

Éditorial

Compétences : une révolution durable



TROQUER SON BONNET D'ANE
CONTRE CELUI DE MARIANNE !

Compétence... ce mot est sorti il y a une dizaine d'années des domaines juridiques et linguistiques auxquels il était jusque-là cantonné pour faire son entrée en force dans les directions des ressources humaines. Nouvelles classifications, critères classants, nouvelles organisations du travail, évaluation, formation, recrutement, ont constitué pour de nombreuses entreprises autant de points d'entrée dans la logique compétences.

Les raisons de cette révolution, car c'est bien de cela qu'il s'agit, sont à rechercher dans la nécessaire adaptation de l'entreprise à un environnement de plus en plus turbulent. L'accélération des échanges, le raccourcissement des cycles économiques et technologiques, l'internationalisation de la concurrence, la mondialisation (que les événements financiers qui secouent actuellement l'Asie nous rendent encore plus perceptible) amènent les entreprises à adopter une organisation du travail plus souple, favorisant l'autonomie des acteurs, développant la pluridisciplinarité et la flexibilité.

Cette refonte des modes d'organisation du travail impose d'une part de revoir la segmentation de postes, et de la penser davantage en termes de responsabilités et de métiers, et d'autre part, de donner les moyens à chacun de s'y adapter, en particulier par un investissement en termes de développement des compétences.

Par ailleurs, les entreprises font preuve de plus de vigilance quant à l'utilisation du budget qu'elles consacrent à la formation, qu'elles tendent à considérer moins comme une enveloppe à dépenser, que comme un véritable investissement. Or l'efficacité d'une formation dépend de la qualité de l'analyse préalable, et en particulier de la détermination fine de l'écart de compétences à combler.

Toutes ces raisons font de l'entrée dans la logique compétences une véritable révolution, dont nous n'avons pas fini de mesurer les effets, y compris dans le droit du travail. C'est à terme le lien salarial lui-même qui sera affecté par le passage de la rémunération d'un temps de travail à la rémunération des compétences.

Toujours vigilante et à la pointe de la recherche, notre équipe vient de s'enrichir d'un expert en développement et organisation des compétences, *Annick Penso-Latouche* qui pourra vous accompagner dans cette évolution.

■ *Éric Marchand*

Président Directeur Général

La lettre Socius est conçue et réalisée par :
SOCIUS EDITION
16 rue Troyon – 92316 SEVRES CEDEX
Téléphone : 01 45 34 79 96
Fax : 01 45 34 79 89
Email : socius92@aol.com

Publication trimestrielle – Prix : 15 F
Directeur de publication : E. MARCHAND

Toute reproduction, même partielle, par quelque procédé que ce soit, est interdite sans accord préalable écrit de GROUPE SOCIUS.
Le service de La Lettre Socius est gratuit pour les stagiaires et les clients de GROUPE SOCIUS ; pour toute autre personne physique ou morale, le prix de l'abonnement pour 4 numéros est de 60 F pour la France métropolitaine.

Compétences : mode d'emploi

Par Annick Penso-Latouche

Compétence... si ce mot a dans le cadre juridique une acception et une définition précise, il en va autrement dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Mot définitif, quand il est adjectif, presque binaire, il sanctionne celui qui est ou n'est pas compétent. Il peut aussi être compétence à faire, ou compétence à agir, compétence dans un domaine, dans une activité... Pour parler de compétences, encore faut-il pouvoir s'entendre, c'est-à-dire se comprendre, par l'adoption d'un glossaire commun.

Qu'est-ce que les compétences ?

Gérard Malglaive⁽¹⁾ définit les compétences comme des savoirs en actes ; Patrick Gilbert et Michel Parlier⁽²⁾ nous rappellent que *la compétence est inséparable de l'action et elle ne peut véritablement être appréhendée qu'au travers de l'activité par laquelle elle s'exprime et dont elle permet la réalisation. Elle est toujours "compétence à agir" et n'a de sens que par rapport au but que poursuit l'action.*

Pour Maurice de Montmollin, il s'agit « d'ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures-standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».

La compétence ne se donne pas à voir directement, pour paraphraser S. de Witte⁽³⁾,

elle se déduit des activités qui permettent d'inférer les types de savoirs mobilisés dans chacune d'entre elles, avec toutes les précautions nécessaires à un tel sujet d'études.

Comment les repérer ?



La compétence étant inséparable de l'action, il faut, pour parvenir jusqu'à elle, commencer par repérer les principales activités de ceux dont on cherche à établir le référentiel de compétences. Facile ? Moins qu'il n'y paraît. Comme nous distinguons Mission, Rôle, Fonction, faisons la part entre *référentiel d'activités normatif ou référentiel métier d'où découle la qualification* (non-négociable au cours de l'activité), *utilitaire ou de descriptif de poste* (dépendant de la hiérarchie directe, négociable, adaptable et révisable annuellement), et *référentiel d'activités réalisées* (observable)⁽⁴⁾.

Autrement dit, qu'est ce qui est « théorique », usuellement, la norme d'activités correspondant à chaque fonction ? Qu'est ce qu'on entend habituellement par tel type de fonction ? C'est le référentiel normatif ou référentiel métier, généralement du ressort de la direction des ressources humaines. Qu'est ce qui est prescrit réellement dans l'entreprise au titulaire de cette fonction ? qu'attend-on de lui ? C'est le référentiel utilitaire, qui peut être le descriptif de poste ou de responsabilité établi par le supérieur hiérarchique.

Que fait-il réellement ? C'est le référentiel des activités réelles, base de l'identification des compétences mobilisées par l'activité. Ces trois référentiels se complètent utilement, le premier nous renseigne sur la compétence de base qu'il faudrait pour occuper telle fonction, le deuxième sur les exigences de l'entreprise, et le troisième sur les compétences réelles du titulaire. Loin d'être byzantine, cette distinction nous permet de dégager des éléments de méthode de travail sur le repérage des activités, et par tant, de la compétence. En effet, il serait exclu de travailler sur un quelconque de ces degrés sans participation active des personnes intéressées. Cela va sans dire ? Voire... *Cela sous-entend également que c'est par l'observation du travail réellement effectué que nous pourrions disposer d'un référentiel des activités réalisées, que nous pourrions rapporter aux compétences requises pour découvrir les compétences requises et mobilisées dans l'action, celles qui sont requises dans le référentiel normatif et auxquelles il n'est pas fait appel (et dont il est intéressant de se demander si elles sont acquises), celles qui restent à affiner ou à acquérir.*

Décrire l'activité de manière abstraite ne suffit pas ; il faut la voir. Chaque chantier d'analyse de l'activité⁽⁵⁾ que nous menons est l'occasion de la même surprise pour le supérieur hiérarchique, qui découvre l'écart existant entre ce qu'il croit que fait son collaborateur et ce qu'il fait réellement.

Pourquoi les repérer ?

Il serait logique, voire souhaitable, que les compétences requises pour le poste et les compétences acquises par l'individu ne se recouvrent pas totalement et il faut alors distinguer deux situations, qui du reste ne s'excluent pas :

* soit le requis est plus large que l'acquis, auquel cas il faudra faire acquérir des compétences complémentaires, par la formation peut-être, mais pas uniquement, les mises en situation étant d'autres occasions d'acquérir des compéten-

(1) MAGLAIVE (G.) : *Enseigner à des adultes*, Paris, PUF, 1993.

(2) GILBERT (P.) et PARLIER (M.) : *La gestion des compétences* in *Personnel* n° 330, février 1992, page H.

(3) DE WITTE (S.) : *Ui notion de compétence, problèmes d'approche* in MINET (F.), PARLIER (M.) et DE WITTE (S.) : *La compétence, mythe, construction ou réalité*, Paris, l'Harmattan, 1995, p. 26 27.

(4) Cf. notre méthode- des 3 niveaux ©.

En utilisant la méthode ADAC © Cnam/CDFFPS Paris.

* soit l'acquis déborde le requis, ce qui donne la marge d'évolution vers d'autres fonctions.

Le repérage des compétences n'est pas l'évaluation, mais il peut en faire partie, et la compléter utilement, pour repérer les mobilités possibles, les progressions souhaitables, les manques... Il permet de vérifier l'adéquation entre l'individu et sa fonction, et de l'optimiser.

Leur validation dans l'entreprise contribue à la reconnaissance des collaborateurs de l'entreprise, donc à augmenter les contributions qui leur sont dues. Cette notion est particulièrement sensible avec les personnels ayant les plus bas niveaux de qualification, pour lesquels cette reconnaissance constitue un point fort dans la construction ou le maintien de leur employabilité. Il existe un certain nombre de dispositifs permettant d'obtenir cette validation : les Certificats de Qualification Professionnelle, établis à l'initiative d'un certain nombre de branches professionnelles pour leurs ressortissants, ou la Validation d'Acquis Professionnels (selon la Loi de juillet 1992), permettant l'obtention d'un titre homologué ou diplôme de l'Éducation Nationale, dont toutes ou partie des unités de valeur sont validées par l'expérience professionnelle.

Si le taylorisme visait à faire de l'homme un prolongement de l'outil, la gestion par la compétence met l'homme au cœur du dispositif de production, qui doit s'adapter aux compétences disponibles, et les mobiliser au maximum.

Comment les produit-on ?

Les compétences étant composées de connaissances, de procédures, de techniques, de savoir-faire et d'expérience, elles s'acquièrent principalement dans l'activité, ou par la formation, à la condition que celle-ci permette des mises en situation. La mobilité professionnelle, les équipes autonomes polyvalentes, le tutorat, le compagnonnage, et de manière plus générale toutes les mises en situation, génèrent des compétences.

Nos lettres précédentes, évoquant l'appréciation, insistaient sur la nécessité de se doter au préalable de référentiels adaptés. Nous souhaitons ici vous en montrer l'intérêt dans la gestion quotidienne et prévisionnelle des ressources humaines.

Un exemple : la notion de compétences dans le secteur de la santé

Le monde de la santé n'est pas encore rentré de plain pied dans la logique compétences, ce que de nombreux acteurs, que nous avons rencontrés à l'occasion de nos interventions dans ce secteur, déplorent.

En effet, la réglementation forte qui régit ces métiers, a fortiori dans le domaine hospitalier, ne permet pas le passage à une qualification plus élevée par reconnaissance des acquis professionnels. Par exemple, une aide opératoire ayant une formation d'instrumentiste, excellent dans son domaine après une vingtaine d'années d'expérience, ne saurait prétendre à la qualification de panseuse, même si elle détient toutes les compétences exigées dans le référentiel de cette profession.

De même, il n'est pas envisageable, tout au moins dans le secteur public, de lier une part de la rémunération aux compétences. Pourtant, il "existerait bien d'autres raisons de rentrer dans une logique compétences, aussi bien au niveau du personnel soignant, que du personnel administratif. Pour s'assurer par exemple que l'organisation du travail s'appuie au mieux sur les compétences des uns et des autres, tout en donnant à chacun la possibilité de les développer. Ou pour rationaliser l'effort de formation, en mesurant avec précision les compétences à acquérir. Ou encore pour proposer une mobilité... La Loi Hospitalière du 31

1991 et les ordonnances de 1996 faisant obligation d'apporter la preuve que tout est mis en œuvre et appliqué afin d'assurer la mission de santé, conduit à la fabrication de référentiels métiers, pour améliorer la qualité des soins et mettre en place la vigilance, dans l'optique d'une accréditation.

Quelques actions de conseil menées dans la logique compétences

- Remplacement d'un directeur opérationnel

* analyse du travail de la personne concernée et de son successeur potentiel, et élaboration de leur référentiel de compétences (essentiellement descriptif de poste et référentiels d'activités),

* mesure des écarts entre les référentiels des deux personnes en question,

* préconisation de dispositif de fabrication de compétences.

- Expertise d'un dispositif de formation au management

* élaboration du référentiel de compétences managériales (référentiel métier),

* analyse du contenu de la formation par rapport à ce référentiel,

* évaluation de ses effets sur les compétences visées.

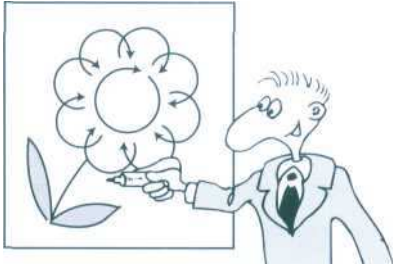
- Audits de gestion des ressources humaines sous l'angle de la compétence, et propositions d'amélioration

* -vérification de la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et sa politique de ressources humaines en particulier en matière de développement de compétences,

* mesure de sa conformité, de son efficacité et de son efficience.

- Formation de l'encadrement à la logique compétences et au repérage de l'activité.

Des stratégies et des hommes



VERS DES STRATEGIES PLUS HUMAINES...

Le Petit Larousse définit la stratégie comme « *L'Art de coordonner l'action de forces militaires, politiques: économiques et morales impliquées clans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition* », Jules César, qui fut sans doute l'un des plus habiles stratèges de l'histoire, avait bien compris l'importance qu'il faut accorder à chacun de ces termes et en particulier l'action des « forces morales ». Astérix, ce fin connaisseur, explique du reste à Obélix que l'on mesure la force d'une armée à la mauvaise qualité de sa pitance, excellent moyen d'entretenir l'agressivité des troupes (et ayant goûté le rata des légionnaires s'exclame « *Pouah ! je ne savais pas que les armées de César étaient aussi puissantes* »⁽⁶⁾). Stratégie... ce grand mot, pour ne pas dire ce gros mot, dont il faut se rappeler l'origine guerrière, a refait surface dans le monde des entreprises au début des années cinquante, et l'on doit à quatre chercheurs de Harvard la mise au point de la première méthode d'analyse des points forts et des points faibles de l'entreprise, ainsi que de son environnement, mettant ainsi en évidence les « opportunités » et les « menaces ». Alfred Chandler⁽⁷⁾ en propose la définition suivante : « *La stratégie, c'est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une firme, l'adoption de politiques déterminées, et l'allocation de ressources pour atteindre le mieux possible ces buts* ». Autrement dit, et pour parodier quelques humoristes, la stratégie c'est de savoir qui l'on est, où l'on est, où l'on va et comment on y va. Pierre Dac

n'aurait pas manqué de rajouter « *et qui fait la vaisselle ?* ». Ou pour revenir à l'image guerrière, qui va tenir le fusil ?

Ce n'est pas qu'une boutade, « adoption de politiques déterminées, allocations de ressources, forces militaires, économiques, politiques... » Nous voilà dans un monde décidément rationnel, qui parle chiffres, ratios, marges. « taux de rentabilité interne des projets » (sic), et de temps en temps de... personnel, mais uniquement en tant que charge et coût.

Nous avons vu que la stratégie veille à allouer des ressources ; or nous pouvons identifier 3 types de ressources dans l'entreprise : la ressource financière (celle-là, tout le monde y pense), la ressource industrielle ou technique (élevée au pinacle dès que l'on s'intéresse un tant soit peu aux « compétences fondamentales »⁽⁸⁾), et la ressource humaine dont la prise en compte uniquement sous forme d'élément de bilan est d'autant plus paradoxale, que c'est elle qui va mettre en œuvre la stratégie, ou qui va « tenir le fusil ».

Il est stupéfiant de constater, à la lecture d'un certain nombre d'ouvrages et de traités consacrés à la stratégie, la place dévolue au management (environ 3 % d'après une évaluation nasographique⁽⁹⁾) et, pire encore, celle réservée aux ressources humaines (dans l'industrie pharmaceutique, on dirait « traces »), donnant à croire que la façon dont elles sont gérées n'a aucun impact sur la mise en œuvre de la stratégie arrêtée. Pourtant les exemples abondent de chefs de guerre haranguant leurs troupes la veille de la bataille. Et nombreuses sont les entreprises qui ont compris que leur avenir est entre les mains des hommes, non seulement ceux qui la dirigent, mais aussi, et surtout, ceux qui la font tourner au quotidien. Celles-là accordent une place importante à la gestion des ressources humaines, dont il faut se souvenir qu'elles se sont appelées « relations sociales ». Il faut que le moral des troupes soit bon, pour qu'elles aient envie

d'avancer, il faut éviter les conflits sociaux qui paralyseraient l'entreprise, répartir équitablement formations, promotions et augmentations de salaires, éviter les plans sociaux.

Or là est le hiatus ; si la stratégie est clairement établie, les buts et objectifs déterminés, les ressources matérielles allouées, le lien avec les ressources humaines ne se fait pas forcément. La stratégie parle l'entreprise au futur, alors que les ressources humaines restent au présent, en subissant le poids du passé.

En effet, déterminer des objectifs ne suffit pas. L'allocation de ressources matérielles non plus. Encore faut-il savoir qui va tenter d'atteindre les cibles, mettre les bataillons en ordre de marche, leur donner les moyens d'avancer, affecter les meilleurs tireurs aux endroits les plus sensibles, tout en préparant la relève. Il faut aussi former au maniement de chaque arme, et préparer à celles dont on se servira demain. Cela suppose d'organiser l'entreprise pour la préparer à affronter les combats de demain, d'aménager les effectifs en tenant compte de la pyramide des âges, de faciliter les mobilités, de penser les évolutions, et d'y préparer les collaborateurs. La compétence vient s'inscrire dans ce cadre comme outil aidant à la réalisation de la stratégie choisie.

La mobilisation cohérente de l'ensemble de l'entreprise, et en particulier de sa ressource humaine, vers le but à atteindre est la condition indispensable à sa réussite.

(6) GOSCINNY et UDELRZO : « *Astérix Légionnaire* » Paris, Dargaud.

(7) Cité par SICARI Claude : « *L'audit de stratégie, guide de diagnostic de la stratégie d'une entreprise* » Paris, Dunod, 1997, pp. 37-38.

(8) cf. HAMEL Gary et PRAHALAD C.K. : « *La Conquête du Futur* ». Paris, InterEditions, 1995, 327 p.

(9) NASOGAPHE : pifomètre amélioré par l'expérience.

GROUPE SOCIUS
16 rue Troyon
92316 SEVRES CEDEX
Tél. : 01 45 34 79 96
Fax. : 01 45 34 79 89
E-mail : socius@infonie.fr