

La notion de compétence¹

Patrick Gilbert, professeur des universités, IAE, université Paris I

Démarche "compétences", logique "compétences", "gestion des compétences", les formulations ne manquent pas, même si elles ne recouvrent pas nécessairement une même signification. Quoi qu'il en soit, le terme « compétence » appartient indiscutablement au lexique de la gestion des ressources humaines. .../... Au-delà des mots, la notion de compétence fait référence à des pratiques de gestion (formation, mobilité, gestion de carrières...).
La notion de compétence est une hypothèse sur ce que les individus investissent dans leur situation de travail pour obtenir une performance, alors que la gestion des compétences est beaucoup plus concrète.

1 Emergence de la compétence

1.1 Définition de base

Compétence est un mot ancien qui signifie, dans son acception première, attributions et pouvoirs qui sont officiellement reconnus à une autorité publique.

Par extension, la compétence est :

- une connaissance approfondie,
- un savoir-faire reconnu qui confère le droit de juger, d'intervenir dans tel ou tel domaine : le domaine de compétences.

On dit en langage commun que quelqu'un est compétent quand, sur le plan professionnel :

- on peut lui faire confiance,
- on peut se fier à son jugement, à ses avis,
- on peut le laisser agir. Avec d'autres mots,

On dit à peu près la même chose lorsque l'on déclare que quelqu'un connaît bien son métier, qu'il est un bon professionnel.

Nicole Mandon (1990) affirme que la compétence est de :

- savoir mobiliser connaissances et qualités
- pour faire face à un problème.

Cette définition rend explicite la relation entre la compétence et l'action. Un salarié n'est compétent que pour quelque chose, que pour une tâche, une fonction.

La compétence est, depuis peu, une notion qui s'impose dans les discours sociaux comme dans les discours savants sur la compétitivité des entreprises. Mais elle est depuis longtemps une notion de langage commun, largement utilisable et utilisée.

Tout un chacun a usé mille fois de ce vocable pour se réjouir de la compétence de telle personne ou pour déplorer le manque de compétence de telle autre. Il y a là un risque : l'extension d'une notion est généralement inversement proportionnelle à la précision de son contenu. (...)

1.2 Quelques définitions de la compétence en GRH

Nous pourrions être tentés pour éclairer notre propos, d'approfondir la définition du concept de "compétences". De nombreux auteurs s'y sont déjà essayés (voir un échantillon de définitions dans l'encadré ci-après). Le détour par leurs écrits laisse peu d'espoirs à ceux qui souhaiteraient disposer d'une formulation simple(...)

1.2.1 Ce que disent les dictionnaires

"Habilité reconnue dans certaines matières et qui donne le droit de décider" (Littré).

¹ Adapté de : La notion de compétence : une notion centrale mais qui reste encore un peu floue - Actes du séminaire Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques.

La compétence

"Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières" (Le Petit Robert).

"Dans les affaires commerciales et industrielles, la compétence est l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier" (Larousse Commercial, 1930).

1.2.2 Ce que disent des spécialistes

"La compétence est une caractéristique sous-jacente d'une personne qui a une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction" (R. Boyatzis, 1982), définition, en termes de contenu, par un spécialiste de la théorie des organisations.

"Compétence : c'est la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné" (S. Michel et M. Ledru, 1991).

"La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donné" (G. Le Boterf, 1997).



"La compétence peut être définie à un niveau individuel comme étant un ensemble de connaissances, capacités et volonté professionnelles" (P.X. Meschi, 1996).

"La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté" (P. Zarifian, 1999).

1.2.3 Ce que disent les entreprises

"Un savoir-faire opérationnel validé" (accord CAP 2000, sidérurgie).

"Ensemble des savoir-faire techniques et managériaux et des dimensions personnelles nécessaires à la conduite des activités" (Thalès).

"Mise en œuvre, en situation professionnelle de capacités qui permettent d'atteindre un objectif" (AFNOR).

Ces définitions sont centrées sur la notion d'action. L'usage de la compétence par le salarié et par l'entreprise devient donc essentiel. Il se pose pour les ergonomes, pour les gestionnaires qui s'intéressent à la formation et à la rémunération.

2 L'émergence de la notion de compétence dans la sphère de travail

2.1 Compétence vs poste

Les postes de travail font référence à une situation précisément décrite (norme de performance, lieu précis...).

La gestion de compétences, renvoie à la gestion comme contrôle d'un processus de production.

- La compétence évolue avec le temps, elle peut s'accroître, mais également se détériorer en fonction du temps. Les savoir-faire peuvent se perdre. La compétence peut être reconnue à un moment donné, mais elle peut se perdre. La compétence est à mettre en relation avec l'activité.
- Elle est contextualisée, requise par l'activité et doit se traduire par une performance exprimée en objectifs.
- Gérer par les compétences signifie que l'on s'intéresse aux savoir-faire que le salarié va mobiliser pour faire face à des situations.
- La gestion des compétences pose également la question du transfert des compétences.
- Rémunérer par le poste ne correspond pas à la rémunération par la compétence. Cette logique de compétence s'affronte également à la notion de statut.

2.2 Origine en France

L'introduction de la gestion des compétences est justifiée par de bonnes raisons puisqu'elle permet de suivre la transformation des systèmes productifs (organisation, relation salariale) amorcée depuis la fin des années 80. Elle s'est forgée dans le creuset des reconversions de la sidérurgie dans le Nord et en Lorraine (comment reconverter des hommes dans de nouveaux métiers). Ensuite, la gestion des compétences a été diffusée dans d'autres types d'organisation en relation avec le bureau des méthodes et a apporté des nouveautés avec comme cibles :

- d'individualiser la gestion des opérateurs, elle accompagne une individualisation de la GRH qui était jusque-là centrée sur les cadres. Elle favorise une gestion de l'aléa par les opérateurs sans attendre une évolution des procédures par le bureau des méthodes ;
- de gérer des métiers spécifiques, allocation de ressources dans la gestion de projets ou pour des métiers d'experts ;

La compétence

- de gérer des opportunités et des contraintes (reconversion, changements organisationnels, mise en œuvre de projets d'investissement...).

2.3 Comment la compétence est venue à la GRH

2.3.1 La GPEC

C'est dans les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) (Thierry, 1990), que la compétence apparaît au milieu des années 1980. .../... La gestion prévisionnelle des ressources humaines s'éloigne de la visée quantitative et collective, pour entreprendre une approche qualitative et individuelle.

En relation avec le mouvement d'individualisation de la GRH, la notion de compétence occupe une place de plus en plus importante, d'abord dans les grandes entreprises, puis dans les PME (Defélix, Retour, 2003). Les entreprises semblent devenir plus attentives aux contenus des emplois qu'à la question de leur volume (M. Rousseau, 1993). (...)

Toutefois cette évolution ne peut être interprétée uniquement sous l'angle du progrès : la gestion des emplois est moins prévisionnelle, mais à plus court terme ...

2.3.2 Gestion de l'incertitude

Dans le discours managérial, il ne s'agit plus, comme dans la période précédente, de sortir de la logique des plans de licenciement, mais de "gérer l'incertitude" sur l'évolution du contenu des activités, donc des emplois. Les entreprises cherchent plutôt à favoriser l'adaptation à un environnement perçu comme durablement turbulent et à développer l'"employabilité" de leurs salariés (sur cette notion voir Gazier, 1990) :

- en interne, par le développement de la polyvalence, l'accroissement de la mobilité fonctionnelle et la prévention de l'exclusion ;
- en externe, en accompagnant le salarié dans l'acquisition de compétences reconnues, valorisables sur le marché du travail.

3 Diversité des enjeux et des modèles nationaux

L'introduction de la notion de compétence dans le contexte de la GRH ne doit pas conduire à postuler l'existence d'une démarche unique et universelle. La notion de compétences n'a pas tout à fait le même sens dans les différentes langues et dans les différents pays (...).

	Amérique du nord	France
Discipline source	Psychologie des organisations	Pluridisciplinaires (y compris ergonomie cognitive, les sciences de la formation)
Compétences privilégiées	La compétence est générique. Tout ce qui produit de la performance est de la compétence (caractéristiques dont l'individu est détenteur)	Compétences spécifiques liées aux activités
Définition	Englobante	Plus restreinte
Bénéficiaires	Cadres hiérarchiques et personnels non-syndicats (détection des compétences, évaluation)	Opérateurs (responsabilisation, développement de l'autonomie)
Logique de départ	Économique avec le rôle de la performance	La logique est largement sociale, par exemple, le droit de la formation intervient, le droit du travail inclut cette notion de compétence

4 La compétence dans les pratiques de gestion

4.1 Une progression par paliers

Nombreuses sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui se réfèrent aujourd'hui de façon explicite aux démarches compétences, à la logique compétence. Mais en gestion des ressources humaines toutes les pratiques n'ont pas la même place dans le fonctionnement de l'entreprise, dans sa gestion des hommes. Certaines sont centrales alors que d'autres sont plus périphériques.

La compétence

En fait, la gestion des compétences progresse par paliers (Gilbert, 1994) :

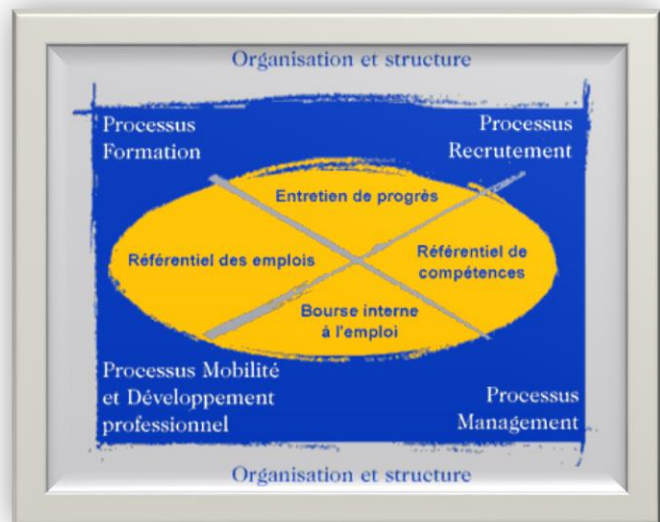
- au premier palier, celui du discours, le vocabulaire a évolué. La gestion des compétences est vue comme la nouvelle et bonne façon de gérer les ressources humaines. La formation devient "ingénierie du développement des compétences", la gestion du personnel est rebaptisée "gestion des compétences", mais les pratiques traditionnelles sont inchangées ou ne sont modifiées que superficiellement. Le discours peut, bien sûr, annoncer les pratiques, mais ce n'est pas toujours le cas ;
- le deuxième palier est celui de l'exploration. L'entreprise s'engage dans un domaine, bien circonscrit, de la gestion des compétences. On mettra, par exemple, en place une appréciation du personnel fondée sur les compétences, sans que celle-ci soit précisément articulée à des décisions de gestion ;
- le troisième palier est celui de la diffusion, plusieurs domaines sont imprégnés de la logique "compétences". On aura par exemple une gestion prévisionnelle des compétences reliée à l'appréciation individuelle et à la formation ;
- le quatrième palier est celui de la généralisation de la démarche qui inspire l'ensemble de la gestion des ressources humaines en substitution à d'autres logiques de gestion, fondées par exemple sur le grade ou le poste. Elle s'étend à la rémunération des compétences. C'est un état rarement atteint car il suppose des ruptures difficiles tant pour l'employeur (moindre référence au poste de travail) que pour le salarié (renoncement, au moins partiel, de la référence à l'ancienneté). Il y a un risque à ramener l'ensemble de la GRH à la compétence.

4.2 Avantages et limites des démarches compétences

4.2.1 Les avantages

Sans bien sûr que cette liste soit exhaustive, l'approche compétence semble avoir plusieurs vertus :

- diffuser un langage commun et de permettre à des salariés de différents niveaux d'échanger à partir du même référent. Par exemple, la compétence "être orienté vers les résultats" se déclinera de la même façon pour tout le monde et chacun pourra se positionner en rapport avec le niveau de maîtrise que l'on attend de lui dans sa fonction.
- forcer à une certaine standardisation dans la façon de se décrire et de s'évaluer. N'importe qui pouvant dès lors comparer son profil (acquis) au profil (requis) d'un poste disponible, cela ouvre la porte à de nouvelles opportunités dans les mobilités internes et à une responsabilisation accrue des employés dans leur propre développement professionnel.
- Intégrer des sous-systèmes Ressources Humaines entre eux et optimiser les multiples processus qui les sous-tendent. Au niveau des individus, la gestion des compétences, et en particulier ses volets "formation" et "carrières", semble entraîner un positionnement personnel plus clair, une meilleure connaissance de son poste, de soi-même et de ses voies d'amélioration, ainsi qu'une prise en charge plus active des étapes de son parcours professionnel.



4.2.2 Les limites

Néanmoins ce mode de gestion n'est pas sans poser certains problèmes, ni même sans comporter certains risques pour l'individu ou pour l'organisation. Il existe des risques liés à la surestimation de certains paramètres tels que :

- la motivation des individus à développer les compétences en continu (il y a un risque d'essoufflement) ;
- la disponibilité des responsables opérationnels pour gérer les postes et leur complexité ;
- la capacité des dirigeants à piloter des démarches cohérentes et adaptées aux contextes et aux objectifs.

La compétence

On voit également apparaître des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres :

- la réticence ou la difficulté à composer avec certaines logiques d'action et certaines rationalités (exemple : ancienneté) ;
- la complexité logistique de l'ensemble du processus ;
- la charge d'actualisation de toutes les données contenues dans les référentiels et dans les évaluations individuelles ;
- les risques d'ordre juridique (contestations, poursuites, etc.) qui peuvent être entraînés par la perception du caractère arbitraire de certaines décisions sensibles touchant aux affectations, aux promotions ou aux augmentations de salaires.

Du côté des individus, on remarque dans certains cas :

- un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail ;
- l'apparition de nouvelles règles de concurrence entre les employés
- une certaine "course à l'employabilité" qui n'est pas sans entraîner quelques "accidents de parcours".

Table des matières

1	Emergence de la compétence	1
1.1	Définition de base.....	1
1.2	Quelques définitions de la compétence en GRH.....	1
1.2.1	Ce que disent les dictionnaires.....	1
1.2.2	Ce que disent des spécialistes	2
1.2.3	Ce que disent les entreprises.....	2
2	L'émergence de la notion de compétence dans la sphère de travail.....	2
2.1	Compétence vs poste	2
2.2	Origine en France	2
2.3	Comment la compétence est venue à la GRH	3
2.3.1	La GPEC.....	3
2.3.2	Gestion de l'incertitude.....	3
3	Diversité des enjeux et des modèles nationaux.....	3
4	La compétence dans les pratiques de gestion	3
4.1	Une progression par paliers	3
4.2	Avantages et limites des démarches compétences	4
4.2.1	Les avantages.....	4
4.2.2	Les limites	4