

# Regards croisés sur la notion de compétence professionnelle

INTERVENTIONS ET CONTRIBUTIONS

Colloque du 4 mai 2010



**Observatoire** des métiers, des qualifications  
et de l'égalité professionnelle entre les femmes  
et les hommes **dans la banque**





# Regards croisés sur la notion de compétence professionnelle

INTERVENTIONS ET CONTRIBUTIONS

Colloque du 4 mai 2010



**Observatoire** des métiers, des qualifications  
et de l'égalité professionnelle entre les femmes  
et les hommes **dans la banque**







# Sommaire

<b>Préface</b>	
Henry cheynel .....	5
<b>La notion de compétence professionnelle : état de la recherche et perspectives</b>	
Damien Brochier .....	7
<b>La notion de compétence : une recherche, une pratique</b>	
Gérard Devillers .....	13
<b>À propos de « compétence, performance, métier et qualité... »</b>	
Norbert Girard .....	21
<b>La notion de compétence professionnelle : applications concrètes à l'APEC</b>	
Pierre Lamblin .....	25
<b>La notion de compétence et les référentiels associés : la démarche du CFPB</b>	
Alain Simon .....	29
Contribution au colloque :	
<b>Pratique de la gestion par les compétences</b>	
Gérard Lelarge .....	33







# Préface



**Henry CHEYNEL**

*Responsable de l'Observatoire des métiers,  
des qualifications et de l'égalité professionnelle  
entre les femmes et les hommes dans la banque*

L'Observatoire des métiers de la banque est nécessairement conduit à traiter de la question des compétences professionnelles. Si l'on souhaite des études métiers dynamiques, utiles non seulement pour caractériser le métier actuel d'une personne mais pour éclairer son parcours de mobilité, se pose forcément la question d'une « substance commune » au métier présent, aux métiers déjà exercés et aux métiers envisageables pour l'avenir. Et ce sont bien des compétences qu'il s'agit, circulant d'un métier à l'autre. Mais l'Observatoire, dans son dialogue avec les auteurs, les consultants, les salariés, les publics rencontrés dans de très nombreuses enceintes, s'est toujours senti mal armé pour aborder la question.

Dès qu'est prise la décision d'étudier un métier – dans l'optique dynamique évoquée précédemment – l'Observatoire demande aux entreprises ou aux experts de communiquer leur référentiel de compétences sur le métier. Sont alors le plus souvent produites de longues listes de propriétés ou de qualités attachées au métier, qui ont un caractère parfaitement tautologique (« la compétence du comptable est de connaître la comptabilité ») ou relèvent d'une bien stérile abstraction (« la compétence du comptable réside dans la maîtrise du quantitatif »). Notons que la fameuse définition du Medef de 1998 n'échappe pas au travers tautologique (« *La compétence professionnelle... se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle.* ») Ainsi, au fil des séances de travail entre représentants des entreprises et représentants des organisations syndicales qui constituent la vie de l'Observatoire, s'est manifestée une insatisfaction croissante qui a conduit à souhaiter une sorte de « refondation » de la question

des compétences : avant de construire des référentiels de compétences, qu'en est-il de la définition même de la compétence ? D'où l'idée de réunir dans un colloque théoriciens, praticiens, et... « pratico-théoriciens » de la question.

Le colloque s'est tenu le 4 mai 2010. Le présent recueil rassemble les synthèses des différentes interventions.

Conformément à la demande que lui a été adressée, **Damien Brochier** s'attache d'abord à dresser un état de la recherche sur la notion de compétence, ce qui le conduit à retracer la genèse des approches actuellement en vigueur. Mais il ne se contente pas d'une rétrospective. Si les ancêtres de la notion actuelle de compétence – autour de l'idée de qualification - lui apparaissent bien dépassés car marqués par un état donné de l'économie et de la société, il n'en reçoit pas moins les définitions actuelles de manière critique. Très critique même, lorsque l'analyse en termes de compétences « décompose » artificiellement la situation de travail. Celle-ci, à ses yeux, présente toujours une profonde unité, gagée par l'engagement « sans partage » de l'individu dans l'action et par la dimension collective du travail en entreprise.

Pour **Gérard Devillers**, qui s'appuie sur une expérience tout autant de chercheur que de praticien, il ne peut exister non plus de séparation entre compétence et action. Cette inscription dans la *praxis* crée des exigences tant de transmission (il ne suffit pas de savoir pour transmettre) que de réception (confiance en soi, reconnaissance des autres). Toutefois, postuler que la compétence ne se laisse saisir « qu'en situation » ne



suffit pas à la décrypter. Or le décryptage a bien lieu. Nous sont en effet livrées dans cette communication toute une analyse de la compétence et une méthodologie de la GPEC qui ont été façonnées au gré de nombreuses opérations menées dans les entreprises.

Déjà sont fréquemment apparus dans les deux premières interventions les termes de compétence, performance, métier. **Norbert Girard** éprouve légitimement le besoin de faire le point sur ces termes. Il y ajoute qualité. Un retour à la source (« avoir du métier ») est nécessaire, mais pas suffisant. Seule la prise en compte d'un contexte permet d'éclairer et de stabiliser les termes. Le contexte, ici, est celui de la modernisation du secteur des services, et particulièrement de l'assurance.

Comme il s'avère au fil des exposés que la pratique fournit plus d'éclairage que la seule théorie, on avance alors plus avant sur le terrain des applications concrètes.

**Pierre Lamblin** apporte le riche matériau des réalisations de l'APEC, qui toutes supposent une définition opérationnelle de la compétence. Réalisations au profit des personnels de l'APEC – il s'agit du dispositif de gestion des compétences internes à l'Agence. Et réalisations proposées aux clients cadres et entreprises de l'APEC : bilans de compétence, référentiels des métiers Cadres (département Études et Recherche), démarche de recrutement sans CV. S'agissant de cette dernière offre, elle repose en quelque sorte sur une « mise à nu » de la compétence : le processus de recrutement est privé de toute référence à la formation, à l'âge, aux autres caractéristiques personnelles, il fait fond sur la seule « compétence ».

Toujours sur le terrain opérationnel, **Alain Simon** fait état du système de référentiels du Centre de Formation de la Profession bancaire (CFPB) : référentiel métier qui définit les compétences liées au métier, référentiel de formation qui fait le lien entre les compétences à acquérir et le parcours de formation, référentiel de certification qui précise les modalités d'évaluation des compétences. Autant d'exercices qui associent le

concept de compétence à des situations concrètes de travail.

Enfin on trouvera en dernière position dans ce recueil la contribution de **Gérard Lelarge**. Il ne participait pas au colloque, mais il a semblé utile de lui demander - sur la base de ses connaissances et de son expérience - une sorte de relevé des pratiques en matière de gestion par les compétences. On peut se demander s'il ne faudrait pas commencer la lecture du recueil par l'article de Gérard Lelarge. Car les adhésions méthodologiques ou les prises de distance critiques des différents intervenants ne prennent sens et clarté qu'en regard des pratiques qui nous sont rapportées ici de manière factuelle, hors débat.

À l'issue du colloque et de sa présente synthèse, se pose la question de la suite pratique à leur donner. En effet, tout respectueux qu'il soit de la recherche *in abstracto*, l'Observatoire doit fournir des résultats tangibles en matière d'analyse des métiers. Les prochaines études devront donc intégrer les fruits de ce « moment théorique » qu'a représenté le colloque. Mais ses conclusions sont-elles aussi claires qu'il le faudrait ? Une définition miraculeuse de la compétence professionnelle qui viendrait complètement renouveler les pratiques actuelles des référentiels et de la GRH n'est évidemment pas sortie des échanges du 4 mai. Ce qui a progressé, c'est la mise au clair de critères permettant de juger acceptable une approche compétences. On avait un malaise diffus devant les référentiels fournis, on saura dorénavant formuler des exigences précises à l'égard des méthodologies proposées. Et cela sans tarder : dès la prochaine étude métier de l'Observatoire <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> « Analyse des compétences et mobilités dans le secteur des traitements administratifs de la banque de détail », étude de l'Observatoire, avec l'aide du cabinet Maestro. Parution début 2011.





# La notion de compétence professionnelle : état de la recherche et perspectives



**Damien BROCHIER**  
*Centre d'études et de recherches  
sur les qualifications (Céreq)*

## **INTRODUCTION : LA COMPÉTENCE, UNE NOTION INDISSOCIABLE DE LA MISE EN PLACE DE NOUVEAUX OUTILS DE GRH**

Une réflexion sur la notion de compétence professionnelle ne peut être conduite sans penser au contexte historique de son déploiement dans les stratégies et les pratiques de gestion des Ressources Humaines en France depuis 20 ans.

Cependant, pour mieux comprendre ces évolutions récentes, il est indispensable dans un premier temps de positionner cette notion de compétence par rapport à la notion de qualification, qui a largement dominé les débats dans la deuxième partie du vingtième siècle (**partie I**).

Il est important ensuite de se pencher sur l'outil que représentent les référentiels de compétences utilisés dans beaucoup d'entreprises, car ils véhiculent une nouvelle norme pour représenter le travail. Celle-ci s'appuie en grande partie sur le triptyque « savoirs – savoir faire – savoir être » qu'il est nécessaire d'analyser pour en cerner l'intérêt mais aussi les limites (**partie II**).

Enfin, il est intéressant d'explorer les diverses pistes qui, depuis une dizaine d'années, cherchent à proposer des définitions renouvelées de la compétence (**partie III**).

En **conclusion**, on verra comment une articulation entre la notion de compétence et celle de métier peut contribuer à faire de la compétence un outil permettant à la fois d'évaluer le travail et de gérer les mobilités à l'intérieur des entreprises.

## **I - LA COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE, UNE RÉPONSE À LA DOMINATION DE LA NOTION DE QUALIFICATION**

Au cours de ces soixante dernières années, les acteurs du monde du travail en France ont cristallisé leurs débats conceptuels autour de deux notions que sont la qualification d'une part, la compétence d'autre part. On peut clairement distinguer deux périodes. La période allant de 1945 aux années 1980 peut être

considérée comme « l'âge d'or » de la notion de qualification. Au cours des années 1990 et 2000, on assiste au contraire à une montée de la gestion par les compétences, aussi bien au niveau des débats entre partenaires économiques et sociaux que dans les pratiques de GRH dans les entreprises.



### L'émergence de la qualification

La notion de qualification émerge dans les années qui suivent la fin de la seconde guerre mondiale. L'application d'une réglementation émanant de l'État (les arrêtés dits « Parodi-Croizat » pris par le ministère du travail entre 1945 et 1947) ou des branches professionnelles (suite à la loi relative aux conventions collectives de 1950) conduit à classer et hiérarchiser les emplois dans des grilles de salaire.

Les critères qui fondent ces classifications professionnelles dessinent les contours de la qualification du travail. Celle-ci peut être définie de manière simple comme l'imbrication étroite entre un ensemble de connaissances et de savoir-faire acquis par un individu pour l'exercice d'une activité professionnelle et une position précise qui lui est assignée dans l'organisation du travail de l'entreprise.

Concrètement, chaque emploi est désormais référé à une catégorie professionnelle, elle-même liée à une certaine durée d'apprentissage. Par exemple, la catégorie « d'ouvrier qualifié 1<sup>er</sup> échelon » des industries chimiques correspond à un profil d'ouvrier « *exécutant des travaux qualifiés courants exigeant des connaissances qui ne peuvent être acquises que par une formation professionnelle d'une certaine durée ou la pratique suffisante d'un métier dont la connaissance peut être sanctionnée par un certificat d'aptitude professionnelle* ».

Les bases de ce que certains chercheurs nommeront plus tard le « *modèle de la qualification* » sont désormais posées et vont rester remarquablement stables pendant près d'une trentaine d'années. Elles s'articulent autour de **trois composantes**.

- Ce modèle se caractérise d'abord par le fort degré d'objectivation des critères de classification des emplois (niveau de diplôme, durée d'ancienneté dans un poste, etc.) qui n'intègre que très partiellement la spécificité des activités de travail.
- Il est marqué ensuite par une logique d'homogénéisation de la représentation du travail autour d'un ensemble restreint de catégories qui constituent des repères professionnels immuables pour les salariés : Ouvriers Spécialisés (OS), Ouvriers Qualifiés (OQ), Agents de maîtrise (AM), etc.
- Enfin, il est inséré dans un cadre légal et conventionnel très dense qui en fait l'un des piliers

de la négociation collective entre partenaires sociaux au sein des branches professionnelles.

### La montée progressive des compétences

La notion de compétence, quant à elle, va s'immiscer dans le débat social de manière très progressive à partir des années 1970 et faire l'objet d'une reconnaissance élargie grâce à l'accord « A CAP 2000 » négocié et signé en 1990 dans les entreprises du groupe sidérurgique Usinor Sacilor. La compétence y est définie comme un « *savoir faire opérationnel validé* ».

L'énoncé de la définition plus complète élaborée en 1998 par la principale organisation d'employeurs (le CNPF devenu cette année-là le MEDEF) permet d'identifier les points de rupture que son usage dessine par rapport aux fondements du « modèle de la qualification » : « *La compétence professionnelle est une combinaison de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer* ».

L'analyse de cette définition montre que **les trois composantes de la gestion des compétences** font contrepoint au « modèle de la qualification ».

- L'évaluation de l'engagement subjectif de l'individu dans une activité de travail clairement identifiée entend gommer la référence à des repères objectifs, notamment les diplômes qu'il a acquis dans le cadre de la formation initiale ou continue.
- Le repérage des emplois se voit profondément transformé. L'organisation du travail ne repose plus sur un agencement de postes préétablis, mais sur la manière dont les salariés vont développer leurs compétences pour atteindre les résultats attendus par l'entreprise. Cette vision d'une organisation évoluant en fonction des compétences de ses salariés implique une évaluation régulière des compétences au plus près de l'activité de travail. À l'instar des dispositions prises dans le cadre de l'accord « A CAP 2000 », sa forme canonique en est l'entretien professionnel entre le salarié et son supérieur hiérarchique direct, dont les résultats conditionnent le rythme de la promotion professionnelle.



- Enfin, c'est désormais au niveau de l'entreprise - et non plus de la branche - que se font les débats autour de l'appréciation du travail, ce qui modifie

fortement le niveau d'intervention des organisations syndicales, plutôt centré jusque-là sur les branches et l'interprofessionnel.

## II - LA COMPÉTENCE : UNE NOUVELLE NORME POUR REPRÉSENTER LE TRAVAIL

Après avoir rappelé que l'émergence de la notion de compétence s'est faite sur la base d'une critique de la notion de qualification, il est intéressant de s'arrêter sur la définition de base qui s'est largement imposée au sein des milieux professionnels, à savoir l'idée que la compétence serait une combinaison de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Le succès remporté par cette formule témoigne selon nous du fait qu'elle véhicule une représentation simplifiée du travail, aisément compréhensible par tout acteur de l'entreprise. La diffusion de cette norme pose cependant un grand nombre de questions.

### Un triptyque en forme de norme

Avec un recul de près d'une vingtaine d'années maintenant, il est intéressant d'essayer de comprendre les recettes qui ont fait le succès de la formule « savoirs, savoir-faire, savoir-être » pour décrire les compétences d'un individu. Celles-ci sont de trois ordres.

- La notion de « savoirs » symbolise un apparent détachement du repère du diplôme comme critère unique de description de la valeur professionnelle d'un individu.
- La référence aux « savoir-faire » valorise le travail en action, et renvoie implicitement à l'image positive des métiers artisanaux.
- La mobilisation des « savoir-être » postule une perspective de maîtrise des attitudes et des comportements de l'homme au travail.

En utilisant de manière fréquente ce triptyque, les référentiels de compétence fonctionnent finalement comme des outils au service de la diffusion d'une nouvelle norme managériale de représentation du travail.

### Des problèmes de définition

Si la formule « savoirs, savoir-faire, savoir-être » fonctionne bien sur le papier, il n'en est pas forcément de même dans la pratique. En prenant appui sur de

nombreuses expériences d'entreprises ayant conduit des activités d'élaboration de référentiels de compétence, on peut constater qu'elles débouchent souvent sur une représentation du travail peu utilisable en pratique. L'usage de chacun des trois termes du triptyque soulève en effet un certain nombre d'interrogations.

- Si les savoirs ne se résument pas aux diplômes, on peut se demander comment et jusqu'où prendre en compte les connaissances spécifiques à une organisation.
- De même, les savoir-faire, apparemment faciles à identifier, sont en fait particulièrement difficiles à décrire. En témoignent les multiples expressions utilisées pour les désigner : savoir agir, savoir réagir, savoir faire faire, etc.
- Enfin, les savoir-être sont un véritable « fourre-tout » qui masque souvent une volonté de contrôle des comportements individuels par les entreprises. Une telle vision occulte la question du collectif de travail et des savoir-faire dans des activités impliquant des interactions.

Au total, la pratique de l'élaboration des référentiels montre que la fameuse « combinaison » entre savoirs, savoir-faire et savoir-être prend souvent la forme d'une « décomposition » des composantes du travail en trois parties distinctes... sans être systématiquement porteuse de leur recombinaison.

Ce travail de conception des référentiels de compétence fait en plus ressurgir **des questions de base sur l'analyse de l'activité**. Quatre d'entre elles peuvent être énoncées.

- **Une analyse exhaustive de l'activité est impossible.**

Alors que certains analystes des compétences pensaient qu'on pourrait enfin produire une analyse complète du travail, il apparaît vain de décomposer totalement l'ensemble des actes de travail. Une maille d'analyse trop fine de l'activité conduit en effet



le plus souvent à revenir à une forme de découpage « taylorien » du travail.

- **Comment prendre en compte la dimension collective de l'activité ?**

Le débat sur les compétences est centré sur la description des compétences individuelles. Il laisse largement de côté toute approche en terme de compétence collective d'une équipe.

- **Quel usage de la compétence comme critère de performance ?**

Dans les référentiels, il est souvent demandé aux

managers de différencier plusieurs degrés de maîtrise des compétences (absence de maîtrise, maîtrise partielle, bonne maîtrise, expert). La question qui émerge est celle de savoir si on peut établir une même hiérarchie des niveaux de performance pour toutes les compétences.

- **Quelle prise en compte de la dynamique des compétences ?**

Les compétences naissent, se transforment, évoluent en fonction des transformations techniques, économiques et sociales. Comment assurer dans ces conditions la maintenance des référentiels ?

### III- L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE APPROCHE DES COMPÉTENCES

Un double mouvement engagé ces dix dernières est à l'origine d'une nouvelle approche de la compétence. Il résulte d'une part de l'observation d'un certain nombre de politiques RH d'entreprises qui ont désormais une ancienneté suffisante en matière de gestion des compétences « en actes ». Il correspond d'autre part à la capitalisation d'analyses sur les outils et les démarches de gestion des compétences conduits par des organismes comme l'Agence nationale d'amélioration des conditions de travail (Anact) ou le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq).

L'enjeu central de cette nouvelle démarche est de mieux intégrer les compétences dans le contexte de l'activité de travail, les compétences n'ayant en effet de sens que par rapport aux conditions particulières dans lesquelles elles sont mises en œuvre.

Apparaît donc un véritable défi : celui d'une **recontextualisation des compétences**. Cette approche renouvelée des compétences cherche en effet à dépasser les limites des démarches antérieures, et cela par rapport aux quatre axes énoncés précédemment.

- **Un recentrage sur le travail... mais aussi une baisse du niveau de contrôle.**

Il s'agit de concevoir un référentiel sous la forme d'un ensemble de processus de résolution de problèmes qui laisse des zones d'autonomie aux individus dans la manière de gérer leur activité. Si l'on emploie des verbes d'action, la perspective est de ne plus décrire

le travail d'un individu à travers le fait « d'être capable de » faire telle ou telle chose. L'objectif est plutôt d'analyser sa capacité à « savoir agir en situation ».

- **Une prise en compte des éléments qui relient les individus au collectif.**

Il faut impérativement considérer que les compétences ne peuvent pas être présentées indépendamment d'un cadre de travail précis. Autrement dit, les compétences sont toujours contextualisées. Elles dépendent pour une part de l'engagement individuel et pour une autre part des conditions de réalisation et des résultats attendus, dans lesquelles intervient forcément le collectif de travail.

- **Une compétence articulée aux performances, mais sur le principe d'une évaluation équitable.**

Les processus d'évaluation des compétences (qui prennent souvent la forme d'entretiens entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct) doivent prendre en compte d'autres facteurs que les seules compétences techniques. Elles doivent notamment intégrer ce que Christophe Dejours appelle le « jugement d'utilité » : en quoi la contribution d'un individu au sein d'un collectif est-elle utile ?

- **Une compétence qui s'inscrit dans des normes simplifiées et révisables.**

Le référentiel devient un outil d'accompagnement pédagogique de l'analyse des situations de travail et s'adapte à leur évolution.



## CONCLUSION - LES COMPÉTENCES COMME SUPPORT DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES : UN DÉFI COMPLEXE À RELEVER

Finalement, il est important de poser une question de base sur la gestion des compétences qui se situe au cœur des enjeux du développement professionnel des salariés. La compétence peut-elle à la fois :

- être un marqueur individuel qui valorise l'engagement subjectif de l'individu au travail,
- constituer le fondement d'un repère collectif qui serve de support de mobilité professionnelle inter ou intra-entreprise ?

A priori, l'atteinte conjointe de ces deux objectifs semble impossible. Et pourtant le paradoxe n'est qu'apparent. Il peut en effet se résoudre si sont maîtrisées les conditions d'intégration des activités « spécifiques » de chaque individu dans un cadre général reconnu par tous les acteurs.

### La nécessité de redonner un sens partagé au métier

L'enjeu central devient alors celui de penser l'interaction entre :

- la maîtrise individuelle d'un certain « état de l'art » d'une activité par un individu donné, ou, pour dire les choses autrement, la reconnaissance de son expertise,
- la construction par un groupe professionnel des règles permettant de reconnaître cette expertise et de la valoriser dans l'entreprise ou sur le marché du travail.

Pour cela, le recours à la notion de « **métier** » constitue une piste intéressante à explorer, car elle permet de viser deux objectifs :

- la recherche active de compromis dans un espace de mobilité donné (entreprise, groupe, branche, niveau interprofessionnel) autour d'une **représentation commune d'un certain nombre de « métiers »** ;
- la maîtrise partagée du **passage de la compétence au métier** : il s'agit ici de construire des référentiels qui se fondent explicitement sur une arborescence permettant de passer des compétences à des domaines d'activité constitutifs d'un métier.

---



## Bibliographie

BROCHIER D. (coord.) (2002), *La gestion des compétences, acteurs et pratiques*, Economica

BROCHIER D. (2009), « La compétence, mode ou modèle? Genèse, usage et sens de la notion de compétence en gestion des ressources humaines et en formation », in: BARBIER J.M., ETIENNE, BOURGEOIS E., CHAPPELLE G., RUANO-BORBALAN J-C, *L'encyclopédie de la formation*, Presses Universitaires de France, collection « Grands Dictionnaires » (2009).

CAVESTRO W., DURIEUX C., MONCHATRE S. (dir.) (2007), *Travail et reconnaissance des compétences*, Economica.

COURPASSON D., LIVIAN Y.F. (1991), « Le développement récent de la notion de « compétence » : glissement sémantique ou idéologie? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 1, pp.3-10.

DADOY M. (1989), « LE RETOUR AU MÉTIER », *REVUE Française des Affaires Sociales* n° 4, octobre-décembre, pp.69-102.

DEJOURS C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel - critique des fondements de l'évaluation*, INRA Éditions.

JOUVENOT C., PARLIER M. (dir.) (2005), *Élaborer des référentiels de compétences*, Éditions de l'Anact.

LIAROUTZOS O., SULZER E., BESUCCO N., LOZIER F. (2001), "La validation des qualifications: quelle place pour une régulation paritaire et interprofessionnelle? ", *Bref-Céreq*, N° 177, juillet-août.

OIRY E., IRIBARNE A.d' (2001), « La notion de compétence: continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail*, N° 1, vol. 43, pp. 49-66.

Piotet F. (2009), « Métier, classification, statut, compétence: la qualification en débat », *Éducation et Sociétés*, N° 23, pp. 123-137



# La notion de compétence : une recherche, une pratique



**Gérard DEVILLERS**

*Directeur de Maestro Consulting<sup>2</sup>*

- I. Les caractéristiques de la compétence
- II. Construire et exploiter un référentiel de compétences
- III. L'utilisation des compétences dans la pratique RH

Il existe de nombreuses définitions de la compétence. Dans la plupart des cas et de manière empirique, il est question de savoir faire opérationnels, d'expériences, de connaissances, de valeurs, de traits de personnalité, d'aptitudes cognitives, jusqu'au savoir-être, produit de morale et de culture ambiante.

Comme praticien et chercheur, nous optons depuis une quinzaine d'années pour une définition valide, utile et praticable par l'ensemble des personnels d'un établissement : **un savoir agir responsable, plutôt irréversible, reconnu (donc validé), et contextualisé.**

## I. LES CARACTÉRISTIQUES DE LA COMPÉTENCE

### • La compétence se révèle dans l'action et se nourrit de l'action

La compétence se déploie dans un contexte de travail et ne préexiste pas à l'action. Cette caractéristique peut paraître évidente voire banale. Nous constatons cependant que des décisions en matière de mobilité, de formation ou de promotion substituent à la qualité de l'action réelle et patente soit la qualité de la relation entre décideurs et collaborateurs, soit un pronostic d'opportunité.

Culturellement et historiquement, nous avons admis que le passage du savoir à l'action allait de soi et même

qu'à tous les coups, détenir un diplôme conduisait à la réussite professionnelle, donc à l'obtention d'un statut social. Cependant, plus qu'une simple application, le passage du savoir à l'action est en soi une construction complexe, un véritable processus à valeur ajoutée. Pour preuve, les (in)formations dispensées sur un mode expositif ou par l'intermédiaire de l'écran, sans réflexion préalable sur la dimension cognitive de l'apprenant ou de l'acteur, ont démontré leur faible impact. Dit autrement, pour passer à l'action, à la compétence et à la performance, le savoir des uns ne se transmet pas systématiquement aux autres sous forme de renseignements distribués par celui qui sait.

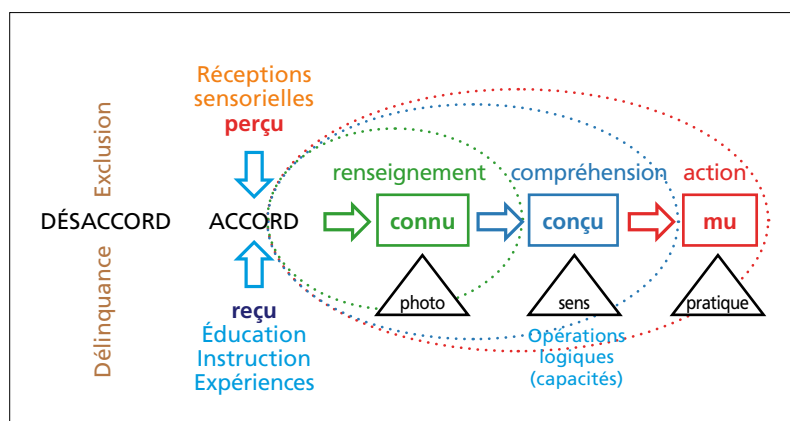
---

<sup>2</sup> Après avoir été DRH d'établissement bancaire, chercheur en sciences humaines dans le domaine de l'éducabilité des adultes, puis conseil d'établissements tant bancaires qu'industriels, l'auteur est le fondateur, et aujourd'hui le directeur de Maestro Consulting, cabinet spécialisé en conseil à la formation et à l'organisation.



## La notion de compétence : une recherche, une pratique

Si on se réfère au schéma ci-dessous, on constate que le passage du « connu » (savoir) au « mu » (action) passe par des stades ou des boucles d'apprentissage concentriques et interactives.



Accumuler en direct, en permanence et par de multiples canaux, la masse de renseignements fournie aux collaborateurs (courbe verte) n'enclenche pas *ipso facto* chez eux la création de compétences, pas plus qu'elle n'élève le degré de performances. Le passage par la courbe bleue pour atteindre l'espace rouge nécessite *a minima* la maîtrise des opérations logiques et pour ce faire requiert chez l'apprenant du temps et du recul afin d'éviter la répétition ou l'imitation.

- **La compétence est liée à la motivation**

L'apprentissage efficace, clé d'une réelle acquisition de compétences, ne s'opère pas selon une mécanique absolue. C'est aussi une question de motivation, d'attitude, de posture dans un environnement de travail. À l'origine de nos conduites, il y a un ensemble indissociable de facteurs, conscients et inconscients, physiologiques, intellectuels, affectifs, sociaux qui sont en interaction réciproque et infèrent directement sur la création, la mise en œuvre de la compétence. Les relations interpersonnelles dans le cadre professionnel conduisent chacun à se servir de quatre potentialités : l'intellect (lieu d'acquisition des connaissances et des langages de base), le corps (les attitudes et les gestes, qui engagent plus que les paroles), les émotions (colère, peur, tristesse, joie - présentes dans toute communication interindividuelle) et les valeurs (principes philosophiques, religieux et politiques, mœurs et

coutumes, qui donnent le sens de la vie). C'est dire si la lecture du schéma aux trois boucles d'apprentissage se complique et si la compétence n'est pas une production linéaire. L'origine de ce que nous appelons ici motivation est multiple, fluctuante. Elle dépend de la personne et de son environnement de travail qui se conjuguent en permanence, sans oublier l'environnement personnel. L'actualité nous en fournit des exemples de toute nature. La mise en œuvre des compétences nécessite chez chacun confiance en soi et reconnaissance des autres, quelles que soient les formes de cette reconnaissance.

D'autre part, faute de motivation suffisante, les compétences ne permettront au mieux que la répétition d'actes mécaniques. En effet, si l'envie ou l'intérêt ne sont pas sollicités par la personne elle-même ou/et par son environnement, les compétences ne se développeront pas. Le « vouloir » peut modifier dans un sens ou dans un autre le « pouvoir ».



Notons que nous avons délibérément exclu le concept de « savoir être » qui ne s'estime ni ne se mesure. Préférons le savoir vivre ou le savoir se comporter qui requièrent dans une situation professionnelle certaines





qualités attendues et connues de la part des acteurs de l'entreprise, telles la rigueur, la force de conviction, la curiosité d'esprit, la réactivité, l'empathie, la maîtrise de soi ou la politesse.

La compétence n'est pas un produit isolé à fabriquer ; c'est une combinatoire de ressources incorporées et externes à la personne, de qualités personnelles, de façons de s'y prendre (schèmes opératoires) qui évoluent selon les situations, les environnements. On parle à son égard d'un double effet : effet de disposition et effet de position.

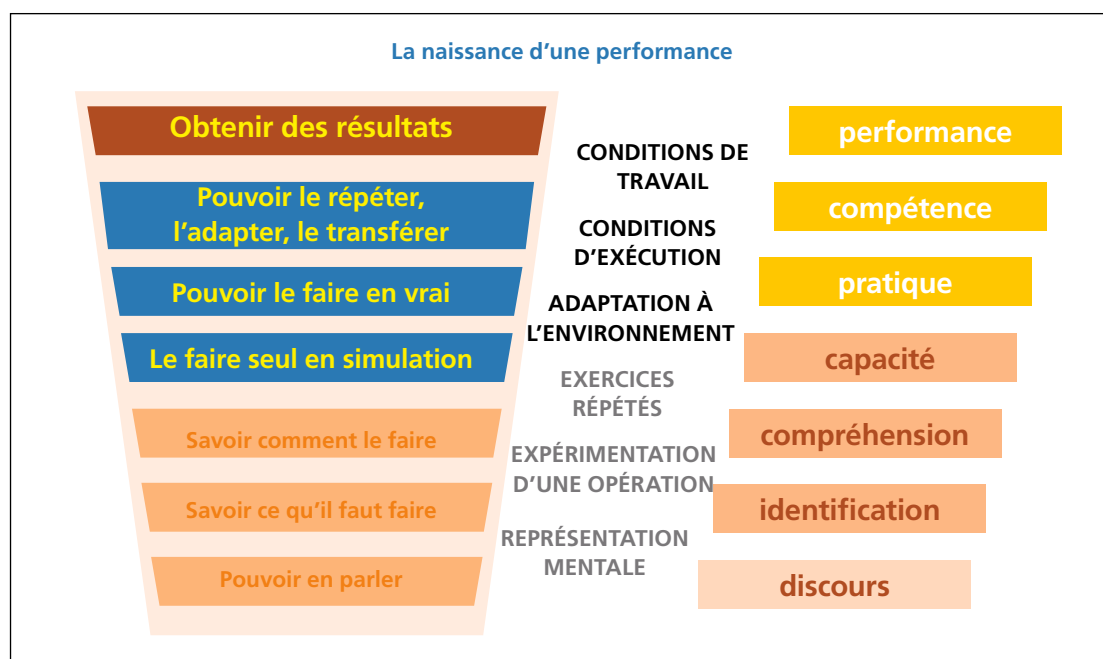
**• Par quel cheminement-type et à quelles conditions la compétence constitue-t-elle le levier de la performance ?**

Le schéma ci-dessous trace le parcours entre le discours (« je sais, je suis renseigné », voire « je l'ai vu à la télé »), la représentation mentale de l'acte à produire, la réalisation effective et durable de l'acte performant. L'objectif du schéma est de mettre en face de chaque concept (colonne de droite) le « quoi » et le « comment » inclusifs qui conduisent au résultat.

Le processus s'adapte aussi bien aux dispositifs lourds de formation qu'aux opérations de « formation minute » menées dans le rythme par le manager pour

le collaborateur en situation professionnelle d'apprentissage. Ce processus relativise l'impact des dispositifs traditionnels de formation construits sur des simulations, des apprentissages de signes, de concepts, de processus ou d'opérations virtuelles, d'une part, et valorise le rôle - encore fébrile et accessoire aujourd'hui faut-il le constater - du manager praticien dans sa fonction essentielle de formateur au quotidien, d'autre part.

Le schéma démarque également l'information (nécessaire mais pas suffisante) de la formation, outil majeur de construction de la compétence à la condition expresse que le formateur ne cantonne pas sa prestation à du discours d'expert. L'information se situe aux trois niveaux inférieurs du schéma. Le processus de formation commence à partir du « faire seul en simulation ». La capacité devient compétence grâce à la mise en situation dans un environnement. La garantie de maîtrise d'une compétence réside : 1 - dans l'opération de répétition, donc de maîtrise et d'intégration dans des actes professionnels précis et circonscrits, 2 - dans les opérations plus complexes d'adaptation et de transfert de la compétence dans d'autres situations professionnelles. C'est aussi la garantie de la production d'une performance à la condition que l'environnement de travail facilite son émergence.



- **Le manager praticien - et formateur -, véritable pivot de l'acquisition des compétences des collaborateurs dans l'entreprise**

Dire comment il faut faire du point de vue de celui qui forme, ou faire imiter, ne suffisent pas pour faire produire de la performance. Ce n'est pas en quelques minutes ou en quelques heures que l'on acquiert et que l'on stabilise une compétence. L'habitude veut que le manager envoie son collaborateur en formation (dans le cadre du plan) pour se dispenser de l'opération. Il considère que le collaborateur reviendra adoubé par un spécialiste choisi par la direction de la formation. Notre expérience de conseil en ingénierie des ressources humaines laisse à penser que les budgets d'entreprises dits de formation sont aussi des budgets d'information. Les bases de données sous intranet ont accentué ce phénomène. On y trouve toute l'information relative au fonctionnement de l'entreprise, de l'instruction de base aux valeurs et à la stratégie, ce qui permet le conseil rapide : « Pour savoir comment faire, vous devriez consulter intranet »

- **Des compétences, pour quelle(s) performance(s) ?**

Il convient de spécifier ce que nous entendons par « performance ». Le vocabulaire sportif et médiatique a assimilé le concept à l'idée de faire un exploit. Beaucoup de managers d'entreprises rêvent de faire produire des exploits à leurs collaborateurs. Retenons humblement pour notre part le terme de « conformité » (niveau requis) comme synonyme de la performance. Ce qui ne signifie pas « faire le minimum », mais obtenir avec quelques règles et dans des conditions claires les résultats prescrits, définis dans le double cadre du suivi d'activité et du processus d'évaluation continue. La performance se mesure alors en comparant le résultat obtenu pour un indicateur donné avec l'objectif fixé. C'est le résultat des actions engagées dans la période écoulée. Les compétences sont évaluées par rapport au référentiel de compétences défini par l'entreprise. Les revues de personnel, elles, se donnent comme mission de détecter les potentiels.

Au-delà des définitions et des théories, se pose la question pratique et factuelle des outils mis en œuvre pour régler la problématique de la performance.

## II. CONSTRUIRE ET EXPLOITER UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

C'est dans le cadre global de la GPEC version 2005 (dite de troisième génération - le serpent de mer de la GPE est né dans les années 1980) pour des entreprises de plus de trois cents salariés que nous évoquerons brièvement le processus de mise en place et d'utilisation des référentiels de compétences dans le fonctionnement de l'entreprise.

- **Condition indispensable**

Il ne peut y avoir de GPEC sans stratégie, sans projet d'entreprise, donc sans implication de la direction générale. Notre expérience de conseil nous permet d'observer que l'absence d'intérêt manifeste de la part des dirigeants pour le projet GPEC a disqualifié le dispositif obligatoire aux yeux des personnels et de leurs représentants. De ce fait, une entreprise sur quatre s'est installée dans cet échec de la mise en place effective de la GPEC.

- **Répertoires et nomenclatures**

Dans les trois autres cas, les entreprises identifient les principales familles professionnelles génériques et leurs métiers associés. Elles déclinent des fiches Fonction ou des descriptions de postes qui relatent l'ensemble des missions affectées à un poste. Elles disposent du répertoire de leurs métiers.

Les différents postes sont rattachés à un métier pour aboutir à une nomenclature. Nomenclatures et répertoires constituent les bases de lancement d'un dispositif de GPEC.

Puisque les emplois sont identifiés sous forme d'une classification, il reste à décrire et étalonner les compétences sous forme de répertoires et d'échelles.

- **Le processus d'élaboration des référentiels de compétences**

En référence aux métiers de l'entreprise, en tant que consultant nous aidons à identifier les compétences-



clés et nous les référons aux standards de compétences que nous avons créés. Des groupes de travail adaptent les standards à la culture, au vocabulaire, aux projets et à la stratégie de l'entreprise.

Le référentiel de compétences bâti par des panels de collaborateurs représentatifs de tous les métiers est ensuite présenté au Comité d'Entreprise puis validé par la Direction.

Nous avons structuré les standards en **trois familles de compétences** portant toutes sur le métier technique exercé :

- les compétences **transversales managériales**,
- les compétences **transversales générales**, les plus prédictives en matière de mobilité fonctionnelle,
- les compétences **spécifiques**, plus techniques, liées à une expertise.

Les entreprises identifient au total, en moyenne, une quinzaine de compétences clés.

À titre d'exemples de dénomination de compétences :

- Pour les compétences transversales managériales : *animer une équipe, conduire un projet, évaluer la compétence et la performance des collaborateurs, former ceux-ci et surtout piloter l'activité.*
- Pour les compétences transversales générales, celles qui identifient tous les métiers de l'entreprise : *anticiper, assurer la qualité, communiquer, concrétiser, échanger, s'organiser, gérer les risques.*
- Pour les compétences spécifiques, techniques, liées à une expertise : *administrer l'activité, agir sur un marché, analyser, assurer la logistique, auditer, contrôler, comptabiliser, consentir un prêt, contrôler la gestion etc.*

À partir des standards de la branche professionnelle, les **échelles de compétences** adaptées à l'entreprise grâce aux panels évoqués précédemment se déclinent toutes en **six niveaux** allant du plus simple au plus complexe. Les niveaux sont inclusifs (poupées russes) et disjonctifs (les actes professionnels se différencient nettement selon leur place dans les niveaux)

Ainsi chaque niveau rassemble en moyenne trois items qui décrivent les actes professionnels précis à réussir.

*Exemple, pour la compétence « concrétiser »*

*Les trois premiers niveaux de compétences sur les six, se définissent ainsi :*

- 1<sup>er</sup> niveau :  
*Effectue en conformité les tâches ou les opérations selon les règles prescrites et les consignes relatives à son emploi.  
Utilise au mieux, selon les instructions définies, les moyens mis à disposition.*
- 2<sup>e</sup> niveau :  
*Met en pratique un ensemble de procédures et de méthodes dans le cadre d'une activité individuelle.  
Mène à bien la réalisation de travaux ou prestations, en interne et en externe, en respectant les contraintes de délais.  
Effectue un auto contrôle en se référant à des normes publiées.*
- 3<sup>e</sup> niveau :  
*Conduit des actions dans des situations impliquant des choix, propose des solutions adaptées et/ou des recommandations tant à son niveau qu'à celui de l'équipe.  
Assume le bon déroulement des tâches selon les critères de qualité, délais et résultats...*

Les actes professionnels décrits dans un niveau doivent concrètement tous être entrepris, observés, actés et réussis pour que le collaborateur se situe à ce niveau, dans cette compétence.

L'entreprise utilise les échelles de compétences pour deux mesures :

- définir les niveaux de compétences requis par métier pour chaque compétence,
- permettre au collaborateur et à son manager d'identifier les niveaux acquis à partir des actes professionnels réussis selon les objectifs d'activités fixés.

*Un exemple de définition des compétences requises pour le métier d'Assistant de gestion (ce métier correspondant au métier-repère « Assistant technique » de la convention collective en vigueur). Les missions principales de l'assistant de gestion sont triples :*

- *assurer l'interface entre les équipes de sa direction et les autres directions ou interlocuteurs externes;*
- *participer ou prendre en charge les dossiers ou travaux qui lui sont confiés (états, échéanciers, tableau de bord lié au champ d'activité du service);*



- prendre en charge le secrétariat de la Direction : accueil, gestion des agendas, de l'économat, des budgets, des absences, traitement des courriers entrants et sortants, saisie et mise en forme de documents divers.

Le niveau requis pour chaque compétence figure dans la fiche de poste (ou de fonction) :

Niveaux requis des compétences transversales, pour ce métier :

Anticiper : 2. Concrétiser : 3. Communiquer par écrit : 3. Communiquer oralement : 4. Échanger : 3. S'organiser : 3. Assurer la qualité : 2.

### III. L'UTILISATION DES COMPÉTENCES DANS LA PRATIQUE RH

Le référentiel de compétences à disposition de tous les membres du personnel est utile en premier lieu au collaborateur qui peut ainsi se situer dans chaque compétence à partir des performances réalisées et disposer de la liste des actes à réussir pour progresser dans chaque compétence. En second lieu, le référentiel est indispensable au manager qui pilote l'activité, met en confrontation permanente le collaborateur avec des résultats à obtenir et aide à l'évaluation continue du collaborateur et à sa progression. Enfin, grâce à la collecte de l'ensemble des informations issues de l'évaluation, la DRH met en place différents dispositifs tels le plan de formation, le plan de mobilité, la gestion des potentiels, la carte de navigation professionnelle. Les compétences transversales prennent toute leur importance dans la construction de ces dispositifs puisqu'elles constituent un outil de mesure comparative, un indicateur identifiant chaque membre du personnel quel que soit son métier. Les entreprises les plus avancées dans l'utilisation des référentiels de compétences ont compris l'intérêt de faire un point régulier (et pas seulement réglementairement annuel) sur l'évolution des compétences des collaborateurs, pour plusieurs raisons :

- la qualité des faits significatifs illustrant les niveaux de compétences sont valides (ne font pas appel à une mémoire approximative de plusieurs mois),
- le suivi régulier de l'activité par le manager sert de cadre au renseignement des échelles de compétences (ne créant pas de surcharge de travail), les deux aspects étant intimement liés,
- l'évaluation annuelle devient une étape simple et dédramatisée du processus continu de suivi de l'activité.

#### • L'utilisation des compétences, selon un échantillon de banques (enquête 2009)

Le cabinet Maestro consulting a réalisé en enquête au cours de l'année 2009 auprès de banques ayant mis en place un référentiel de compétences dans le cadre d'une politique GPEC. L'enquête visait à repérer dans quels domaines chacune utilise l'information « compétences » dans sa pratique de gestion de la ressource humaine.

Il apparaît clairement que les pratiques de **recrutement** ne sont pas impactées par ce dispositif. La référence est toujours le nombre d'années d'études avant ou après le baccalauréat ou les diplômes détenus.

Les **managers** ont assez peu intégré l'apport des compétences dans leur pratique, forts de leur pouvoir de noter comme à l'école. C'est sur ces acteurs que les DRH interviennent aujourd'hui. Le crédit de la politique RH repose en effet sur les managers.

Le recours aux compétences pour procéder à une **réorganisation d'unités** est infime, la pratique se focalise sur les emplois ou les métiers. Cependant, des programmes d'amélioration de la productivité impulsés par les directions générales, gérés par les managers avec leurs collaborateurs, ont démontré concrètement le rôle prépondérant de la compétence dans la réaffectation des personnes, dans la valorisation du management et dans la réduction des tensions relationnelles. De quoi éviter la mise en place de PSE ou de réorganisation brutale...

**La formation**, qui est le bénéficiaire majeur du dispositif Compétences, utilise timidement le repérage des écarts pour cibler ses investissements.

**L'évaluation**, la gestion des **mobilités** et la **communication interne** passent le cap des 50 %, avec une « performance » de la compétence comme outil d'évaluation annuelle.



La gestion par les compétences s'inscrit au cœur de la GRH dans le cadre d'un réel projet d'entreprise pour répondre aux différents besoins : accompagner les changements (organisation, identification des métiers, évaluation et de développement des compétences), faciliter la transversalité, gérer les évolutions de carrière, entre autres. De ce fait, elle contribue positivement à limiter les conséquences négatives des changements importants au sein de l'entreprise.

Elle parie sur l'homme et sa responsabilité.

---







# À propos de « compétence, performance, métier, qualité... »



**Norbert GIRARD**

*Observatoire de l'Évolution  
des Métiers de l'Assurance (OEMA)*

## COMPÉTENCE ET MÉTIER

Couramment utilisée par tout un chacun, la notion de compétence professionnelle correspond à des approches et des réalités diverses. La définition de base, généralement admise, la situe comme un savoir en action. Mais dire d'une personne qu'elle « est compétente » ne recouvre déjà plus tout à fait le même sens. Surtout, selon que l'on se situe dans l'univers opérationnel des métiers ou celui des ressources humaines. Pour emprunter à l'univers originel des métiers artisanaux, un ouvrier compétent n'est pas quelqu'un uniquement capable d'exécuter correctement un processus de production. Il est avant tout reconnu comme quelqu'un capable de résoudre l'imprévu auquel il doit faire face. Au-delà de la détention d'une bibliothèque d'expériences singulières antérieures, être compétent c'est savoir trouver « la » solution que le répertoire des règles habituelles, des normes imposées, des processus prescrits... ne permettent pas de résoudre. Là se situe la compétence, ou encore ce qu'il faut entendre dans l'expression « avoir du métier ».

La fonction RH, de son côté, cherche davantage à comprendre et analyser le processus cognitif qui a permis d'atteindre le résultat, la performance. Cette identification lui est nécessaire pour recruter des salariés compétents, les former sur d'autres compétences, organiser les mobilités et les parcours professionnels... Mais bien souvent, le processus cognitif qui conduit à la performance demeure une énigme, une boîte noire – y compris pour le salarié lui-même – dans la mesure où il

n'est pas formalisé... et difficilement « décortiquable ». C'est particulièrement le cas dans des activités de service, où le produit final est immatériel. Pour donner un exemple : qu'est-ce qui explique que tel vendeur, face à tel client, ait réussi à vendre tel produit ? Parce qu'il détient « la » martingale universelle ? Parce que la politique de rémunération est attractive ? Bien évidemment non... ou pas seulement ! Il faut donc admettre que la compétence recèle – et recèlera toujours – une part non expliquée qui tient avant tout au mystère de l'humain, à une combinatoire de ses expériences antérieures, de son histoire personnelle, de son engagement subjectif, de ses motivations, de ses habiletés particulières... sans qu'il soit pour autant nécessaire d'entrer ici dans le débat manichéen opposant l'acquis et l'inné.

La question, dès lors, n'est-elle pas plutôt de déterminer quelle place accorder à la compétence, eu égard au contexte qui caractérise un secteur donné, et ici, en l'occurrence, le contexte de modernisation du secteur de l'assurance ?

## DE LA RÉVOLUTION INDUSTRIELLE À CELLE DES SERVICES

Pour élargir cette question, la compétence revêt-elle la même l'importance lorsqu'on se situe dans une entreprise du secteur secondaire ou dans le secteur tertiaire ? La logique d'industrialisation peut se définir comme une « remise à plat » de l'activité productive. Parcelisée et automatisée, lorsqu'il s'agit de tâches simples



et répétitives, celle-ci fait ensuite l'objet d'une réallocation dans des organisations nouvelles et selon des processus optimisés. Ce faisant, on constate que les postes actuels ne recouvrent plus les champs historiques des différents métiers tels qu'ils s'étaient bâtis au fil du temps. L'industrialisation les a ainsi déconstruits, avant d'en recomposer d'autres sur les bribes d'activités subsistantes, dorénavant rassemblées.

On ne peut pas, de fait, aborder le sujet de la compétence sans l'associer préalablement à celui de l'organisation de l'entreprise. Car s'organiser ne concrétise finalement qu'une dynamique d'adaptation pour réduire l'incertitude liée à l'environnement. Le choix privilégié, voire exclusif, de telle ressource plutôt que de telle autre repose sur la visibilité dont dispose l'entreprise quant à ses futurs possibles et/ou souhaités, mais aussi sur le degré de complexité dans lequel s'enserre l'activité de production. Et selon que ce dernier sera stable ou aléatoire, simple ou élevé, les réponses organisationnelles varieront.

Mais de quelle compétence parle-t-on alors ? Celle de l'entreprise considérant son organisation, ses processus institués, ses moyens techniques déployés ? Celle des salariés pris individuellement sur leur poste de travail respectif ? Ou, plus globalement, celle des collectifs de travail, considérant par là l'importance des interactions qui animent les différents acteurs intervenant, les phénomènes de coopération (ou d'absence de coopération), le rôle du management dans l'accès aux savoirs, à la motivation, ou encore dans son rôle de « tampon » entre l'institution et les équipes, les identités et cultures professionnelles... ?

N'y a-t-il pas d'ailleurs une confusion entre le moyen et l'objectif quand on parle de compétence, au lieu de performance ?

Aussi, aborder le thème de la compétence nécessite peut être initialement de reconnaître la dimension culturelle qui s'attache à l'exercice d'une activité, c'est-à-dire le rapport au travail ou, plus précisément, la représentation que se fait le salarié de son travail. Par exemple, sur quels types de savoirs (ou agencements de savoirs) se forge la reconnaissance d'une compétence professionnelle ? Les logiques de parcours professionnel sont-elles toujours en phase avec les filières de métier ? La hiérarchie de métier est-elle toujours en superposition de la hiérarchie institutionnelle ? En quoi la compétence permet-elle de fixer de nouvelles identités professionnelles ? Peut-on d'ailleurs se recon-

naître à partir – seulement – de son portefeuille de compétences ? Sous quelles conditions la fonction, le rôle ou le statut peuvent-ils se substituer au métier ?

Bref, quelle est la légitimité de la compétence dont nous tentons de parler ici ?

### **DE LA NOTION DE QUALITÉ DANS LE TERTIAIRE EN GÉNÉRAL, ET DANS L'ASSURANCE EN PARTICULIER**

Ces questions sont d'autant plus centrales qu'elles viennent interpellier la notion de qualité, objectif recherché par tous... même si la définition qu'en donnent les uns et les autres n'est pas complètement consensuelle. Il convient dès lors de réfléchir sur les spécificités qui caractérisent le « produit » du secteur tertiaire en général, et de l'assurance en particulier.

Quatre caractéristiques peuvent définir les spécificités de l'assurance.

Le premier élément distinctif est qu'elle vise à couvrir des risques futurs et aléatoires - générant par là ce que les économistes appellent « inversion du cycle de production ».

Le deuxième est que l'assurance ne produit pas des biens tangibles, mais délivre une prestation de service. Dans le cadre de prestations immatérielles, il apparaît ensuite que la notion de qualité est subjective, car dépendant d'un jugement de valeur, lequel se construit sur les ressentis – extrêmement variables – du bénéficiaire. Ce jugement n'est donc pas objectif, c'est-à-dire se rapportant à un objet dont la conformité avec le cahier des charges défini en amont peut, à lui seul, garantir l'atteinte de la qualité.

Le dernier élément enfin, est que le label de qualité (ou de non-qualité) est donné par le client lui-même, de l'extérieur de l'entreprise, et non plus par un quelconque « bureau des méthodes » ou une direction qualité.

De fait, quand la production devient immatérielle, quand la qualité repose davantage sur la manière de délivrer la prestation que sur la prestation elle-même, quand elle s'articule prioritairement dans une dimension relationnelle (en interaction avec l'environnement du salarié), la compétence s'affirme alors comme la principale ressource à même de gérer efficacement la relativité des clients, par nature complexes et incertains.





## EN CONCLUSION

Pour l'ensemble de ces motifs, une approche exclusivement gestionnaire de l'activité, qui ne distinguerait pas le besoin d'un traitement de masse de celui d'un traitement personnalisé, serait sans doute une bonne transposition *in abstracto* du modèle de modernisation hérité du secteur secondaire, mais ne pourrait conduire dans un secteur de services qu'à une perte de qualité, c'est-à-dire à un moindre avantage concurrentiel.

Aussi, pour revenir à la question de départ, une autre définition possible de la compétence pourrait être : un moyen particulier d'atteindre la performance face à l'incertitude. Dans cette approche, l'économique et le social ne s'opposent pas, mais cherchent plutôt à s'articuler, à se conjuguer ensemble.

La compétence se positionne alors comme une ressource parmi d'autres, que l'entreprise utilise pour résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée et atteindre ses objectifs. Là se situe sans doute la clef de la réussite des mutations de nos secteurs d'activités.

---







# La notion de compétence professionnelle : applications concrètes à l'APEC



**Pierre LAMBLIN**

*Directeur des Études et Recherche de l'APEC*

La notion de compétence professionnelle ne se laisse pas aisément cernée, comme l'atteste le colloque organisé par l'Observatoire de métiers de la banque. On va tenter de l'approcher sous trois angles différents, tous trois fondés sur des applications concrètes. D'abord, la démarche Compétences mise en place par le pôle de développement des ressources humaines de l'APEC. Elle concerne les 900 collaborateurs de l'Agence. Puis successivement de grands « produits Compétences » offerts aux clients cadres et entreprises de l'APEC : les bilans de compétences, les référentiels des métiers Cadres (département Études et Recherche de l'APEC), enfin la démarche du recrutement sans CV via l'analyse de la seule compétence.

## I. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES A L'APEC

Les dispositifs mis en place en interne par le pôle Ressources Humaines de l'APEC ont pour principal objectif de permettre à chaque collaborateur de l'Agence d'être véritablement acteur de sa carrière professionnelle.

L'un de ces dispositifs est le dispositif de **gestion des compétences de l'APEC**, intitulé **ARBRE** comme Adaptation des Ressources humaines aux Besoins Réels de l'Entreprise.

Ce dispositif vise quatre objectifs :

- donner de la visibilité aux ressources de l'APEC,
  - mobiliser les bonnes ressources au bon endroit, notamment via les équipes projets de l'APEC,
  - agir sur la performance individuelle et collective par la maîtrise des compétences,
  - structurer et gérer la mobilité des entreprises,
- chaque fois dans une relation de services clients, externes et internes.

Deux principes fondamentaux sont à la base de ce dispositif :

- Que signifie « **être compétent** » ?

Être compétent, c'est « *savoir mobiliser, à bon escient, l'ensemble des connaissances, savoir-faire opérationnels et, à terme, dans le dispositif APEC, des savoir-faire relationnels nécessaires à la réalisation d'activités au regard des exigences d'un emploi* ».

Cette définition montre clairement qu'on n'est jamais, définitivement ou dans l'absolu, compétent ou incompétent, mais qu'on développe plus ou moins de compétences dans la réalisation d'activités déterminées.



## La notion de compétence professionnelle : applications concrètes à l'APEC

- Que signifie « **être performant** » ?

Être performant, « *c'est obtenir des résultats conformes aux objectifs fixés, au regard des exigences d'un emploi, dans un contexte donné* ».

La gestion des compétences repose sur une double vision :

- la vision des **compétences requises** pour la couverture de l'offre de services clients, externes et internes, et la bonne réalisation des objectifs de l'entreprise ;
- la vision des **compétences maîtrisées** par les collaborateurs, et de la gestion des écarts entre les compétences requises et les compétences maîtrisées.

À l'APEC, cette vision est déclinée au sein d'un **référentiel de compétences** adossé à l'organisation des emplois.

Pour bâtir ce référentiel, les compétences de l'ensemble des collaborateurs de l'APEC ont été évaluées.

On distingue ainsi trois types de compétences :

- les **compétences du profil d'emploi** : les savoirs et savoir faire opérationnels de l'emploi occupé par le collaborateur ;
- les **compétences « avérées »** : les compétences ne faisant pas partie des compétences de l'emploi, et que le collaborateur a eu l'occasion d'exercer au sein de l'APEC ;
- les **compétences « potentielles »** : les compétences ne faisant pas partie des compétences de l'emploi, et que le collaborateur a eu l'occasion d'exercer en dehors de l'APEC.

Ces compétences sont définies selon deux axes et plusieurs niveaux de maîtrise :

- les **savoirs**, ou l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaires à la mise en œuvre des activités d'un emploi ; ils sont évalués selon 4 niveaux : peu de savoir, généraliste, approfondi, expert ;
- les **savoir-faire opérationnels**, ou la mise en œuvre maîtrisée d'un savoir-faire et d'une habileté pratique dans une réalisation spécifique ; ils sont évalués selon 5 niveaux : non maîtrisé, en cours d'acquisition, maîtrisé en situation courante, maîtrisé dans la plupart des situations, maîtrisé à un haut niveau de complexité ou d'enjeu.

Enfin, un emploi à l'APEC se structure autour de deux à trois profils de compétences. Ces profils peuvent s'organiser en **parcours de progression professionnelle** au sein de chaque emploi, voire d'un emploi à un autre.

## II. LE BILAN DE COMPÉTENCES PROPOSÉ AUX CADRES ET AUX ENTREPRISES PAR L'APEC

Le **bilan de compétences** s'impose comme un outil évident pour insuffler une nouvelle dynamique à une carrière professionnelle. En effet :

- à titre individuel, il permet de développer, de valider et d'argumenter un projet professionnel, et surtout de construire de nouvelles trajectoires ;
- pour l'entreprise, il permet de mieux gérer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et de favoriser la mobilité professionnelle.

Durant un bilan de compétences, le travail d'investigation consiste dans un premier temps à identifier et analyser les aptitudes et les compétences personnelles et professionnelles, pour déterminer dans un second temps les possibilités d'évolution professionnelle.

La **compétence** dans le cadre du Bilan est définie comme un « savoir agir » validé dans une situation professionnelle complexe et en vue d'une finalité. Elle est le résultat de la combinaison de différents types de ressources.



On reconnaît en effet qu'une personne agit avec compétences si elle sait mobiliser et croiser :

- un ensemble des ressources pertinentes - connaissances, savoir-faire, qualités comportementales, réseaux de ressources, etc. - dans un contexte particulier,
- des activités professionnelles selon certaines modalités d'exercice,
- des résultats en termes de produits et/ou de services, le tout satisfaisant à certains critères de performance pour un client ou un destinataire donné.

Un bilan de compétences compte au minimum 25 situations professionnelles ou extraprofessionnelles significatives observables, c'est-à-dire des séries et des résultats d'actions et d'opérations orientées vers une finalité et situées précisément dans le temps.

Traduire la compétence par un verbe d'action permet de décrire chaque situation observable.

Différentes approches sont employées pour enregistrer ces réalisations et les compétences mobilisées associées :

- de façon spontanée - en notant au fur et à mesure les réalisations auxquelles on pense,
- par la réussite ou l'échec - les réalisations qui ont réussi ou celles qui ont échoué,
- par le métier, la fonction ou le domaine d'activité,
- par le plaisir - celles qu'on a aimées ou qu'on n'a pas aimées,
- par ordre chronologique - en s'appuyant sur son agenda,
- en fonction de la durée - un jour, une semaine, un mois...

Quelques éléments clés permettent de caractériser le bilan de compétences fourni par l'APEC :

- un bilan représente 24 heures de prestations, dont 17 heures d'entretien-conseil et 7 heures de travaux personnels;
- les résultats d'un bilan sont strictement confidentiels, ils ne peuvent être communiqués à un tiers qu'avec l'accord écrit du bénéficiaire;
- plus de 800 bilans de compétences ont été réalisés en 2009 par les consultants de l'APEC.

### III. LES RÉFÉRENTIELS DES MÉTIERS CADRES APEC

Les référentiels des métiers Cadres sont des outils destinés aux étudiants, aux cadres et aux responsables des ressources humaines en entreprise.

Ils permettent :

- de mieux connaître et faire connaître les métiers Cadres d'une fonction, d'un secteur ou d'un domaine en évolution au moyen de fiches métiers,
- d'identifier les entreprises où s'exercent ces métiers,
- de fournir des informations pratiques permettant aux acteurs concernés d'aller plus loin dans la recherche d'un emploi ou pour pourvoir un poste.

Dans ces référentiels, la vingtaine de fiches métiers décrit notamment les compétences requises dans chaque métier concerné - savoirs, savoir-faire et compétences relationnelles - ainsi que les perspectives de mobilité professionnelle (postes précédents et trajectoires).

À ce jour, 16 référentiels métiers cadres ont déjà été réalisés par l'APEC et sont mis en ligne sur [apec.fr](http://apec.fr).

- Fonctions transverses : Achats, Commercial-marketing, Études-R&D, Finance-comptabilité, Informatique, Production industrielle, Ressources humaines et Communication.
- Secteurs : Agroalimentaire, Assurance, Environnement, Immobilier, Logistique-transport, Sanitaire-social et médico-social, Télécommunications et Énergie et énergies renouvelables.



Deux référentiels ont déjà été élaborés en partenariat respectivement avec l'Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance (OEMA) et l'Unifaf (Sanitaire-social et médico-social). Celui des métiers de la grande distribution est en cours d'élaboration en partenariat avec l'Observatoire prospectif du commerce.

### **IV. LE RECRUTEMENT SANS CV PROPOSÉ AUX ENTREPRISES PAR L'APEC**

La nouvelle méthode de recrutement de cadres proposée par l'APEC poursuit plusieurs objectifs :

- mettre en œuvre les compétences et les potentiels en supprimant le filtre classique du CV et toute référence à l'âge et la formation,
- offrir une confidentialité optimale,
- proposer une méthode orientée Diversité (vs clonage) et non-discrimination,
- valoriser au nom de la marque employeur une certaine éthique du recrutement centrée sur l'objectivité des critères et la primauté accordée aux compétences.

Le processus consiste en la diffusion d'une offre classique, avec les critères de profil habituel - lettre de motivation, CV -, mais invitant aussi les candidats à remplir un questionnaire en ligne anonyme. Les questions portent exclusivement sur les savoirs, les savoir-faire opérationnels et les savoir-faire relationnels requis pour le poste, à travers des mises en situation des compétences.

Ce processus a été expérimenté avec réussite en 2009 chez AUCHAN. Depuis avril 2010, il est en phase de déploiement commercial auprès de plusieurs clients entreprises.

---



# La notion de compétence et les référentiels associés : la démarche du CFPB



**Alain SIMON**

*Responsable des cycles qualifiants  
et des certifications au Centre de Formation  
de la Profession Bancaire (CFPB)*

Outre son activité de **formation** (via la préparation de diplômes d'État et de diplômes professionnels), le CFPB a une activité de **certification**. Celle-ci cherche à valider ce qui est défini comme « *la capacité à exercer un métier, grâce à des compétences mises en œuvre dans des situations de travail maîtrisées* ».

Le cadre du système de **référentiels** mis en œuvre au sein du CFPB comprend :

- un **référentiel métier**,
- un **référentiel de formation**,
- lui-même associé à différents **référentiels Produit**,
- enfin un **référentiel de certification**.

**I - Le référentiel métier** s'appuie sur les grandes familles de métiers : clientèle Professionnels, gestion de patrimoine, conformité, etc.

Le référentiel de chaque métier est construit par la profession sous l'égide d'un « Comité métier ». Celui-ci associe des praticiens du métier et des spécialistes RH. Le référentiel est bien sûr constamment actualisé.

Dans ce cadre sont définies les compétences liées au métier. Elles sont associées à des situations concrètes de travail, à la manière de traiter ces situations, aux capacités de les maîtriser et aux résultats attendus.

Ainsi par exemple sera définie une compétence « Mettre en place les concours adaptés au besoin du client ».

Elle consiste à :

- « *déterminer les concours répondant aux besoins,*
- *prendre une décision sur le dossier,*
- *présenter au client sa position* ».

Les résultats attendus sont triples :

- « *1/ le dossier a été monté et une décision a été proposée,*
- 2/ les garanties ont été définies,*
- 3/ le client en a admis les conclusions* ».

**II - Le référentiel de formation** a trois finalités :

- traduire le métier en unités et modules de formation,
- faire le lien entre les compétences à acquérir pour exercer le métier et le parcours de formation,
- dégager des différentes situations professionnelles les objectifs opérationnels propres aux modules de formation.

Ainsi l'élément du référentiel de formation concernant « La mise en place des concours adaptés aux besoins du client » reçoit le contenu suivant :



- « Permettre à l'apprenant de définir les concours à mettre en place. [...] Il s'appropriera ainsi à la fois les caractéristiques techniques des différents financements et leurs conditions de mise en œuvre ».
- « À l'issue de ce module, l'apprenant sera en mesure de :
  - définir la nature, le montant et les conditions financières des concours à mettre en place pour répondre à l'ensemble des besoins d'une entreprise, en choisissant les plus pertinents répondant à sa situation ;
  - déterminer les garanties appropriées et présenter les propositions au client ;
  - mettre en œuvre les financements. »

Ce référentiel a des « Objectifs opérationnels et des savoirs associés » :

o « Équiper le professionnel en crédits de fonctionnement.

Savoirs associés : crédits de financement du cycle d'exploitation ; garanties.

o Équiper le professionnel en crédits d'investissement.

Savoirs associés : crédits d'investissement ; garanties.

o Présenter la proposition au client.

Savoirs associés : droit ; communication orale. ».

**III - Le référentiel Produit**, pour sa part, prend en compte le contexte, le public, les prérequis, la durée, le rythme. Il détermine les méthodes pédagogiques et établit un séquentiel.

**IV - S'agissant enfin du référentiel de certification**, il cherche à répondre à trois questions :

- Qu'évalue-t-on ?  
Il convient de préciser si l'évaluation porte sur chaque compétence, sur des situations de travail, sur le contexte d'exercice, sur les résultats attendus.
- Comment évalue-t-on ?  
Là sont précisées les modalités des épreuves d'évaluation, les modalités de l'évaluation des compétences, la composition des jurys.
- Comment mesure-t-on ?  
C'est toute la question des critères d'évaluation qui trouve ici réponse.





## Contribution au colloque du 4 mai 2010







# Pratique de la gestion par les compétences



**Gérard LELARGE**

*Dirigeant de GL FORMATION<sup>3</sup>*

## **INTRODUCTION : LA COMPÉTENCE, UNE NOTION INDISSOCIABLE DE LA MISE EN PLACE DE NOUVEAUX OUTILS DE GRH**

La gestion par les compétences constitue un grand progrès par rapport à la pratique empirique menée sur des critères approximatifs (« sens des responsabilités », « dynamisme »...), fondés moins sur l'analyse de résultats concrets que sur l'utilisation d'informations essentiellement subjectives. Aujourd'hui la tenue du poste est de plus en plus souvent évaluée à partir de **données observables**, qui autorisent des conclusions rationnelles, difficilement contestables. Citons, à titre d'exemples, les résultats, les performances, le comportement du collaborateur... Seront ainsi analysés la productivité, le degré de réalisation des objectifs, la capacité concrète à animer une équipe.

La gestion par les compétences, qui a d'abord logiquement concerné les entreprises de grande taille, est aujourd'hui de plus en plus largement appliquée, les responsables RH ayant pris conscience des apports d'une telle démarche. Pourquoi s'intéresser à la gestion par les compétences ? Parce que la compétitivité de l'entreprise réside essentiellement dans sa capacité à disposer des compétences du futur et à mobiliser ces compétences dans un projet collectif.

Nous définirons d'abord la notion de compétence – notion que nous distinguerons de concepts proches. Nous décrirons ensuite les principaux outils utilisés par les entreprises<sup>4</sup>. Enfin nous nous interrogerons sur les conditions de réussite d'une gestion par les compétences.

---

<sup>3</sup> Conseil en entreprise et Formation [www.glformation.com](http://www.glformation.com)

Gérard Lelarge a été vice-président et président du comité de pilotage de l'Observatoire des métiers de la banque

<sup>4</sup> Certains éléments de cette présentation figurent dans l'ouvrage « *La gestion des Ressources Humaines. Nouveaux enjeux, nouveaux outils* », Gérard Lelarge, SEFI. 2<sup>e</sup> édition. 2007.



## I - LES DIFFÉRENTES APPROCHES DES COMPÉTENCES

### A/ Caractéristiques des compétences

Les compétences relèvent du **champ économique et social**. Elles ne relèvent pas du champ de la morale. Compétences et valeurs sont deux notions totalement différentes. Les compétences sont toujours relatives à un **contexte professionnel**.

Les compétences doivent être distinguées des **aptitudes**, définies comme les qualités liées à la personnalité et à l'histoire de chacun, issues des expériences professionnelles et extraprofessionnelles. Citons par exemple le sens de la négociation, l'autonomie, le dynamisme, le pragmatisme, le goût pour les chiffres, le sens de la rigueur.

Les compétences doivent être distinguées de la **qualification**, définie comme la capacité personnelle à exercer une activité. Certains éléments (par exemple le diplôme, l'expérience) présument de l'existence de la qualification; d'autres éléments (le niveau des résultats obtenus...) témoignent de sa réalité.

Les compétences doivent également être distinguées des **talents**, caractéristiques personnelles faisant référence plus à l'inné qu'à l'acquis, non transmissibles, et qui sont en général relativement peu sollicitées dans l'entreprise.

Elles doivent aussi être distinguées du **potentiel**, défini comme l'ensemble des ressources latentes d'un individu, des aptitudes non encore utilisées ou révélées, et susceptibles d'être mises en œuvre dans le cadre d'un projet professionnel.

Les compétences doivent enfin être distinguées des **performances**, définies comme les résultats obtenus par le collaborateur dans le cadre de son activité et généralement évaluées au regard d'objectifs préalablement fixés. Les performances résultent de la nécessaire combinaison des compétences mises en œuvre, de la motivation et des moyens mobilisés dans l'action. Seule la réunion de ces trois éléments fait naître des performances. Un seul exemple: même compétent, un collaborateur pourra ne pas être performant s'il n'est pas motivé pour mettre en action ses compétences (par lassitude, par défi ou révolte larvée vis-à-vis de son manager).

Point essentiel: on ne peut se déclarer soi-même compétent (parce qu'on a tel diplôme, tel titre ou qu'on exerce telle fonction). On doit nécessairement **démontrer, comportements et résultats à l'appui**, l'étendue de ses compétences. Celles-ci s'observent concrètement en situation de travail. Les compétences sont inséparables de l'action. Elles ne peuvent être appréhendées qu'au travers de l'activité par laquelle elles s'expriment. La compétence est un savoir agir reconnu par d'autres que l'intéressé lui-même: par le manager, par les clients, par les alter ego... La compétence est observée, elle relève d'un diagnostic.

### B/ L'approche traditionnelle: savoir, savoir-faire et savoir-être

Est-il nécessaire de rappeler que la notion de compétence est traditionnellement définie comme la combinaison de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être ?

Les **savoirs** correspondent à des connaissances générales et/ou spécialisées. Les **savoir-faire** sont la capacité à utiliser concrètement ces connaissances. Ils correspondent à la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou d'outils. Ils peuvent être de trois types: gestuel (réparer une machine), technique (utiliser le traitement de texte) ou cognitif (appliquer des méthodes de résolution de problème; élaborer une argumentation). Enfin les **savoir-être** correspondent à une maîtrise comportementale et concernent les relations avec autrui.



### C/ Les compétences techniques, relationnelles et méthodologiques

Les **compétences techniques** consistent en la mise en œuvre d'une technicité, dans quelque domaine que ce soit (finances, contrôle de gestion, marketing, ressources humaines, etc.) Les **compétences relationnelles** consistent en l'art et la manière d'interférer avec une ou plusieurs personnes pour obtenir un résultat. Pour leur part, les **compétences méthodologiques** sont centrées sur l'agencement optimal des compétences techniques et des compétences relationnelles pour atteindre les objectifs fixés.

Au-delà peut être analysé le "**savoir combinatoire**" - concept dû à Guy Le Boterf. Le célèbre spécialiste de la question des compétences professionnelles explique que « *c'est en combinant et en mobilisant des ressources (savoirs, savoir-faire, expérience, qualité, réseau relationnel) que la personne construit des compétences nécessaires à la réalisation d'activités, à la résolution de problèmes, et à la conduite de projets* ». Derrière toute action est mise en œuvre une stratégie de résolution de problème.

### D/ Les compétences cognitives

L'analyse des compétences par le biais des savoirs, savoir-faire et savoir-être, largement adoptée par les entreprises qui mènent une démarche compétences, mérite d'être complétée par la notion de compétences cognitives. En effet, selon l'approche traditionnelle des compétences, le comptable, dont l'activité comporte la consolidation des comptes, peut sans difficultés particulières passer à la consolidation des résultats d'activité et devenir ainsi contrôleur de gestion. Or il importe d'aller au-delà de cette démarche et de s'interroger sur **la nature même de l'activité** et donc sur le contenu des compétences requises. Être comptable consiste essentiellement à appliquer des règles - en schématisant le Plan comptable - et à suivre scrupuleusement un processus de traitement. Être contrôleur de gestion va au-delà, et suppose de savoir identifier des sources de dysfonctionnement et de proposer des axes d'amélioration.

L'approche par les compétences cognitives consiste donc à s'interroger sur :

- **la démarche intellectuelle** à la base du métier : quelles actions mentales permettent de résoudre un problème ?
- **les savoirs de référence** : quelles connaissances sont indispensables à la réussite ?
- **les interactions relationnelles** : quelles sont la fréquence et la nature des relations avec les autres ?
- **les relations au temps et à l'espace** : quels sont le nombre et la diversité des informations à collecter ?

Parmi les compétences cognitives, citons les compétences à traiter l'information, à formaliser, à évaluer une solution. On parle aussi de « compétences résolutoires ».

L'approche par les compétences cognitives permet ainsi d'identifier des pistes d'orientation auxquelles on n'aurait peut-être pas spontanément pensé. Par exemple, est-il choquant d'imaginer que deux métiers qui peuvent paraître très éloignés – formateur et vendeur – ont des compétences communes : la capacité à expliquer clairement, à convaincre du bien fondé de son argumentation, à répondre à des objections ?

### E/ Les compétences collectives

Les compétences collectives peuvent être définies comme l'ensemble des compétences de travail en commun - par exemple, les compétences de création et de conception au sein d'un groupe. On parle également de « compétences collaboratives ». Si un ensemble de bons joueurs ne fait pas nécessairement une équipe qui gagne, plusieurs acteurs peuvent obtenir ensemble des résultats supérieurs à ceux provenant de la simple addition de leurs talents. La multiplication des réseaux transversaux, le développement des structures matricielles et des groupes projets renforcent le poids de ces compétences collectives.



Comment les entreprises assurent-elles concrètement la gestion par les compétences ? Par l'utilisation d'« outils » qu'elles veulent « objectifs », l'objectivité pouvant être considérée comme acquise si plusieurs observateurs attentifs – et de bonne foi ! – aboutissent à la même conclusion. Il s'agit en effet dans le domaine RH de privilégier l'analyse des faits (résultats, comportements) et d'être vigilant en matière de recours aux opinions et a fortiori aux sentiments<sup>5</sup>.

Deux outils peuvent être cités : le « Référentiel de compétences » utilisé dans le cadre de l'entretien d'évaluation et le « Miroir » à 180°, ou à 360°, même si cette pratique est beaucoup moins fréquente.

## II - LES OUTILS DE LA GESTION PAR LES COMPÉTENCES LES RÉFÉRENTIELS DE COMPÉTENCES

### A/ Contenu des référentiels de compétences

Les référentiels de compétences recensent, généralement par métier ou par emploi, l'ensemble des compétences que doit maîtriser le collaborateur. On peut distinguer les compétences spécifiques à ce métier ou à cet emploi, et les compétences communes à plusieurs métiers ou emplois<sup>6</sup> (par exemple, les compétences liées à l'utilisation de l'informatique, les compétences liées à l'expression et à la communication, etc.)

### B/ Conception des référentiels de compétences

Lorsqu'on en vient aux conseils pratiques dans ce domaine, nous recommandons d'exprimer chacune des compétences par un **verbe d'action**<sup>7</sup> afin de rappeler le caractère opérationnel de la compétence : un objet, une finalité.

Par exemple, parmi les compétences attendues d'un acheteur, on trouvera notamment : « *définir les critères de sélection des fournisseurs afin de lancer un appel d'offres* ». Pour un concepteur de formation, on aura : « *tester un projet de formation afin d'en valider le contenu et les méthodes* ».

Quatre niveaux de compétences peuvent être distingués :

- **un niveau basique** : le collaborateur exécute a minima ;
- **un niveau opérationnel** : il réalise les tâches sans erreur et règle des problèmes simples ;
- **un niveau de maîtrise** : il utilise parfaitement les techniques et les outils liés à son poste, il est capable d'agir de manière autonome, y compris pour régler des problèmes complexes ;
- **un niveau d'expertise** : il peut faire évoluer les outils ou les procédures ; il anticipe ou favorise des évolutions.

En matière d'évaluation de la maîtrise des compétences, nous conseillons d'adopter une échelle comportant un **nombre pair de positions**. Cette solution oblige en effet les managers à davantage d'objectivité... et même de courage.

Par exemple, sur une échelle de 1 à 4, face à un collaborateur dont la tenue du poste n'est pas satisfaisante, le manager devra choisir : soit 2, soit 3... ce qui n'est pas toujours aisé.

Par contre sur une échelle de 1 à 5, face au même collaborateur, le manager aura tendance à opter pour la solution

---

<sup>5</sup> Les faits sont apparents et peuvent être observés sans beaucoup d'ambiguïté. Les opinions sont les jugements de valeurs portés sur l'autre. Les sentiments sont ce qu'on ressent vis-à-vis de l'autre.

<sup>6</sup> Il s'agit dans ce cas de compétences dites « transverses » ou « transversales ».

<sup>7</sup> Exemples : alerter, expliquer, identifier, préparer, sélectionner.



de facilité, c'est-à-dire pour « la note du milieu » : 3 - solution qui bien évidemment satisfera le collaborateur, mais ne permettra pas de l'alerter sur son comportement ou ses résultats... et contribuera à discréditer le manager perçu, à juste titre, comme manquant de courage.

De façon plus précise, chaque niveau de maîtrise peut être explicité de façon « littéraire » pour chacune des compétences liées au poste.

Par exemple, la compétence liée au traitement des réclamations des clients pourra être appréciée ainsi :

niveau 1 : « recueille les éléments de compréhension de la réclamation et la prend en charge » ;

niveau 2 : « s'assure du bien fondé de la réclamation et suit la régularisation » ;

niveau 3 : « mesure l'incidence de la réclamation au regard de sa connaissance du client » ;

niveau 4 : « s'appuie sur la réclamation pour en faire une opportunité commerciale ».

Certains référentiels identifient pour chaque compétence le **niveau requis**, c'est-à-dire le niveau considéré comme nécessaire à l'exercice optimal de l'activité. La comparaison entre ce « niveau requis » et le **niveau acquis** par le collaborateur permettra d'identifier les écarts à combler, par exemple par le biais d'une formation.

D'autres référentiels **hiérarchisent les compétences** afin de privilégier les actions de développement en faveur des celles jugées fondamentales au métier ou à l'emploi.

### III - LES OUTILS DE LA GESTION PAR LES COMPÉTENCES LES MIROIRS (180° OU 360°)

#### A/ La technique du miroir

La technique du miroir consiste à **recueillir l'avis d'un certain nombre de collaborateurs de l'entreprise sur la façon dont le poste est tenu par le salarié** qu'il s'agit d'évaluer. Ce mode particulier d'appréciation renvoie une **image** à celui qui est ainsi évalué.

Les collaborateurs sollicités (souvent nommés « **partenaires** ») sont généralement le responsable hiérarchique (« **n+1** ») ainsi que ceux pour lesquels le collaborateur travaille. On parle ainsi de « **clients** » internes à l'entreprise. Il s'agira par exemple de la direction commerciale amenée à apprécier la prestation de recrutement de plusieurs vendeurs par la DRH, ou encore de la DRH sollicitée pour évaluer les fonctionnalités du système d'information créé par la Direction de l'informatique pour assurer le suivi des effectifs, etc. A ces partenaires pourront se joindre le manager du responsable hiérarchique (« n+2 ») s'il a des contacts suffisamment fréquents avec le salarié objet du miroir, ainsi éventuellement que les alter ego du salarié (membres du groupe de travail ou d'un groupe projet dont il fait partie).

Ce type de miroir est dit « **miroir à 180°** ». Il devient « **miroir à 360°** » si les **subordonnés** du collaborateur à évaluer sont également sollicités pour donner leur avis sur son mode de management. Au total, le miroir permet d'identifier des axes de progression et de créer, entre le manager et son environnement, une situation de dialogue qui doit favoriser une plus grande efficacité de l'équipe.

#### B/ Critères dans le cas du miroir à 180°

Pour ce miroir, les **critères d'évaluation** des collaborateurs, quel que soit leur domaine d'activité, peuvent être :

- la réactivité (définie comme la rapidité des prestations et des réponses apportées aux attentes et aux demandes



même imprévues),

- le dynamisme et le degré d'initiative,
- la qualité des analyses et la pertinence des propositions;
- le développement des opportunités de coopération ou d'affaires,
- la contribution aux performances des « clients » internes (apports concrets et opérationnels en matière de résultats et de productivité).

Un critère spécifique peut compléter ces critères standard afin de prendre en compte le domaine d'activité du salarié évalué et ainsi l'élément sur lequel des efforts devront plus particulièrement porter au cours de l'année. Parmi ces **critères additionnels**, citons :

- le développement de l'autonomie des subordonnés et le renforcement de l'efficacité des équipes,
- l'aptitude à faire partager des valeurs,
- l'innovation et la réponse au besoin attendu de créativité (quel que soit le domaine de l'innovation : technologique, financier, commercial, économique, managérial, social),
- l'anticipation des opportunités et/ou des difficultés et défis futurs.

### C/ Questions spécifiques au miroir à 360°

Dans le cas du miroir à 360°, sont évalués des critères liés au **mode de management** : la capacité d'écoute du manager, sa disponibilité, son appui technique, sa capacité à partager de l'information...

Le miroir à 360° sera ainsi un outil d'amélioration des compétences managériales, et pas seulement un outil d'évaluation.

Les entreprises recourent au miroir à 360° :

- soit dans une logique de **développement personnel** : le miroir vise alors à détecter les points à améliorer et permet à l'intéressé de mieux se connaître<sup>8</sup>,
- soit dans une **logique de gestion** : utilisé en tant qu'outil de détection des potentiels, le miroir vise à s'assurer que le collaborateur peut intégrer ce groupe.

**Plusieurs éléments conditionnent la réussite du miroir à 360°** : une grande clarté des finalités poursuivies et des règles du jeu, une parfaite cohérence avec les autres outils de management et de gestion des Ressources Humaines, un climat de confiance partagé par les acteurs, une grande pertinence des restitutions, enfin la mise en place rapide d'un plan de développement.

**En substitution aux miroirs à 360°**, peuvent être organisées **des enquêtes de satisfaction** des collaborateurs vis-à-vis de leur manager. Dans une telle enquête, chacun pourra être amené à s'exprimer<sup>9</sup> sur des thèmes comme : « *Mon manager admet facilement des idées différentes des siennes* » ; « *Il s'impose par sa capacité à animer l'équipe* » ; « *Il m'aide à résoudre des problèmes auxquels je suis confronté* » ; « *Il m'associe à des projets motivants* » ; « *Il me communique systématiquement les informations concernant ma fonction* ».

---

<sup>8</sup> On parle ainsi souvent de « feed-back » à 360°.

<sup>9</sup> Par exemple, sur une échelle à quatre positions notées : « pas du tout d'accord » ; « plutôt pas d'accord » ; « plutôt d'accord » ; « tout à fait d'accord ».



## CONCLUSION : LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UNE GESTION PAR LES COMPÉTENCES

Une expérience un peu approfondie dans le domaine de la gestion par les compétences conduit à dégager quelques grands principes de réalisation, selon lesquels la démarche doit être **simple, pragmatique, partagée** et **évolutive**.

### Une démarche **simple**

Ne cédon pas à la tentation de concevoir des systèmes trop complexes. Ayons en tête que l'utilisation des outils peut être – et c'est logique - relativement difficile pour ceux qui ne les ont pas conçus.

De plus, si ces outils constituent d'évidence un progrès par rapport aux pratiques synonymes d'arbitraire, il faut veiller à ne pas les multiplier indûment. Ne transformons pas les DRH en « quincailliers de la DG ».

### Une démarche **pragmatique**

La gestion par les compétences n'a pas pour finalité de déterminer des traits de caractère ou de personnalité. Les professionnels RH doivent limiter leur analyse à l'objectivité des comportements et aux résultats atteints.

Peut-on toutefois éviter la subjectivité ? Comme l'explique Jean-Bernard Fournier : « On ne peut reprocher à un observateur sa subjectivité. Ce qui peut lui être reproché, c'est le flou des concepts et des critères qui fondent sa décision, l'absence d'indicateurs permettant un rapprochement avec la réalité ou l'opacité de ses choix en matière d'outils et de stratégie de recueil de l'information ».

### Une démarche **partagée**

Il est indispensable d'échanger, d'expliquer, d'informer, de former avant la mise en place de toute nouvelle politique RH. Et particulièrement dans le domaine des compétences et de l'évaluation. Ainsi, par l'utilisation du miroir à 180°, le manager n'est plus seul à évaluer ses collaborateurs. Par l'utilisation du miroir à 360°, il est lui-même évalué par ceux-ci. C'est dire l'importance de la force de conviction et la nécessité du partage dans ce type de changement.

### Une démarche **évolutive**

L'actualisation des référentiels de compétences est indispensable.

Parmi les compétences dès aujourd'hui essentielles, citons les compétences cognitives, mais on peut imaginer qu'elles prendront demain encore plus d'importance dans un monde complexe. Notons également le poids probablement croissant des compétences liées à la communication dans un univers d'échanges de plus en plus nombreux. Citons pour mémoire l'évolution des compétences liées à l'utilisation des nouvelles technologies, qui suppose notamment une grande adaptabilité, une forte capacité d'abstraction, une grande réactivité, mais aussi une grande capacité de recul.

L'actualisation des compétences requises, donc la prise en compte des évolutions à la fois de l'environnement dans ses diverses composantes et de la stratégie de l'entreprise, montre que la gestion par les compétences et la démarche GPEC doivent être menées de front. C'est d'ailleurs ce que font, de façon logique, nombre d'entreprises.

---



**Observatoire** des métiers, des qualifications  
et de l'égalité professionnelle entre les  
femmes et les hommes **dans la banque**

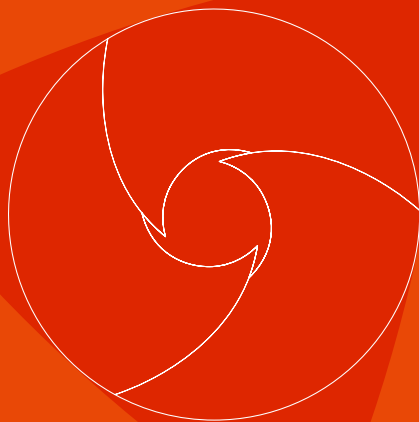
*Adresse et communication de l'Observatoire*

BMEP • 18, rue La Fayette - 75009 Paris • 01 48 00 50 29

**[www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)**

Maquette : Café Noir - Rambouillet.  
Imprimé par les Compagnons du Sagittaire à Rennes.





Observatoire des métiers, des qualifications  
et de l'égalité professionnelle entre les femmes  
et les hommes **dans la banque**