

André Buron

Comment rémunérer les compétences dans les organisations à finalité sociale?

La compétence: une nouvelle approche des métiers

Les travaux de Le Boterf (1994)^{1/} et surtout de Zarifian (1999)^{2/}, ont introduit le concept de compétence dans les modes de gestion de l'organisation. Aujourd'hui, dans la plupart des entreprises (qu'elles soient marchandes ou non) des référentiels de compétences permettent de définir les conditions minimales nécessaires pour exercer au mieux un métier déterminé, et de reconnaître le potentiel individuel de chacun. Ainsi on parle de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences plutôt que de carrière, de métier plutôt que de poste de travail ou de fonction. Ces référentiels de compétences constituent des outils intéressants pour tenter de rendre plus objectif le processus d'évaluation du salarié, définir avec lui un plan de développement et construire un programme de formation adapté à ses besoins en fonction du métier qu'il exerce.

Dès lors, il est logique que le salarié qui a fourni un effort important pour acquérir ces compétences, qui a cherché à valoriser son expertise, s'attende à ce que son entreprise reconnaisse cet engagement par une gratification «sonnante et réverbérante».

Après deux ou trois évaluations positives et des efforts consentis par la personne, le supérieur hiérarchique redoutera peut-être la conclusion de l'entretien, quand il va entendre «et maintenant qu'est-ce que je reçois?» Or, dans les organisations à finalité sociale, la marge de manœuvre est souvent limitée (barèmes rigides, peu de moyens dégagés, etc), et par ailleurs ce mode de contractualisation salariale fait rarement partie de l'idéologie du secteur.

^{1/} Le Boterf Guy,
De la compétence,
Ed. Org., Paris, 1994

^{2/} Zarifian Philippe,
Objectif compétence,
Ed. Liaisons, Paris, 1999

D'où la question que posent les participants à nos séminaires de formation à la conduite de l'entretien d'évaluation: **peut-on et comment rémunérer les compétences?**

Une journée d'étude du CFIP pour faire le point.

Pour approfondir ces questions, le CFIP a organisé, le 2 février dernier, une journée d'étude rassemblant des DRH d'organisation à finalité sociale (mutualité, universités, organisation d'aide et de soins, association de consommateurs, organisme de crédit, syndicat, etc.). Nathalie Delobbe, professeure en GRH à l'Institut d'Administration et de Gestion - UCL, est intervenue comme experte pour éclairer les réflexions et modérer les débats. Sans vouloir ici résumer une journée de débats, on peut mettre en lumière quelques pistes de réflexion qui inspireront certainement les pratiques de gestion du personnel... et les formations autour du thème de la gestion des compétences.

1. On rémunère une performance, on valorise une compétence

Il est essentiel de bien distinguer les deux notions. La mise en œuvre des compétences liée à la motivation du salarié permettra à celui-ci d'accroître ses performances dans un contexte particulier. Le développement des compétences vise à tirer chacun «vers le haut» et ainsi améliorer les performances qui, elles, pourront être rémunérées.

De plus, la rémunération des compétences pourrait entraîner un effet pervers contraire à l'objectif visé par le référentiel: favoriser l'individualisme et la concur-

Dans ce numéro

- **Comment rémunérer les compétences dans les organisations à finalité sociale?** P 1 à 2
- **Les Estivales au CFIP** P 3
- **Présentation du livre de M. Verstraeten «Consultants en organisation» par P. Dubruille** P 4
- **Agenda** P 4

conseil • formation • intervention

centre pour la formation & l'intervention psychosociologiques

Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - Tél 02 770 50 48 - www.cfip.be - secretariat@cfip.be



rence interne alors que la performance d'une entreprise d'aujourd'hui dépend de la coopération des salariés. En effet, l'introduction d'un référentiel de compétences adéquat met en lumière la coopération entre les différentes compétences détenues par chaque salarié, supérieur comme subordonné. (Zarifian, 1993)^{3/}

2. Rémunérer le poste ou la performance ?

Toutes les organisations du secteur de l'économie sociale ne rémunèrent pas leurs collaborateurs de la même manière. Pour certaines, le système repose sur le poste de travail pour lequel il y a une exigence de diplôme et sur l'ancienneté de l'agent. D'autres confrontées à une concurrence beaucoup plus forte sont en recherche d'efficacité et introduisent l'évaluation des performances dans leur système de rémunération. L'imagination et le contexte permettent de trouver bien d'autres incitants que la seule prime financière. C'est ainsi que l'on constate deux préoccupations majeures chez les travailleurs des entreprises de l'économie sociale :

— **La recherche de sens.** Par exemple, les DRH de ces entreprises reçoivent régulièrement la visite de cadres qui souhaitent quitter leur emploi actuel, conscients qu'ils vont gagner moins d'argent, mais considérant que l'engagement dans un travail porteur de sens fait partie de leur rémunération. Cette recherche de sens apparaît aux yeux de nombreux salariés comme un élément constitutif important de leur salaire.

— **Le souci de la contribution – rétribution.** Le principe de l'équité, bien connu depuis les travaux d'Adams sur la motivation, constitue également un facteur essentiel dans la prise en compte de la rémunération : ceux qui contribuent le plus sont les plus reconnus. Et la reconnaissance ne se limite pas au salaire ou autres avantages extra-légaux, elle peut prendre la forme de responsabilités, de participation à des projets motivants, d'autonomie de travail, etc.

Ces préoccupations ne sont évidemment pas nouvelles. Elles nous rappellent tout simplement que

— **La gestion de la politique salariale** d'une organisation doit être considérée comme un processus complexe, qui doit tenir compte de nombreux paramètres.

— **La rémunération** fait partie d'un ensemble de facteurs que le travailleur prend en compte lorsqu'il apprécie son attachement à l'entreprise.

3. Deux types de contrats dans le cadre de la relation d'emploi

Nathalie Delobbe formalise deux types de rémunération des compétences dans le cadre de la relation d'emploi : **LE CONTRAT « TRANSACTIONNEL »** (logique de marché) et **LE CONTRAT « RELATIONNEL »** (logique de l'emploi).

Cette formalisation est forcément réductrice puisqu'elle vise à accentuer les différences entre les deux types de contrat. Dans la pratique quotidienne de nos organisations, nous pourrions retrouver des situations intermédiaires qui allient plusieurs caractéristiques. Toutefois, le schéma est intéressant dans la mesure où il permet de caractériser les logiques qui nous habitent lorsque nous réfléchissons au mode de gestion des ressources humaines que nous voulons développer au sein de notre entreprise.

Il offre également un cadre de travail pour construire ou réaménager notre système d'évaluation du personnel.

Conclusion

AU TERME DE CETTE RÉFLEXION, NOUS SOMMES BIEN CONSCIENTS QUE BEAUCOUP DE QUESTIONS RESTENT OUVERTES. LA NÉCESSITÉ D'UNE RIGUEUR DES CONCEPTS APPARAÎT CLAIEMENT : LA COMPÉTENCE N'EST PAS LA PERFORMANCE, LA RÉMUNÉRATION NE SE LIMITE PAS AU SALAIRE, L'APPROCHE « COMPÉTENCES » APPORTE UNE VISION NOUVELLE DU MÉTIER, ET LE MODE DE GESTION DU PERSONNEL PEUT INDIQUER AVEC LE SALARIÉ UN « CONTRAT » (RELATIONNEL OU TRANSACTIONNEL) DIFFÉRENT DU BUT RECHERCHÉ PAR L'INSTITUTION. L'ÉCHANGE AVEC DES RESPONSABLES D'ORGANISATIONS À FINALITÉ SOCIALE MONTRE BIEN LA SPÉCIFICITÉ DE LA GESTION DES RÉMUNÉRATIONS DANS CE SECTEUR, PAR RAPPORT AU SECTEUR PRIVÉ : UNE TRÈS GRANDE DIVERSITÉ DE CONTEXTES, DES MÊMES INTERROGATIONS QUANT À LA RÉMUNÉRATION ET LA VALORISATION DES COMPÉTENCES, LA NÉCESSITÉ D'UNE GRANDE CRÉATIVITÉ POUR FONCTIONNER EFFICACEMENT MALGRÉ LES RIGIDITÉS ET POUR ENTREtenir LA MOTIVATION DE SES TRAVAILLEURS. AUTANT DE CLÉS DE COMPRÉHENSION À INTÉGRER DANS LES PRATIQUES DES DRH ET DANS LES FUTURES FORMATIONS DU CFIP...

^{3/} Zarifian Philippe, Quels modèles pour l'industrie européenne, Ed. L'harmattan, Paris, 1993

1. LE CONTRAT TRANSACTIONNEL

- échange d'éléments monnayables
- la rétribution est liée à la loi du marché (offre et demande)
- mode de rétribution régi par le principe de compétitivité (système individuel)
- le contrat transactionnel privilégie la carrière nomade ou mercenaire (on donne en fonction de ce que l'on reçoit)
- le salaire est lié à la performance
- les compétences nouvelles proviennent de l'acquisition de compétences sur un marché
- vision individualiste

2. LE CONTRAT RELATIONNEL

- l'échange contient des éléments socio-émotionnels (ex. le climat de travail, etc.)
- la rétribution est considérée au sens large (facteurs non monétaires tels que horaire, ambiance, etc.)
- le contrat relationnel privilégie la carrière fonctionnaire (stabilité) ou missionnaire (engagement affectif et sentiment d'appartenance)
- le sens, la qualité de vie, le climat social entrent dans le calcul du salaire
- les compétences nouvelles sont développées en interne
- vision égalitariste : à travail égal (ou à situation égale), salaire égal

Les Estivales au CFIP

Inscription sur www.cfip.be

Connaître par corps Corps, mouvement, expression de soi dans la RELATION

par Jeannine Gillissen

le 2/07/2007 _ EST107

Toute communication ouverte comporte deux niveaux: le verbal et le non-verbal. Le corps exprime la qualité de notre relation à nous-mêmes, aux autres, au monde. Le niveau non-verbal est primordial dans la mise en relation avec l'autre ainsi que pour le processus de communication.

Nous allons partir de mises en situation pour:

- apprendre à mieux se connaître
- travailler la bonne distance dans la relation
- développer et gérer la perception de nos émotions

Les origines de la violence: du débriefing à la prévention

par Marc Drèze

les 3 et 4/07/07 _ EST207

De nombreuses institutions sont aujourd'hui confrontées à la violence (physique, morale, verbale, directe ou détournée) les causes de la violence sont multiples, et en outre elles s'entrecroisent, ou se superposent. La violence, comme tout phénomène complexe, s'inscrit au carrefour d'une diversité de sources.

Objectifs de la formation:

- Resituer la problématique de la violence dans le cadre général de la communication inter-humaine.
- Donner de la violence une représentation multi-dimensionnelle, et proposer une grille de réflexion opératoire, au départ de la pratique du debriefing.

- Préciser et expérimenter des attitudes et des stratégies, qui permettent de faire face à la violence, sans tomber dans le piège magique du truc-qui-marche-à-tous-les-coups.

«Mieux comprendre pour mieux agir»

Un atelier de Codéveloppement professionnel
par Gatètane Martin

le 5/07/2007 _ EST307

L'idée globale du codéveloppement professionnel consiste à apprendre sur sa propre pratique en écoutant et en aidant les autres membres du groupe à cheminer dans la compréhension et l'amélioration effective de leur pratique.

Les participants acquièrent une conscience claire de leurs forces et leurs faiblesses, une vision plus objective de leurs préjugés et postulats. Grâce aux autres, ils acquièrent une perception différente des problématiques en intégrant d'autres dimensions: technique, politique, économique, culturelle, affective ou symbolique.

Programme de la journée:

- Le concept de codéveloppement professionnel, Présentation des 6 étapes, Conditions de mise en application, Pré-requis.
- Exercices de codéveloppement et analyse en commun des effets de la méthode.
- Apprentissage et adaptation à la culture de votre entreprise (questionnaire).



Vous avez été **260** à participer au colloque **«le coaching en questions»** organisé par l'ABC – Académie Belge de Coaching du CFIP.

Merci et bravo! Une synthèse des exposés du colloque est actuellement en cours d'écriture et sera publiée **sur notre site www.cfip.be**

L'Analyse Transactionnelle n'est pas une secte!

En tant qu'école de formation et équipe de consultants dont de nombreux membres pratiquent et réfléchissent quotidiennement l'Analyse Transactionnelle, le CFIP a réagi très clairement au dénigrement dont est victime l'Analyse Transactionnelle sur plusieurs sites Internet, y compris celui de la Miluvides (France) sur les sectes. Nous publions sur notre site Internet www.cfip.be une lettre de réponse à ces allégations.



Notre programme 2007-2008 sera disponible sur www.cfip.be dès le 15 mai prochain. Venez y découvrir vos prochaines formations!

«Consultants en organisation»

stratégies et pratiques de l'intervention
par **M. Verstraeten***, éditions de boeck, 2007



Jungle sauvage ou jardins anglais? le monde de la consultance reste bien souvent «terra incognita» pour ceux qui hésitent à lui faire appel comme pour ceux qui rêvent d'y entrer. Michel Verstraeten explore pour nous ce continent. Il «déroule» dans son ouvrage la démarche du consultant pour en dévoiler les subtilités et par conséquent

l'éventail de compétences qu'elle requiert. Car le conseil en organisation ne se réduit pas à l'application de modèles de management ou de schémas d'action. Chaque étape, de l'analyse de la demande au rapport final, peut provoquer chez les acteurs de l'organisation des effets imprévus; à tout moment le consultant doit être attentif à sa marge de manœuvre, aux jeux d'influence, aux réactions en coulisses. Nombreuses sont les entreprises, les institutions publiques et les associations qui font aujourd'hui appel à des consultants pour éclairer une situation complexe, gérer des conflits, installer un manage-

ment plus efficace ou accompagner des changements. Entre expert et gourou, le travail du consultant reste toutefois entouré de flou: «comment un extérieur -qui ne connaît pas notre travail- pourrait-il nous aider, alors qu'il y a chez nous des gens aussi intelligents?» entend-on régulièrement. Cet ouvrage offre des grilles de compréhension du travail des consultants, construites à partir de nombreuses interviews: depuis les grands cabinets internationaux jusqu'à des centres de recherche universitaires ou des organismes comme le CFIP.

À travers une construction conceptuelle rigoureuse illustrée de nombreux témoignages, ce livre introduit le lecteur dans le monde de la consultance en organisation. Alors, jungle ou jardin? À chacun de construire sa réalité car, comme le dit le poète Antonio Machado: «caminante, no hay camino. Al andar se hace el camino...»

* **Michel Verstraeten** est professeur à la Solvay Business School et collaborateur scientifique du CFIP.

RENCONTRES ET DÉBATS AU CFIP

Inscription gratuite sur www.cfip.be

COF108	Coaching et qualité relationnelles	Marc Drèze	06/09/2007 à 19h00
COF208	Regard systémique sur les organisations	Alexis Kestermans	17/09/2007 à 19h00
COF308	Soirée d'information formation AT	Claudine Pauwels	20/09/2007 à 19h00
COF1307	AT: quand il est question de la puissance de l'intervenant	Bernard Lukas	20/09/2007 à 20h00
COF408	La fonction du conflit dans l'organisation	André Buron	2/10/2007 à 19h00
COF508	Les habiletés relationnelles dans la communication: l'écoute active	Marc Drèze	23/10/2007 à 19h00

LES FORMATIONS CES PROCHAINS MOIS AU CFIP

Inscription sur www.cfip.be

PNS207	Sensibilisation à la PNL	Michel Fourneau	12-13/05/2007
CFG307	Utiliser les conflits: Compréhension des enjeux et des comportements en situation de conflit	André Buron	22-23/05/07
STG107	Vivre avec le stress	Marc Drèze	7-8/06/2007
GEH107	Le rapport à l'argent	Chantal Nève-Hanquet	9-10/06/2007
FCR207	Le formateur créatif	Charles Van Haverbeke	11-12/06/2007

Pour vous inscrire ou pour plus d'informations

www.cfip.be
secretariat@cfip.be
 02/770 50 48