

La mise en place d'une démarche compétence :

quelques conditions de réussite

Les entreprises n'ont pas attendu les années 80 ou 90 pour se préoccuper des compétences de leurs employés. Ce qui est nouveau – et donc ce qui explique en partie la récente mise en avant de la notion de compétence et le débat social auquel elle donne lieu – c'est que le contenu qui est donné à la notion de compétence n'est plus « évident » et pose question. Être compétent dans une situation de travail en l'an 2000 ne signifie plus la même chose qu'être compétent en 1950 ou en 1970. Les entreprises et les organisations se sont toujours soucies des compétences mais ce n'est plus de la même notion de compétence dont elles ont actuellement besoin. C'est bien là l'objet du débat : de quel concept de compétence les entreprises ont-elles besoin ? Dans quelle mesure ce nouveau contenu peut-il être partagé par les salariés et les partenaires sociaux ?

Par ailleurs, l'intérêt croissant porté à la gestion et au développement des compétences n'est pas un phénomène franco-français. De nombreuses entreprises en Europe ou sur d'autres continents ont compris qu'une telle attention pouvait constituer un facteur de réussite pour leur stratégie de développement, une sortie « par le haut » d'une situation de crise, ou tout simplement une condition de survie.

Mais ce mouvement général se caractérise non seulement par son ampleur mais aussi par la diversité des pratiques mises en œuvre. Dans certains cas, ce ne seront que les cadres qui seront concernés, dans d'autres, la « démarche compétence » ne s'adressera qu'au personnel non cadre. Certaines approches viseront à transformer l'ensemble de la politique Ressources Humaines, d'autres se limiteront à quelques unes de ses variables (professionnalisation, appréciation, formation...). Quelques entreprises établiront une relation entre les compétences et la classification,

de nombreuses excluront la possibilité d'un tel lien. Certains groupes manifesteront une cohérence d'ensemble dans les démarches mises en œuvre sur le terrain, d'autres se caractériseront par un « effet archipel » : des pratiques peu cohérentes, voire divergentes, coexisteront entre des sites ou des départements. Dans certaines situations, des accords entre partenaires sociaux seront conclus, dans d'autres ils seront inexistantes ou peu recherchés. Un ensemble de pratiques visera à assurer en priorité les grands savoir-faire collectifs (« *core competencies* ») dans une perspective de constitution ou de maintien d'avantages compétitifs durables, d'autres chercheront surtout à veiller à la coopération entre les compétences, certaines préféreront s'en tenir à la construction à et à la disponibilité des compétences individuelles.

La conclusion de ce rapide constat est claire : il n'existe pas un seul bon modèle, un « *one best way* » de ce qu'il est convenu d'appeler la « démarche » ou la « logique » compétence.

Cette variété d'approches n'interdit pas cependant, loin de là, de tirer quelques leçons de leurs mises en œuvre et de leurs effets.

Ce que j'aimerais esquisser dans cet article ce n'est donc non pas le seul bon « modèle » d'une « démarche compétence » mais quelques « points clés (la liste n'est pas exhaustive !) que je propose aux entreprises et organisations avec qui je travaille en partenariat. Mon métier de consultant me permet d'exercer des activités de conseil auprès d'entreprises et d'organisations (ministères, établissements publics...) très variées en France et à l'étranger où la diversité des contextes et des pratiques permet de voir se dégager des « invariants », des « conditions de réussite » si l'on veut véritablement mettre la compétence au cœur de la stratégie de l'entreprise et faire en sorte que les projets d'envergure qui correspondent à cette option résistent à l'épreuve du temps.

Il me semble nécessaire, si l'on veut réellement mettre en œuvre avec efficacité une « démarche compétence », de réunir les conditions suivantes :

1. Disposer d'un concept dynamique de la compétence

Risquons une analogie avec la physique quantique : à l'image de l'électron qui peut se comporter soit comme une particule soit comme une onde selon le dispositif d'observation mis en place, on peut avancer que la compétence peut être considérée soit comme une *disposition à agir soit comme un processus*, selon le point de vue auquel on se place.

Il faut pouvoir répondre à la question : « *qu'est-ce qu'agir avec compétence ?* » pour rendre compte d'une approche en termes de processus. Il faut pouvoir comprendre ce qui se passe lorsqu'une personne construit une compétence. Mieux appréhender ce processus, c'est se donner la possibilité de réunir les conditions favorables à sa réalisation et lever les obstacles qui pourraient s'y opposer.

Les entreprises et les organisations ont besoin d'un concept de compétence qui rende compte du *lien* qui réunit des ressources, des activités et des résultats par

rapport à des enjeux et des destinataires (clients, usagers, patients...).

La compétence n'est pas une « somme » de savoirs, de savoir-faire et de savoir être. Cette approche en termes d'addition ne peut être que très faiblement utile aux entreprises et ne peut permettre d'appréhender, de comprendre ce qui se passe lorsqu'une personne construit des compétences.

Pour faire face à un événement, pour réaliser une activité ou pour résoudre un problème, le professionnel doit savoir non seulement sélectionner les éléments pertinents dans un répertoire de ressources (connaissances, habiletés, qualités, expérience, émotions, banques de données, réseaux d'expertise...), mais aussi les organiser. Il doit *construire une combinatoire* particulière de multiples ingrédients qui auront été triés – consciemment ou non – à bon escient. Prenons un exemple simple et familier : savoir rouler en vélo suppose savoir pédaler, savoir freiner, savoir accélérer... Il est possible de décomposer les savoir-faire élémentaires, mais la compétence globale ne se réduit pas à cette addition. Il existe une dynamique interactionnelle entre ces éléments. Les mêmes ingrédients peuvent donner lieu à des configurations diverses. La compétence est organisée en *système* : elle doit être pensée en termes de connexions et non pas de disjonction, de morcellement, de fragmentation d'ingrédients. La compétence ne peut s'appréhender ou se comprendre au terme d'un découpage des ressources qui la constituent. Elle n'est pas au bout d'un travail de dissection.

Il est important de souligner que cette combinatoire n'est pas comparable à un jeu de « lego » ou à un montage de « mécano » : les ressources (connaissances, qualités, savoir-faire...) incorporées dans la personne sont transformées et retraitées lorsqu'elles sont intégrées dans une combinatoire pour l'action.

2. Travailler avec un curseur de la compétence

La définition de la compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail. De ce point de vue, il n'existe donc pas une seule définition pertinente. Comme cherche à le visualiser le schéma du tableau 1, il me semble que l'on peut considérer que celle-ci

évolue en fonction d'un curseur se déplaçant entre deux pôles :

- le pôle des situations de travail caractérisé par la répétition, le routinier, le simple, l'exécution des consignes, la prescription stricte,
- le pôle des situations caractérisées par l'affrontement aux aléas, l'innovation, la complexité, la prise d'initiative, la prescription ouverte.

Lorsque le curseur de la compétence se trouve proche des situations à prescription stricte, la compétence se définit en termes de « *savoir-faire* ». Elle se réduit en effet à exécuter une opération ou un ensemble d'opérations, à appliquer des instructions, à respecter étroitement des consignes. Une telle définition correspond parfaitement aux organisations tayloriennes du travail et le savoir-faire peut être considéré comme le degré élémentaire de la compétence ; elle est également pertinente dans les situations où la prescription devient stricte pour des raisons de sécurité ou de sûreté.

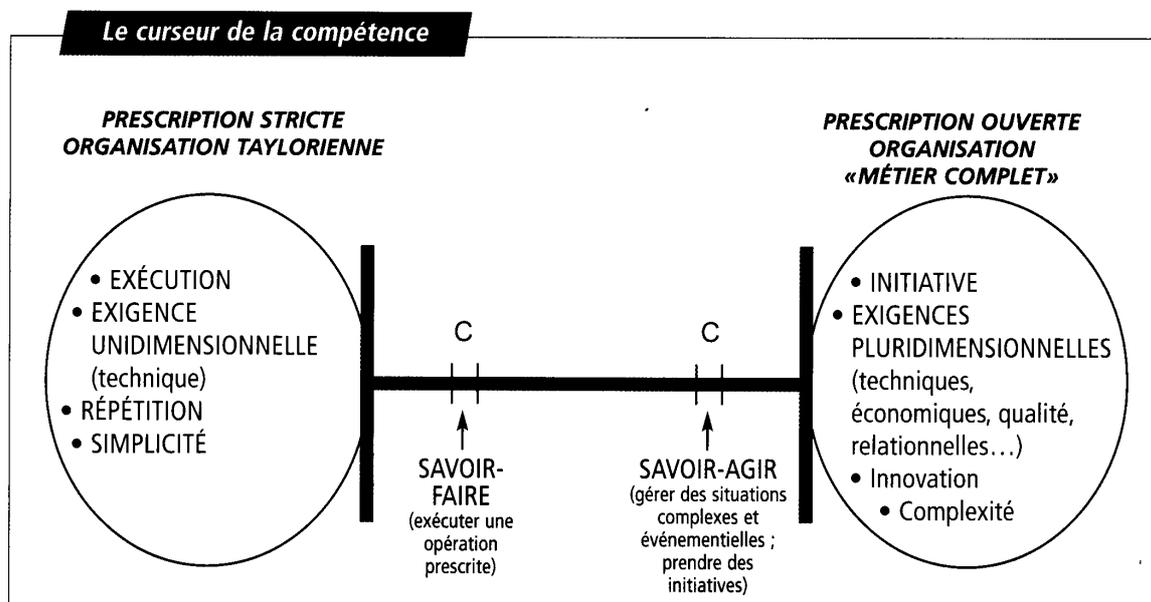
Lorsque le curseur de la compétence est voisin du pôle marqué par une prescription ouverte, la compétence tend

à se définir plutôt en termes savoir agir et réagir. Dans ces circonstances, être compétent, c'est alors « savoir agir », c'est-à-dire « savoir quoi faire » et « quand ». Face aux imprévus et aux aléas, face à la complexité des systèmes et des logiques d'action, le professionnel devra savoir prendre des initiatives et des décisions, négocier et arbitrer, faire des choix, prendre des risques, réagir à des pannes ou des avaries, innover au quotidien et prendre des responsabilités. Pour être reconnu comme compétent, il ne suffit plus d'être capable d'exécuter le prescrit, mais d'aller au-delà du prescrit.

Si la compétence doit toujours être définie en termes d'action (savoir-faire, savoir agir, savoir réagir...), *cette définition est toujours relative à l'organisation du travail qui à la fois la sollicite et la rend possible.*

Ne pas être vigilant sur cette conjugaison, c'est risquer de produire des référentiels de compétences qui ne pourront et ne seront pas utilisés par les opérationnels ou c'est mettre en place de nouvelles organisations qui seront abandonnées parce que les compétences pour les faire fonctionner n'auront pas été produites et réunies.

Tableau 1



3. Mettre en évidence les exigences professionnelles sur la façon d'agir : «La compétence au gérondif»

Le simple énoncé de la compétence en termes d'activité prescrite n'est pas suffisant pour rendre compte de la compétence souhaitée.

« Etre capable de concevoir une pièce ou un ensemble de pièces » pour un dessinateur en carrosserie automobile, « être capable de mettre en œuvre une démarche stratégique » pour un responsable d'une grande unité industrielle ou pour le directeur d'un grand service déconcentré de l'Etat, ou «être capable de suivre la production» pour un chef d'atelier, ne dit rien des exigences professionnelles et des conditions qu'ils devront prendre en compte pour agir et qui permettront d'évaluer s'ils savent agir « avec compétence ».

« Concevoir une pièce de carrosserie automobile » en l'an 2000 n'a rien à voir avec ce que signifiait cette activité en 1980 ou en 1950. C'est pourtant le même libellé d'une compétence traduite en termes d'activité : ce qui change, ce sont bien les exigences professionnelles et les conditions qu'il faut prendre en compte pour concevoir une pièce. L'ingénierie assistée par ordinateur, l'entrée des fournisseurs en amont dans les processus de conception, la démarche d'ingénierie simultanée ou concurrente, la pression accrue des délais, les nouvelles formes d'organisation du travail... autant de facteurs qui modifient la *façon de concevoir, et donc la façon d'agir*. Pour qu'un dessinateur soit reconnu compétent, il faut maintenant qu'il sache concevoir en simultané et non plus en séquentiel, qu'il sache négocier en continu des compromis avec les autres métiers, qu'il sache effectuer de nouveaux types de calculs ou de simulations d'approche, qu'il sache utiliser des fiches de capitalisation et des banques de données technologiques...

C'est donc bien par rapport à des nouvelles exigences sur la façon de faire ou d'agir que va se définir la compétence requise et que devront se construire les compétences réelles, singulières, des personnes.

En d'autres termes, et pour risquer une formulation insolite mais significative, je dirais que « *la compétence s'exprime au gérondif* ». Le gérondif, est bien la forme verbale qui permet « d'exprimer des compléments cir-

constanciels de simultanéité, de manière, de moyen, ... » (Petit Robert), qui sert à « décrire certaines circonstances de l'action » (Petit Larousse).

Il est souvent dit et il est communément admis que les compétences doivent être exprimées avec des verbes d'action. Certes, mais l'infinitif n'est pas suffisant. Le gérondif permet *d'indexer la compétence requise à un contexte particulier de travail*. Il traduit cette caractéristique maintes fois affirmée de la compétence et faisant maintenant l'objet d'un large consensus : toute la compétence est contextualisée.

Le chef d'atelier sera reconnu compétent s'il est capable de « suivre la production » :

- « *en saisissant, au jour le jour, les états soit sur la GPAO, soit remplis quotidiennement* »,
- « *en réajustant le planning de fabrication en fonction des réalisations et des urgences* »,
- « *en informant les clients en cas de dérive non réalisable des délais* »,
- « *en...* ».

Le responsable d'un grand service déconcentré de l'Etat sera capable « d'élaborer et de conduire un projet ? » :

- « *en réalisant un triple diagnostic du territoire, des stratégies d'acteurs locaux et de son organisation interne* »,
- « *en mettant en œuvre une démarche itérative avec des évaluations en cours de parcours* »,
- « *en mettant en œuvre une démarche participative pour en faire un outil de management* »,
- « *en...* ».

Ce qui est attendu d'un professionnel, c'est qu'il soit capable de prendre en compte simultanément ces exigences, de les interpréter, de les pondérer. Il construira sa propre stratégie de réponse en se référant à ces critères.

L'expérience montre qu'une telle formulation à l'intérêt de :

- traduire de façon opérationnelle les « fameux « savoir être ». Plutôt que de mentionner « esprit méthodique » ou « sens de la méthode » (ce qui ne veut pas dire grand chose...), on indiquera avec quelle démarche ou quel type de méthode l'activité doit être réalisée ; plutôt que d'évoquer des savoir-faire relationnels, on précisera avec qui et comment (échanges d'information, négociation, concertation...) la per-

sonne devra coopérer pour résoudre tel problème ou réaliser tel projet.

- faire porter l'évaluation non pas sur la personne et ses traits de personnalité mais sur ses *façons d'agir*, sur les modalités d'actions qu'elle met en œuvre.
- traduire en termes d'exigences professionnelles, au niveau de divers emplois, les orientations de politique générale concernant la qualité, l'approche économique, la sécurité, le développement durable, ...
- fournir des critères d'évaluation autour desquels pourra s'établir un dialogue entre la personne et les divers acteurs participant au processus d'évaluation (encadrement de proximité, pairs, experts, clients, ...).

Cela étant, il convient de ne pas perdre de vue qu'il peut exister là aussi un curseur concernant ces exigences professionnelles. Lorsque la compétence se réduit à un savoir-faire dans une organisation de travail à prescription stricte, les exigences se réduisent à des modes opératoires contraignants ; lorsque la compétence souhaitée relève du savoir agir dans un contexte de prescription ouverte, les exigences professionnelles devront alors prendre la forme de critères d'orientation qui seront à interpréter et à traduire : il ne pourra s'agir alors d'enchaînements opératoires prescrits.

Il convient donc d'être vigilants pour ne pas re-tayloriser par des exigences professionnelles qui se réduiraient à un mode opératoire, ne laissant pas ou peu de marges de manœuvre alors qu'on se donnerait pour objectif de développer et d'encourager le savoir agir. Le descriptif des exigences professionnelles ne saurait alors être une prescription de procédure.

Terminons enfin pour souligner l'importance qu'il y a, là encore, à se donner des « règles d'arrêt ». Il s'agit d'aller à l'essentiel et de n'indiquer que les exigences professionnelles principales sans tomber dans l'erreur qui consisterait à établir des listes interminables de critères d'orientation.

4. Distinguer la compétence requise et la compétence réelle, acquise.

Cela peut paraître une évidence. La réalité des pratiques de gestion et de développement des compétences appelle cependant à la modestie : compétences requises

et compétences réelles sont trop souvent confondues.

Soyons plus précis : ce qui est confondu, c'est la description de la compétence requise avec la description de la compétence réelle. Il est souvent implicitement considéré que la description de la compétence requise (en termes d'activités, de situation professionnelle, d'emplois-types...) équivaut à la description de la compétence réelle. Ce sont pourtant deux ordres de réalité différente. Ce que décrivent les référentiels ne sont, à proprement parler, que des « références ». Ce sont des points de repères. Ils doivent être considérés comme des objectifs en fonction desquels les personnes et leur environnement vont organiser des processus d'apprentissage. Ce sont des cibles par rapport auxquelles les individus vont entrer dans des processus de construction de compétences, vont apprendre à agir avec compétence. Ils ne décrivent pas les compétences réelles et singulières élaborées par chacun. Ils sont ce par rapport à quoi celles-ci se construisent.

Bien des malentendus doivent être ici évités. Lorsqu'un individu construit ses compétences dans une entreprise, il construit des « schèmes opératoires », des apprentissages qu'il incorpore dans sa mémoire à long terme et il organise les combinatoires pertinentes de ressources pour agir. Lorsque l'individu quitte l'entreprise, il part avec ses schèmes opératoires, donc ses compétences réelles, ses façons particulières de s'y prendre pour faire face à une famille de situations-problèmes. Il ne laisse pas ses schèmes opératoires dans l'entreprise.

Les compétences réelles appartiennent à l'individu ; elles ne sauraient ni ne pourraient être la propriété de l'entreprise. Les entreprises le savent bien lorsqu'un professionnel confirmé ou expert auquel elles tiennent les quitte : il part avec ses compétences. Dire qu'un individu se constitue un « capital de compétences », cela signifie bien que les compétences lui appartiennent ; ou bien la notion de capital n'a plus aucun sens. Ce qui reste à l'entreprise, c'est la définition des compétences requises...

5. Articuler la gestion des compétences individuelles et la gestion de compétences collectives.

Les années 90 ont vu se développer une préoccupation croissante des entreprises pour le développement des

compétences individuelles. Il est probable que la première décennie du troisième millénaire mette au premier plan les volontés de promouvoir les compétences collectives.

Plusieurs raisons annoncent pourtant un changement de perspective :

- *la complexité des situations professionnelles* à gérer fera de plus en plus faire appel à de multiples savoirs et contributions pour poser et résoudre un problème, concevoir un projet, gérer un processus d'innovation. Pour y faire face, les ressources propres d'un seul individu se révèlent chaque jour davantage insuffisantes.
- *l'avantage compétitif* résidera non plus seulement dans la qualité (qui deviendra la « ligne de flottaison » minimale) mais dans la capacité à concevoir et à innover plus vite que les autres. Un tel défi ne permet guère le recours à « l'artisan génial ». Il faut toute une coopération de talents pour réduire les cycles de développement d'un produit et pour produire de l'inédit.
- *l'organisation du travail* en équipes polyvalentes, le management par projet, la gestion des processus, le travail en réseau avec les co-traitants appellent à un véritable maillage des intelligences.
- *Le développement de l'économie du savoir et de l'information* conduit à la mise en place d'une véritable gestion des connaissances (knowledge management) destinée à créer un capital de savoirs et savoir-faire collectifs.
- *Les nouvelles approches de la valorisation des avantages compétitifs* de l'entreprise mettent l'accent sur la combinaison des actifs tangibles et intangibles (dont les compétences) et non dans les ressources prises isolément. Les ressources peuvent être imitables et substituables ; leur combinaison, invisible par essence et résultant de l'histoire et de l'apprentissage collectif, est inimitable.

Toute compétence comporte *deux dimensions indissociables* : *individuelle et collective*. ; on peut de moins en moins être compétent tout seul. Agir avec compétence suppose de savoir coopérer avec les connaissances et compétences d'autrui et avec des réseaux de

ressources collectives (banques de données, supports documentaires, fiches de capitalisation, banques de projets, banques de cas...). La réponse pertinente sera celle qui saura faire appel à *l'intelligence collective*, à un réseau hybride de ressources, savoirs objectivés issus de la recherche et de l'expérience accumulée. Ces savoirs ne sont pas tacites mais explicites ; mis en mots, ils sont le résultat de travaux de formalisation et de capitalisation mis en œuvre par le *knowledge management*.

La compétence collective se définit ensuite comme le résultat d'une *coopération* entre les compétences individuelles. Il convient donc d'élaborer des outils - et des indicateurs - de cette coopération : travail en équipe polyvalente, gestion par processus, projet, fonctionnement en réseaux...

La compétence collective passe enfin par l'organisation de processus d'interactions au sein du collectif de travail. Pour savoir interagir, on usera de la pédagogie de la simulation collective, des retours d'expérience et des revues de projets, des formations actions, du travail sur les représentations collectives... Pour pouvoir interagir, il faudra établir des règles de travail en commun, cartographier les compétences, rendre accessibles les réseaux de savoirs capitalisés, aménager les espaces de travail (par exemple en « plateaux » de conception).

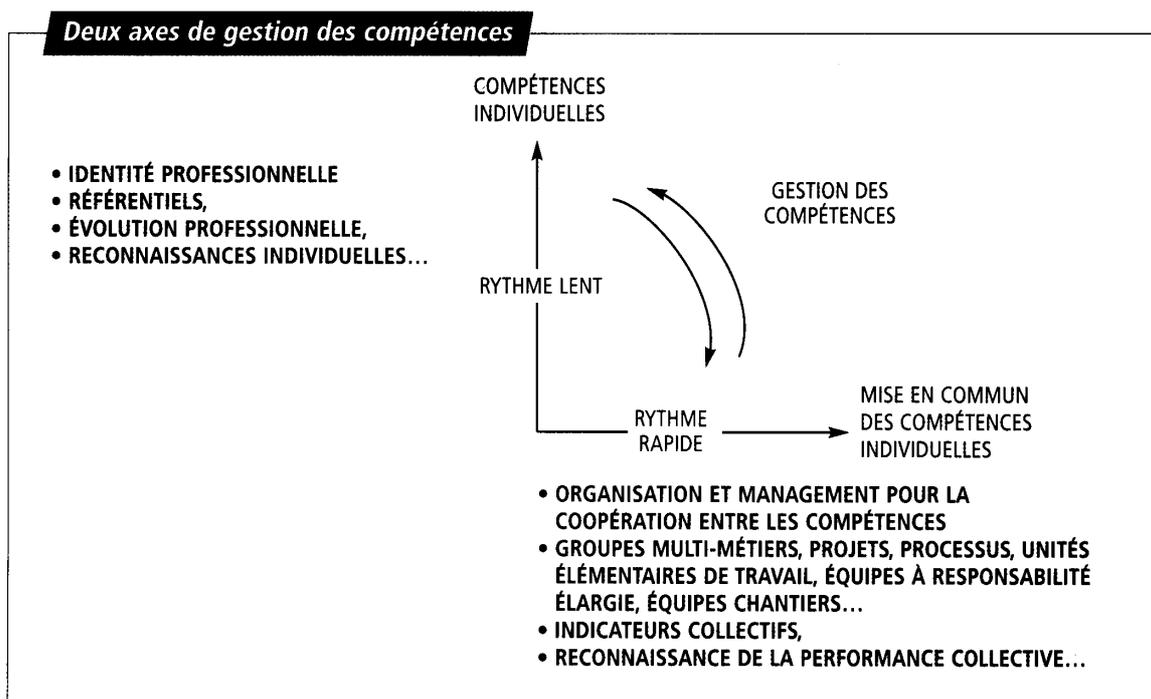
Pour favoriser le « vouloir » interagir, enfin, il faudra expliciter et discuter des enjeux collectifs, définir des indicateurs de performance collective, utiliser des dispositifs d'encouragement collectif (y compris financiers), établir des relations d'aide mutuelle et de solidarité, ...

Comment alors prendre en compte et gérer simultanément deux logiques apparemment contradictoires ; celle du développement des compétences métiers (dont le rythme, renvoyant à des référentiels métiers et des identités professionnelles, est lent) et celle de la mise en commun des compétences individuelles (dont le rythme, renvoyant à des indicateurs de performances collectives et à la coopération, est plus rapide) ? En fait, ces deux logiques entrent en interaction : l'efficacité de la coopération dépend de la richesse des compétences individuelles et celles-ci s'enrichissent de l'expérience de la coopération.

Cette évolution ne doit pas conduire à remplacer une préoccupation par l'autre. Le défi à relever est celui de l'invention d'une gestion des compétences qui permette de prendre en compte de façon conjointe :

- l'axe du développement et de la gestion des compétences individuelles,
- l'axe de la mise en commun des compétences.

Le tableau 2 visualise ces deux axes



« Source : Construire les compétences individuelles et collectives, éd. d'Organisation, 2000 »

© LE BOTERF CONSEIL

6. Ne pas opposer « métier » et « professionnalisme »

Parce qu'elle prend de plus en plus d'importance, la notion de « professionnel » est souvent opposée à celle de « métier ». L'entreprise aurait besoin de professionnels et non plus d'hommes de métier. Les systèmes de formation devraient former des professionnels et non plus préparer à un métier. La référence au métier serait périmée elle devrait être remplacée par celle de professionnalisme.

Une telle opposition ne me semble pas pertinente et entraîne avec elle de nombreux risques. Je ne vois pas très bien ce que pourrait représenter un professionnel qui n'aurait pas de métier de référence. Il faut bien qu'il

possède un domaine ou un axe de capitalisation de ses connaissances et de ses expériences pour que l'on puisse lui faire confiance. Le professionnel n'est pas celui qui pourrait être successivement mécanicien, cuisinier ou dessinateur. *Il ne me semble pas que les entreprises ou les organisations aient besoin de professionnels sans métier.*

Traditionnellement, le métier se définit par les caractéristiques suivantes :

- un corpus de savoirs et de savoir-faire essentiellement techniques et permettant de réaliser une gamme déterminée d'ouvrages. C'est une capacité à faire, à produire du « bel ouvrage » selon les règles de l'art ;
- un ensemble de règles morales, une éthique spécifique à la communauté d'appartenance ;

- une identité permettant de se définir socialement par rapport à d'autres corps de métier : « je suis ingénieur chimiste » ou « je suis dessinateur en carrosserie » ;
- une perspective d'approfondir ses savoirs et savoir-faire par l'expérience accumulée, par la durée d'exercice. « Avoir du métier », c'est avoir acquis l'expérience du métier : le verbe avoir se réfère à l'expérience, le verbe être à l'identité.

L'évolution du contexte socio-économique et des systèmes de travail conduit à faire évoluer la notion de métier. Ce qui est demandé par les entreprises, les organisations et les clients, c'est une *professionnalisation des métiers*. Cette demande et cette tendance signifient que *les métiers doivent être exercés avec professionnalisme*. De mon point de vue, *il ne s'agit pas de supprimer la notion de métier, mais de la faire évoluer*. De toutes façons, le métier ne peut plus être considéré comme une réalité immuable. Le professionnel n'est pas celui qui n'a pas de métier, mais celui qui doit l'exercer avec professionnalisme.

Qu'est-ce donc alors qu'un professionnel ?

Le professionnel est la personne à qui un commanditaire ou un destinataire peut faire confiance pour qu'il prenne l'initiative de fournir des réponses pertinentes dans une situation-problème et qui ne laisse rien échapper d'important concernant à la fois :

- *la demande et les spécificités du destinataire (client, patient, usager, bénéficiaire...) : c'est la logique de service,*
- *la situation-problème particulière sur laquelle il doit intervenir et qui peut être inédite : c'est l'intelligence des situations,*
- *les exigences, les règles de l'art et l'éthique propres au domaine professionnel ou au « métier » qui est le sien,*
- *les ressources non seulement personnelles mais de son réseau professionnel qui peuvent être activées et combinées pour construire une réponse pertinente.*

7. Mettre en œuvre et faire vivre une démarche cohérente

Pour toute entreprise, les compétences constituent des ressources. Ce sont des actifs immatériels, certes encore non comptabilisés, mais qui sont nécessaires au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise. Les équipements matériels, les dispositifs technolo-

giques et les organisations en place exigent des compétences. Dans cette perspective, les politiques de ressources humaines ont depuis longtemps cherché à adapter les compétences à des schémas organisationnels et à des infrastructures technologiques et matérielles. Les « ressources humaines » sont alors considérées comme une « variable d'ajustement » par rapport à des choix stratégiques, organisationnels ou technologiques. Dans cette configuration, une très bonne gestion des compétences peut s'avérer efficace par rapport à des objectifs d'affaires.

Une nouvelle orientation se dessine actuellement : celle d'une gestion non seulement des compétences mais d'une gestion par les compétences. Le renversement de perspective est total et ambitieux. De mon point de vue, cela signifie que les compétences et les hommes qui les construisent et les portent ne seraient plus alors considérés comme uniquement des ressources mais comme des « richesses », comme des sources de création de volume. Développer l'efficacité de l'entreprise ne serait plus alors chercher à tout prix à réduire le coût des effectifs, mais à optimiser l'utilisation du potentiel et des compétences.

Dans la gestion par les compétences, les employés ne sont plus seulement considérés comme des ressources mais comme des sources de création de valeur. Il faut bien constater dans la plupart des cas, nous en sommes encore loin !

Adopter une « logique compétence », c'est concevoir et faire fonctionner l'ensemble du dispositif RH dans la perspective de la construction et du développement des compétences. Ce n'est donc pas seulement faire concourir les « variables » de la politique RH (formation, rémunération, mobilité, communication interne...) à un même enjeu en termes de compétences, mais c'est également repenser chacune d'entre elles selon une logique compétence. Ce qui est recherché, c'est une forte cohérence de façon à créer de la convergence vers la réalisation effective de la stratégie de l'entreprise ou de l'organisation.

Le tableau 3 met en évidence le type de changement concernant les leviers d'action ou variables d'un dispositif RH et d'organisations pouvant être « revisités » par une logique compétence.

Une règle d'or dans cette approche : *mieux vaut établir et garantir une cohérence forte entre des outils simples*

que de disposer d'une cohérence faible entre des outils sophistiqués.

Une telle exigence souligne la nécessité d'un engagement fort et continu de la Direction Générale de l'en-

treprise ou de l'organisation sur la mise en place d'une démarche compétence. Le passage du discours à la pratique et la résistance à l'épreuve du temps sont à ce prix...

Tableau 3

