

Gestion des compétences

Les 7 commandements pour penser juste

La résolution des problèmes de compétences va nécessiter dans les entreprises des modes de raisonnement souvent distincts de ceux qui prévalent encore actuellement. Une réflexion prospective conduit à l'hypothèse selon laquelle sept modes de raisonnements devront prendre progressivement de l'importance et en fonction desquels la conception ou le choix d'une instrumentation seront à effectuer.

Par Guy Le Boterf, directeur du cabinet le Boterf Conseil, expert en gestion des développement des compétences.

Les « démarches compétences » se multiplient dans les entreprises et les organisations. Elles ont toutes pour objet, sous des modalités diverses, de gérer et de développer les compétences du personnel. L'expérience montre que leur efficacité et leur pérennité dépend beaucoup de la qualité de leur articulation avec non seulement les projets de l'entreprise mais aussi avec les intérêts des salariés. Mais la pratique enseigne également que trop souvent ces démarches ont été enclenchées et mises en œuvre en se fiant de manière excessive à des outils de gestion qui ont été choisis et sont utilisés dans le cadre de raisonnements obsolètes ou erronés concernant la façon de traiter les questions de compétences. Il en résulte des effets en termes d'abandons, de désillusions et de faible impact de ces démarches. Les entreprises du futur vont devoir utiliser des modes de raisonnement différents de ceux qui dominent actuellement. Une réflexion prospective s'impose donc en ce domaine. Sept modes de raisonnements devraient prendre progressivement de l'importance.

Raisonner en termes de « liens » et non seulement de « listes »

Les référentiels de compétences dans les entreprises sont habituellement constitués de

listes de savoirs, de savoir-faire et parfois de savoir-être (cette notion se caractérisant la plupart du temps par son flou et son ambiguïté, malgré l'importance des comporte-

“ Une personne peut avoir beaucoup de compétences mais ne pas savoir agir avec compétence ”

ments professionnels requis qu'elle cherche à exprimer). Ces listes, plus ou moins longues, ne disent rien de la compétence d'un professionnel (agent, employé, opérateur, technicien...), c'est-à-dire de sa capacité à agir et réagir avec pertinence dans des situations de travail particulières (activité à réaliser, problème à résoudre, événement auquel il faut faire face...) : une personne peut avoir beaucoup de compétences mais ne pas savoir « agir avec compétence ». Agir avec compétence, c'est être capable de prendre l'initiative d'une « pratique professionnelle » pertinente et de la mettre en œuvre avec des combi-

natoires appropriées de « ressources » (savoirs techniques, savoirs sur l'environnement professionnel, capacités cognitives, comportements relationnels...) qui sont investies dans des « pratiques professionnelles » qui doivent être pertinentes par rapport aux exigences des situations de travail. Avoir des compétences est une condition nécessaire mais non suffisante pour être reconnu comme compétent. Être compétent, c'est être capable, en fonction d'une certaine intelligence des situations, d'établir des liens entre des ressources à combiner et mobiliser, des pratiques à mettre en œuvre et des performances à réaliser. Ce qui va devenir essentiel dans le futur, c'est probablement la notion de « pratiques professionnelles » : comment les décrire et les développer ? Comment les évaluer, les reconnaître et les encourager ? Comment les transférer ? On peut faire l'hypothèse que l'analyse de pratiques et leurs « observables » deviendront un objet de travail central dans le traitement de la compétence dans les organisations de demain. On peut aussi estimer que les référentiels auront à évoluer : ils devront mettre en évidence les liens devant exister entre des situations professionnelles à gérer et des ressources à mobiliser. Les listes ne suffisent plus pour rendre compte de l'action compétente attendue

d'un professionnel.

Raisonner le management en termes de ressources diversifiées et non seulement de compétences

Pour agir avec compétence, un professionnel doit mobiliser des ressources personnelles mais aussi de plus en plus un réseau de ressources qui lui sont externes : on pourra de moins en moins être compétent tout seul. Le professionnel doit donc savoir et pouvoir chercher des savoirs et des savoir-faire dans des bases de données ou chez des personnes ressources appartenant à son métier ou positionnées dans d'autres métiers ou services. La compétence d'un professionnel dépend aussi de la compétence des autres, de sa capacité à coopérer avec d'autres. Assurer et manager la compétence d'un professionnel, ce sera donc demain non seulement faciliter le développement et la mise en œuvre de ses compétences personnelles mais mettre à sa disposition des réseaux appropriés de ressources diversifiées, actualisées et d'une grande fiabilité. Par ailleurs, dans le registre des ressources personnelles, il est actuellement surtout question des « compétences » décrites en termes de savoirs et de savoir-faire. Mais l'investissement personnel qui sera demandé aux professionnels tendra à s'accroître. Manager

ses collaborateurs nécessitera de savoir prendre en compte non seulement leurs « compétences » mais également tout un ensemble de ressources diversifiées : émotions, sentiments, rapport au travail, culture, maîtrise du langage, confiance en soi... Il est probable que les générations qui entreront sur le marché du travail ne mettront pas leur personnalité au vestiaire en franchissant la porte des ateliers ou des bureaux. Les managers du futur auront à savoir gérer des investissements personnels tout en respectant l'intimité de leurs collaborateurs : un défi qui est loin d'être simple.

Raisonnement de façon sélective et non de manière exhaustive

L'incertitude et l'évolution permanentes et croissantes des environnements des entreprises vont renforcer l'exi-

gence de dispositifs simples à gérer, allant à l'essentiel et facilement actualisables. Il ne s'agira pas de chercher à prendre en compte toutes les compétences mais de s'attacher à celles qui seront considérées comme prioritaires dans les métiers non seulement d'aujourd'hui mais aussi de demain : compétences sensibles (pour la sûreté ou la sécurité), stratégiques (liées au cœur de métier ou aux orientations stratégiques), rares (difficilement disponibles sur le marché ou très liées à l'expérience accumulée). Les évolutions démographiques à venir et le fort taux de renouvellement du personnel à prévoir à partir de 2006 conduiront à mieux articuler la gestion des âges et la gestion des compétences. Ces diverses tendances convergeront vers la recherche d'une plus grande individualisation des projets

de gestion et de développement des compétences. On peut faire l'hypothèse que la gestion des compétences s'orientera vers une gestion des différences.

Raisonnement en termes de compétences collectives et non seulement de compétences individuelles

Les gains de performance dans les entreprises en terme de qualité, sûreté, sécurité, réactivité, dépendront de plus en plus de la qualité de la coopération dans les équipes, au sein d'un métier, entre les métiers, entre les services : entre la conduite ou la production et la maintenance, entre les services opérationnels et les services de support, entre les activités internes et celles des prestataires externes, entre diverses spécialités. La performance d'une organisation ou d'une entreprise ne dépend pas de la somme des compé-

tences individuelles mais de leur coopération. Les exigences croissantes de l'innovation vont mettre en péril le modèle de « l'artisan génial ». Il faudra davantage penser les organisations du travail, la coopération des talents pour produire de l'inédit, pour réduire les cycles de développement des produits, pour inventer de la nouvelle qualité. Si innover c'est créer de nouvelles combinaisons de ressources, la variété de celles-ci deviendra indispensable. Il conviendra aux managers voulant se mettre au service de l'innovation de savoir rechercher, respecter et combiner les différences. Cette « loi de la variété requise » suppose la diversité plutôt que le clonage. Il sera donc de plus en plus important de travailler dans le futur sur la notion de coopération : quels indicateurs de coopération ? Quelles conditions réunir pour l'encourager et la rendre possible ?

Raisonnement en termes de management par influence plutôt que par action directe

On ne peut forcer personne à agir avec compétence ou à coopérer efficacement avec ses collègues ou partenaires. On ne peut non plus professionnaliser de force. Les hommes et leurs compétences ne se conduisent pas comme des machines. Manager les compétences de ses collaborateurs, faire en sorte qu'ils agissent avec compétence reviendra à adopter une démarche appelée parfois de façon imagée en Amérique du Nord le *gardening management*. Le message est simple : de même que le jardinier ne tire pas sur les plantes pour les faire pousser, de même le manager ne peut forcer ses collaborateurs à agir avec compétence ou à coopérer. La « stratégie » du jardinier consiste à créer et à entretenir un environnement favorable (traitement du sol, ventilation, ensoleillement, arrosage...) pour maximiser les chances que les plantes croissent. Il en va de même pour le manager : il lui faudra veiller à créer un environnement favorable pour maximiser la probabilité que ses collaborateurs prennent des initiatives pertinentes. Il s'agit d'un raisonnement probabiliste et non pas déterministe. Il portera sur les conditions à réunir concernant non seulement le savoir agir, mais aussi le pouvoir agir et le vouloir agir. Ce n'est que si des conditions sont réunies de façon cohérente sur ces trois pôles que les chances de l'action compétente seront maximisées. On peut faire l'hypothèse qu'une des missions principales du manager du futur portera sur l'écologie des compétences.

Raisonnement en terme de « navigation » et non seulement en terme de cursus ou de programme collectif

Les parcours de professionnalisation vont de plus en plus ressembler à des parcours de navigation. On peut en effet faire l'hypothèse que les dispositifs qui seront à concevoir favoriseront les parcours individualisés entre des opportunités de professionnalisation dans lesquelles les apprentissages en situation de travail prendront une place croissante. La diversité des parcours de navigation professionnelle devra remplacer la standardisation des cursus collectifs. Les programmes auront à céder la place aux projets personnalisés. Les nouveaux dispositifs devront articuler de façon cohérente : les cartographies donnant une

visibilité sur les espaces de navigation professionnelle possibles, les offres d'opportunités de professionnalisation (formation, situations de travail, situations extraprofessionnelles) correspondant aux destinations visées, les projets individualisés de parcours de professionnalisation. Une telle évolution va supposer de nouveaux savoirs et savoir faire en matière d'ingénierie de la professionnalisation et en particulier des raisonnements et des outils en termes de topologie (espaces de professionnalisation, typologie des emplois, estimation

“ L'une des missions principales du manager du futur portera sur l'écologie des compétences ”

et caractérisation en termes de différentiels de compétences des itinéraires possibles) et de navigation (cibles de professionnalisation, bilan de positionnement, instrumentation pour faire le point, accompagnement de parcours, organisation de situations de travail professionnalisantes...).

Raisonnement en reliant les questions de compétences aux exigences de confiance

Nous vivons dans une société où la demande sociale de confiance est croissante. L'impératif de fiabilité devient prioritaire, qu'il s'agisse de la qualité des produits ou des services, de la sécurité des installations industrielles, de la sûreté des centrales nucléaires, du bon fonctionnement des processus de production ou de gestion, de la sécurité alimentaire, de l'accréditation des hôpitaux ou des soins fournis à un patient. Jusqu'ici les entreprises et les organisations y ont répondu essentiellement par des procédures (de qualité, de sécurité, de sûreté) ou par des dispositifs automatisés (d'aide au diagnostic, d'aide au pilotage...). L'assurance qualité s'engageait à garantir le « zéro défaut » ; les modes opératoires et les aides automatisées devaient assurer le « zéro panne » des installations industrielles ; l'automatisation des dispositifs de sécurité devait aboutir au « risque zéro ».

En un mot, la confiance devait résulter du contrôle et de la standardisation. Ces approches ont permis de faire des progrès importants mais, outre le fait que le risque zéro est souvent apparu comme illusoire, elles rencontrent des limites. Un excès de procédures peut bloquer des initiatives qui seraient pertinentes, la multiplication des aides automatisées risque d'entraîner l'hypovigilance, la mise sous contrôle peut entraver la nécessaire flexibilité. Les clients, les usagers, les patients veulent avoir affaire à des « pros », c'est-à-dire à des professionnels capables de réagir à des événements, de faire face à des situations non routinières, d'aller au-delà des procédures et non seulement de les respecter, de trouver des solutions face à l'inédit, de prendre des initiatives pertinentes. Il arrive un moment où il faut pouvoir faire confiance à la compétence des professionnels. La confiance ne pourra résulter que d'un bon réglage entre les procédures, les aides automatisées et les compétences individuelles et collectives. L'évolution des procédures qualité va d'ailleurs en ce sens : n'intègrent-elles pas de façon croissante la vigilance sur les compétences ? Le manager du futur ne devra-t-il pas avoir comme mission essentielle de garantir la confiance non seulement en s'assurant que ses collaborateurs ont des compétences mais aussi et surtout en s'assurant qu'ils sachent « agir et réagir avec compétence » face aux événements, aux évolutions des situations de travail ? C'est cette exigence de confiance qui demain fondera la raison d'être sociale des dispositifs d'évaluation des compétences : le client (non seulement individuellement mais aussi collectivement par l'intermédiaire des associations d'usagers, de consommateurs ou de citoyens) exigera que la compétence de ses fournisseurs de produits ou de services soit évaluée pour pouvoir y recourir « en toute confiance ». On peut faire l'hypothèse d'une pression sociale croissante sur la fiabilité et la transparence des dispositifs d'évaluation : « dis moi quel est ton dispositif d'évaluation des compétences, je te dirai si je peux te faire confiance »... Ces évolutions dans les modes de raisonnement peuvent paraître évidentes. Il n'en reste pas moins qu'elles se font jour assez lentement, trop lentement sans doute par rapport aux exigences croissantes d'efficacité demandées aux démarches compétentes. Penser juste n'est pas un luxe ■