

Universalité et contingence de la notion de compétences

Alain KERAVAL

Professeur affilié au Groupe HEC
Jouy-en-Josas

Roger CHARLES

Directeur des affaires sociales
Lafarge Réfractaires Monolithiques

RÉSUMÉ

Depuis les années 1980 nous voyons émerger progressivement la notion de compétence comme une notion unificatrice. Issue de domaines distincts, celui de la stratégie d'entreprise et celui de la gestion des ressources humaines, elle s'est diffusée de façon multiforme. L'objet de cette communication est de mettre en évidence les contingences liées aux origines de cette notion, d'en distinguer les points communs, de mettre en évidence les logiques sous jacentes, et enfin de soulever quelques questions méthodologiques concernant l'utilisation du langage des compétences pour décrire les personnes et le travail.

Dans le domaine des sciences de la gestion la notion de compétence, si l'on s'en tient à l'usage des mots, semble constituer une notion unificatrice : on la trouve dans le domaine de la stratégie d'entreprise (*core competencies*) et dans divers domaines de la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, gestion prévisionnelle des emplois, système de rémunération, etc.); la notion de compétence étant indifféremment utilisée pour décrire l'expérience professionnelle d'une personne, l'organisation du travail, aussi bien que les ressources sur lesquelles s'appuie une organisation pour son développement.

L'objet de cette communication est de préciser les contingences propres à chacun de ces domaines liés à l'usage de cette notion et de dégager les points communs et les logiques sous jacentes.

1. LA NOTION DE COMPÉTENCE DU POINT DE VUE DE LA PERSONNE :

Du point de vue de la personne, la notion de compétence est d'abord apparue sur le thème de la reconnaissance des acquis liés à l'expérience personnelle ou professionnelle, les compétences constituant la part

d'expérience reproductible dans d'autres situations de travail.

Selon Claude Levy-Leboyer : "les compétences constituent une synthèse opérationnelle d'aptitudes, de connaissances et de savoir faire, synthèse activement adaptée aux exigences de la situation¹".

Les compétences sont ainsi définies en termes d'adaptation entre des caractéristiques personnelles (aptitudes ou capacités, connaissances, savoir-faire) et l'environnement dans lequel elles se manifestent (les situations de travail), cette adaptation étant décrite comme un processus actif d'intégration.

Roger Charles² distingue plusieurs contributions à ce processus actif d'intégration : la phase d'éducation où se développent certaines représentations fondamentales, la phase de formation où se structurent les modèles sous jacents aux conduites ultérieures en situation de travail, et enfin la phase de professionnalisation, c'est à dire celle de l'influence et de l'intégration des normes professionnelles qui permettent de réaliser son travail selon les règles de l'art, d'être admis ou reconnu comme connaissant bien son métier.

Cette vision du développement des compétences suggère qu'il existe une structuration des compétences qui contribuent à ce processus actif d'intégration :

La mise en oeuvre de connaissances issues des disciplines de base nécessite de faire preuve de **compétences de logique** pour qu'elle se traduise en méthodes, de **compétences stratégiques** pour, sur la base de ces méthodes, développer des pratiques, de **compétences de synthèse et d'organisation** pour insérer ou unifier ces pratiques dans des environnements socio-économiques différents respectant cependant des normes professionnelles communes.

Les compétences au sens que nous leur avons donné sont donc à la fois contingentes aux situations de travail, dans le sens où ce processus actif d'intégration diffère d'une spécialité à une autre, mais relèvent d'une structure sous jacente commune qui peut s'exprimer au travers de compétences "de base" : logique, stratégique et organisationnelle, constituant des méta-compétences qui permettent l'apprentissage de nouvelles compétences.

Le rôle déterminant dans le développement du processus actif d'intégration de ces méta-compétences peut être illustré par l'étude suivante menée par Roger Charles.

Cette étude a été effectuée au sein du service embauche et psychotechnique d'une entreprise de construction de matériel informatique où les exigences du travail et les besoins massifs en recrutement avaient conduit à la mise en place d'une sélection par test à l'embauche (tests de connaissances et d'aptitudes). Les résultats ont porté sur la population technicienne qui représentait un vaste échantillon de la population totale concernée, cette étude s'est étalée sur quatre à cinq années pour les conclusions que nous rapportons. La population dite technicienne était constituée de niveaux de formation initiale diversifiés allant du CAP au BTS, en passant par le BEI et l'ENP.

Les tests de connaissances discriminaient sélectivement les groupes de niveau, suivant les spécialités, que ce soit dans les tests de mathématiques, mécanique, électricité, électronique. Les résultats aux tests d'aptitudes eux ne recoupaient pas les niveaux de formation, les résultats étaient moins discriminants; même si l'on observait bien évidemment les conséquences d'une sélection scolaire, le recouvrement des résultats, d'un groupe de niveau à l'autre, était plus important que dans les épreuves portant sur les connaissances.

Sur cette base une étude complémentaire conduite sur une division d'études dans laquelle divers métiers étaient présents (électronicien, etc.), eux mêmes employés dans différentes fonctions d'étude (laboratoire, bureau d'études, section prototype, mise au point, etc.), nous a montré que l'évolution professionnelle dépendait, en priorité de la formation de base initiale, les résultats aux tests d'aptitude n'étant pas le déterminant premier.

En effet, une étude statistique assez simple montrait que les progressions de carrière des techniciens se distribuaient en quatre courbes moyennes croissantes

différenciées, selon que l'on était du niveau CAP, BEI, ENP ou BTS. Ceci sans qu'il y ait de politique volontariste de l'entreprise dans ce domaine, la progression résultant essentiellement des appréciations que les chefs d'études portaient sur leurs subordonnés.

En creusant d'avantage cette question par l'étude des annales d'examen, des recommandations pédagogiques, des progressions de formation dans les écoles, des livres techniques leur servant de base, il a été possible de mettre en lumière l'influence importante du style pédagogique, et des modèles qui en découlaient, sur les comportements ultérieurs en situation de travail.

Cette étude montre donc l'importance de certaines compétences de base acquises au stade de la formation sur les comportements professionnels ultérieurs.

2. LA NOTION DE COMPÉTENCES VUE DU POINT DE VUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES:

La gestion des ressources humaines, dans la perspective d'une gestion prévisionnelle des emplois, utilise largement la notion de compétence³, les objectifs de la mise en place d'une GPE étant:

- la maîtrise de l'analyse des emplois⁴ et des compétences disponibles dans l'entreprise, aujourd'hui et à moyen terme,

- la réduction anticipée des écarts prévisibles entre les compétences disponibles aujourd'hui et celles dont l'entreprise aura besoin à moyen terme par une politique de formation et de recrutement coordonnée.

L'accélération des mutations technologiques et organisationnelles entraînant une obsolescence rapide des qualifications, le caractère dommageable pour l'entreprise d'une gestion des emplois ne prenant pas suffisamment en compte ces objectifs se concrétise par une perte de savoir faire, une démobilité des tranches d'âge les plus anciennes, en fait une contraction du noyau de salariés duquel dépendent les actions de modernisation.

Pour illustrer ce que représente la découverte des compétences du point de vue de l'organisation nous allons détailler les grandes étapes de mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois en nous basant sur notre expérience de conseil:

La première phase permet l'évaluation de l'existant dans ses aspects qualitatif et quantitatif pour mieux appréhender et comprendre l'environnement général des personnes de l'entreprise

La seconde phase vise à décrire les fonctions et les tâches de chacun. Cette étape, menée sur le terrain, permet d'obtenir une description précise de la mission que chacun se reconnaît dans l'entreprise. Ces descriptions cursives fournissent des données brutes sur les tâches exécutées dans le cadre habituel de travail, l'appel au témoignage

direct des intéressés procurant une matière première riche en sincérité et en expérience. La mise en forme des éléments recueillis permet de dresser un répertoire des emplois et de dégager, grâce à la notion de proximité l'idée de famille professionnelle ou de métier.

Ces éléments étant validés, la troisième phase débute par la mise en place d'un groupe de travail restreint dont la mission consiste à dégager les compétences requises pour réaliser les tâches précédemment décrites. Il s'agit là de l'étape la plus délicate car de la richesse des descriptifs de poste et de la réflexion qui s'ensuit dépend la qualité du référentiel de compétences créé. Une liste de compétences peut ainsi être arrêtée, très proche des préoccupations concrètes, tout à fait représentative des différents métiers de l'entreprise et respectueuse de la culture d'entreprise. Ce catalogue fournit des définitions précises de chacune de ces compétences et surtout fait apparaître des degrés de maîtrise de celles-ci, chaque niveau incluant naturellement les niveaux moins complexes.

La dernière phase avant mise en exploitation du système de GPE donne lieu à une lecture des emplois au travers du référentiel constitué permettant de savoir si telle ou telle compétence est requise par le poste et à quel niveau elle l'est. Des profils d'emplois sont donc bâtis à partir de cette analyse. La même lecture est faite pour les personnes à l'aide d'entretiens individualisés et permet de les situer par rapport aux compétences et niveaux de compétences précédemment définis. Pour cette dernière phase l'utilisation de système d'information informatisé est d'une grande aide, car cette dernière phase pourra être renouvelée à chaque fois que les profils de compétences nécessaires pour les emplois évolueront ou qu'une simulation sera nécessaire concernant les perspectives d'évolution des postes à moyen terme ou l'évolution des personnes.

Ce rapide descriptif méthodologique montre qu'une des principales difficultés dans la mise en place d'une GPE réside dans l'établissement d'un référentiel de l'ensemble des compétences qui reflète les discours individuels, mais qui traduise aussi une structuration en terme de définitions et de regroupement par classe de chaque type de compétence, ainsi que la distinction pour chacune d'entre elle de niveaux de maîtrise de la compétence spécifique. Ce référentiel de compétences pouvant servir ensuite de référence pour l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, évaluation, formation, rémunération, etc.), cette analyse doit être menée de façon circonspecte.

L'analyse des compétences pour chaque poste de travail repose, comme nous venons de le voir sur l'analyse de discours visant à décrire le travail effectué. Ces descriptions cursives connaissant toutes leurs limites. Examinons rapidement la nature de ces limites en distinguant le langage des tâches, celui des aptitudes, et enfin celui de la communication⁵ :

- le langage des tâches (formalisé par l'organisation scientifique du travail): langage spontané, qui permet de dire ce que l'on fait en analysant les phases successives plus ou moins globales de l'exécution d'un travail. Or dès

que l'on se pose la question du degré de difficulté des tâches et à fortiori des postes de travail il se révèle inopérant. Inopérant, lorsque la simultanéité des opérations est importante et que celle-ci exige la coordination de l'observation, de l'action, de l'appréciation des temps de réaction du système que l'on pilote, ou encore dans l'appréciation de la difficulté d'une tâche : réussir une tâche avec une marge d'erreur de 0% révèle des conduites sûres non seulement dans la coordination des gestes, mais aussi dans la stratégie des actions et des contrôles qui amènent au résultat final. Une opération peut avoir des difficultés très variables selon les exigences qui lui sont associées; A fortiori une tâche, constituée d'un ensemble d'opérations, se hiérarchise-t-elle difficilement par rapport à une autre. Soulignons que le champ d'utilisation du langage des tâches ne se limite pas à la seule expression de travaux qu'il est relativement aisé de cerner. On pense pouvoir contourner les difficultés précédemment mentionnées, en ne parlant plus de tâches mais de missions : or les difficultés de comparaison et de hiérarchisation subsistent dès que l'on y ajoute les compléments d'objets et de circonstances, termes indispensables à la précision du contexte. En effet est-il plus facile de diriger 50 ouvriers spécialisés, réalisant du petit matériel électronique à fort progrès technique, ou 10 ouvriers professionnels d'un atelier de mécanique classique diversifié ? Au mieux un consensus sur un classement d'un ensemble de tâches peut-il intervenir quand il s'agit d'évaluateurs possédant un même métier; quand il n'en est pas ainsi, très fréquemment la hiérarchisation est purement conventionnelle et fonction essentiellement des représentations et des normes sociales communément admises.

- Le langage des aptitudes dont les limites, déjà évoquées dans l'étude décrite précédemment, peuvent se résumer de la manière suivante : sa valeur de description est limitée dans le temps car elle s'intéresse plus à un état de la personne à un moment donné qu'à la dynamique de son développement par les relations que celui-ci entretient avec la connaissance de son métier et son environnement de travail. Ce langage s'il révèle les capacités logiques nécessaires à la réalisation des tâches oblitère leur mise en oeuvre dans des situations réelles de travail. Dans le contexte Français, contrairement aux pays anglo-saxons la noblesse de diplômes sert bien souvent de seul et unique référentiel de compétences.

- Le langage des communications qui consiste à étudier le poste de travail en terme de processus de communication entre son titulaire et les composantes de la situation. Cette analyse plus systémique, largement utilisée par les ergonomes pour la description du travail et dans la description des compétences de management, génère ses propres limites liées à l'intentionnalité de l'acteur et au cadre de référence dans lequel il se situe. L'analyse des processus de communication entre le locuteur et les composants de son environnement relève-t-elle d'une intention stratégique concernant l'organisation dans le cadre de son environnement ou d'une intention stratégique individuelle (ou d'un groupe particulier) dans le cadre de l'entreprise ? Il est certain que les compétences déduites de cette analyse différeront sensiblement selon la réponse à la question précédente.

Pour résumer, nous pourrions dire que l'analyse des discours ne suffit pas pour établir ce référentiel de compétences, ceci pour deux raisons principales. D'une part cette analyse doit être menée dans le cadre d'une intention stratégique pour l'organisation dans son ensemble et pour la gestion des ressources humaines en particulier; d'autre part les différences entre compétences et niveaux dans chacune de ces compétences peuvent en fait traduire des différences de nature. Ce qui rend très difficile l'utilisation des profils de compétences pour établir une pesée des postes l'un par rapport à l'autre, sauf à construire des indices composites validés par l'expérience.

Cette difficulté provient peut être de la volonté de lier les compétences au poste plutôt qu'aux individus. E. Lawler⁶: dans un article récent développe l'idée d'un nouveau modèle de la gestion des ressources humaines qui romprait avec le modèle traditionnel.

Dans le modèle de gestion des ressources humaines fondé sur l'analyse des postes, les compétences ne constituent qu'un facteur parmi d'autres d'une analyse de poste. L'importance des compétences peut être diluée par d'autres facteurs, tels que le niveau de responsabilité, le nombre de subordonnés, les conditions de travail, etc. Par exemple les employés peuvent développer des comportements qui maximisent leur évaluation annuelle mais n'améliorent pas leur degré de compétence et par là leur réelle valeur pour l'entreprise

Dans l'analyse par poste l'attention est portée sur le poste et non pas sur l'individu. Le modèle consiste à essayer de trouver ou de conformer des personnes à des descriptions de poste. Ces descriptions correspondent le plus souvent à des opérations qui se sont déroulées et non pas à l'anticipation des besoins futurs de l'organisation. Ces méthodes ne mettent pas l'accent sur les capacités d'un individu à contribuer au succès de l'organisation selon des chemins qui vont au delà de son poste actuel et de sa description. La flexibilité dans les compétences n'est pas récompensée, et le développement de carrière et des compétences sont gérés dans les limites des descriptions de poste et de l'orientation globale des ressources humaine vers les postes.

Pour illustrer les nouvelles perspectives que présentent la lecture des compétences individuelles voici le point de vue d'un DRH chargé de la mise en oeuvre d'une GPE dans une société utilisant la notion de poste de travail.

"La Gestion Prévisionnelle des Emplois est un outil qui offre le mérite immense d'opérer, par le biais de l'approche par compétences, des rapprochements entre des familles de postes qui paraissent étrangères les unes aux autres et qui présentent des proximités jusqu'à présent insoupçonnées. L'élévation du niveau de compétence par l'acquisition d'une culture générale, non plus seulement technique, scientifique, mais également comportementale détermine une organisation du travail plus souple et fondée sur l'autonomie. La mise en évidence des différences a longtemps caché les similitudes pouvant exister entre des emplois apparemment fort éloignés. En poussant plus loin cette réflexion et en mettant l'accent non

pas sur ce qui différencie mais sur ce qui réunit, on parvient, avec la GPE, à dépasser le concept de filières professionnelles pour mettre à jour l'idée de polyvalence, de pluridisciplinarité et l'on fait apparaître, au travers du mariage des anciens et nouveaux métiers, des "chemins de carrières" inédits."

E. Lawler précise cependant dans le même article : "Nous n'avons pas vu d'organisation qui ait développé une approche descendante concernant la gestion des ressources humaines centrée principalement sur les compétences des hommes, nous pensons cependant qu'une telle alternative permettrait d'améliorer la prise de conscience du management concernant le lien existant entre les objectifs et les pratiques de ressources humaines d'une part et le business d'autre part. (....) .Les organisations, dans les années 1990, ont besoin de meilleures stratégies de gestion des ressources humaines en ce qui concerne les "cols blancs" (ingénieurs, scientifiques, comptables, gestionnaire des ressources humaines, etc.). Or, l'approche basée sur les compétences est plus effective dans les situations de travail où la matière grise est nécessaire et où les individus peuvent ajouter une valeur (au sens de valeur ajoutée) significative au produit ou service. Son efficacité peut être améliorée en laissant aux individus une grande autonomie. Les types de travail qui ont déjà développé des approches du type enrichissement des tâches, groupes autonomes, développement du travail d'équipe, etc. tireraient bénéfice d'une approche de gestion des ressources humaines centrée sur les compétences. Les pratiques de GRH basées sur les compétences encouragent un développement continu des compétences, qui peut être critique pour le leadership technologique."

3.LA NOTION DE COMPÉTENCE VUE DU POINT DE VUE DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE⁷:

Selznick⁸ dès 1957 introduit le terme de "compétences distinctives", compétences liées aux activités où la firme réussit mieux que ses concurrents.

L'efficacité d'une firme, sa capacité à générer les résultats désirés, sont liés à sa capacité à recentrer les demandes des clients qu'elle désire à ses compétences de base.

L'efficacité d'une firme est inextricablement lié à ses compétences de base ; exprimé différemment l'efficacité de l'entreprise et sa compétitivité sont étroitement liés à sa capacité d'utiliser la part de ses compétences qui produisent de la valeur ajoutée. La compétence d'une entreprise est, de plus, liée à son environnement, ses activités génératrices de valeur ajoutée, et l'organisation de ces activités. Ainsi n'importe quelle entreprise peut être vue comme un ensemble d'activités qui sont réalisées pour concevoir, produire, lancer commercialement, distribuer et supporter ses produits. C'est l'idée de cette chaîne de valeurs ajoutées qui implique qu'un avantage ou un désavantage compétitif⁹ d'une entreprise soient liés au choix et au développement d'activités créatrices de valeur.

Les compétences clés de l'organisation peuvent être par exemple liées à sa capacité de mener ces activités avec un haut niveau d'excellence :

- fabriquer efficacement des produits de haute qualité,
- offrir au client un service insurpassable,
- développer une grande flexibilité dans la mobilisation de compétences grâce à un fonctionnement en groupe de projets et la constitution d'équipes de travail,
- développer de nouveaux produits ou services,
- initier, réaliser et manager des accords de joint venture ou toute autre forme de coopération inter organisationnelle,
- attirer puis retenir les clients,
- personnaliser les produits pour entraîner une plus grande satisfaction des clients,
- offrir une large variété de produits reliés entre eux.

Le concept de *core compétences* (ou noyau de compétences stratégiques) est utilisé pour décrire ce que l'entreprise est capable de réaliser avec excellence par rapport à ses concurrents. Les capacités d'Apple Computer à développer et commercialiser des ordinateurs et des logiciels conviviaux, les compétences en matière de miniaturisation et de fabrication de Sony, les capacités de développer et de produire des moteurs légers et consommant peu d'essence de Honda, les compétences dans la conception et le développement d'équipements de Hi Fi conviviaux et de haute qualité de Bang et Olufsen constituent autant de compétences que les entreprises doivent protéger et développer.

Beaucoup de ces entreprises tendent à se concentrer plus fortement sur ce qui constitue le cœur de leur compétence en sous traitant les activités nécessaires pour le produit final qui peuvent être réalisées avec un plus haut niveau de qualité ou plus efficacement par d'autres entreprises.

Dans le cadre d'une entreprise ayant identifié les compétences stratégiquement importantes pour l'activité de l'entreprise la gestion des ressources humaines peut alors se recentrer sur l'acquisition ou le développement de ces compétences au sein de l'entreprise. Plutôt que de regarder toutes les compétences dont l'entreprise peut avoir besoin dans le futur, les managers peuvent regarder ces compétences critiques liées au noyau de compétences stratégiques de l'entreprise. Chaque système de gestion des ressources humaines (formation, recrutement, rémunération, évaluation, etc.) peut alors examiner la façon de concourir à cette intention stratégique.

CONCLUSION

Ce bref survol de la notion de compétences en l'examinant sous ses aspects individuels, organisationnels et stratégiques, fait apparaître à notre sens

- une logique commune d'apprentissage :

apprentissage par l'entreprise des ressources stratégiques sur lesquelles elle peut construire son avantage concurrentiel, reconnaissance par l'organisation des compétences en matière de ressources humaines dont elle dispose et apprentissage de la flexibilité centré sur les individus plutôt que sur les postes, enfin apprentissage pour la personne des méta-compétences lui permettant de développer un processus actif d'intégration de nouvelles compétences.

- L'importance de l'intention qu'on retrouve en matière de noyau de compétences stratégiques, de gestion prévisionnelle des emplois, d'adaptation des compétences à de nouvelles situations de travail.

Il permet aussi de mieux cerner les contingences de chacun de ces domaines : les compétences pour les personnes sont contingentes aux situations de travail, pour l'organisation elles sont contingentes au système de gestion des ressources humaines adopté, et enfin au niveau de l'entreprise le noyau de compétences stratégiques est contingent au type de compétiteur qu'elle rencontre sur ses marchés.

NOTES

1 Claude Levy-Leboyer, Le bilan de compétences, Les éditions d'organisation,, 1993.

2 Roger Charles, "Pour un diagnostic des comportements professionnels", Homme et emploi, publication de la FNEGE, 1983.

3 nous utiliserons ici le mot de compétence pour traduire le mot anglais de skill

4 Nous utiliserons ici le terme d'emploi de préférence à celui de poste de travail car celui ci renvoie non seulement aux tâches à effectuer mais aussi à trois autres dominantes : un système de compétences identifiables, des pré-requis de connaissances générales scientifiques et techniques, et enfin un style comportemental voire des socio-styles en relation avec un savoir être ou un savoir se comporter.

5 R. Charles, Op. cit.

6 E. Lawler, G. Ledford, "A skill -based approach to human resource management", European management journal, Vol 10, N° 4 décembre 1992.

7 Ce qui suit est largement inspiré d'un article de K. Grønhaug, O. Nordhaug, "Strategy and competence in firms", European management journal, Vol 10, N° 4 décembre 1992.

8 P. Selznick, Leadership in administration, 1957, Harper & Row.

9 M. E. Porter, Competitive advantage, Free Press, 1985.