

Section 1 : LA DÉFINITION ET LES ÉLÉMENTS DE LA COMPÉTENCE

1. La définition :

Pour expliquer l'émergence de la notion compétence que connaît le monde de l'entreprise, il faut remonter aux années 1980 ou les entreprises face à la crise économique vécue au cours des années 1970 se sont repliées vers des stratégies prônant la recherche de la qualité (Améliorer la qualité des produits et services). Sachant que ce type de stratégie implique une main d'œuvre ayant des compétences importantes (contrairement à celle exerçant sous l'ère de l'ost^{*}) les entreprises ainsi que les chercheurs se sont mis à s'intéresser au concept de la compétence.

La notion de compétence a été définie selon plusieurs approches, le tableau ci dessous offre un aperçu de la conception de compétence au travers de ces dernières.

Tableau n° 1 : les différentes approches de la notion de compétence.

<u>Approches compétence</u>	<u>Principaux auteurs</u>	<u>Spécificités</u>
Approche psychologique	David Mc Celland, Boyatzis, Bernaud,	La compétence réfère à des attitudes, des traits de la personnalité et des connaissances.
Approche sociologique	Witorski, Zarifian, Stroobants,	La compétence se situe à l'intersection de trois champs : - la formation. -l'expérience. -le parcours de socialisation.
Approche de l'éducation	Malgalaive,	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs.

* OST : Organisation scientifique du travail.

Approche Stratégique	Hamel, Prahalad,	- La compétence comme source de l'avantage compétitif / création de la valeur ajoutée.
GRH	Le Boterf, Martinet, Silem.	-La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes tout en satisfaisant certains critères de performance.

Source : JOUILI (K) et CHAABOUNI (J) : « Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes ». Revue internationale sur le travail et la société, Vol : 3, n° : 2, Octobre 2005, pp 218-249.

Quelques définitions de la notion de compétence :

Ce que disent les dictionnaires :

«Dans les affaires commerciales et industrielles, la compétence est l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier »¹.

«Capacité à remplir une fonction ou à effectuer certaines tâches »².

¹ Larousse Commercial, 1930.

² Microsoft Encarta, 2006.

Ce que disent les spécialistes :

Maurice de MONTMOLLIN : « un ensemble hiérarchisé de savoirs, de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre dans un apprentissage nouveau »¹.

P. Goirand : « il s'agit d'une activité du sujet qui réussit de façon systématique »².

P. Meiriev : Il s'agit d'un « savoir identifier mettant en jeu une ou des capacités dans un champ notionnel ou disciplinaire déterminé »³.

Guy Le Boterf : « La capacité d'un individu à mobiliser ses ressources (savoir, savoir faire, savoir être) afin de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné de manière à répondre aux exigences de l'organisation ».

« La compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités cognitives, capacités relationnelles...) à mobiliser mais dans la mobilisation même de ces ressources. La compétence est de l'ordre du "savoir mobiliser" »⁴.

P. Zarifian : « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté »⁵.

« La compétence est une intelligence pratique qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente »⁶.

¹ <http://www.mapreps.com/competence.htm>.

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

⁴ Guy Le Boterf, **De la compétence : essai sur un attracteur étrange**, Paris, éditions d'Organisation, 1994, p. 175.

⁵ Philippe Zarifian, **Objectif compétence : Pour une nouvelle logique**, Paris, éditions liaison, 1999, p. 70.

⁶ *Ibid.* p.74.

2. Les éléments de la compétence :

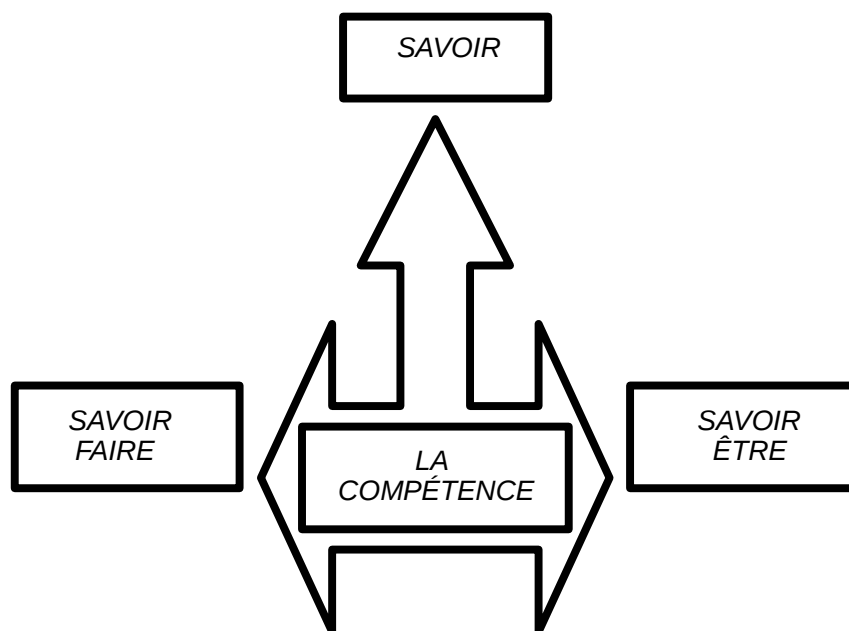
Dans un premier temps nous identifierons les ressources de la compétence, plus connues sous le terme « le triptyque de la compétence », puis nous nous attellerons à clarifier les autres éléments de la compétence.

2.1 Définition du triptyque (les ressources de la compétence) :

Comprendre la notion de compétence passe irrémédiablement par la définition du triptyque composant la notion de compétence (savoir, savoir faire, savoir être). « De nombreuses approches ont décomposé la compétence en trois savoirs : des savoirs (connaissances), des savoir-faire (pratique professionnelle, expérience) et des savoir être (comportements, attitudes, capacité d'adaptation). Sur ce point, un large consensus domine dans la littérature (Donnadieu et Denimal, Piolle, De Montmollin)¹.

¹ Lavolette Eric-M, Loue Christophe, « Les compétences *entrepreneuriales* : définition et construction d'un référentiel », 8eme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 2006, Suisse. www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Lavolette_Loue.pdf.

Figure n°1 : Schéma du triptyque compétence.



2.1.1 Le savoir :

Le savoir est défini habituellement comme un ensemble de connaissances reproductibles, acquises en formation initiale et continue, (ou par l'expérience). Elles confèrent l'aptitude présumée à obtenir un résultat défini en situation de travail.

Le savoir théorique appartient au domaine des connaissances explicites, ces dernières peuvent être définies ainsi : « Les connaissances explicites se résument à ce qui est chiffrable, intelligible, directement compréhensible et exprimable par chaque individu dans l'organisation »¹. Elles sont formalisables, pouvant de ce fait être transmises sans perte d'intégrité par le biais d'un écrit ou au travers des technologies de l'information².

IL se décompose en :

¹ BENAYACHE Ahcene, « Construction d'une mémoire organisationnelle de formation et évaluation dans un contexte e-learning : le projet MEMORAE », Compiègne, 2005, p58.

² Isabelle Bourdon, Nathalie Tessier, « Gestion des connaissances : de nouvelles compétences attendues ? », www.reims-ms.fr/events/agrh2006/pdf/BOURDON01.pdf

Les connaissances générales :

Ces connaissances correspondent à des concepts, des savoirs disciplinaires, des théories qui existent indépendamment des contextes de travail. Elles sont acquises principalement lors de la formation initiale ou la formation continue.

Comme exemples nous citerons :

- Les modes d'élaboration d'une politique et d'un plan de formation.
- Les étapes et outils de construction de parcours de mobilité.
- Les facteurs d'évolution de la masse salariale.
- Connaissances des dispositions légales concernant la durée du travail...

Les connaissances professionnelles :

Les connaissances professionnelles s'acquièrent principalement par l'expérience professionnelle et la formation continue, et accessoirement par la formation initiale. Elles peuvent concerner une entreprise particulière, une branche ou un secteur d'activité.

Comme exemple nous citerons :

- Connaissance de la politique de recrutement de l'entreprise.
- Connaissance des procédures de recrutement de l'entreprise.
- Connaissance de la politique de formation de l'entreprise.
- Connaissance de l'organisation et du cycle de paie dans l'entreprise...

2.1.2 Le savoir faire :

Le savoir faire peut être défini comme étant des connaissances pratiques alliées à l'expérience dans l'exercice d'un champ d'activité professionnel. Il s'acquiert exclusivement dans et par le travail (par l'apprentissage en situation).

Le savoir faire appartient au domaine des connaissances tacites, ces dernières sont considérées par les auteurs comme une forme particulière des connaissances, elles ont un aspect personnel (non écrits, et résidant dans la tête des employés) qui les

rendent difficile à formaliser et à communiquer. Leurs exercices se réalisent dans une situation qui n'est pas semblable à celle qui a servi à leur apprentissage¹.

Comme exemple nous citerons :

- Analyser les besoins de la société.
- Formuler et évaluer l'efficacité des stratégies mises en œuvre.
- Gérer un collectif.
- Évaluer les performances et les compétences individuelles et collectives de son équipe...

2.1.3 Le savoir être :

Les savoirs être sont considérés comme des prédateurs de réussite professionnelle aussi bien dans les métiers à caractère relationnel que dans les autres métiers (le savoir être n'est plus l'apanage des métiers à caractère relationnel).

Le savoir être, peut être défini comme un comportement favorisant l'intégration et la réussite de l'individu dans l'organisation.

En effet ce sont des comportements que l'on acquiert tout au long de notre parcours professionnelle et extra professionnelle (activités associatives, culturelles, professionnelles, vie familiale, pratique d'un sport, voyages...), et qui sont en adéquation avec le profil du poste à pourvoir.

(Chaque emploi nécessite des savoirs être spécifiques; ainsi pour un poste de recherche et développement (R&D) la créativité et le bon sens seront recherchés, alors que pour un poste de commercial on recherchera plutôt des savoirs être de type ascendance et réactivité).

Une autre définition permettant de rapprocher le savoir être au savoir faire a été proposée par L'AFNOR* « Terme communément employé pour définir un savoir-faire relationnel, c'est-à-dire, des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée».

¹ GERARD (F.M), « Savoir, oui... mais encore ! », Revue Forum - pédagogies, mai 2000, pp.29-35.

* AFNOR : Association Française de Normalisation. (Association qui s'occupe de l'élaboration et de l'homologation des normes).

Le lien entre le savoir-être et la performance de l'entreprise justifie l'importance accordée dans l'entreprise aux compétences dites comportementales.

Cette importance est due aussi à :

- La tertiarisation* de l'économie, l'explosion des services et donc de la relation client.
- La nécessité impérieuse de savoir travailler en équipe, en réseau, en collaboration, en partenariat...

2.2 Les autres éléments de la compétence :

Limiter la compétence à ces trois savoirs serait une erreur.

En effet Guy le Boterf complète la composante de la compétence par ces trois éléments :

2.2.1 Le savoir mobiliser : (le savoir agir)

Cet élément rend explicite la relation entre la compétence et l'action.

En effet la compétence ne se résume pas en l'acquisition des ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être), mais en la mobilisation de ces dernières pour faire face à un problème. En d'autres termes, « la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation. Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent. (...) C'est en agissant et en pensant qu'on devient capable d'agir et de penser. Il n'y a de compétence que de compétence en acte »¹.

Cela signifie que savoir, savoir-faire, savoir être, ne sont pas la compétence, mais des éléments de la compétence, dont l'essence réside dans la mobilisation au bon moment et de la bonne manière de ces diverses "ressources".

2.2.2 Le vouloir mobiliser :

Cet élément correspond à la motivation du candidat.

* Transformation qui aboutit à une prépondérance du secteur des activités autres qu'agricoles et industrielles.

¹ Guy Le Boterf, *Op.cit*, p.175.

C'est l'intérêt que le salarié a vis -à-vis de son travail, ou le désir d'exécuter la tâche avec efficacité. Pour cela, il faut que le travail soit un moyen d'épanouissement de sa personne, qu'il lui permette d'exercer sa créativité, de prendre des initiatives. Que le travail soit pour lui, un moyen de réalisation de ses propres besoins.

2.2.3 Le pouvoir agir :

Cet élément correspond, à l'organisation du travail (Une organisation offrant une certaine liberté d'agir sera plus favorable à l'expression des compétences de l'individu) et la stratégie externe qui permettent ou non à l'individu de mettre en œuvre ses compétences.

Par Organisation du travail nous entendons :

- La définition, le suivi, et le contrôle des résultats à atteindre.
- L'allocation de moyens et la mobilisation de ressources externes.

Moyens matériels : outils, locaux, conditions de travail, ...

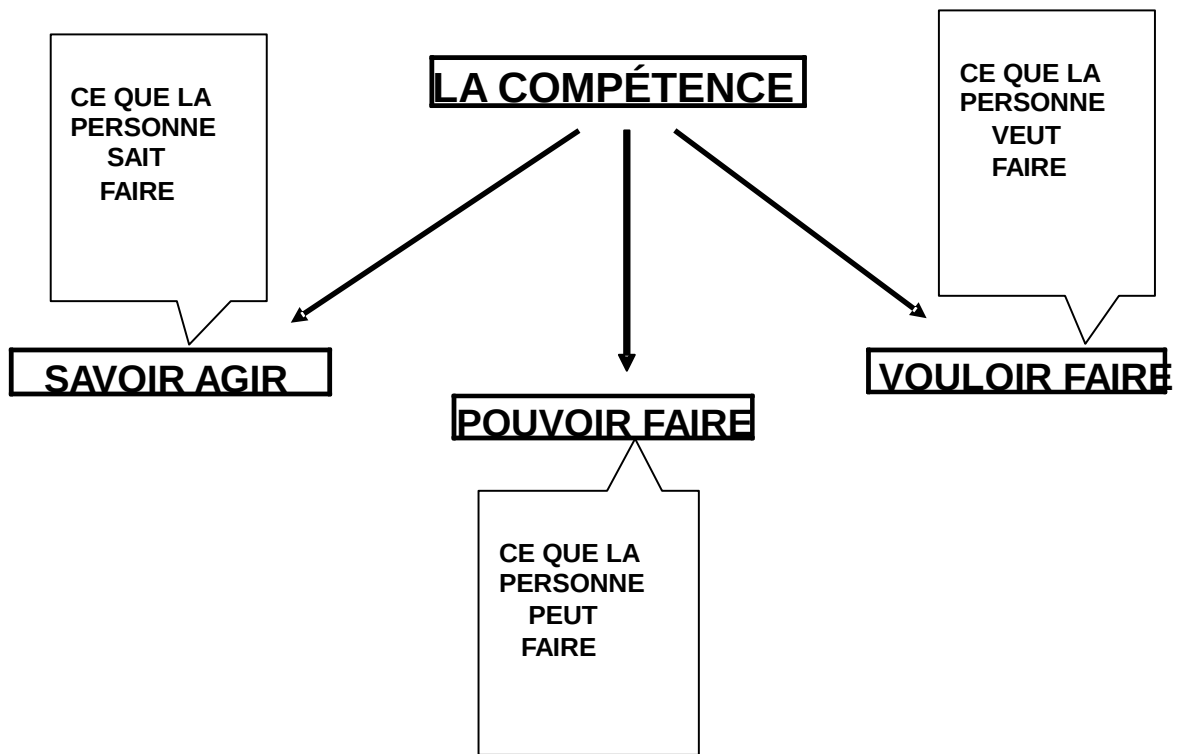
Moyens non matériels : une certaine autonomie, des responsabilités, la disponibilité des informations...

- La répartition du travail à réaliser (tâches, activités, processus).
- La coordination des différentes unités de travail entre lesquelles ce travail est réparti (individus, groupes de personnes ou organisations).

(En se qui concerne la stratégie externe elle sera étudiée ultérieurement).

En résumé on peut dire que la compétence se comprend alors comme une interaction entre les ressources de la compétence (savoir, savoir faire, savoir être), le savoir mobiliser, le vouloir faire, et le pouvoir faire.

Figure n°2 : Schéma de la notion compétence.



Section 2 : LES MOYENS D'ACQUISITION DE LA COMPÉTENCE

1. **La formation** :

1.1 **Définition de la formation** :

Selon LANDRY la formation repose sur « l'assimilation d'informations symboliques transmises par un enseignant ou un manuel »¹.

Pour Hunot-Clairefond « La formation est un corps de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission de connaissance... »².

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel.

Tout d'abord, il est nécessaire de faire une distinction entre formation initiale (académique), et formation professionnelle.

1.2 **La formation académique** :

Elle représente les années de formation académique (école, centre de formation, université...), permettant à la personne d'atteindre le niveau requis pour accéder à l'emploi.

Son importance réside dans la diffusion de compétences qu'on pourrait nommer de générale (transversales), permettant à l'individu de s'adapter face à ux multiples situations de travail (organisationnelles, environnementales, technologiques...), «c'est elle [la formation générale] qui permet aux compétences d'évoluer et de s'adapter aux changements et mutations des situations de travail. C'est la raison de la montée d'intérêt pour le développement de compétences génériques ou transversales qui peuvent s'appliquer à des situations variées, à des emplois plutôt qu'à des postes »³.

¹ Landry (Francine), **Vocabulaire de la reconnaissance des acquis**, Fédération des cégeps, Montréal, 1987 p78.

² Hunot-Clairefond (Florence), **Former les nouveaux managers**, éditions Liaisons, Paris, 1997, p22.

³ Guy Le Boterf, *Op.cit*, p.17.

Elle est attestée par des diplômes (le diplôme est un document écrit émanant d'une autorité compétente) permettant d'identifier et de certifier formellement les différents acquis de la formation dispensée.

1.3 La formation professionnelle (formation continue) :

Peretti définit la formation professionnelle comme étant « un ensemble d'action, de moyen, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquelles les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures»¹.

La formation en entreprise peut être considérée par les travailleurs comme droit et obligation en même temps.

En effet Le dispositif juridique Algérien au travers de loi numéro 90-11 du 21 avril 1990, relative aux relations du travail, institue par l'intermédiaire de l'article 57/1 l'obligation faite à l'entreprise de former ses employés, (« Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation »). Les articles 58 et 59 établissent quant à eux l'obligation faite aux travailleurs de suivre et/ou de contribuer aux actions de formations organisées par l'employeur. La loi fait également obligation aux organismes employeurs (à l'exclusion des institutions et administrations publiques) de consacrer une proportion de leur masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue².

L'entreprise met en œuvre ses actions de formation au travers de l'une de ses trois situations ³ :

¹ Peretti (J-M), **Ressources humaines et gestion des personnes**, Paris, Vuibert, 4eme édition, 2002, p.99.

² Article 54 de la loi n° 90-36 du 31 Décembre 1990 portant loi de finances pour 1991.

³ « La gestion du processus de formation », Revue Sonatrach, N°3, Janvier 2006, pp.23-28.

Formations réalisées en interne par les moyens propres de l'entreprise :

La formation se faisant par les moyens propres de l'entreprise a pour but d'atteindre des objectifs de :

- Perfectionnement professionnel.
 - D'adaptation au poste de travail.
 - D'acquisition de compétences se rapportant aux métiers spécifiques de l'entreprise.
- Ce type de formation est pris en charge par des cadres de l'entreprise disposant d'un niveau élevé de compétence en rapport avec la formation à dispenser, ces derniers doivent en outre détenir des compétences pédagogiques permettant de concevoir, animer, et évaluer le cursus de formation en question.

Formations "sur mesure" à réaliser par un organisme externe :

Dans ce cas de figure l'entreprise, au travers du cahier des charges de la demande de formation, fournit à l'organisme externe de formation toutes les informations permettant de réaliser l'action de formation.

Ainsi c'est l'organisme externe qui aura à prendre en charge (avec la collaboration de l'entreprise), et proposer une action de formation adaptée à la demande de l'entreprise. Par prise en charge nous entendons :

- L'élaboration du contenu de programme.
- La définition des objectifs de la formation.
- La définition du type d'épreuves d'évaluation.
- L'animation des modules.

Formations de type catalogue ou standard :

Ce type de formation répond généralement à des objectifs d'acquisition de compétence générale se rapportant à différents domaines (contrairement au premier type de formation).

A cet effet les organismes de formation mettent en place des catalogues élaborés à partir des besoins exprimés par les différents acteurs du monde du travail.

La formation professionnelle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. Elle naît d'un besoin organisationnel et professionnel, visant à diminuer les écarts entre les compétences requises et réelles. Pour y arriver l'entreprise détermine ses besoins à partir des démarches suivantes¹ :

Détermination à partir des compétences requises pour les projets de l'entreprise :

Cette démarche repose sur l'adaptation par l'entreprise des compétences de ses ressources humaines en fonction de sa stratégie interne et externe. Elle repose aussi sur ses prévisions d'évolution et ses projets et les compétences nécessaires en relation.

Détermination à partir des attentes des individus et des groupes :

Le personnel est soumis à une enquête par l'intermédiaire de questionnaire et d'entretien afin de déterminer les attentes (souhaits) en formation des salariés de l'entreprise.

L'entretien annuel d'évaluation peut aussi être une source d'information permettant d'avoir une idée sur les besoins en formation. En effet l'évaluation annuelle pratiquée par le supérieur hiérarchique direct permet à ce dernier de recueillir les besoins en formation exprimés par l'évalué.

Détermination à partir de l'analyse de la situation de travail :

Cette démarche repose sur l'analyse des :

- Descriptions des postes de travail.
- Évolutions souhaitées des postes de travail.
- Opinions des personnes disposant d'une certaine expérience et occupant les postes en question.

¹ Meignant (A), Ressources humaines : déployer la stratégie. in Peretti (J-M), **Ressources humaines et gestion des personnes**, éditions Vuibert, Paris, 2eme édition, 2000.

2. L'expérience professionnelle et extraprofessionnelle :

Vue la relation existante entre la compétence est l'action (selon la définition du Boterf), cela nous amène à nous intéresser à l'expérience professionnelle et extra professionnelle.

2.1 Définition de l'expérience :

-Les dictionnaires définissent l'expérience comme une connaissance acquise par la pratique accompagnée d'une réflexion sur cette pratique.

-L'expérience « c'est le souvenir des leçons qu'on a soi-même tiré des faits »¹.

-« Pratique ou savoir-faire acquis au cours de la vie par l'exercice d'un métier »².

-Dubet définit l'expérience comme étant un ensemble de manières d'être, de penser et de faire que l'individu s'approprie au cours des multiples événements de la vie professionnelle (et en partie extraprofessionnelle)³.

-L'expérience professionnelle peut aussi être définie comme un moyen de construction de la compétence par l'action (par construction nous entendons l'acquisition et la pratique).

2.2 Les deux dimensions de l'expérience :

L'expérience englobe deux dimensions :

2.2.1 L'expérience formatrice :

La première dimension a trait au fait que l'expérience est un moyen d'acquisition de la compétence correspondant à l'apprentissage⁴ expérientiel (par la pratique).

Comme le souligne Landry « l'adjectif expérientiel qualifie généralement une activité de formation ou un apprentissage au cours duquel la personne est en contact direct

¹ Fayol (H), **Administration industrielle et générale**. in Jean Vincens, « Expérience professionnelle et formation», les notes du LIRHE, Note n° 347, p2. <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/>.

² Microsoft Encarta. 2006.

³ Dubet François, **Sociologie de l'expérience**, Paris, édition Seuil, 1994, p35.

⁴ Ensemble d'activités qui permettent à une personne d'acquérir ou d'approfondir des connaissances théoriques et pratiques, ou de développer des aptitudes.

avec l'objet d'apprentissage; ce contact direct suppose généralement que la personne est en situation d'action, et non seulement d'observation »¹.

L'expérience étant reconnue comme productrice de savoirs et constructrice de compétences, c'est au travers des diverses expériences pratiques d'une activité faites par les individus que ceux-la vont apprendre, développer des savoirs, et se construire des compétences.

Pour Yinger, « la pratique est un contexte d'apprentissage puissant parce qu'il met une personne en contact avec un ensemble de connaissances et d'informations non accessibles de seconde main »². Selon cet auteur, la pratique met donc en contact l'apprenti avec des connaissances qui ne sont pas disponibles ailleurs. Ce qui renvoie à l'acquisition des savoirs tacites que nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer.

Il faut noter que l'adjectif expérientiel ne se résume pas aux activités professionnelles, mais englobe toutes les activités de l'individu (syndicales, sociales, bénévoles, militantes...).

Effectivement, les expériences extra professionnelles des individus sont reconnues par les professionnelles de la GRH comme des moyens d'acquisition de la compétence, car autant que les expériences professionnelles, elles permettent à l'individu d'apprendre et de faire (pratiquer). Comme exemple nous pouvons citer le membre d'une association qui selon le contenu de son activité apprendra à rédiger, à s'exprimer oralement, gérer des groupes de travail, s'organiser, écouter...

L'utilité de l'expérience professionnelle est notable devant l'incapacité du système éducatif ou de l'entreprise de répondre aux besoins de l'entreprise (Si la formation organisée dans le système éducatif ou dans l'entreprise, est peu développée, l'essentiel des compétences devra être acquis par l'expérience).

¹ Landry (F), **Vocabulaire de la reconnaissance des acquis**, Montréal, Fédération des cégeps, 1987, p34.

² Yinger, Learning the language of the practice, Curriculum Inquiry, in Frédéric Sauvage, « L'insertion organisationnelle des futurs cadres par l'apprentissage. Pour une approche en terme de construction et d'évaluation des compétences », Thèse en Sciences de Gestion, IAE de Lille, 2000.

Il est enfin utile de noter que l'expérience est aussi un moyen de transmission des compétences spécifiques* à l'entreprise employeuse.

2.2.2 L'expérience révélatrice :

La deuxième dimension quant à elle, se rapporte en cette capacité qu'a l'expérience de permettre à l'individu à se découvrir. « Toute situation de travail est l'occasion d'une découverte de soi »¹.

Effectivement en travaillant on découvre nos préférences, capacités naturelles, et intérêts envers notre activité.

L'utilité de se découvrir porte sur la relation existante entre l'acquisition des ressources de la compétence d'une part, et les capacités naturelles, intérêts... d'autre part, ainsi ces dernières peuvent être considérées comme des facteurs facilitant ou entravant l'acquisition des outils de la compétence².

L'expérience permet aussi à l'individu de découvrir qu'il possède certaines compétences qu'il ne soupçonnait pas avoir, ou au contraire qu'il n'a pas certaines compétences qu'il croyait posséder, lui permettant ainsi de construire son propre parcours de formation (en adéquation avec ses véritables besoins).

L'acquisition par l'expérience diffère d'une personne à une autre cette différence s'explique par la relation existante entre l'expérience (professionnelle et extra professionnelle) et les facteurs suivants :

Le contexte :

L'organisation de travail détermine fortement la compétence pouvant être construite par les individus.

Ainsi il existe une différence en terme d'acquisition de la compétence entre une organisation correspondant à une conception Taylorienne (division poussée du travail en tâches élémentaires, une forte hiérarchisation de la prise de décision, une

* La compétence spécifique est celle qui n'est utile, c'est -à-dire productive que dans une entreprise.

¹ Jean Vincens, « Expérience professionnelle et formation », les notes du LIRHE, Note n° 347, p3.
<http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/>.

² *Ibid.* p.3.

non incitation à l'initiative...), et une organisation prônant la prise d'initiative, l'élargissement de la responsabilité, l'innovation, la qualité...

Donc l'organisation doit être perçue comme moyen d'apprentissage, plus l'organisation sera conçue de façon à faciliter et stimuler l'apprentissage, et plus l'expérience sera bénéfique et enrichissante.

Parmi les modèles d'organisation existant ayant pour finalité (entre autres) de faciliter l'apprentissage l'organisation qualifiante^{*}, cette dernière se distingue par ces trois caractéristiques :

- Développer les compétences de chacun.
- Déceler et mettre en oeuvre les compétences potentielles utiles à l'entreprise.
- Faire acquérir à chacun de nouvelles compétences par la formation, le changement de fonction et l'autogestion de l'espace de liberté.

Le contenu du poste d'emploi :

L'acquisition de la compétence par l'intermédiaire de l'expérience diffère d'un poste d'emploi à un autre.

En effet un poste contenant des tâches bien définies et répétitives, ne permet pas la même acquisition (qualitativement, et quantitativement) de compétence par rapport à un poste contenant des tâches variées.

Il serait donc important d'étudier avec le candidat le type d'organisation ou il a exercé afin d'avoir une idée plus ou moins précise sur ses capacités à tenir le poste.

Contrairement à la voie classique d'acquisition des ressources de la compétence, les acquis engendrés par l'expérience ne font pas l'objet de reconnaissance officielle ou de validation (acte officiel délivré par une instance habilitée à le faire), permettant de faire valoir ces acquis en dehors de l'entreprise.

En effet les acquis de l'expérience ne sont reconnus qu'à des fins de mobilité interne (horizontale, ou verticale), ce qui ne permet pas de les faire valoir à des fins de

* Une organisation est dite apprenante lorsque sa structure et son fonctionnement favorisent les apprentissages, les situations de travail sont exploitées aux fins d'apprentissage.

mobilité externe (contrairement aux diplômes ou autres titres délivrés par les organismes habilités à le faire).

Devant cet état de fait, la procédure VAE (validation des acquis de l'expérience) peut être considérée comme moyen de faire reconnaître les différents acquis de l'expérience, les rendant ainsi transférables et reconnaissables.

En effet la (VAE) est un processus par lequel un garant en vertu des lois et règlements, délivre un titre donné à une personne ayant satisfait aux conditions d'obtention de ce titre (par rapport au référentiel du titre souhaité).

Cette reconnaissance passe obligatoirement par la mise en place par le candidat d'un dossier VAE, ce dernier doit comprendre des éléments de preuves des compétences acquises en rapport avec le diplôme désiré. Les éléments de preuves en question proviennent de la restitution par le candidat avec un maximum de précision de ses différentes expériences relevant aussi bien de sa sphère professionnelle, qu'extraprofessionnelle. « constitué de différents éléments rassemblés par un candidat dans le but de montrer à un jury qu'il a acquis les connaissances ou atteint les objectifs contenus dans un programme de formation donnant lieu à validation »¹.

L'étude du dossier VAE et l'audition du candidat, permettront au jury de la validation des acquis de porter un jugement sur l'acquisition effective des compétences.

Au terme du processus, La reconnaissance est représentée par un document officiel attestant soit de l'ensemble des savoirs et compétences propres au titre, soit d'une partie des composantes de ce titre (unité ou crédit, compétences déterminées...).

La (VAE) nous intéresse comme moyen permettant au recruteur d'avoir une idée précise (et surtout validée) sur les compétences qui ont pu être acquises par l'expérience professionnelle et extraprofessionnelle.

En résumé nous pouvons dire que l'expérience est une voie non négligeable d'acquisition de la compétence, ce qui rend son analyse plus que bénéfique au cours de la sélection du fait des informations que le recruteur peu en dégager.

¹Aubret (J), et Meyer (N), **La reconnaissance des acquis personnels et l'enseignement supérieur, les enjeux**, Paris, Collection Thématique Formation permanente, 1994, p114.

Section 3 : LES COMPÉTENCES REELLES, ET LES COMPÉTENCES REQUISES

1. Les compétences réelles :

Les compétences réelles sont les compétences que l'individu possède réellement. Elles englobent toutes les ressources que l'individu a pu acquérir tout au long de son cursus Scolaire, professionnel, et extra professionnel.

Les compétences réelles se décomposent en deux groupes distincts :

1.1 Les compétences réelles utiles au poste de travail :

Ce sont les compétences acquises par le candidat, et qui sont utiles à la bonne tenue du poste.

En d'autres termes se sont les compétences en commun entre la fiche de poste et les compétences du candidat.

1.2 Les compétences réelles mais non utiles au poste :

Il s'agit des compétences acquises par le candidat mais qui ne sont pas utiles pour tenir le poste.

Un ouvrier d'entretien électricien, autrefois chef lamineur sur laminoir mécanique. Sa qualification d'ensemble est composée de son savoir-faire de professionnel électricien utilisé, et de son savoir-faire de chef lamineur devenu sans intérêt sur laminoir automatisé. Socialement, il n'a plus comme qualification réelle que celle d'électricien.

2. Les compétences requises :

Ce sont les compétences associées à un emploi, et que l'entreprise estime indispensables, à un certain niveau, pour une personne occupant le poste.

Autrement dit les compétences requises sont les compétences nécessaires pour assurer "correctement" les tâches du poste de travail selon les exigences arrêtées par l'entreprise.

L'obtention des informations nécessaires à l'identification des compétences nécessaires à un emploi passe par les étapes suivantes :

2.1 L'analyse du poste :

L'analyse de poste se définit comme étant « une méthode appropriée pour la collecte systématique de faits précis concernant un emploi étudié à une période donnée »¹.

Cette analyse peut être menée en utilisant l'une des méthodes suivantes :

- L'interview avec le titulaire du poste.
- L'interview avec le supérieur hiérarchique du tenant du poste.
- L'interview de groupe avec des titulaires de postes semblables ou leurs superviseurs.
- L'observation directe du travail réalisé dans le poste.
- Questionnaire (écrit) complété par le titulaire du poste.
- Consultation de toute documentation pouvant renseigner sur le poste (organigramme, fiche descriptive, programme de travail...).
- Journal des activités quotidiennes tenu par le titulaire du poste.
- Incidents critiques recueillis par le titulaire du poste ou son superviseur.

2.2 La Description de poste² :

Par l'intermédiaire de l'analyse du poste, nous pouvons réaliser une description de poste.

Appelée aussi fiche de poste, elle peut être définie comme étant un document écrit décrivant les fonctions et les tâches d'un poste d'emploi.

D'après Peretti « La description de poste présente tous les aspects importants du poste »¹. En effet c'est un outil permettant la connaissance précise des postes de

¹ Peretti (J-M), *Op.cit*, p 52.

² Cf Annexe A : Fiche de poste.

l'entreprise, en décrivant les activités principales et la finalité du poste dans le cadre d'une organisation.

On y retrouve en général les rubriques suivantes :

- Identification de l'emploi.
- Mission de l'emploi.
- Situation dans la structure (organigramme).
- Inventaire des attributions.
- Description des activités.
- Marge d'autonomie.
- Contrôle par le supérieur.
- Moyen.

2.3 Le profil du poste :

À partir de la description du poste, nous pouvons déduire le profil du poste ^{*} correspondant aux exigences et qualités requises pour tenir le poste.

Le profil du poste comprend les éléments suivants :

- Les compétences nécessaires à ce niveau hiérarchique dans l'entreprise, ainsi que celles propres au poste.
- Le niveau et le type de diplôme souhaités.
- L'expérience professionnelle nécessaire.
- Les qualités humaines et comportementales requises.

2.4 L'élaboration des Référentiels Compétences :

Le référentiel compétences intègre et décrit toutes les compétences nécessaires à la réalisation des activités inhérentes au poste d'emploi.

Le référentiel est un document sur lequel sont répertoriées les activités et les compétences nécessaires à leur exercice.

¹ Peretti (J-M), **Fonction personnel et management des ressources humaines**, Vuibert, Paris, 1990, p144.

* Le "profil" est l'ensemble des compétences requises afin de correspondre à la définition du poste à pourvoir.

En fait le référentiel énumère de façon exhaustive les compétences à détenir, en les classant en fonction :

2.4.1 Du niveau de maîtrise :

L'exercice d'une activité professionnelle exige un certain niveau de maîtrise des compétences. Afin de prendre en compte le niveau de compétence requis, nous avons retenu une grille à quatre niveaux :

- Niveau 1 : imiter et reproduire.
- Niveau 2 : appliquer et adapter (être autonome dans l'action).
- Niveau 3 : maîtriser (être capable d'expliquer et de synthétiser).
- Niveau 4 : expertise (être capable de créer, d'innover et d'anticiper).

2.4.2 Du domaine :

Les compétences doivent être regroupées par domaine ou famille :

-Compétences techniques de base (ou compétences spécifiques) :

Les compétences techniques sont spécifiques à chaque métier ou famille professionnelle, elles regroupent les savoirs et savoir-faire indispensables à l'exercice du métier en question.

Exemples : (pour un poste de GRH)

- Savoir élaborer un bulletin de paie.
- Connaissances approfondies en droit du travail.

-Compétences communes : (les compétences associées, transverses)

Les compétences communes, sont partagées avec d'autres domaines, au sein de la même filière ou en dehors de celle-ci.

Aussi essentiel que les compétences spécifiques pour occuper le poste, néanmoins elles sont communes à d'autres postes.

Exemples :

- Maîtrise d'une ou de plusieurs langues étrangères.
- Maîtrise de l'informatique.
- Analyse, synthèse, communication...

-Compétences d'encadrement :

La compétence d'encadrement permet d'assurer la direction, le contrôle ou la surveillance (d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation) en application d'une responsabilité hiérarchique.

Exemples :

- Superviser des collaborateurs.
- Déléguer des responsabilités.
- Evaluer ses collaborateurs.

-Compétences comportementales :

L'acquisition de compétences comportementales a pour ambition de voir les salariés se comporter de manière efficace dans leur travail.

Exemples :

- Autonomie.
- Flexibilité.
- Initiative.
- Leadership.
- Coopération (Esprit d'équipe).

-Compétences relationnelles :

Elles sont utilisées dans l'échange et la communication avec les autres.

Exemples :

- Savoir mener une animation en séance plénière.
- Savoir écouter les autres (Être attentif aux autres).
- Maîtriser la communication écrite et orale.

3. Compétence et stratégie :

Une entreprise efficace doit anticiper en ayant une attitude proactive.

Il s'agit de prévoir, compte tenu des changements dans l'environnement et des objectifs stratégiques de l'organisation, quelles seront probablement les attributions

principales de chaque poste, ainsi que les exigences de ceux-ci en terme de scolarité, d'expérience, de connaissances, de savoir faire et de comportements. En d'autre terme l'entreprise doit aborder ses recrutements dans une perspective stratégique, en anticipant sur les besoins futurs en compétence à acquérir, ce qui lui permettra de mettre en adéquation les besoins engendrés par l'implantation de sa stratégie d'affaire et sa ressource humaine. En effet la réussite de l'implantation d'une stratégie externe dépend largement de l'existence de compétences spécifiques à cette dernière.

Pour mieux expliquer cette idée nous aurons recours au modèle de Porter qui distingue entre deux stratégies génériques :

La stratégie de différenciation :

Cette stratégie consiste pour une entreprise à donner à son offre une spécificité différente de celle de ses concurrents.

Les entreprises adoptant cette stratégie recourent à des fiches de poste élargies, et recherchent des candidats ayant des compétences liées à la compétitivité, à la créativité, à la flexibilité, à la prise de risques et à l'entrepreneuriat.¹

En effet les entreprises de hautes technologies cherchant constamment à développer de nouveaux produits ou services se doivent de recruter des employés à haut potentiel ayant des compétences de niveau important.

La stratégie de leadership par les coûts : (Stratégie de domination par les coûts)

L'objectif de l'entreprise est de minimiser ses coûts complets. Cet avantage (de coût) lui permettra de pratiquer une politique de prix adaptée à l'intensité de la concurrence et à la position de l'entreprise.

A l'opposé de la première, ce type de stratégie ne sollicite qu'un niveau de compétence assez bas comptant sur des descriptions de poste relativement étroites. Ce type de stratégie ne réclame ni le même type de comportement ni le même niveau de compétence.

¹ Herbert, (T-T), et Deresky, (H), « Should General Managers Match Their Business Strategies?».in Michel Tremblay, Denis Chênevert, « Comparaison des politiques de rémunération en fonction des stratégies organisationnelle », <http://www.cirano.qc.ca/publication/documents.html>.