie », « son refus constant de se plier aux directives données et de s'intégrer dans les équipes de travail » (Cass. soc., 20 févr. 2008, n° 06-40.085; rapport H. Gosselin, Semaine sociale Lamy n° 1344, p. 8);

• « S'il est vrai que la sphère personnelle du salarié n'a pas à être prise en compte dans la notation des salariés, il n'apparaît pas que les objectifs dits comportementaux, dans l'évaluation dont s'agit, relèvent de cette catégorie. En effet, demander à un cadre de mieux communiquer avec son équipe est bien un critère comportemental mais qui a trait à l'exercice de sa fonction. Ce sont les qualités et les défauts du salarié qui sont examinés dans la perspective d'un meilleur exercice du travail : initiative, décision, créativité, planification, organisation, orientation vers le

résultat, animation d'équipe, esprit d'équipe, relationnel et communication » (TGI Nanterre, 20 nov. 2009, n° 09/09717, Alstom Power System);

• « Ce nouveau mode d'évaluation avait pour objectif de tenir compte des comportements et non plus seulement des résultats dans l'évaluation des salariés, et de créer un nouveau modèle de leadership basé sur la recherche de résultats – le “quoi” – mais aussi sur la façon dont ces résultats sont atteints – le “comment”; [...] En l'espèce, l'importance de la modification mesurable est à l'aune de celle des interrogations légitimes des membres du CHSCT sur l'adéquation des critères retenus à la finalité poursuivie, le risque de subjectivité induite par le “comment” se superposant au “quoi”, la sophistication du nouveau système “révolutionnaire” reposant sur la multiplication des critères et un renforcement de ceux qui relèvent du comportement individuel du salarié » (CA Versailles, 8 sept. 2010, n° 10/02253, Société Générale);

• « L'évaluation porte sur la performance et les comportements professionnels, mais le système prévoit des définitions qui, si elles concernent les comportements, ne portent pas sur la personnalité et les traits de caractère mais sur les comportements au regard du travail à accomplir. Chacun des comportements est par ailleurs illustré par des exemples qui sont certes multiples en fonction des niveaux et des métiers mais qui permettent de comprendre en quoi le comportement est évalué [...]. En outre, pour certains postes, le comportement fait partie intégrante de la compétence et il est difficile pour la majorité des salariés dont le travail n'est pas quantifiable d'avoir recours à des critères purement concrets » (TGI Versailles, 28 oct. 2010, n° 10/00270, General Electric).

11

► ÉVALUATION ET DISCRIMINATION

• **L'exercice délicat de l'évaluation des salariés protégés**

**Principe :** L'appartenance syndicale ne peut être « un critère d'application d'un régime d'avancement différent de celui des autres salariés » (Cass. crim., 20 mai 2003, n° 02-82.814; Cass. soc., 23 févr. 2005, n° 02-47.433; 17 oct. 2006, n° 05-40.393; Semaine sociale Lamy n° 1282, p. 10).

• **L'absence fautive d'entretien d'évaluation laisse présumer l'existence d'une discrimination**

« En se déterminant ainsi, sans rechercher si l'existence fautive d'entretiens d'évaluation et la disparité de traitement constatée, qui laissaient présumer l'existence d'une discrimination, étaient justifiées par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination, la cour d'appel a méconnu les

règles d'administration de la preuve applicables en la matière » (Cass. soc., 31 mars 2009, n° 07-45.522).

Inversement, l'employeur peut s'appuyer sur l'entretien d'évaluation pour démontrer que la différence de traitement repose sur des critères objectifs (Cass. soc., 5 nov. 2009, n° 08-43.112). Ce raisonnement vaut aussi pour l'application du principe « à travail égal, salaire égal » (Cass. soc., 20 févr. 2008, n° 06-40.085).

**Remarques :**

• L'absence d'entretien cause un préjudice au salarié qui peut être réparé par l'allocation de dommages-intérêts (Cass. soc., 31 janv. 2007, n° 05-41.563).

► ÉVALUATION ET DISCRIMINATION (suite)

• Lorsque l'évolution de carrière est décidée par l'employeur, conformément à la convention collective, suite à une appréciation des résultats individuels dans le cadre d'un entretien individuel d'évaluation, plusieurs salariés

sont fondés à obtenir des dommages-intérêts en réparation de leur préjudice résultant de leur perte de chance de voir évoluer leur carrière en l'absence de cet entretien (Cass. soc., 10 nov. 2009, n° 08-42.114).

► RANKING

Le « *ranking* » désigne un procédé de gestion du personnel qui vient des États-Unis, le terme « *rank* » est d'origine militaire et signifie « mettre en rang ». Les salariés placés dans des conditions similaires (aux mêmes postes) sont évalués puis, classés au sein de groupes allant du moins au plus performant, en fonction de leur motivation et de leur rendement. Lorsque des problèmes sont détectés, des actions d'accompagnement, de *coaching* peuvent alors être déclenchées. À l'inverse, les salariés classés dans la catégorie la plus performante sont promis à une augmentation individuelle de salaire.

À l'occasion de l'affaire Hewlett Packard, la Cour d'appel de Grenoble a validé cette pratique. Pour les magistrats de l'Isère, « *le dispositif critiqué par les syndicats demandeurs s'inscrit non dans une logique disciplinaire, mais dans une optique d'adaptation permanente du personnel aux exigences de l'entreprise, par de la formation* », le « *ranking* » s'avérant être au final « *un système licite des augmentations salariales* » (CA Grenoble, 12 nov. 2002, n° 02/02794 ; v. Ph. Waquet, P. Lagesse et R. Brihi, *Semaine sociale Lamy* n° 1100, p. 7).

► ORDRE DES LICENCIEMENTS

La méconnaissance par l'employeur de son obligation d'informer les salariés sur les techniques et méthodes d'évaluation n'implique pas une inobservation des critères

d'ordre des licenciements dès lors que l'appréciation des qualités professionnelles repose sur des éléments objectifs et vérifiables (Cass. soc., 21 nov. 2006, n° 05-40.656).