

1

Gestion des ressources humaines et gestion axée sur les compétences

Un passage de la ressource vers l'humain

Nancy Brassard

Collaborateurs : Benjamin Bélair et Olivier Clément



La question du changement et la manière d'y faire face s'avèrent, actuellement, au cœur des réflexions touchant la gestion des ressources humaines. Entre autres, les transformations de l'environnement externe sous la pression de la mondialisation, des crises économiques, des bouleversements écologiques, du renversement de la pyramide des âges dans plusieurs pays, de l'immigration, du développement rapide des technologies et du transfert des richesses entre le Nord et le Sud, obligent les organisations à faire preuve de plus en plus d'ingéniosité afin de demeurer compétitives, efficaces et efficientes, tout en procurant à leur personnel un environnement humain dans lequel il est possible de se réaliser en tant que personne et en tant que professionnel. La littérature fait d'ailleurs état des nombreux avantages à opter pour des pratiques de gestion davantage axées sur le développement des individus : taux de rétention plus élevé, réduction de l'absentéisme et des maladies professionnelles, attrait des personnes compétentes. Par conséquent, plusieurs organisations efficientes l'ont compris et tournent maintenant leur gestion vers le développement des compétences de leurs employés.

1.1 Le contexte historique et de brèves définitions

La question se pose maintenant à savoir comment on peut définir non pas seulement la compétence, mais la gestion axée sur les compétences. La définition proposée par Foucher (2010) permet d'être assez générale pour englober les différentes définitions relevées dans la documentation portant sur la compétence, tout en offrant aux praticiens un guide précis des directions à prendre et des actions à poser pour l'implantation d'une démarche de gestion axée sur les compétences :

Une démarche compétence consiste en un effort délibéré de gérer les ressources humaines en fonction des compétences en mettant en œuvre un ensemble de moyens destinés à faciliter l'atteinte de certains des objectifs suivants ou de l'ensemble d'entre eux : disposer des compétences requises, à la fois en fonction des exigences des métiers et des objectifs stratégiques de l'entreprise, les développer, les mettre en valeur et les reconnaître afin d'améliorer le rendement des individus, de mieux gérer les mouvements de personnel, d'accroître la capacité d'adaptation de l'entreprise et de contribuer à sa performance, à court et long termes.

Évidemment, la mise en œuvre d'une approche de gestion axée sur les compétences ne peut se faire sans modifier un peu la manière de penser la gestion des ressources humaines. À cet effet, Guy Le Boterf, consultant européen en gestion et développement des compétences et en dispositifs de professionnalisation, propose sept nouvelles façons de raisonner sur ce sujet. Premièrement, une personne peut être très compétente, mais ne pas nécessairement savoir agir avec compétence. La personne compétente doit être capable d'actualiser ses compétences. Le référentiel de compétences ne suffit plus pour parler de compétence ; il faut penser en termes de pratique. Deuxièmement, il faut raisonner en termes de ressources diversifiées et non seulement en termes de compétences individuelles. On parlera alors de compétences individuelles, collectives, organisationnelles, centrales, fondamentales et autres. Ces divers concepts seront d'ailleurs abordés dans le présent ouvrage. Troisièmement, il faut raisonner de façon sélective et non seulement exhaustive. Il ne faut pas s'attaquer à toutes les compétences, mais seulement à celles qui sont essentielles. À ce sujet, nous utiliserons la terminologie « compétences essentielles » ou encore « compétences clés » pour traiter de cette notion. Quatrièmement, il faut raisonner en termes de compétences collectives et non seulement de compétences individuelles. La performance d'une organisation ne dépend pas de la somme des compétences individuelles, mais de leur coopération ou leur mise à profit. Cinquièmement, il faut raisonner en termes de management par influence plutôt que par action directe. Sixièmement, il faut raisonner en termes de « navigation » et non seulement en termes de cursus ou de programme collectif. En ce sens, Le Boterf prétend qu'il faut développer des parcours professionnels souples et complexes pour ne pas démotiver et aussi pour générer une portion de défi. Septièmement, il faut raisonner en reliant les questions de compétences aux exigences de confiance des employés envers l'organisation et vice-versa, et ce, en vue non seulement d'entretenir le sentiment d'autoefficacité personnelle, mais l'important sentiment d'autoefficacité organisationnelle. Il faut obligatoirement que l'employé se sente compétent pour agir avec compétence. De plus, il faut qu'il sente que son organisation le soutient dans la mobilisation de ses ressources et compétences pour agir adéquatement, dans le sens souhaité (Brassard, 2009).

Maintenant que nous venons de clarifier les conditions à partir desquelles peut être mise en place une démarche de gestion axée sur les compétences, il est maintenant possible de voir en quoi elle est un prolongement des processus de gestion des ressources humaines, davantage relié à une gestion humaine des ressources.

1.2 Le processus de planification

De manière générale, la planification des besoins en ressources humaines dans une organisation permet de prévoir les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel. C'est dans ce deuxième aspect que la gestion axée sur les compétences peut améliorer le processus de planification. Tout d'abord, elle peut contribuer à transformer l'analyse du poste à pourvoir. Traditionnellement, le gestionnaire disposait de deux grandes familles de méthodes pour parvenir à définir un poste : présenter les caractéristiques de la tâche à accomplir ou observer l'actuel titulaire du poste (Réhayem, 2008). L'approche axée sur les compétences permet de repenser ces façons de faire :

L'analyse des compétences conduit à la présentation de liste d'aptitudes, d'habiletés et de savoir-faire nécessaires pour exercer certaines responsabilités. Alors que l'analyse des emplois s'intéresse aux tâches propres à un emploi donné, l'analyse des compétences s'intéresse à des aptitudes, quel que soit l'emploi occupé (Guerrero, Haines, Audet, et St-Onge, 2009).

Le référentiel de compétences constitue l'instrument principal d'une gestion axée sur les compétences. Comme nous l'avons vu précédemment, la gestion axée sur les compétences concerne à la fois les intérêts individuels et ceux de l'entreprise. D'abord, sur le plan individuel, le référentiel de compétences permet de dresser ce que nous appellerons « le profil des compétences attendues de l'individu », soit celles qui sous-tendent son embauche. Pour l'organisation, le profil de compétences recense les compétences requises pour occuper le poste désigné, il permet d'établir ce que l'entreprise souhaite trouver chez les candidats et de planifier l'embauche. On peut élaborer le profil de compétences avant ou après l'embauche. Il va de soi qu'il est préférable de l'élaborer avant afin de mieux structurer le processus d'embauche et de cibler, lors des entrevues, les comportements découlant des compétences requises pour occuper un emploi donné.

Le référentiel n'est pas une simple liste de compétences, en ce sens qu'il contribue à organiser rationnellement les liens entre ces dernières. Les référentiels peuvent s'organiser autour de trois critères (Foucher, Barrette, Jean et Simard, 2006). Premièrement, son contenu, c'est-à-dire la nature des compétences composant le référentiel. Deuxièmement, son mode d'élaboration, qui est la méthode par laquelle on cible les compétences. Troisièmement, son mode d'application, qui consiste en son degré de flexibilité et en la présence d'outils d'accompagnement pour permettre d'en faire quelque chose d'utile. On se posera alors la question suivante : s'applique-t-il à une seule profession ou à un ensemble de métiers ?

Comme en ce qui a trait à la définition de la compétence, il n'y a pas de consensus sur ce qu'est un référentiel. Les définitions portent sur un ou plusieurs des éléments suivants : la nature du référentiel, son ou ses rôles et sa finalité. Foucher (2010) propose une définition qui regroupe ces trois éléments et qui est opérationnelle pour le gestionnaire en ressources humaines :

Un référentiel de compétences est un instrument de référence et de gestion à portée stratégique, opérationnelle et motivationnelle. En définissant les compétences à maîtriser, il contribue à préciser les exigences à satisfaire pour réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation et effectuer efficacement le travail. Il fournit un guide apte à susciter la motivation pour des actions de divers types, entre autres celles de développement, et il oriente nombre de décisions dans les différentes sphères de la gestion des ressources humaines... Quant à son contenu, il peut varier selon la définition de la compétence qui est retenue et de sa cible : poste, emploi, métier ou profession, processus organisationnels ou autre objet de référence.

Dans la littérature sur le sujet, il existe une absence de constance dans l'utilisation des termes « profil de compétences » et « référentiel de compétences » bien que « profil » s'avère celui qui est le plus couramment utilisé. Plusieurs organisations ou entités organisationnelles vont même jusqu'à faire des distinctions entre les deux. Toutefois, après une analyse minutieuse, nous constatons que ces explications font état de nuances ou de subtilités qui sèment plutôt la confusion dans la pratique. Après réflexion et analyse de la littérature

scientifique dans le domaine, nous croyons que ces termes sont synonymes et que l'un ou l'autre convient pour qualifier l'outil principal de la gestion axée sur les compétences.

Le profil de compétences a nombre d'utilités. Son but premier est de servir de référence ou de guide afin de permettre aux individus à qui il s'adresse de structurer leur développement professionnel. Tel que mentionné dans la définition qui précède, il constitue une plateforme mobilisante jouant un rôle sur le plan stratégique, opérationnel, fonctionnel, motivationnel (Foucher, 2010). De plus, le profil de compétences contribue à mieux guider les activités de gestion des ressources humaines telles que le recrutement, la formation, l'évaluation, etc. Le Profil de compétences permet également de répondre à certains besoins de l'individu cible. Entre autres, il répond au besoin d'information, d'expression, de progression et de reconnaissance (Labruffe, 2003).

Bien entendu, les référentiels ne sont pas exempts de critiques. Le Boterf (1998) montre que le référentiel a tendance à faire oublier que la compétence n'est pas une chose qui existe en soi, mais un processus. D'autres critiques soulignent que les référentiels sont très éloignés du travail concret, en plus d'être écrits dans un langage abstrait, tout en confondant parfois compétence et connaissance. Le Boterf parle d'une prégance scolaire dans la rédaction des référentiels. On constate aussi que, dans certains cas, la volonté de ne rien oublier dans la rédaction du référentiel tend à produire des référentiels volumineux, pratiquement illisibles (Maillard, 2003).

Malgré tout, le référentiel peut réellement contribuer à l'intelligence du processus de planification en ressources humaines. En ce sens, il permet de comprendre, de manière synthétique, ce qui est nécessaire pour occuper un poste, mais aussi de souligner les compétences que possède un individu et que celui-ci peut transférer d'une tâche à une autre. Par exemple, Blandin (2002) présente deux enquêtes portant sur les métiers du multimédia qui utilisent la même méthode pour définir les référentiels de nouveaux métiers à partir des pratiques professionnelles. Il constate la grande variabilité des combinaisons de tâches qui constituent un métier, mais observe que la méthode permet néanmoins de mesurer les tâches qui font partie du cœur du métier et qu'il est possible de transférer d'un poste à un autre.

Dans un autre domaine, Maltais et Mazouz (2009) constatent que les changements dans l'environnement externe des organisations publiques et les nouveaux modes de gouvernance de la gestion de l'administration publique remettent en cause les pratiques de gestion traditionnelles. Dans ce contexte, les gestionnaires doivent faire preuve de nouvelles compétences. Ils proposent un référentiel des nouvelles compétences nécessaires aux gestionnaires, qu'ils divisent en deux grandes familles :

1. celles concernant la gestion de l'interdépendance ;
2. celles portant sur la gestion des structures et des ressources.

Les auteurs présentent pour chacune de ces familles, sept compétences clés de gestion, donc quatorze au total. On y trouve :

1. le leadership ;
2. la gestion des émotions ;
3. la gestion des ressources humaines ;
4. la gestion du savoir ;
5. l'actualisation des valeurs éthiques ;
6. la communication et la négociation ;
7. la sensibilité technologique ;
8. l'ouverture sur les nouveaux modes de gouvernance ;
9. la vision et l'innovation ;
10. le sens politique ;
11. les capacités stratégiques et tactiques ;
12. la gestion de la complexité et du changement ;
13. la gestion des réseaux ;
14. la gestion de la performance, du risque et de l'entrepreneurship.

La prise en compte de ce référentiel permet au gestionnaire de cerner et de rechercher les compétences utiles pour maintenir des organisations plus efficaces.

Les compétences du gestionnaire font l'objet d'une grande attention en raison de la position stratégique qu'il occupe. À ce sujet, Labruffe (2008) se demande quelles sont les sources de défaillances des hommes et des femmes qui appliquent des procédures inadaptées et qui contribuent à produire de la non-qualité dans nos organisations. Le problème majeur, selon lui, vient du fait que les méthodes de management actuelles nient, pour la plupart, la dimension spécifiquement humaine de la gestion. Il souligne qu'une approche compétence ne peut fonctionner que si les compétences relationnelles sont exigées à chaque niveau. Plus précisément, le management d'une organisation doit faire preuve de compétences relationnelles de haut niveau. Dans le même ordre d'idée, Fortier (2009) souligne la nécessité de prendre en compte la gestion de la diversité culturelle dans plusieurs organisations. En outre, la mondialisation conduit les gestionnaires à travailler avec des gens en provenance de plusieurs coins du monde. Pour les aider à relever le défi de la diversité, il devient nécessaire d'acquérir des compétences multiculturelles et de développer une intelligence culturelle, c'est-à-dire une capacité de s'adapter à la culture et de composer avec des informations nouvelles.

Finalement, selon Le Boterf (2009), gérer le capital de compétences d'une organisation ne se limite pas à gérer les compétences de ses membres. Le capital de compétences d'une organisation ne dépend pas de la somme des compétences de ses membres, mais de la qualité des relations et des articulations entre les compétences individuelles. L'auteur prédit que dans les prochaines années, la compétence collective deviendra une préoccupation majeure des organisations et des entreprises. Le succès d'une organisation passe par sa capacité à organiser et à mobiliser les compétences de ses membres. L'organisation a aussi intérêt à intervenir pour favoriser le développement des compétences collectives dans son environnement. Il présente les treize conditions requises à la compétence collective qui reposent sur quatre types de savoirs :

1. savoir élaborer des représentations partagées ;
2. savoir communiquer ;
3. savoir coopérer ;
4. savoir apprendre collectivement de l'expérience.

Les conditions d'émergence de la compétence collective sont les suivantes :

1. le partage d'un langage commun ;
2. la mise en place d'une complémentarité ;
3. la possibilité de demander de l'aide aux divers membres de l'organisation ou auprès d'experts ;
4. l'existence de compétences ou de savoirs communs ;
5. la maîtrise d'un instrument permettant de procéder à des offres et à des demandes de compétences ;
6. la mise en place de structures à géométrie variable ;
7. le développement de structures matricielles et de projets transversaux ;
8. le traitement des interfaces ;
9. le maintien d'une diversité des compétences ;
10. la création de relations de solidarité et de convivialité ;
11. l'instauration de boucles d'apprentissages ;
12. la mise en place d'une mémoire organisationnelle ;
13. la mise en œuvre d'un management approprié.

Que de défis en perspective !

1.3 Le processus d'évaluation

On peut définir l'évaluation comme la mesure d'un écart entre le résultat d'une action et une norme attendue, ou comme la mesure d'une valeur ajoutée à une performance attendue de la part d'un professionnel. Elle peut s'effectuer selon trois objectifs (Le Boterf, 2006b). Premièrement, un objectif social qui permet de garantir aux clients, aux publics ou aux actionnaires une qualité du produit, du service ou de la politique publique livrée. Deuxièmement, un objectif professionnel qui donne l'occasion aux gestionnaires d'augmenter la performance de leur organisation et aux employés eux-mêmes de s'améliorer. Troisièmement, un objectif de gestion qui consiste à assurer, par le biais de l'évaluation, la cohésion entre

la vision stratégique de l'organisation et la gestion des ressources humaines. L'évaluation fait partie du déroulement normal de la vie dans une organisation, en plus d'être une dimension importante de la gestion des ressources humaines. La question se pose donc naturellement à savoir si l'intégration d'une approche de gestion axée sur les compétences dans une organisation peut contribuer au processus d'évaluation. On peut dire que ce processus de gestion se prête très bien à la mesure de la maîtrise des compétences :

Bon nombre d'organisations tiennent compte de la fréquence ou du caractère satisfaisant de l'adoption de certains comportements (ou de compétences observables) pour évaluer la performance des employés (Guerrero et al., 2009).

Une organisation qui aura mis en œuvre une démarche compétence au niveau individuel ou collectif voudra naturellement se questionner sur le succès ou l'échec de sa décision. Elle voudra aussi se servir des résultats de l'évaluation pour améliorer la qualité du travail et de son organisation :

L'appréciation devient une action majeure du management des ressources humaines. Initiée par l'équipe de direction, elle va conduire à une réflexion sur les styles de management, leurs implications sur l'efficacité et la motivation du personnel ainsi que sur la qualité des services et des produits fournis par l'organisation. Elle contribuera finalement à la mise en œuvre d'objectifs mesurables, réalistes et contrôlés tout au long de la pyramide hiérarchique (Labruffe, 2003).

Facteur intéressant, le fait de présenter le profil de compétences requises pour occuper l'emploi à l'individu nouvellement embauché dès l'accueil et pendant la période d'intégration enclenche un processus d'autoréflexion permettant à cet employé de repérer les comportements qu'il devrait améliorer pour remplir ses fonctions de manière optimale et, par le fait même, de chercher les moyens et stratégies pour le faire. Cet aspect s'avère extrêmement pertinent pour amener l'individu à se bâtir un plan de développement, à enclencher des intentions de développement et à entreprendre des actions concrètes en ce sens. Précisons que dans une démarche de gestion axée sur les compétences visant une gestion humaine des ressources, l'autoévaluation est cruciale et très fortement conseillée afin que la

personne qui reçoit une rétroaction accepte plus volontairement de prendre une part active dans son éventuel développement. Cet important aspect sera discuté largement dans un chapitre subséquent traitant précisément de l'évaluation.

Le Boterf (2013) envisage trois entrées pour évaluer le savoir-agir avec compétence :

1. les résultats du savoir-agir en situation ;
2. le savoir-agir ;
3. les ressources à mobiliser dans le savoir-agir.

On peut parfois, mais pas toujours, inférer à partir de l'observation des résultats si une personne sait ou non agir avec compétence dans la situation donnée. Cette inférence peut aussi se faire sur la base des pratiques professionnelles. Dans ce cas, une personne agit avec compétence lorsqu'elle agit en conformité avec les critères de réalisation souhaitable de l'activité professionnelle à mettre en œuvre.

Finalement, on peut évaluer des ressources personnelles, telles des connaissances ou des capacités, à partir de situations de travail concrètes ou à partir de tests qui montrent qu'elles sont maîtrisées de manière satisfaisante. Le Boterf présente aussi les conditions de réussite pour obtenir une évaluation pertinente des compétences. Pour y parvenir, il faut :

1. préciser les champs et la finalité de l'évaluation ;
2. mettre en place les instances appropriées et légitimes pour évaluer ;
3. adopter une approche d'évaluation individuelle, mais avec une estimation de la contribution à la performance collective ;
4. disposer d'un référentiel de compétences ;
5. préciser ce qui sera évalué ;
6. formaliser les résultats de l'évaluation par des procédures d'entretien ;
7. disposer d'outils de présentation, de communication et d'échange sur les compétences.

Il faut préciser que l'approche de Le Boterf (1994, 1997, 2000, 2010, 2011) considère qu'il ne faut plus raisonner sur la base de listes de compétences, mais sur la compréhension de ce que signifie le processus de « savoir agir en situation ». Notons que trois dimensions de la compétence doivent être prises en compte :

1. la dimension des ressources disponibles ;
2. la dimension de l'action et du résultat qu'elle produit ;
3. la dimension de la réflexivité.

Un peu de la même manière, Foucher *et al.*, (2006) abordent la notion d'évaluation des compétences à partir de celle de mesure du potentiel. Il s'agit, à partir de l'évaluation des compétences, d'essayer de prédire le rendement au travail. Il faut donc commencer par définir ce qu'est le rendement attendu pour un emploi donné. De manière générale, il y a deux types de rendement :

1. l'efficacité au travail (la capacité, la motivation, la personnalité, l'harmonisation avec l'environnement) ;
2. la capacité d'exprimer les comportements valorisés par l'organisation.

De plus, la démarche d'évaluation, pour être efficace, doit être réflexive. On pourra donc dire que la personne compétente est celle qui non seulement sait agir avec compétence mais qui est également capable d'expliquer comment et pourquoi elle agit de telle ou telle façon (Le Boterf, 2013). Cette approche conduit donc à revoir les finalités de l'évaluation. L'évaluation ne doit pas seulement mesurer des écarts, mais permettre de réfléchir sur sa pratique. Elle doit être envisagée comme un moment dans un processus d'apprentissage. L'objet d'évaluation doit être la maîtrise raisonnée d'une situation dans son ensemble et non seulement d'un bouquet de compétences éparses utilisé de manière arbitraire ou par hasard.

Il y a de plus en plus d'évaluations produites portant sur le personnel, et de plus en plus d'outils pour produire ces évaluations. Pour Le Boterf (2006b), la raison de cette multiplication de contrôles et d'outils d'évaluation n'est pas un simple effet de mode. Elle traduirait le besoin de confiance que les entreprises doivent développer envers

leurs employés. Les organisations doivent avoir confiance que leurs employés sont compétents. Meilleur est le dispositif d'évaluation, plus grande est la confiance qu'on peut accorder à un employé. La question se pose donc à savoir ce que l'évaluation doit mesurer, et optimiser la qualité des outils qui doivent être utilisés, ce qui sera discuté dans un prochain chapitre.

1.4 Le processus de développement

Aujourd'hui, la formation fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines. Pour être efficace, l'approche compétence doit être au cœur du processus de formation de l'organisation qui, elle-même, doit être intégrée à la vision stratégique. La compétitivité économique rend nécessaire pour les entreprises d'attirer, de satisfaire et de maintenir les employés les plus compétents possible, et de s'assurer qu'ils maintiennent et développent leurs compétences, en plus d'en acquérir de nouvelles pour répondre aux transformations de l'environnement externe. En d'autres mots, les transformations du travail imposent le développement constant et l'acquisition continue de nouvelles compétences. Dans ce contexte, l'organisation doit elle-même devenir apprenante pour faire face au défi du XXI^e siècle (Côté, 2009). Dans ce contexte, la formation ne doit plus être considérée comme une dépense, mais comme un investissement stratégique continu (Bernier, 1999).

Penser la formation est d'autant plus important, qu'au Québec, un minimum de 1 % de la masse salariale devrait y être investi. Le chiffre peut sembler important quand on prend en compte les faibles marges bénéficiaires dans certaines entreprises, mais il est peu élevé lorsqu'on estime les coûts astronomiques qu'entraîne la non-compétence tels les erreurs, les délais, les bris divers, le mauvais service à la clientèle, la perte de compétitivité, etc. (Bouteiller, 2000). Les entreprises doivent s'engager aujourd'hui dans des démarches de formation si elles veulent arriver à maintenir les compétences nécessaires pour demeurer concurrentielles. La gestion axée sur les compétences ne change rien aux fondamentaux de la gestion de la formation et du développement des compétences. Cependant, elle la rend plus apte à réaliser sa mission :