

Reprendre la compétence
Le Robert 9.
Eyrolles 2010

Proposition 1

**Traiter la compétence
comme un processus et non
comme une somme de ressources**

Il est des définitions qui ont la vie dure. C'est le cas de celle la plus habituellement donnée à la notion de compétence, définie comme « une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir être ». Apparue il y a une trentaine d'années, quelque peu délaissée, puis de nouveau en vogue actuellement, cette définition est retenue dans les dispositions réglementaires régissant la formation professionnelle et dans de multiples projets de gestion des emplois et des compétences (GPEC).

En finir avec les débats sémantiques

La persistance de cette définition s'explique par sa simplicité. Elle est trois fois simple : simple à énoncer, simple à retenir, simple à expliquer. Non seulement elle a l'apparence du bon sens, mais elle met en évidence qu'il ne suffit pas de savoir pour savoir faire, et que le savoir être est une composante à ne pas oublier. Nombre de directeurs des ressources humaines ou de directeurs de la formation ont fini par adopter cette notion sommaire pour trouver une issue aux débats souvent purement sémantiques agitant leurs colloques, ou pire encore semant la confusion et la lassitude chez les salariés de leur entreprise. Je ne peux résister à citer ici ce texte humoristique qui illustre admirablement les dérives sémantiques auxquelles ont donné lieu certaines définitions de la gestion des compétences.

« La gestion des compétences est le processus par lequel on tente désespérément de gérer ce qui peut encore l'être en matière de compétence et qui n'aurait pas pu de toute façon être géré par d'autres moyens. Il s'agit d'un processus qui est à la fois simple et complexe, ascendant et descendant,

transparent et opaque, tout en étant directif et participatif. Il ne rend pas nécessairement heureux mais on ne note pour l'instant aucun cas où il aurait rendu fondamentalement malheureux. Il n'est ni vraiment utile, ni vraiment inutile, bien au contraire ! »¹

Les exigences croissantes de performance, de productivité ou de réactivité exigent des notions simples, faciles à gérer et à mettre en œuvre. Des concepts compliqués deviennent vite encombrants.

Cette recherche de la simplicité, aussi légitime soit-elle, a aussi ses risques, et à vouloir être trop simple, on risque le simplisme. N'est-ce pas le cas de cette définition courante de la compétence ? Examinons à présent les limites de ce raisonnement en termes d'addition de « ressources » (savoirs + savoir-faire + savoir être). Il est temps de ne pas accorder trop de crédit à cette définition accréditée. Force est de constater que nous restons encore trop tributaires de ce mode de pensée.

Éviter les raisonnements piégés

Les entreprises et les organisations qui envisagent de mettre en place des dispositifs d'anticipation, de gestion ou de développement des compétences commencent le plus souvent par mettre en œuvre un raisonnement visant à définir ce qu'est une compétence. Au premier abord, cette étape préliminaire semble logique, mais l'expérience montre qu'elle se révèle souvent un piège. De mon point de vue, quatre biais en sont la cause.

- *Il ne suffit pas de posséder des « ressources », encore faut-il savoir les utiliser à bon escient dans des contextes particuliers* : les entreprises, les organisations et leurs clients ont besoin de pouvoir compter non

1. Dominique Bouteiller, professeur HEC Montréal, 3 mai 2002. Dominique Bouteiller est l'auteur, avec Michel Cossette, du rapport de recherche *Apprentissage, transfert, impact. Une exploration des effets de la formation dans le secteur du commerce de détail* réalisé au CIRDEP (Centre interdisciplinaire de recherche/développement sur l'éducation permanente) du Canada. De par son approche méthodologique originale, son terrain d'exploration très riche et ses approches statistiques très sophistiquées, cette recherche constitue un apport majeur à la compréhension de la dynamique du transfert des acquis de formation en situation de travail. Comme quoi, la rigueur scientifique n'exclut pas les bienfaits de l'humour !

seulement sur des salariés qui ont des compétences, mais également qui savent agir avec compétence dans des situations professionnelles variées. Un salarié ou un employé peut avoir beaucoup de compétences (des savoirs, des savoir-faire, des savoir être) et ne pas savoir agir avec compétence dans telle ou telle situation. Ce qui distingue les personnes au travail, ce ne sont pas leurs connaissances, mais leur capacité à les utiliser de façon pertinente dans des situations, et à savoir agir efficacement de façon durable. Comment s'étonner alors que ce raisonnement analytique en termes de somme ou d'addition de ressources puisse conduire à des référentiels de compétences réduit à des énumérations plus ou moins interminables – et certainement peu gérables – de savoirs, de savoir-faire et de savoir être ? Suffit-il à un salarié de posséder une telle liste pour être reconnu compétent ? Quelle prédictibilité accorder à une liste de ressources pour pouvoir estimer qu'une personne sera compétente dans les situations de travail qu'elle aura à gérer ? Réduite en miettes, fractionnée en unités microscopiques, la compétence perd son sens, devient difficilement gérable. La logique de décomposition à l'œuvre dans ce raisonnement ne permet pas d'appréhender le processus d'activation de ces ressources. L'anatomie n'a jamais rendu compte des processus du vivant. Les savoirs, savoir-faire et savoir être ne constituent qu'un panier de ressources.

- *La compétence n'est pas une addition : considérer la compétence comme une somme ou une simple addition de ressources, c'est rassembler en termes d'assemblage et non pas de combinatoire*. L'assemblage, comme dans un jeu de Lego, produit une construction dans laquelle chaque élément garde sa forme propre, quelle que soit l'architecture dans laquelle il s'insère : qu'il s'agisse d'un camion, d'une maison ou d'un pont, chaque pièce reste identique à elle-même. Il en va différemment dans une combinatoire qui fait système : chaque élément est modifié par les autres. Le savoir-faire « savoir conduire une réunion d'étude de problème » doit se modifier, s'adapter, lorsqu'il se combine avec des savoirs en chimie ou encore en pédagogie, etc.

Pretons un exemple simple et tout aussi familier : savoir rouler en bicyclette sur une route suppose de savoir pédaler, de savoir freiner, de savoir accélérer, de connaître le code de la route... Il est possible de décomposer ces savoir-faire élémentaires, mais la compétence globale (savoir rouler en vélo sur une route) ne se réduit pas à cette addition. Il existe une dynamique interactionnelle entre ces éléments.

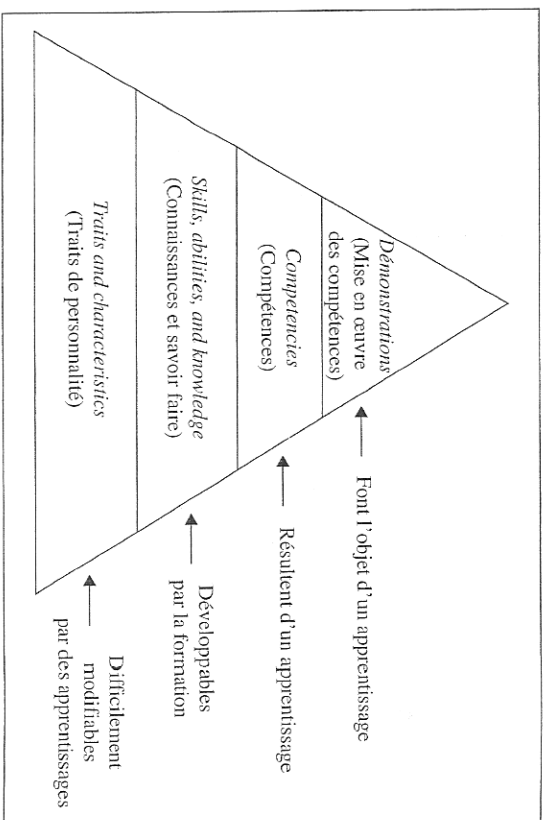
L'action réalisée avec compétence ne peut s'appréhender au terme d'un découpage des ressources qui intervient. Elle ne se révèle pas au bout d'un travail de dissection. Elle ne se résume pas à une addition de gestes élémentaires.

• *Les travaux de conception des référentiels de compétences sont de la plus grande utilité, mais ils ont été trop souvent guidés par un raisonnement implicite faisant comme si les compétences existaient en soi, indépendamment des porteurs de compétences.* Or les compétences ne sont pas des « êtres » en soi, existant par eux-mêmes. Je n'ai, au cours de mes nombreuses interventions de conseil, jamais rencontré de compétences dans les ateliers, les bureaux, les escaliers ou les ascenseurs des entreprises. Si cela m'arrivait un jour, il serait temps que je m'interroge sur les effets d'une certaine déformation professionnelle ! En revanche, je ne fais, comme chacun d'entre nous, que rencontrer des personnes plus ou moins compétentes.

• *Le savoir être est une notion dont on peut comprendre l'importance, mais qui, par son ambiguïté, peut donner lieu à des raisonnements erronés.* Le fait que cette notion soit mentionnée dans une « somme » de ressources est fort légitime si elle fait référence à des comportements professionnels qui doivent être mis en œuvre dans des situations de travail. L'image que les clients se font de l'entreprise ou de l'organisation passe souvent par la qualité relationnelle et de service qu'offrent les agents directement en contact avec le public. Dans une économie de services, la différence de compétitivité n'est plus seulement dans la qualité des produits mais aussi dans la manière dont ils sont proposés et vendus. Les gains de productivité ou de performance d'une équipe ou d'un collectif de travail se situent de plus en plus dans les interactions entre leurs membres, dans la qualité des relations qu'ils entretiennent entre eux. Les exigences d'efficacité collective font que les salariés doivent non seulement être capables de tenir un poste de travail mais également de coopérer entre eux. La performance collective d'une équipe est largement fonction de la qualité de la coopération entre les équipiers. Il suffit de travailler sur l'insertion et la professionnalisation des jeunes en difficulté pour constater, avec les employeurs, que ce sont souvent ces comportements qui font problème, davantage que l'acquisition de savoir-faire techniques. Souvent exprimé en termes de qualités personnelles (capacité d'écoute, sens de l'économie, ténacité, initiative, curiosité d'esprit...), le savoir être induit un jugement sur la personnalité, et par voie de conséquence la sélection des personnalités.

Or s'il est exact que certains types de personnalité conviennent mieux à certains types de métiers, on peut néanmoins considérer que diverses personnalités peuvent fort bien exercer le même métier. Constatons également que les comportements résultent de la confrontation entre une personnalité et les situations particulières qu'elle rencontre. Une personne peut savoir écouter dans sa famille et pas du tout dans son contexte professionnel, et inversement. Une autre saura prendre des initiatives dans son association sportive et nullement dans un projet commercial. Une autre encore veillera au coût des activités qu'elle réalise dans son milieu familial et sera négligente sur la dimension économique de ses initiatives professionnelles.

Dans son étude effectuée en 2001 sur les programmes d'éducation post-secondaire aux États-Unis¹ la NPEC (*National Postsecondary Education Cooperative*) a choisi de définir la compétence comme « *a combination of skills, abilities and knowledge needed to perform a specific task* ».



SOURCE : NPEC, 2001.

Figure 1.1 – Un exemple nord-américain d'ordonnement des compétences

1. King's College, Northwest Missouri State University, Western Governors University, Sinclair Community College...

Cette étude distingue et ordonne sous la forme d'un triangle les quatre niveaux suivants (voir figure 1.1) :

- les « traits de personnalité » (*traits and characteristics*), qui sont la base du triangle et sont difficilement modifiables ;
- les « connaissances et savoir-faire » (*skills, abilities and knowledge*), qui peuvent être développés par la formation ;
- les « compétences » (*competencies*) qui résultent d'un apprentissage et peuvent combiner les éléments précédents ;
- le niveau de « mise en œuvre des compétences » (*demonstrations*) est au sommet de cette pyramide.

À un raisonnement en termes de qualités plus ou moins innées, et donc difficiles à faire évoluer par le moyen de la formation, je préfère de substituer *un raisonnement en termes de modalités d'action*, de comportements associés à des activités à réaliser dans des contextes particuliers.

Ce qu'il importe de décrire ou d'évaluer, c'est la manière dont une activité doit être réalisée ou a été réalisée.

On n'attend pas d'un infirmier qu'il ait des savoir être définis en termes de qualités pédagogiques, de communication, d'ouverture aux autres, mais qu'il sache réaliser des soins curatifs en expliquant au patient les raisons du traitement, en établissant avec lui une relation de confiance et en coopérant avec les autres professionnels de la santé concernés.

On n'attend pas d'un consultant interne dans une grande entreprise qu'il ait seulement des savoir être tels que « méthodique », « capacité d'écoute » ou « coopératif » mais qu'il sache, par exemple, aider l'équipe d'un service à réaliser son projet de changement en proposant et en négociant les étapes d'une démarche formalisée, en identifiant sur un mode coopératif les freins et les opportunités d'évoluer, en régulant des tensions inhérentes à tout processus d'évolution.

Conjuguer être et avoir

Ces diverses raisons m'ont conduit depuis plusieurs années à proposer de changer de modes de raisonnement. La question initiale à laquelle il convient de répondre n'est pas de savoir définir ce qu'est une compétence, mais de comprendre ce que signifie « agir avec pertinence et compétence dans une situation donnée » : *une se nasce-t-il chez una*

↳ Groupe Eyrolles

personne lorsqu'elle agit et réussit avec compétence dans une situation de travail ? Quel processus met-elle en œuvre ? Comment s'y prend-elle pour agir avec pertinence et compétence ? À quoi reconnaîtra-t-on qu'elle agit avec compétence ?

Ce questionnement introduit une rupture radicale dans la façon de raisonner la compétence. Il ne s'agit plus de se contenter de lister des ressources (savoirs, savoir-faire et savoir être) mais de distinguer ce que signifie, pour un sujet, « être compétent » et « avoir des compétences ». Il s'agit donc de raisonner en termes :

- de processus, et non plus seulement en termes de possession de ressources ;
- de porteur de compétences, et non plus en termes de compétences abstraites ;
- de combinatoires, et non plus en termes d'addition ;
- de comportements en situation, et non plus de qualités ou de traits de personnalité.

• « **Être compétent** », c'est être capable d'agir et de réussir avec pertinence et compétence dans une situation de travail (activité à réaliser, événement auquel il faut faire face, problème à résoudre, projet à réaliser...). C'est mettre en œuvre une *pratique professionnelle* pertinente tout en mobilisant une *combinatoire appropriée de ressources* (connaissances, savoir-faire, comportements, modes de raisonnement...). On se réfère ici au domaine de l'action.

• « **Avoir des compétences** », c'est avoir des *ressources* (connaissances, savoir-faire, méthodes de raisonnement, aptitudes physiques, aptitudes comportementales...) pour agir avec compétence.

Avoir des ressources est donc une condition nécessaire mais non suffisante pour agir avec compétence.

On reconnaîtra donc qu'une personne sait agir avec pertinence et compétence dans une situation donnée si :

- elle sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources appropriées personnelles (connaissances, savoir-faire, comportements...) et de support (bases de données, collègues, experts, autres métiers...);
- elle sait mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente :

– pour gérer cette situation en prenant en compte ses exigences et son contexte particuliers,

– afin de produire des résultats (produits, services) satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire (client, patient,

↳ Groupe Eyrolles

La figure 1.2 propose une modélisation du processus qu'une personne met en œuvre pour agir avec pertinence et compétence.

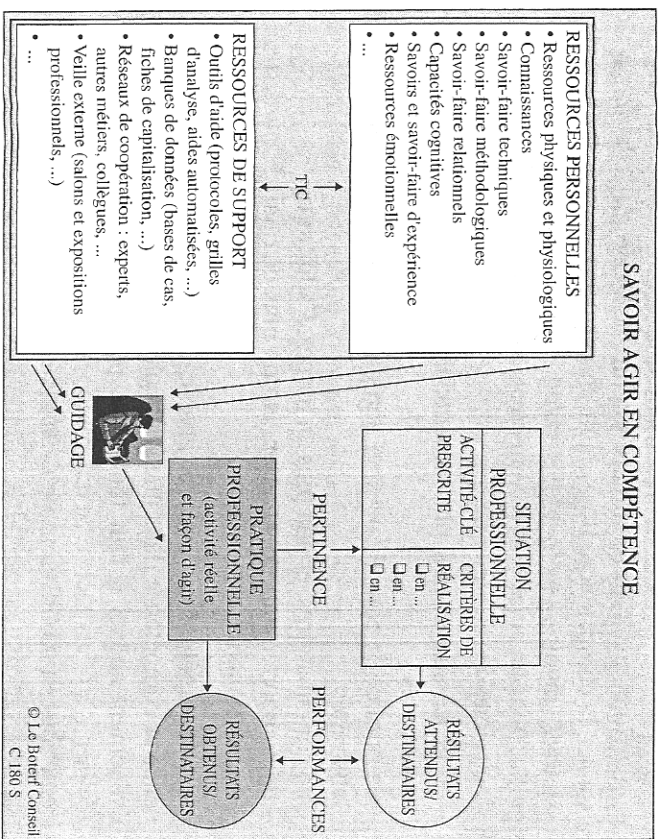


Figure 1.2 – Savoir agir avec compétence

Le lecteur attentif aura remarqué, peut-être avec étonnement, que le terme de compétence ne figure pas – exception faite du titre – dans le schéma précédent. Cette omission est volontaire : il s'agit pour moi de mettre en évidence le fait que ce n'est qu'après avoir compris le processus mis en œuvre par un sujet que l'on peut choisir, si nécessaire, de nommer « compétence » tel ou tel élément du schéma.

Notons au passage qu'en 2002, 298 243 sites Web traitaient de la notion de compétence ; en 2005, 788 livres sur ce thème pouvaient être recensés sur *Électre* et 2 064 articles sur la base *Françis* ; en 2006 on pouvait trouver sur Internet 14 millions de références¹. ... Est-il vraiment nécessaire d'ajouter une autre définition aux innombrables qui existent déjà ? Ne faudrait-il pas

1. Fernagu-Oudet S., *Organisation du travail et développement des compétences*, Hermès 2007

plutôt proposer une approche plus globale qui permettrait de situer ces définitions, d'en choisir éventuellement une et de les relativiser ?

Certaines entreprises ou organisations choisissent de nommer « compétences » les savoir-faire et de marquer ainsi une différence avec les connaissances. Ce choix peut tout à fait être fonctionnel du moment que sont distinguées et mises en relation les ressources (dont font partie les « compétences »), les pratiques liées aux activités prescrites et les résultats.

D'autres organisations se sentiront plus à l'aise en nommant « compétences » toutes les ressources. Cette option peut elle aussi être fonctionnelle, du moment que l'on distingue et que l'on met en relation les « compétences », les activités prescrites et les résultats.

Certaines entreprises choisissent de nommer « compétences requises » les activités prescrites, et « compétences réelles » les pratiques mises en œuvre. Cette option peut tout autant que les autres être adoptée. Du moment que sont distingués et mis en relation des ressources, des « compétences » et des résultats, le processus peut être pris en compte.

Dans tous ces cas, on peut constater que si le « vocabulaire » change, la « grammaire » reste la même. Le choix du vocabulaire dépend souvent de la culture et de l'histoire de l'entreprise. Contrairement à ce qui est souvent vécu et craint, nous voulons affirmer ici qu'il est relativement simple de procéder à un choix de vocabulaire, une fois compris l'ensemble du processus. C'est en tout cas ce que nous avons pu constater avec les très nombreuses organisations avec lesquelles nous avons eu le plaisir de travailler. Raisonner en termes de processus ne soulève pas de difficultés si on ne s'encombre pas au départ de considérations sémantiques.

Comprendre comment fonctionne l'action compétente, ou, en termes plus imagés, comprendre le softège de la compétence.

Distinguer « être compétent » et « avoir des compétences » n'est pas plus compliqué à énoncer, à retenir et à expliquer que la somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir être !

QUELQUES CONSEILS PRATIQUES

- Pour confectionner le référentiel de compétences d'un métier, ne vous lancez pas tout de suite dans l'établissement d'une liste de ressources (savoirs, savoir-faire, savoir être). Commencez plutôt par identifier les activités clés des métiers ou emplois concernés, pour ensuite repérer les principales ressources qu'elles requièrent pour être bien exercées. Un tableau croisant ces activités avec les diverses ressources à mobiliser constituera un lien entre elles. Bien entendu, il serait préférable, si c'est possible, de commencer par décrire les principales situations professionnelles types (ou familles de situations) à gérer (une situation professionnelle = une activité clé + un ensemble d'exigences ou de critères de réalisation à prendre en compte) pour ensuite repérer les ressources qu'elles appellent¹.
- Pour « évaluer les compétences » du personnel de votre entreprise ou d'une partie de vos collaborateurs, posez-vous la question de savoir s'il s'agit d'évaluer si ce personnel est compétent ou s'il a des compétences ? Dans le premier cas, il vous sera nécessaire d'évaluer les pratiques professionnelles mises en œuvre par les personnes concernées sur des situations réelles ou simulées, et pas seulement d'évaluer si ces dernières possèdent des ressources appropriées (connaissances, savoir-faire, habiletés...). Dans le second cas, il s'agira seulement d'évaluer la possession de ces ressources.
- Pour « développer les compétences » de vos employés, s'agit-il de faire en sorte qu'ils soient de plus en plus compétents, ou qu'ils aient davantage de compétences ? Ce n'est pas la même chose. Dans le premier cas, il vous sera nécessaire de les entraîner ou de les aider à mettre en œuvre de bonnes pratiques professionnelles sur des types de situations à gérer et à y mobiliser de bonnes compétences de ressources, et pas seulement de leur faire acquérir de nouvelles ressources. Dans le second cas, vous pourrez vous limiter à cette acquisition.
- Pour vous doter d'une vision prospective de l'évolution d'un métier dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, procédez à une étude d'impact d'un ensemble

1. Notre méthode de description des situations professionnelles est décrite sous forme de fiches techniques dans la 5^e édition de *Ingénierie et évaluation des compétences*, Éditions d'Organisation 2006

➤ Groupe Eyrolles

de facteurs d'évolution (technologiques, organisationnels, économiques, législatifs, stratégiques...) sur une description du métier en termes de processus. Commencez par examiner leur impact sur les résultats attendus, sur les situations à gérer et ensuite sur les ressources à posséder et à mobiliser. Les facteurs d'évolution pourront avoir comme incidence de supprimer certaines activités clés – et donc les situations professionnelles concernées –, de maintenir certaines activités clés mais en modifiant les exigences professionnelles qui les concernent, ou de faire apparaître de nouvelles activités clés et donc de nouvelles situations professionnelles à gérer. Les ressources à posséder se déduiront de ces impacts diversifiés.

➤ Si vous voulez – avec raison – prendre en compte des « savoir être », distinguez ceux qui relèvent des traits de personnalité et qui ne feront pas l'objet d'apprentissage, et ceux qui peuvent faire l'objet d'une formation ou d'un entraînement. Les premiers peuvent être considérés comme des prérequis pour un emploi ou un métier. Cherchez à formuler les seconds en termes opératoires et donc évaluables. Plusieurs solutions s'offrent à vous :

- traduire en savoir-faire pouvant faire l'objet d'un apprentissage ceux qui peuvent l'être. L'écoute, par exemple pour le métier d'informier, peut se traduire en savoir-faire relationnel : être capable d'établir une relation d'écoute compréhensive avec un patient ;
- y associer des indicateurs qui permettront de les évaluer. Le savoir être « rigueur » pourrait avoir par exemple comme indicateur : « les procédures sont appliquées systématiquement et correctement » ;
- les considérer comme des exigences professionnelles relatives à une situation de travail. Par exemple, pour le métier de dessinateur en carrosserie automobile, le savoir être « négociation » pourra se traduire ainsi : « concevoir des pièces ou des ensembles de pièces en négociant des compromis avec les autres métiers du plateau de conception ».

Groupe Eyrolles

