



Faculté d'Economie et de Gestion

Module : Management des compétences
Option : Management des Ressources Humaines
Semestre : 6
Groupes : 1 & 2

Chapitre 1

COMPETENCES : ENJEUX ET DEVELOPPEMENTS

Dr. Yahya EL MOUNTASSIR
Professeur en Économie et Gestion

Année Universitaire 2020/2021

Chapitre 1

COMPETENCES : ENJEUX ET DEVELOPPEMENTS

En 1969, le professeur canadien Peter défrayait la chronique en publiant son célèbre et très sérieux pamphlet sur les organisations « the Peter principle » qui énonçait que « chacun avait tendance à s'élever à son niveau d'incompétence » et qui dénonçait les dérives des organisations hiérarchisées et inefficaces. Cet ouvrage, écrit sur un ton journalistique, amorça de nombreuses conférences et permit la remise en question d'un modèle dépassé d'organisation, basée sur une gestion hiérarchisée, par postes. Depuis, la notion de compétence s'est trouvée au centre de débats importants comme celui sur la mise en place d'une logique compétence dans la sidérurgie, ou l'émergence du dispositif de validation des acquis de l'expérience avec la loi de 2002 mais également la refonte des principaux diplômes français et le développement des référentiels de certification basés sur les compétences... La littérature managériale actuelle décline donc largement le terme compétence. Les rayons des bibliothèques regorgent d'ouvrages qui renvoient à ce mot : « manager des compétences », « évaluer ses compétences », « développer les compétences », « valider ses compétences »... Le problème, c'est qu'il n'existe pas une seule définition de la compétence mais bien différentes approches théoriques et donc une multitude de définitions. Chercher à toutes les répertorier conduirait à amorcer un travail sans fin qui se heurterait vite à des débats polysémiques et des ajustements continuels liés à la fois au caractère évolutif de la notion mais également aux différentes acceptions qu'elle permet. Et pourtant, il convient de la clarifier car elle est au centre de l'articulation de nos référentiels et de nos pratiques de certification et se développera avec la mise en place du contrôle en cours de formation.

En effet, les organisations se sont progressivement lancées dans une démarche de gestion des compétences dans une perspective de management de la performance, en effaçant, parfois par simple effet d'annonce, l'approche classique de la gestion par poste. On comprend l'intérêt de la notion pour le management et l'effet de modernité qu'elle revêt.

I. LA COMPETENCE : UN CONCEPT A CLARIFIER

Le modèle classique de l'organisation du travail s'est longtemps basé sur le concept de qualification, en particulier avec l'avènement de l'ouvrier spécialisé et de l'ouvrier qualifié. Cette qualification renvoyait à des niveaux de formation permettant une intégration dans la pyramide hiérarchique de l'entreprise. On peut l'illustrer par la distinction entre ouvriers et ingénieurs mais également par celle entre ouvriers spécialisés (spécialisés dans une tâche mais non qualifiés) et ouvriers qualifiés. Cette logique de qualification sous-tendait l'accès à certains emplois comme elle le fait encore aujourd'hui avec certains métiers de l'artisanat (coiffeur, boucher, plombier...). La qualification était acquise au terme d'un parcours d'apprentissage qui conduisait à une certification professionnelle. La division verticale du travail était fondée sur ce concept ainsi que l'organisation fonctionnelle héritée des principes de Fayol.

L'apparition du concept de compétence s'est accompagnée d'une littérature abondante sur ce sujet qui rend la clarification difficile même si elle est nécessaire puisque ce nouveau concept s'est imposé largement, tant dans l'architecture des diplômes que dans les fiches métiers, ainsi que dans les documents managériaux (grilles de recrutement, fiches d'évaluation...). Ce travail de clarification peut conduire à une approche harmonisée de la compétence en vue de production d'outils communs d'analyse et de certification (norme AFNOR, référentiels d'examen...). Le travail de codification s'est ainsi largement développé ces 10 dernières années. En allant plus loin, on a pu également chercher à modéliser la compétence pour mieux en comprendre les ressorts.

1. Clarifier la notion, pour mieux la détecter et l'identifier

Depuis une trentaine d'années, de nombreux travaux sur la compétence ont cherché à mieux définir la notion sans aboutir à une définition unique et acceptée de manière unanime. Différentes disciplines ont développé chacune leur approche (sociologie, management, sciences de l'éducation...), plutôt cognitivistes (GRH, sociologie de l'organisation), parfois plus organisationnelles (management, sciences de gestion...). On peut trouver des éléments communs voire indiscutables qui conduisent à des approches reconnues de la compétence (AFNOR ou VAE par exemple) pour d'abord se demander de quelles compétences on parle. Une typologie intéressante permet de distinguer, dans une logique pyramidale, les compétences requises par un poste, des compétences mobilisées par un salarié dans l'exercice de sa fonction (qui débordent le champ assez strict du poste), mais aussi de l'ensemble des compétences détenues par un salarié (ce qui est encore plus large puisqu'un salarié n'a pas forcément besoin de toutes ces compétences pour exercer ses fonctions) puis enfin des compétences potentielles d'un salarié (à côté desquelles on pourrait passer par exemple). Dans une approche par poste, on se contentera de la première approche réductrice pour le salarié et qui renvoie plutôt à une gestion par poste. La deuxième approche est celle du management et de l'évaluation des salariés mais elle ne doit pas être la seule car il faut travailler sur la troisième approche dans une logique de gestion prévisionnelle et de développement des compétences. C'est cette troisième approche qui est celle de la validation des acquis de l'expérience ou encore du bilan de compétences. On voit bien ici la difficulté du responsable des ressources humaines qui cherchent à mettre en place une gestion des compétences.

Si l'on cherche à distinguer plusieurs courants d'analyse, une première approche met plutôt l'accent sur le résultat et l'effet produit, ce qui rend légitime le développement d'une ingénierie de la compétence. Une deuxième approche s'attache plus aux déterminants environnementaux et à la notion d'adaptation au contexte et à l'incertitude, ce qui tranche avec l'école classique et la recherche de modes opératoires reproductibles à l'infini. Une troisième série d'approches renvoie au construit social avec un aspect normatif très marqué. Enfin, une quatrième approche insiste sur la dimension cognitive insistant sur les fonctions mobilisées par l'individu pour répondre à une situation complexe.

De cet exercice délicat de clarification, on peut retenir des éléments communs à toutes les approches et qui pourront être réinvestis par le management dans une logique d'entretien et de développement des compétences :

- La compétence relève à la fois de l'individu et de l'entreprise,
- Elle est contingente dans son adaptabilité à la situation,
- Elle résulte d'une combinaison optimale de ressources
- Elle est finalisée et liée à un acte professionnel
- Elle est liée à une reconnaissance sociale

Après avoir évoqué des éléments invariants pouvant conduire à une approche professionnelle de la compétence, on peut constater que les entreprises vont chercher à les utiliser dans une logique stratégique afin d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents. Cette approche peut ainsi être prolongée à travers le modèle du « cœur de compétences ». Les entreprises ont intérêt à développer leur compétitivité en construisant un cœur de compétences, à coût inférieur et plus rapidement que ses concurrents. Ce cœur de compétences est construit à travers un processus d'amélioration et de perfectionnement continu qui fait appel à des combinaisons d'éléments évoqués plus haut dans les différentes définitions de la compétence (connaissances, attitudes...). La recherche de l'identification des compétences clés dans l'entreprise passe par une phase de recueil de l'ensemble des compétences nécessaires à son fonctionnement. Par ce recueil, on cherche à codifier les compétences dans une logique de gestion prévisionnelle pour permettre une meilleure utilisation de ses ressources humaines mais également pour affiner le recrutement.

2. Codifier la compétence pour mieux l'évaluer

Le référentiel de compétences est un document qui identifie les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier. Il permet à chaque salarié de se situer par rapport aux exigences actuelles et futures de son métier dans le cadre d'un parcours professionnel. Il permet également d'objectiver les appréciations portées sur le professionnalisme de ses actions. Il sert aussi lors de l'entretien d'évaluation et peut permettre de déterminer une partie de la rémunération. Le référentiel doit donc être légitime tant pour la direction que pour les salariés, donc élaboré de façon participative. C'est un document qui cristallise des attentes, des déceptions mais il est le support de l'évaluation des compétences d'entreprise et justifie l'évaluation des compétences.

Mais si cette phase s'avère cruciale, il existe peu d'outils méthodologiques avérés. Il s'agit la plupart du temps d'identifier de manière participative les quelques compétences organisationnelles stratégiques de base. Les référentiels de compétences sont parfois aléatoires ou lorsqu'ils sont structurés ils reprennent souvent une approche ancienne liée à la description des postes. Ensuite, les items peuvent se succéder suivant une logique propre à chaque entreprise. Par exemple, le référentiel de compétences du poste de conseiller clientèle particuliers d'une grande banque généraliste est organisé autour de 11 items qui

suivent la logique du plan de vente, avec les huit premiers items liés à la conquête commerciale (« s'impliquer dans la démarche conquête », « organiser ses rendez-vous »...) Et seulement trois items plus généraux qui permettent d'envisager la promotion du salarié vers un poste différent (« s'impliquer dans la pratique du tutorat »...). Ce référentiel nous semble incomplet et insuffisant même dans l'optique d'une évaluation par le management. Les chercheurs en sciences de gestion ont proposé la mise en place de référentiels de compétences bâtis autour de dimensions-clés ; en particulier les connaissances, les pratiques et les attitudes en référence aux trois catégories du grec ancien (episteme, techne, phronesis), ce qui conduit à définir pour chaque compétence retenue les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour occuper le poste.

En effet, on peut chercher à identifier les compétences fondamentales permettant à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel significatif. On peut alors proposer une méthodologie en trois étapes : l'identification des facteurs clés de succès dont la maîtrise détermine l'avantage concurrentiel, l'identification des raisons du succès et enfin la décomposition des raisons du succès en identifiant les ressources compétences qui les sous-tendent. Le problème, c'est que les compétences ne sont pas bien catégorisées, on reste dans une vision utilitariste de la construction de référentiel, à l'usage du management, plus que dans une véritable codification. Le véritable travail de codification se met en place lors de la réalisation de cartographie de la compétence comme dans certaines entreprises. En effet, l'introduction de la notion de compétences dans les grilles de classification est un processus relativement récent puisqu'il date des années 70.

3. Modéliser la compétence pour mieux la comprendre

Les préoccupations des entreprises et de la plupart des chercheurs convergent alors vers la recherche de modélisations de la compétence pour mieux pouvoir l'utiliser, tant sur le plan pédagogique, qu'au niveau de la formation initiale, que sur le plan opérationnel, afin de faciliter la gestion des ressources humaines ; comme outil de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, aide au recrutement ou à l'évaluation.

Zarifian, un des précurseurs de la « logique compétence » la présente comme un nouveau modèle de qualification assez simple à caractériser mais difficile à mettre en œuvre. Selon lui, les compétences sont mobilisées par l'individu comme sujet agissant la plupart du temps dans une logique de réseau, c'est-à-dire de compétence collective. Ainsi le modèle de la compétence remplace-t-il le modèle du poste de travail devenu socialement inacceptable mais également contre-productif et décalé par rapport à l'évolution du travail. Zarifian explique que c'est à partir de la maîtrise des situations de travail et de leur typage qu'il est possible d'en induire un référentiel de compétences. Ceux-ci varient d'une entreprise à une autre en fonction de leur spécificité. Pour un même intitulé de poste on peut ainsi trouver des nuances importantes dans des entreprises pourtant issues de la même branche professionnelle. Cependant, certains accords compétences ont été signés par des branches ce qui permet très facilement

le passage d'une entreprise à une autre. On pourrait ainsi s'attendre à un développement de référentiels transversaux.

Toujours dans le cadre d'une recherche d'un modèle de la compétence, on a pu présenter l'entreprise à deux niveaux, avec un premier niveau « macro » de compétences dans lequel on retrouverait les compétences organisationnelles et puis un second niveau « micro » de compétences dans lequel on retrouverait les compétences individuelles. Cette approche est intéressante car elle permet d'appréhender les compétences à deux niveaux : un premier niveau stratégique qui va s'intéresser aux compétences organisationnelles et un second niveau dévolu à la gestion des ressources humaines et qui va s'intéresser à la fois aux compétences individuelles et également aux compétences collectives. Le premier niveau fait plutôt référence aux compétences qui constitueraient le cœur de compétences dans l'entreprise. Dans cette optique, on peut facilement expliquer la création de valeur comme émergeant d'une combinaison de ressources et de compétences.

Il reste difficile d'identifier les compétences organisationnelles car il paraît complexe d'en dresser un véritable inventaire, même si plusieurs entreprises s'y sont attelées. Si l'on descend au niveau individuel, on peut plus facilement chercher à présenter voir modéliser les compétences attendues pour un salarié. La modélisation des compétences a ainsi été au cœur de recherche portant sur l'ingénierie du télé apprentissage et permet en particulier de tracer assez finement des référentiels pour des ingénieurs ou des tuteurs en télé apprentissage. Cette modélisation s'appuie sur une analyse assez fine des compétences à l'aide d'outils de recueil et le tableau de compétences puis la modélisation est réalisée à l'aide de logiciels, par exemple le logiciel Compétences + qui est un outil Web qui permet d'éditer un profil de compétences et de l'intégrer au logiciel dont les interfaces s'adaptent en conséquences. Il permet également d'associer à chaque compétence des ressources d'enseignement et d'apprentissage (RÉA). Le logiciel développe une démarche en trois étapes :

- L'autoévaluation par l'utilisateur de son niveau atteint pour chaque compétence ou l'évaluation par un tiers ;
- L'obtention d'un bilan d'analyse des forces et des faiblesses et des besoins d'acquisition de compétences
- L'élaboration d'un plan de développement, en utilisant les ressources associées aux compétences et en ajoutant d'autres ressources lorsque c'est nécessaire.

II. LA COMPETENCE : UNE CAPACITE A MANAGER

Si définir la compétence s'avère une tâche ardue et qui a mobilisé de nombreux chercheurs, il paraît plus aisé d'expliquer l'intérêt du management des compétences, à condition de se placer dans le champ du management et d'éviter d'entrer dans des débats sociologiques sur l'instrumentalisation du concept de compétence au service de l'entreprise et au détriment des ouvriers. On peut quand même évoquer l'importance des travaux de Zarifian qui a démontré que la démarche compétences se situait en tension

entre eux le pôle de la stratégie globale initiée par la direction de l'entreprise et le pôle salarial très souvent défendu par les syndicats. Pour les entreprises il s'agirait de créer un espace de confrontation et de dialogue entre les deux pôles ce qui suppose à la fois des conflits mais également des formes de coopération importantes (en particulier pour construire les référentiels de compétences). Cependant, des désaccords irréductibles peuvent se manifester à l'occasion par exemple de redéfinition de postes liées à des plans sociaux. D'autres contributions vont dans ce sens démontrant que la notion de compétences se développait dans un contexte de recherche accrue de compétitivité et que la définition de la compétence restait l'affaire de l'entreprise. L'auteur explique ainsi que le passage de l'ouvrier à l'opérateur n'a pas éliminé toute forme de sujétion, bien au contraire ; et que si le développement des compétences a permis une normalisation du travail en entraînant responsabilité et polyvalence, l'opérateur reste bien au service de la performance et donc de l'entreprise. Cependant, force est de constater que manager la compétence est avant tout une nécessité pour les entreprises afin de s'adapter aux évolutions et qu'on peut y trouver un intérêt commun en termes d'employabilité pour le salarié. Ainsi est-on passé de la gestion des postes à la gestion des compétences et même aujourd'hui à la gestion par les compétences, en adoptant une véritable logique globale des compétences.

1. Manager la compétence pour s'adapter aux évolutions

Dès les années 80, Peter Drucker a montré l'importance du facteur humain dans la compétitivité des entreprises. La pensée stratégique a ainsi dû multiplier ses analyses au service des entreprises qui devaient faire face aux changements incessants des années 80. La gestion des compétences s'est alors imposée par rapport à l'approche classique de la gestion par poste. Dans sa dernière analyse, l'approche était taylorienne et correspondait à un travail prescrit autour d'une tâche élémentaire telle que dénoncée par Charlie Chaplin dans les temps modernes.

La flexibilité du travail a généré une importante demande de polyvalence qui a transformé l'évaluation en passant d'une analyse du poste à une analyse de l'activité. L'activité se définit alors comme un segment homogène d'emploi dans une logique de travail recomposé. C'est ce qui a permis de mettre en place les différents accords de la fin des années 90 comme dans la sidérurgie par exemple. Mais l'évolution du travail et les transversalités récurrentes de situations montrent que les salariés mobilisent des compétences parfois ponctuelles. Ces différentes compétences validées ou capacités prouvées entraînent l'entreprise vers de nouvelles formes d'analyse permettant d'évaluer les ressources dont elle dispose, dans le cadre de sa gestion prévisionnelle des emplois et compétences par exemple.

Mais on peut également aller plus loin en dénonçant que le salarié dispose de compétences personnelles qui constituent un potentiel qui n'est pas immédiatement mobilisable, mais le sera dans le futur ou moyennant des compléments de formation. C'est donc l'emploi qui joue ici le rôle de variable permettant de comprendre la compétence recherchée et montrant l'approche actuelle des entreprises qui segmentent les emplois à partir des compétences.

On a donc bien assisté à la fois une prise de conscience mais également un véritable mouvement qui a permis de développer de nouvelles formes de gestion des ressources humaines. Ce mouvement s'est adapté aux phénomènes de tertiarisation mais également au développement important des technologies de l'information et la communication, modifiant l'emploi en profondeur.

Certains auteurs ont largement développé l'intérêt d'une gestion des compétences et de la mise en place d'outils en particulier les référentiels. Cette approche permet non seulement d'analyser les besoins existants de l'organisation mais également d'évaluer ses forces et faiblesses. La facilitation des procédures de GRH ainsi acquise peut permettre à l'entreprise d'être plus réactive dans son recrutement mais également dans sa formation et ses actions de promotion. L'évaluation objective des compétences peut permettre de détecter des objectifs de progression et des gisements de compétences, entraînant l'efficacité personnelle de la plupart des salariés. La gestion des compétences apparaît alors comme un véritable corpus d'outils pour le manager moderne, pour recruter, intégrer, évaluer, développer et former. On peut également ajouter qu'elle est devenue le pivot de l'actuelle politique de rémunération de certaines entreprises car elle correspond bien au principe d'individualisation de la rémunération.

2. Passer de la gestion des compétences à la gestion par les compétences

Le passage de la gestion des emplois à la gestion des compétences a donc été largement étudié par les auteurs qui ont démontré que la gestion des compétences était un processus intégrateur qui permettait d'articuler entre eux des couples de domaine de gestion auparavant perçue comme séparés ; c'est-à-dire la gestion des structures de travail ainsi que celle des ressources humaines mais également la gestion individuelle et la gestion collective puis la gestion à court terme et la gestion à long terme et enfin la gestion quantitative et la gestion qualitative.

La gestion des compétences apparaît comme un premier niveau d'analyse à d'une démarche compétences complète. Il est plutôt descriptif et permet principalement de faire un état des lieux d'existants. Nous avons vu plus haut que la tâche la plus importante consiste à répertorier l'ensemble des compétences requises par métier et les compétences détenues par les salariés afin de réaliser la meilleure adéquation entre les besoins des ressources, c'est le cadre de la G. P. E. C. Certains auteurs ont introduit une nuance entre gestion des compétences et management des compétences. Le management dépasserait le champ de la gestion car il aurait pour objet de développer les compétences métier afin d'améliorer la performance des équipes. Nous ne sommes plus dans le cadre de la fonction ressources humaines mais plus dans le management opérationnel ce qui constitue un véritable transfert de responsabilités. Ce transfert est difficile à mettre en œuvre car il concerne un nombre important d'acteurs (les managers) et suppose leur implication. Ce transfert se réalise « vers le terrain » et rend le management des compétences véritablement opérationnelles, car quotidien et impliquant. Ce n'est plus seulement un processus qui vient de la direction des ressources humaines mais bien une réalité au sein de chaque équipe de collaborateurs. On peut se contenter de rester à ce niveau mais certains auteurs ont

montré les bénéfices du passage à un troisième niveau que constitue le management par les compétences pour la CEGOS). C'est ce dernier niveau qui permet le pilotage de l'entreprise dans un environnement turbulent et développe l'intelligence « collective » de l'entreprise.

Le management est ici au service de la collectivité dans une logique de valorisation du capital humain, en plaçant le facteur humain comme un véritable vecteur de compétitivité et de performance. En termes de culture d'entreprise, l'entreprise qui manage par les compétences peut bénéficier d'une valorisation et d'une cohésion importante autour d'objectifs stratégiques. Enfin on peut dire que cette approche n'est plus élitiste comme l'approche par les compétences, nécessairement individuelle, car elle est traitée au niveau de l'entreprise et cherche à développer toutes les compétences de l'organisation s'attachant par exemple à identifier ses points faibles. Ainsi, le management par les compétences permet-il de générer un double bénéfice ; tant au niveau de l'individu comme de l'entreprise. En effet, l'individu permet d'assurer son employabilité tout au long de la vie, ce qui fait l'objet de plusieurs dispositifs légaux aujourd'hui et correspond à la logique de valorisation des acquis de l'expérience. Il a la possibilité d'intégrer des compétences développées dans la vie associative ou familiale ; les récentes lois sur la formation professionnelle ont valorisé cette démarche. Cependant, on remarque un déséquilibre dans la mise en place au niveau des entreprises avec toujours une inégalité entre petites et grandes entreprises. Au niveau de l'entreprise, le management par les compétences entraîne un impact important et structurant sur l'entreprise qui permet plus simplement de réduire les écarts de compétences utiles à court terme et qui cherche à se projeter à quelques années. Le développement de véritables politiques de formation en est l'illustration.

3. Enjeux et critiques de la logique compétence

Si la notion de compétence fait débat, c'est aussi parce que certains auteurs y voient une approche opportuniste et manipulateur de la part de l'entreprise. La logique compétence accroîtrait la subordination des salariés vis-à-vis de son employeur parce qu'elle inclut l'évaluation des attitudes, des comportements et de l'engagement des individus sur les objectifs de performance de l'entreprise. Ceux-ci sont bien sûr déterminés par l'entreprise. On serait dans une forme d'évaluation de l'engagement du salarié qui renverrait à une évaluation de la loyauté. On se souvient par exemple de l'affaire des évaluations chez IBM France qui devait permettre de connaître les noms des futurs licenciés. Ces évaluations ne se basaient pas uniquement sur les compétences mais bien sur les attitudes des employés vis-à-vis de l'entreprise. On se retrouverait donc dans une logique normative qui entraînerait la conformité des salariés dans une perspective d'avancement et de promotion. La principale critique adressée à la logique compétence porte sur la transparence de la procédure d'évaluation qui aurait souvent lieu « à la tête du client ».

On peut alors se demander si la logique compétence est un véritable changement de fond ou simplement comme l'estiment certains, un changement superficiel. Certains auteurs pensent donc que la logique

compétence ne fait que compléter le contrat de travail puisque l'employeur contrôle maintenant le comportement des salariés pendant le temps de travail qu'il leur achète. On s'interroge donc sur les capacités des directions à faire partager tous les enjeux avec les salariés pour conclure que certains d'entre eux resteront « du domaine de conflit d'intérêts antagonistes ». Les enjeux seront parfois partagés mais sans partage des valeurs du fait de la force des situations. La question de l'évaluation des comportements reste posée et fait débat.

Des travaux assez poussés ont ainsi pu porter sur l'évaluation des compétences relationnelles, afin de formaliser les savoir-être et d'élaborer des référentiels à ce sujet. Ces référentiels portent sur le domaine des compétences personnelles (comme l'affirmation de soi, la préparation mentale, la communication interpersonnelle, la créativité, l'efficacité personnelle, l'écoute active, la gestion du stress et celle du temps), mais aussi sur le domaine des compétences relationnelles (l'accueil, l'animation de groupes, la coopération, l'intelligence affective, le travail en équipe). Une troisième grille de compétences liées au management relationnel (délégation, prise de décision, leader Philippe, pédagogie des adultes, relations d'appui) ainsi qu'aux compétences organisationnelles (connaissance de l'entreprise, e-tutorat, communication interne, sécurité, veille technologique...). L'idée est de transformer le savoir-être en savoir agir dans une logique de qualité. Le problème qui se pose à travers l'analyse comportementale est celui de l'adhésion des salariés à cette logique, car on pourrait penser qu'en ce cas qu'elle accroît la subordination vis-à-vis de son employeur en permettant l'évaluation de ses attitudes et de son engagement à travers le comportement.

III. LA COMPETENCE : UNE RESSOURCE A DEVELOPPER

Même si de nombreuses critiques ont émaillé la mise en place de la logique compétence, celle-ci est bien ancrée aujourd'hui dans la pratique de nombreuses entreprises et on peut chercher à cerner les conditions de son développement et de savoir comment le management peut influencer sur cette ressource, et jusqu'où peut-il le faire.

3.1. Développer la compétence : des leviers à utiliser

De nombreux auteurs rappellent le rôle important joué par les managers sur le développement de la compétence individuelle, et surtout du management de proximité lui-même engagé dans une logique personnelle de développement de ses propres compétences. Ainsi, quels que soient les actions mises en place, c'est au management d'inventer des formes de régulation pour préserver le bon fonctionnement des équipes et éviter la démobilitation.

Un certain nombre d'actions de soutien peuvent ainsi être menées, comme la multiplication des entretiens individuels d'évaluation mais également de bilan intermédiaire ou même de coaching. Dans cette logique, ces entretiens apparaissent comme des entretiens de développement dépassant la notion d'évaluation et permettant de mobiliser le salarié dans sa capacité à maintenir mais aussi à acquérir des

compétences. Les entreprises utilisent aussi largement le levier de la rémunération pour encourager l'implication et le développement des personnes dans l'amélioration continue de leurs compétences.

La mise en place de ce système de rémunération s'accompagne d'un besoin de transparence et de l'utilisation d'outils d'évaluation parfaitement rodés. On peut également s'appuyer sur le management des connaissances qui permet de donner un avantage compétitif décisif aux entreprises. La gestion des connaissances suppose leur identification par une collecte et la capitalisation des informations ainsi récupérées, pour en faciliter le transfert et le partage. On peut également chercher à développer les pratiques d'intégration de façon à améliorer plus rapidement les compétences des nouveaux salariés. La réduction du délai d'apprentissage en sera la résultante. On compromet ici la responsabilité des managers à ce niveau qui a souvent été négligée par le passé. On peut également travailler dans une logique de sensibilisation à la qualité en particulier en démontrant les intérêts pour chaque acteur d'entreprise. On sera alors dans une politique d'amélioration continue qui s'appuie sur un « comportement qualité ».

On attend de ce dispositif une meilleure coopération mais également une aptitude à la résolution de problèmes et un développement de la créativité et de l'innovation. Enfin il s'agit d'évoquer ce qui constitue à notre sens le principal levier du développement des compétences : la formation. En effet, elle sert à la fois à renforcer l'implication, améliorer le leadership mais également faciliter la résolution de problèmes et la satisfaction des clients. C'est aussi le principal outil permettant de réduire les écarts entre les compétences observées chez les salariés les compétences attendues dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle. Il s'agit donc d'identifier les besoins de formation et de mettre en place des stratégies de développement des compétences par la formation. On a alors le choix parmi de nombreux moyens internes (tutorat, autoformation, formation à distance, formation interne...) et externes (formation externe, alternance, participation à des réseaux d'experts, colloques...). Les nouveaux dispositifs de formation professionnelle doivent permettre le développement de ce levier (DIF), et on peut intelligemment l'associer au dispositif de validation des acquis de l'expérience, comme ce fut le cas d'entreprises Danone avec le programme Evoluance (lire à ce propos : www.greta.ac-versailles.fr/docs_pdf/article_danone.pdf). Il s'agit ici d'un véritable travail d'ingénierie des compétences permettant d'analyser l'expérience de certains salariés afin d'élaborer un système de formation permettant d'acquérir des modules qui ne pourraient l'être dans le cas d'une certification.

En fait, quelles que soient les actions mises en place par le management, il s'agit de rester dans cette logique tridimensionnelle et de ne pas isoler un des facteurs du développement de la compétence sous peine de prêter le flanc aux critiques décrivant ces actions comme inutiles ou dénuées de sens. Les différents travaux dans ce domaine montrent qu'une réelle implication de tous les acteurs est la clé du développement des compétences par la réussite des différentes actions évoquées. Si l'action sur les savoirs et celle sur les savoir-faire paraît évidente, les développements récents du management par les

compétences ont beaucoup mis en avant les savoir-être. Cependant, une question importante se pose dès que l'on rentre dans le champ comportemental : peut-on rationaliser les comportements ? Il convient donc de savoir jusqu'où on peut manager des compétences et émissions peut véritablement manager les savoir-être.

2. Peut-on manager le savoir-être ?

Hersey et Blanchard ont développé en 1968 une théorie alternative au management directif et au management participatif : le management adaptatif. Celle-ci est basée sur un nouveau modèle de leadership s'adaptant aux compétences et aux besoins des collaborateurs. Cependant, si le modèle a fait recette pendant une trentaine d'années parmi les managers c'est aussi parce qu'il supposait une approche pragmatique assez simple et peu théorique. En effet, ils postulaient qu'il fallait adapter le leadership aux capacités psychologiques des subordonnés. Cependant, ce modèle a rencontré de nombreuses critiques surtout dans sa difficulté à proposer une évaluation précise de la capacité à travailler de l'engagement face au travail. De plus, le fait de tenir compte des comportements peut sembler intéressant mais pose la question de la métrologie des savoir-être et de la construction de grilles d'analyse. Les faiblesses du modèle sont liées à la difficulté de poser un bon diagnostic mais également à l'absence de travaux théoriques sur la question.

La question est donc posée de savoir si l'on peut véritablement manager les comportements, ce qui n'a pas donné lieu à de nombreuses recherches sur la question, le domaine comportemental restant difficile à explorer au niveau théorique. Ainsi les « savoir-être » ont-ils été considérés comme un « angle mort » des débats sur la compétence. À partir de l'étude de quelques cas d'entreprises le mode de rationalisation du travail par la rationalisation de la subjectivité. Elle s'est attachée à étudier les modèles de contraintes utilisées par le management en vue d'obtenir certains comportements des salariés. Différentes réactions de ceux-ci peuvent apparaître (différentes formes d'adhésion, le retrait, voire la simulation...) Mais elles ne remettent pas fondamentalement en cause ce mode de rationalisation. Cette logique a pu permettre de développer des notions de « compétences relationnelles » mais également « d'aptitude » et de « savoir-être ». Ce constat a entraîné certains chercheurs à s'intéresser à la construction de repères le plus souvent sous forme de grilles ou de référentiels des compétences relationnelles.

L'enjeu est important car on a pu se demander si ces compétences relationnelles pouvaient devenir stratégiques. On a même pu parler à un moment donné de « compétence-clé ». Les chercheurs rappellent que la construction d'une compétence relationnelle suppose que l'entreprise agisse simultanément sur les trois dimensions qui la feront progressivement émerger (savoirs, pratiques et attitudes). L'accent est mis sur les interactions, la communication entre les individus. Le développement des compétences relationnelles serait donc subordonné à la présence de relations continues entre les différents acteurs d'entreprise, à travers le dialogue mais également la volonté de remise en cause. Elle porterait en elle-même son propre potentiel de changement. Cependant, on ne peut parler de compétences relationnelles

sans l'existence d'un savoir-être de départ. Celui-ci suppose le développement conjoint d'une certaine loyauté du salarié mais également d'une attitude active de l'entreprise, le tout dans un certain climat de confiance et de compréhension mutuelle. La plupart des auteurs retiennent le rôle joué par le leadership sur les acteurs de l'entreprise et donc l'importance du management de proximité. La notion d'effet d'entraînement revient souvent en référence à un système de valeurs partagées. Il a été démontré que les salariés pouvaient fonctionner à l'aide de modèles dans une logique identitaire qui intéresse la culture d'entreprise. La répétition de comportements communs aboutit à l'émergence d'une culture commune et à la constitution d'un savoir-être collectif.

Plus concrètement on peut se demander comment acquérir certaines compétences comportementales qui constitueraient le cœur de certains métiers. Il est ainsi intéressant de se demander si ces compétences relèvent de la personnalité ou si elles peuvent s'acquérir par la formation et l'expérience. On peut donc dire que les compétences comportementales peuvent s'acquérir car elles correspondent à certaines actions concrètes de travail et donc se développent sur le terrain, par la pratique. Elles peuvent cependant être travaillées lors de formation, que ce soit en amont lors de la formation initiale même si cela reste une simple ébauche (à travers les ateliers métiers, par exemple ou par des jeux de rôle) ou lors de formations continues ponctuelles, plus axées sur le retour d'expérience. Ce qui intéresse surtout l'entreprise c'est la possibilité d'évaluer ces compétences comportementales au même titre que les autres types de compétences. Le management a souvent recours à ce champ d'évaluation lors de l'entretien annuel d'évaluation en utilisant certaines situations rencontrées.

La méthode des incidents critiques. Cette technique permet de sélectionner des informations correspondant aux aspects cruciaux du comportement et de faire apparaître des comportements essentiels à travers l'évocation d'incidents critiques. Le manager cherchera à en tirer des déductions et des prédictions sur la personne qui a effectué l'acte. Les compétences qui sont extraites de ces récits peuvent être mises en exergue lors des entretiens d'évaluation mais également dans une logique de démarche individuelle du salarié. Ainsi, pour bien comprendre la notion de savoir-être, on peut chercher à travailler sur ses différentes composantes, cognitives, psychologiques et environnementales. Il s'agit ainsi de bien comprendre en quoi elle peut être indispensable pour l'entreprise. L'auteur a ainsi cherché à la visualiser en menant une investigation approfondie permettant de confronter les problématiques de différents secteurs mais aussi de différents salariés (ouvriers, techniciens, cadres). Dans cette recherche-action plusieurs hypothèses ont été avancées. Le savoir-être se décomposerait ainsi en éléments cognitifs mais cette décomposition ne permet pas de l'explicitier dans sa totalité et réclame de trouver d'autres facteurs explicatifs. Ce qui veut dire que même si les savoir-être ont acquis un statut de concept, ils restent vides d'une définition exacte. D'autre part, l'auteur s'interroge sur la partie d'inexplicable concernant les comportements et qui pose un véritable problème pour leur évaluation, lors de l'entretien annuel par exemple. Nous sommes donc face à un paradoxe puisque l'entreprise cherche à standardiser les comportements qui par nature ne peuvent l'être puisqu'ils sont en interaction constante avec

l'environnement. À la question de savoir comment l'opérationnaliser, l'auteur avance une démarche sous un angle cognitif, menée en profondeur lors d'une investigation, par les différents managers du salarié. On pourra également s'intéresser aux caractéristiques individuelles du salarié et les mettre en relation avec les éléments identitaires de l'entreprise. Enfin il conviendra de chercher à évaluer correctement ces compétences.

Il convient donc dans un premier temps de mettre en place des grilles d'analyse permettant aux salariés de mieux se connaître. Ensuite, la formalisation de savoir-être passera par l'élaboration d'un référentiel qui utilisera la même méthodologie que pour les autres référentiels de compétences. On pourra alors affiner l'appréciation en indiquant pour chaque thème, 1 degré d'apprentissage minimal, 1 degré d'apprentissage approximatif, 1 degré évolué et 1 degré d'apprentissage parfaitement maîtrisé, voire automatisé qui permet de faire face aux imprévus et aux difficultés de tous ordres. On retrouve bien ici la logique d'évolution dans chaque compétence et le passage de paliers.

Nous avons vu plus haut les domaines qui composaient le pôle de compétences relationnelles, leur nombre et le développement de leurs différentes unités peuvent constituer un gage de précision permettant de manager une véritable analyse des savoir-être dans une logique de qualité. Là encore la responsabilité est portée par les managers. Cependant, avec de tels outils on peut penser que l'entreprise cherche, plus qu'à évaluer, qu'à détecter des potentiels évolutifs (de futurs experts par exemple). Dans cet esprit, on pouvait aller encore plus loin que le management par les compétences, en cherchant, comme le font les grands clubs sportifs, à trouver de véritables talents professionnels.

3. Après la gestion des compétences, la gestion des talents ?

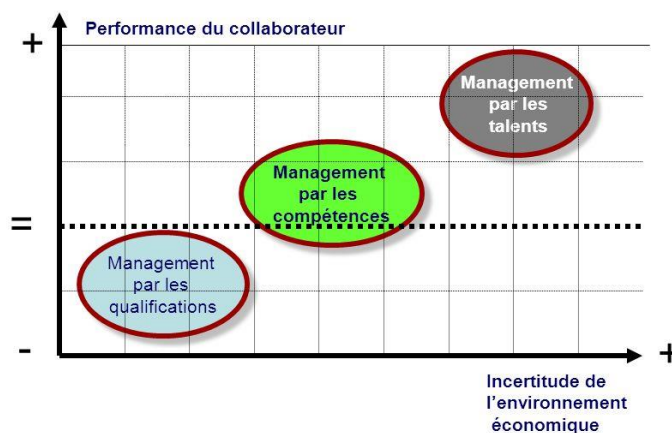
Dans ce modèle de management, le talent est défini comme « l'excellence conjuguée à la différence ». Ce modèle avait été présenté dans la revue *Economie et management* (« la gestion des compétences au management des talents » en 2005). Si le modèle de la compétence a succédé au modèle de la qualification, il n'a pas permis de répondre aux nouveaux enjeux de l'entreprise en particulier dans certains domaines (high tech, communication, recherche...). En effet, dans de nombreux secteurs de l'économie la performance des organisations reposent aujourd'hui de plus en plus sur l'excellence individuelle d'un petit nombre de personnes clés qui disposent d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour l'organisation. On peut faire facilement le lien avec certaines équipes sportives qui recherchent systématiquement deux ou trois talents exceptionnels pour « faire la différence ». Ce peut être aussi le cas de certaines entreprises de très haut niveau dans leur « chasse au cerveaux » ou de chaînes de télévision qui cherche à recruter le meilleur présentateur du journal de 20 heures. De nombreuses études se sont penchées sur le cas de la Silicon Valley et de sa façon de gérer les personnes dans une recherche de l'excellence.

Le modèle Apple et plus récemment celui de Google ont souvent été évoqués. Chez Google par exemple le recrutement s'apparente à une véritable compétition permettant l'émergence de talents très pointus

qui ont ensuite libre cours pour travailler sur des processus innovants permettant de développer le modèle économique de Google. Ainsi, si la compétence d'un individu peut se définir par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il sait faire mieux que les autres. C'est donc une excellence qui est le fruit de caractéristiques personnelles rares le plus souvent liées à une passion pour une activité (on peut prendre pour exemple les « geeks » qui composent les services informatiques des grandes sociétés américaines de la Silicon Valley).

Le cas actuel des traders fait couler beaucoup d'encre, car certaines entreprises sont prêtes à payer des bonus faramineux pour embaucher des « stars » du domaine. Le talent n'existe que parce qu'il est rare, faiblement imitable et très spécifique à la personne qui la détient. Ainsi, si l'attitude correspond au pouvoir de faire, la compétence correspond à l'utilisation d'une aptitude en référence à un domaine professionnel. Nous avons vu plus haut que l'expertise correspondait au niveau supérieur de compétences c'est-à-dire à un niveau d'excellence normalisé. Le talent serait donc défini de manière comparative par une différence, ce qui le distinguerait de l'expertise. Il est donc difficile à détecter. Ce qui suppose pour l'entreprise de développer des techniques permettant de le trouver et de l'embaucher. On peut ainsi utiliser le terme de « casting » pour l'ensemble d'actions permettant de détecter et d'embaucher les talents. À l'image des clubs sportifs on peut également dire que l'entreprise doit chercher à les capter le plus tôt possible mais également à les protéger de la tentation de partir vers une autre entreprise (ce qui peut se passer dans le cadre d'une « chasse de tête ») ou de les faire évoluer dans un cadre permettant l'expression de leur talent (conditions de travail, matériel...). Il est intéressant de voir que si le talent est un ensemble de dispositions exceptionnelles incorporées à l'individu et lié à une passion, il représente pour l'entreprise avant tout un haut potentiel est une ressource rare, dont l'utilisation doit être optimisée.

Emergence du Management des Talents en entreprise

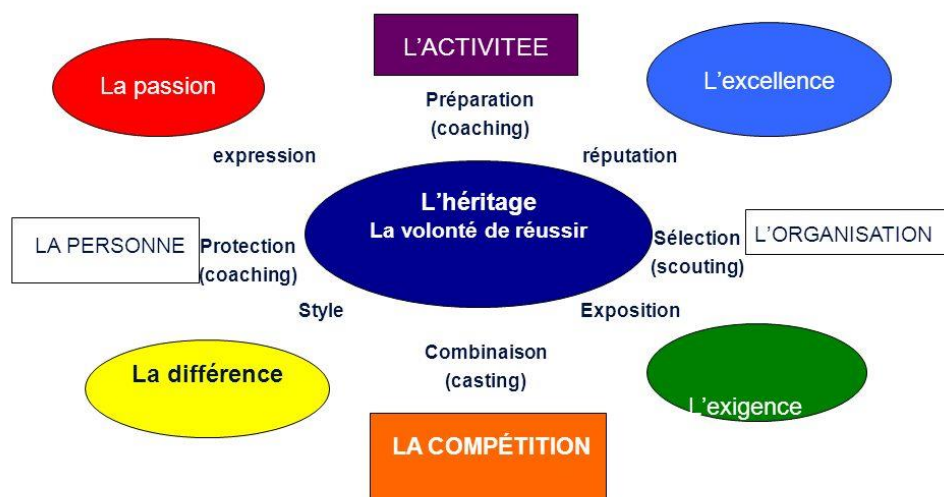


Source : Pierre Mirallès

Il est intéressant de voir que si le talent est un ensemble de dispositions exceptionnelles incorporées à l'individu et lié à une passion, il représente pour l'entreprise avant tout un haut potentiel est une ressource rare, dont l'utilisation doit être optimisée. Ce qui suppose d'utiliser réellement les talents. Il s'exprime dans un environnement d'incertitude dans une logique de haute performance (voir figure 1).

Cependant, le management des talents suppose quatre grands types d'actions de la part de l'entreprise. Il faut d'abord le sélectionner (« scouting »), puis l'associer à d'autres (« casting »), en le préparant (« coaching »), sans oublier de le protéger (« cocooning »). L'entreprise devra donc veiller à mettre en place un véritable « paysage du talent » (voir figure 2 suivantes).

Le paysage du talent



Source : Pierre Mirallès

Cependant, ce qui peut sembler plus difficile pour les organisations c'est d'associer le talent à d'autres compétences dans une logique de management d'équipe. C'est le rôle assigné au « casting ». Il s'agit donc de composer une équipe équilibrée, par addition de contributions individuelles. Le travail d'équipe supposera donc la complémentarité par harmonisation des styles individuels mais aussi par entraînement collectif (à travers les groupes de projets par exemple). Mais l'impact des aptitudes individuelles se rallie à la nature des tâches collectives et le modèle compensatoire (basé sur la recherche d'une meilleure performance que la plupart) classique ne donnera pas toujours de bons résultats. Dans un modèle conjonctif, chaque membre devra nécessairement contribuer à la performance et le résultat du groupe dépendra du membre le moins compétent (le fameux « maillon faible » !). Le « casting » s'avère donc complexe pour les entreprises car l'environnement évolue, comme la concurrence et les dispositions des individus qui forment l'équipe. Cette recherche de la meilleure combinaison possible reste complexe pour l'entreprise et est devenue un enjeu majeur du management moderne.

De plus, sa gestion reste spécifique et reste basée sur le triptyque : reconnaître, protéger et exploiter. Cependant, trop d'efforts dans ce domaine peuvent générer des jalousies et des conflits d'intérêts importants (comme dans les banques par exemple avec le problème des traders) qui peuvent nuire à la cohésion de l'entreprise. Ensuite, tous les secteurs ne sont pas forcément concernés par la gestion des talents qui s'exprime surtout dans la haute technologie et dans certains secteurs en pointe. Enfin la mise en place d'une telle gestion suppose des coûts importants, en particulier dans leur rémunération mais également pour leur détection (chasse de tête spécifique) et leur accompagnement (coaching adapté).

Conclusion

Aborder un travail portant sur les compétences n'est pas une tâche aisée car la difficulté première est la définition du terme principal. Cependant, le mouvement est aujourd'hui bien ancré dans les entreprises et certaines conceptions de la compétence se sont imposées permettant la mise en place de référentiels de plus en plus complets. Ceux-ci vont continuer à évoluer pour s'adapter de manière constante aux exigences du marché ce qui veut dire que le management des ressources humaines va aussi changer de manière très rapide à ce niveau.

Les nouvelles générations de DRH sont aujourd'hui habituées à utiliser ces concepts et ont bien perçu l'intérêt, tant pour les individus que pour les organisations d'un tel mode de management par les compétences. Cependant, des efforts restent à faire en particulier dans l'information pour que le système ne soit pas vécu comme une contrainte par les individus. Seule l'adoption d'une logique « gagnant/gagnant » permettra d'utiliser avec efficacité les différents leviers de la compétence.

Les managers devront donc utiliser au service de l'entreprise mais sans oublier les intérêts des acteurs qui la composent. L'optique plus poussée de la gestion des talents mettra en relief de nouveaux problèmes liés à l'allocation des moyens importants consacrés à l'excellence dans l'entreprise et surtout à leur répartition inégale. On peut donc s'attendre à de nombreux développements dans ce domaine dans les prochaines années qui permettraient de répondre à la problématique de la performance. Il serait d'ailleurs intéressant de cerner les liens entre compétence et performance.

Bibliographie

- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. Bruxelles : De Boeck Université (Traduction française, 2002).
- Aubret, J., Gilbert, P., & Pigeyre, F. (1993). *Savoir et pouvoir : les compétences en question*. Paris : PUF.
- Bastien, C. (1984). Réorganisation et construction de schèmes dans la résolution de problèmes. *Psychologie Française*, 29(3-4), 243-246.
- Beckers, J. (2002). Développer et évaluer des compétences à l'école : vers plus d'efficacité et d'équité. Bruxelles : Labor.
- Allal, L. (1999). Acquisition et évaluation des compétences en situation scolaire. *Raisons éducatives*, 1-2(2).
- Brossard, A. (1999). Construire des compétences, tout un programme ! Entrevue avec Philippe Perrenoud. *Vie Pédagogique*(112).
- Coulet, J.-C. (2012). Proposition d'un modèle d'analyse dynamique de la compétence du psychologue. Communication orale. *Les entretiens de la psychologie*. Paris : Université Paris V, 21 avril.
- Coulet, J.-C. (2013). Expérience et compétence : de la théorie à la pratique. *Éducation Permanente*, 197, 125-137.
- Coulet, J.C. (2014c). Competence: from a theoretical approach to practices. Competences as the basis of professional competence for psychologists in Europe. Communication orale, Symposium invité, ICAP 2014. Paris, 8-13 juillet.
- Develay, M. (2015). D'un programme de connaissances à un curriculum de compétences. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.
- Gillet, P. (1991). Construire la formation. Paris : ESF.
- Gilbert, P. (2006). La compétence : concept nomade, significations fixes. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 12, 67-77.
- Jonnaert, P., Masciotra, C., Boufrahi, S., & Barrette, J. (2005). Compétences, constructivisme et interdisciplinarité : Contributions essentielles au développement des programmes d'études. Montréal : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Direction de la formation générale des adultes.
- Lasnier, F. (2000). Réussir la formation par compétences. Montréal : Guérin.
- Le Bottef, G. (1994). De la compétence. Essai sur un attracteur étrange. Paris : Éditions d'organisation.
- Le Bottef, G. (1999). L'ingénierie des compétences (2 ed.). Paris : Éditions d'organisation.
- Ministère de l'éducation du Québec. (2001). Programme de formation de l'école québécoise. Québec : Ministère de l'Éducation, Gouvernement du Québec.
- Pasture, P. (1999). L'ingénierie didactique professionnelle. In P. Carré & P. Caspar (Eds.), *Traité des Sciences et des techniques de la formation* (pp. 403-417). Paris: Dunod.
- Perrenoud, P. (1998). Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs ? *Pédagogie Collégiale*, 12(3), 14-22.
- Scallon, G. (2004). L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences. Montréal, Canada : Éditions du Renouveau pédagogique.
- Tardif, J. (2006). L'évaluation des compétences : Documenter le parcours de développement. Montréal, Canada.