

Partie I
Les compétences
au centre
d'un nouveau monde

1

Les compétences, moteur de l'IRH

1.1 Les compétences, l'IRH et la GPEC

L'ingénierie des ressources humaines est composée (IRH) de l'ensemble des techniques et des méthodes à disposition d'une organisation, service RH comme management, pour que l'homme soit au centre du système, épanoui et motivé, tandis que la gestion personnalisée de l'évolution des compétences (GPEC) se propose de faire évoluer chaque salarié tout au long de sa carrière en privilégiant l'évaluation et le perfectionnement de l'ensemble de ses savoirs et savoir-faire outre son savoir être.

1.1.1 Vous avez dit « compétence » ?

Encore un mot poubelle qui fait l'objet de toutes les confusions : compétence. Ce terme bénéficie d'une définition formalisée par le FD ISO 10018 (X 50-903) d'octobre 2012 à laquelle il convient désormais de se référer, c'est l'« aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et des savoir-faire pour obtenir des résultats souhaités¹² ».

.....
12 *Mise en œuvre des ISO 9000*, AFNOR Éditions, 2002, p.51.

Dans le cadre de la direction d'un projet *Leonardo da Vinci* concernant la mise au point d'une nouvelle méthodologie des compétences, nous en tirons un ensemble de conséquences opérationnelles, utiles au quotidien :

- ▶ La compétence est prouvée par l'expérience et s'actualise dans une situation concrète.
- ▶ La compétence est mesurable à l'aide d'un outil nommé « cartes de compétences » résultant d'un référentiel de compétences établi dans une institution qui permet de cartographier les compétences pour chaque fonction et pour chaque personne.
Les différences ainsi mesurées entre les requis pour une fonction et les acquis identifiés pour le titulaire déterminent des écarts positifs qui sont des ressources à disposition de l'institution et tandis que les écarts négatifs sont des marges de progression qui doivent être comblées par des actions et/ou de perfectionnement.
- ▶ La compétence se distingue par son actualité (auparavant il était question d'aptitude, alors que la compétence se définit par des savoirs et savoir-faire qui s'apprennent et ne sont pas prédéterminés) et sa mesure (évaluée en différents niveaux de complexité et en plusieurs degrés de maîtrise). Une aptitude est une possibilité virtuelle, de la même façon qu'une bouteille dont la capacité est d'un litre mais dont la contenance réelle doit être précisément évaluée et le contenu précisément défini.
- ▶ La compétence a besoin d'être conjuguée avec un ensemble de compétences associées et de prérequis pour pouvoir répondre aux exigences d'une activité, résoudre un problème ou souscrire à une situation, de la même façon que la main a besoin de plusieurs doigts pour appréhender un objet, plus l'appréhension est délicate plus il est nécessaire d'avoir recours aux deux mains.

Une nouvelle conception des compétences, tant en ce qui concerne leur définition que leur évaluation et leur utilisation pratique tout au long de la carrière des salariés, se pose comme pilier d'une gestion prévisionnelle de l'évolution des compétences.

Celle-ci nécessite une véritable ingénierie des ressources humaines accessible à tous, renouvelée elle aussi dans sa conception (dynamique et en phase avec les évolutions) et sa pratique (quotidienne et concertée) utilisée à la fois et conjointement par le management et le service RH tout au long de la carrière des agents, de leur embauche jusqu'à leur départ, à tous les moments forts émergeant au cours de cet itinéraire professionnel : accueil, intégration, formation, entretien annuel, entretien de régulation, conflits, entrée dans

la seniorité, promotion, reclassement, affectation à des projets, intégration dans des groupes de travail, prévention des risques psychosociaux... Ainsi, la cartographie des compétences comme la description des fonctions constituent les bases d'une démarche de qualité systématique, holistique et réticulaire dont la vitalité est constamment renouvelée par une méthode de communication apprise et partagée par tous les salariés qui composent un organisme de travail.

En conséquence de cet état de fait et pour atteindre les objectifs définis ci-dessus, il convient de concevoir et d'utiliser des instruments de mesure des compétences qui permettent d'identifier et d'évaluer précisément des écarts entre des compétences requises, maintenant et à terme, dans une fonction et les compétences acquises par un salarié. Pour parvenir à maîtriser cette double évolution, il importe de former de façon continue les salariés (*cf.* la loi sur la formation du 4 mai 2004) et de favoriser l'adaptation continue des salariés dans un *continuum* de compétences utiles tout au long de leur carrière.

Pour maîtriser ce flux et programmer des formations adaptées à ce double objectif, nous proposons une méthodologie soutenue par la Commission européenne dans un projet *Leonardo da Vinci* impliquant le secteur hospitalier de cinq pays. Ce référentiel peut être décliné par les responsables RH comme par le management à tous les moments de la carrière d'un salarié d'une part, et peut permettre d'évaluer les besoins de compétences de toutes les fonctions d'autre part.

Insistons sur le fait qu'un emploi est désormais une coquille, façon Bernard l'Hermite, dans laquelle le salarié va exercer de multiples fonctions tout au long de sa vie professionnelle. Pour remplir chacune d'elles, le salarié doit connaître, élargir et perfectionner un *portefeuille de compétences* dont il pourra tirer, au fur et à mesure des évolutions qui lui seront offertes, les cartes de compétences utiles à remplir la fonction requise à un instant donné.

La GPEC est alors pilotée conjointement par le salarié et par les responsables RH et le management de l'organisme. Ceux-ci s'accordent pour optimiser des compétences utiles à une fonction, en sachant que les fonctions peuvent évoluer en termes de contenus et de niveaux de compétences. L'enrichissement perpétuel du portefeuille de compétences de chaque salarié doit permettre, au fil d'évaluations annuelles menées entre le management et chacun de ses collaborateurs, d'adapter la performance du salarié aux besoins de l'organisme et les stratégies politiques définies dans lequel il travaille pour une gestion dynamique des ressources humaines.

1.1.2 De la gestion administrative à une relation *ad hominem*

Pour bien manifester la rupture conceptuelle et opérationnelle que nous proposons, le terme et les pratiques de la GPEC doivent faire l'objet d'un changement radical déjà amorcé¹³. En ce qui concerne le sigle GPEC, nous le développons en insistant sur deux dimensions importantes qui le sous-tendent, la **personnalisation** d'une part, et l'**évolution** des compétences d'autre part.

Ainsi la GPEC doit être entendue et pratiquée comme la gestion personnalisée de l'évolution des compétences. Si nous proposons de faire évoluer le vocabulaire, c'est aussi pour mieux faire évoluer les pratiques. Ainsi la gestion, prévisionnelle par essence comme l'indiquait déjà Confucius (« *administrer, c'est anticiper* »), doit être une préoccupation partagée à la fois par le service *ad hoc* (le service des ressources humaines auquel il est urgent de redonner la plénitude de sa vocation et de son sens : épanouir les hommes et les femmes) et par le management. Ce partage doit pouvoir s'effectuer à partir de méthodes et d'outils possédés et développés en commun tout au long de la carrière de chacun des salariés d'un organisme de travail.

Par ailleurs, les compétences (dans leur conception, leur pratique et leur métrologie) doivent faire l'objet d'une profonde réflexion renouvelée. Elle a été développée dans une méthodologie redéfinie et validée : la Commission européenne nous a permis de concevoir et de perfectionner, par tous moyens utiles, une méthodologie d'évaluation des compétences à partir de la construction d'un référentiel spécifique à chaque organisme. Depuis lors, elle s'est enrichie par les applications opérées dans de multiples secteurs au profit d'un véritable partenariat avec les salariés auxquels elle est destinée. Ceux-ci doivent se l'approprier, quels que soient leur fonction et les services concernés : celui des ressources humaines – évidemment –, mais aussi le management, y trouveront le creuset nécessaire à la mise en place de cette gestion personnalisée de l'évolution des compétences. Ainsi, cet outil sera élaboré en concertation avec les professionnels, d'une part et élaboré dans le cadre d'une démarche globale, pensée, réfléchie et préparée avec soin, d'autre part.

Support de management formidable pour créer du lien avec les salariés, la construction de l'outil va renforcer la communication entre les différents acteurs.

.....

13 Kerlan Françoise, Minvielle Yvon, *Guide pour la GPEC*, Eyrolles, 2007.

La GPEC est une réponse organisationnelle opérationnelle à la définition des orientations politiques stratégiques d'une organisation qui va se décliner à travers le management (dont va découler la communication interne et/ou externe), les politiques financières et logistiques de l'organisation, et à partir de laquelle va se construire la démarche qualité globale de l'entreprise.

Enfin, le travail autour des compétences ne peut se concevoir déconnecté de la structure ou du service. Ainsi, il peut être réalisé à l'occasion d'une réflexion d'ensemble sur les objectifs, les missions, les procédures opérationnelles visant à une cohérence des actions (car ce sont les composantes de cette organisation) et sur les personnels qui concourent à remplir ces missions et ces objectifs. La participation des partenaires sociaux est essentielle.

L'évolution toujours plus pressante de l'environnement des organisations exige l'évolution des compétences. Est-il besoin de donner des exemples de ces évolutions ?

- ▶ Au plan technologique, l'automatisation, la robotisation, la bureautique, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et bientôt la domotique, puis la pression des préoccupations environnementales... constituent les manifestations les plus visibles en se diffusant partout, de l'univers industriel à celui de l'administration, des bureaux jusque dans les foyers.

Ces évolutions impliquent évidemment une mise à niveau des compétences et l'acquisition de nouvelles connaissances, adaptées à la maîtrise de ces techniques, comme c'est le cas pour la bureautique dont la « convivialité » des équipements reste à démontrer. Il convient de développer des apprentissages à maîtriser les subtilités du *pack office* (facile pour les jeunes nés avec un ordinateur portable dans le berceau et plus difficile pour les générations précédentes qui entrent dans le monde des seniors).

- ▶ Au plan personnel, quelques exemples illustrent les incroyables parcours de personnes que nous gardons en mémoire. Ainsi, entre autres exemples remarquables, nous pouvons citer :
 - ▼ Ce Président d'une Mutuelle, qui a commencé sa carrière avec un certificat d'études en poche en cassant les cailloux du réseau ferré, et qui est devenu agent de maîtrise tout en effectuant la mission de trésorier de son syndicat et un boursicoteur avisé.
 - ▼ Ainsi, cet ingénieur-conseil, expert international en biologie auprès de multinationales qui a commencé sa carrière comme laborantin, a acquis un diplôme d'ingénieur grâce à des cours du soir au Cnam, et qui passe ses loisirs à entretenir des chevaux.

- ▼ Citons aussi le cas de ces ouvriers, confinés au mauvais milieu d'une chaîne de travail, obligés d'acquérir des compétences pour programmer des robots et conduire une chaîne automatisée dans l'industrie automobile ou aéronautique.

Nous pourrions multiplier les exemples.

Que démontrent ces cursus de gens ordinaires que chacun peut croiser dans la rue ou dans les couloirs de son entreprise, bien loin des personnalités exceptionnelles du monde de l'économie, des Bolloré, Pinault et Arnault qui ont construit des empires industriels et financiers, mais qui se rejoignent dans une même dynamique : celle de l'accroissement, de l'évolution et de l'adaptation continue de leurs compétences à leur environnement concurrentiel ?

- ▶ En premier lieu, l'évolution des compétences est nécessaire pour progresser dans sa carrière professionnelle et lui procurer une tout autre impulsion que l'orientation initiale lui donnait.
- ▶ En second lieu, la formation continue acquise sous diverses formes et dans différentes fonctions permet une avancée sensible et facilite grandement l'ascenseur social en panne par ailleurs¹⁴.
- ▶ En troisième lieu, la détermination personnelle, la volonté et l'ambition sont à l'origine de cette évolution des compétences.
- ▶ Enfin, l'accroissement et la diversification des compétences sont fortement liés à des intérêts personnels sans rapport avec la carrière professionnelle.

Il faut aussi remarquer que l'évolution des compétences correspond à un profond besoin de valorisation et de progression personnelle. Lorsque ce besoin n'est pas pris en compte par l'organisme, il se transforme, soit en passivité (le travail est fait et la qualité s'en ressent), soit en pathologie spécifique à la sphère du travail. Elle se manifeste par divers symptômes, allant de la démotivation au sabotage pur et simple, en passant par l'absentéisme, la démission et des troubles psychosomatiques plus ou moins graves, dont le stress est la traduction endémique la plus massive, le *burn out* (la plaie des personnels) et le suicide (le résultat le plus dramatique).

La pression concurrentielle est une donnée majeure du monde du travail qui pousse les salariés à la limite de leurs compétences, voire au-delà. Pour éviter les conséquences de cette pression, il est important que chacun puisse affiner son degré de maîtrise de chacune des compétences, de les perfectionner et de les élargir.

.....
14 D'après une étude du Sénat de septembre 2007, seulement 13 % des enfants des classes populaires entrent dans les grandes écoles.

Mais il est aussi essentiel d'apprendre des techniques et des méthodes qui facilitent la gestion de cette pression et la maintenance à distance. Ces outils sont rassemblés dans une compétence spécifique que nous dénommons *brainpiercing* (ou anticipation mentale), que nous avons détaillée par ailleurs et introduite dans de nombreux organismes comme un savoir-faire aux multiples effets bénéfiques pour prévoir, se rassurer et rassurer autrui¹⁵.

En outre, il est souvent nécessaire de s'interroger sur la pertinence du maintien d'une telle pression. Ainsi, quand nous avons étudié les conditions de travail dans une manufacture d'un Monopole d'État, il était évident que les cadences méritaient bien le qualificatif d'« infernales » : quatre heures sans arrêt, une production de vingt unités à la minute découlant de gestes répétitifs et dangereux. Nous avons réussi à prouver, au grand étonnement du polytechnicien, directeur de cette usine, que la production augmentait en quantité et surtout en qualité quand des pauses de cinq minutes étaient introduites toutes les heures. Ce dirigeant nous opposa un premier calcul apparemment indiscutable :

- ▶ pour une production horaire de 100, 4 heures fournissent 400 ;
- ▶ si 5 minutes sont perdues pour chaque heure passée, ces 15 minutes « perdues » doivent se traduire par une production de 385.

L'expérience et le verdict des faits montrèrent que, bien au contraire, la production était supérieure à 400 pour toutes les ouvrières concernées. En outre, chaque lot échantillonné contenait un pourcentage de rejets, mis en évidence par le laboratoire de contrôle, inférieur au chiffre habituel.

Deux explications viennent à l'esprit :

- ▶ D'une part, les pauses permettent de récupérer sans puiser dans les réserves physiologiques. Par conséquent, le repos introduit de façon régulière casse la cadence et concourt à augmenter l'efficacité et la vigilance des opérateurs qui influent sur la dextérité nécessaire à ce type de travail.
- ▶ D'autre part, intervient « l'effet Mayo¹⁶ ». Celui-ci résulte de l'attention qui est portée (par un conseil extérieur et/ou la Direction) à l'amélioration des conditions de travail. C'est l'équivalent de l'effet placebo en médecine : il suffit de s'intéresser à un groupe de travail pour que celui-ci « récompense » – en quelque sorte – ceux qui manifestent un tel intérêt en améliorant leur performance, comme l'avait constaté Elton Mayo en 1928 dans l'atelier Hawthorne de la General Electric.

15 Labruffe Alain, *Pour en finir avec le stress, une méditation occidentale*, Chiron, 2003.

16 L'intérêt porté à un groupe de travail augmente la performance, même si c'est sur le groupe voisin que des améliorations des conditions de travail ont été apportées.

De même, les enfants, dont les parents s'intéressent à leurs devoirs scolaires et dont les résultats sont appréciés, obtiennent de meilleures performances que ceux dont les parents sont indifférents. Google a ainsi mis en place une organisation du travail où chacun dispose de 20 % de temps libre, qu'il utilise à sa guise. Chacun connaît maintenant les performances extraordinaires de ce groupe où la pression est prévenue, voire allégée, par une telle latitude. Cette disposition – parmi bien d'autres¹⁷ – introduit un degré de liberté sensible qui, loin de déclencher le chaos, permet à chacun de donner le meilleur de lui-même, à son rythme, et à Google de connaître une croissance extraordinaire. Ainsi, la réponse aux besoins des salariés est au service de l'organisation et de son bon fonctionnement.

1.2 Une gestion évolutive et personnalisée des compétences

La gestion personnalisée de l'évolution des compétences est facilitée par ce besoin fondamental de progression partagé par tous ceux qui travaillent, qui correspond à ce que Masaaki Imai a diffusé sous le terme de « kaizen » (ou amélioration continue)¹⁸. En conséquence, dorénavant, l'entreprise doit souscrire à ce profond besoin des salariés, en l'encadrant et en le favorisant en fonction des évolutions prévisibles et de la stratégie, qui préside à la réalisation de ses objectifs de production et de service. Autant dire que cette nouvelle GPEC doit se construire et se développer dans deux directions majeures : vers le perfectionnement et l'acquisition de compétences techniques, d'une part et vers le perfectionnement des compétences relationnelles, d'autre part. Les dirigeants doivent comprendre que ces compétences relationnelles, peu développées par la formation initiale vivifient les premières et donnent toute sa dynamique et son efficacité au réseau clients-fournisseurs. La GPEC doit donc concourir puissamment et de façon prioritaire à leur développement.

Ces deux dimensions de développement et d'expansion des compétences individuelles sont d'autant plus importantes que chacun peut constater (à la suite des experts et du gouvernement qui le proclame ouvertement) que la formation initiale se dégrade.

.....
17 Les salariés ont gratuitement à leur disposition des boissons et des aliments en permanence, un salon de coiffure, un garage pour entretenir leur véhicule, une crèche pour déposer leurs enfants. Nos amis trotskystes auront beau jeu de dénoncer l'augmentation de l'aliénation dont ce personnel est l'objet, dirigé par de jeunes loups capitalistes milliardaires en une décennie.

18 *Genba kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*, Gembakaizen Ed., 2012.