

**Daniel Held et Jean-Marc Riss :**

## **Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**

Paru dans : Employeur Suisse, no 13, 1998

Les changements de plus en plus importants et rapides vécus actuellement (ingénierie simultanée, mondialisation...), le souci de la valeur ajoutée, le service, et un client désormais au centre, conduisent les organisations à adapter simultanément leurs structures et leur potentiel humain aux nouvelles exigences pour assurer pérennité et croissance.

Adapter ne signifie pas repartir de zéro, tout reconstruire, mais plutôt approcher autrement, valoriser ce qui existe et accepter que la seule chose qui ne change pas, c'est justement le changement.<sup>(1)</sup>

Le propos de cet article est de positionner clairement le développement des compétences de l'entreprise pour atteindre un succès durable. Cette approche se veut différente de ce qui a été fait jusqu'alors, tout en ayant tenu compte d'un certain nombre de difficultés majeures en matière de développement des compétences, qui sont notamment :

- la définition même du concept de compétences, qui varie significativement suivant les auteurs et la diversité des domaines d'application (organisation du travail, mobilité interne, externe, rémunération, mise en place de changements organisationnels, management development, etc...) et qui induit une grande confusion Cette hétérogénéité dans les concepts nuit évidemment à une extension rapide de la démarche.
- la difficulté à intégrer le développement des compétences dans l'ensemble de la stratégie de l'entreprise. En particulier, lorsqu'il s'agit de démontrer dans quelle mesure il contribue à une augmentation significative et durable des performances, en d'autres termes que les compétences sont l'essence même de la performance.
- la relation entre compétences et performances, dans la mesure où le développement des compétences n'a réellement de sens que s'il se traduit par des performances de meilleure qualité. Or cette relation est souvent peu claire, incertaine, voire contre-productive lorsque la démarche est trop complexe.
- La difficulté à considérer les collaborateurs comme des sources d'efficacité et de richesse, et non comme des ressources coûteuses. Cette tendance est renforcée par la crise, où les solutions de pression sur les collaborateurs ont pris le pas sur la stimulation à être acteurs et à participer au succès, pour atteindre des performances supérieures.

### **Compétences, facteurs de performances : Hypothèse ou réalité ?**

Le « développement des compétences » a vécu diverses péripéties dans les entreprises. De « récompense » dans les années grasses, il est devenu « dosé » dans les années maigres, puis ciblé et orienté savoir-faire fonctionnel. Il s'est adapté, mais n'est pas encore vraiment intégré à part entière dans la stratégie des organisations. Ces dernières recherchent encore pour beaucoup le retour sur investissement court, privilégiant les notions techniques - parce que plus aisément quantifiables - au détriment de compétences plus fondamentales.

De ce fait, la gestion des compétences a donné lieu à des approches fort diverses. Dans la pratique, nous en avons rencontrés cinq types différents <sup>(2)</sup>:

- Approches basées sur les connaissances, le savoir
- Approches basées sur les savoir-faire
- Approches basées sur les comportements
- Approches intégrant les savoir, savoir-faire et savoir-être
- Approches basées sur les « compétences cognitives »

Toutes ces approches sont centrées sur le seul *individu* : sa formation de base, son savoir-faire, sa personnalité ou sa manière d'aborder les problèmes. Ceci, comme nous le verrons plus loin, est indispensable, mais ne peut être pris en considération isolément, l'individu ayant aussi sa raison d'être, sa justification dans le cadre de l'entreprise. De ce fait, il est très difficile d'établir une relation avec la performance proprement dite, s'il n'y a pas de prise en compte de ces deux notions simultanément. La compétence n'existe donc pas en soi. Ce n'est pas parce qu'un médecin a réussi ses examens qu'il saura vraiment guérir les malades et que son cabinet sera toujours plein.

### Une définition de la compétence :

*La compétence est la **capacité à réaliser** les activités professionnelles attendues d'une personne dans le cadre du rôle qu'elle doit remplir, dans une organisation ou dans la société. Ou si l'on veut, l'ensemble des savoir, savoir-faire, savoir-être **mis en œuvre** dans un contexte donné.*

Elle se situe, à l'intersection entre les individus et leurs capacités d'une part, et les structures organisationnelles et les activités à réaliser d'autre part.

Gérer et développer les compétences implique de différencier clairement dans la démarche suivie les deux dimensions, la dimension individuelle et la dimension organisationnelle, pour mieux les intégrer dans ce qui sera déterminant : **la capacité à agir**.

### Figure 1 : Les compétences, interface entre individus et organisations

#### Individus :

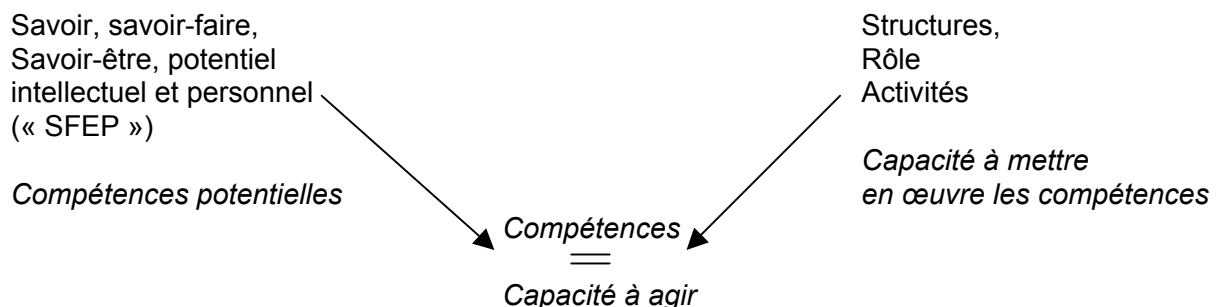
Savoir, savoir-faire,  
Savoir-être, potentiel  
intellectuel et personnel  
(« SFEP »)

*Compétences potentielles*

#### Organisation :

Structures,  
Rôle  
Activités

*Capacité à mettre  
en œuvre les compétences*



La définition que nous donnons ici de la compétence se rapproche de celle de la performance, mais sans être similaire. La performance consiste à atteindre des résultats définis. La compétence pour sa part concerne la capacité à réaliser des d'activités, pour atteindre ces résultats. La compétence devient alors *l'essence même de la performance* et se situe au cœur de *l'organisation apprenante*.

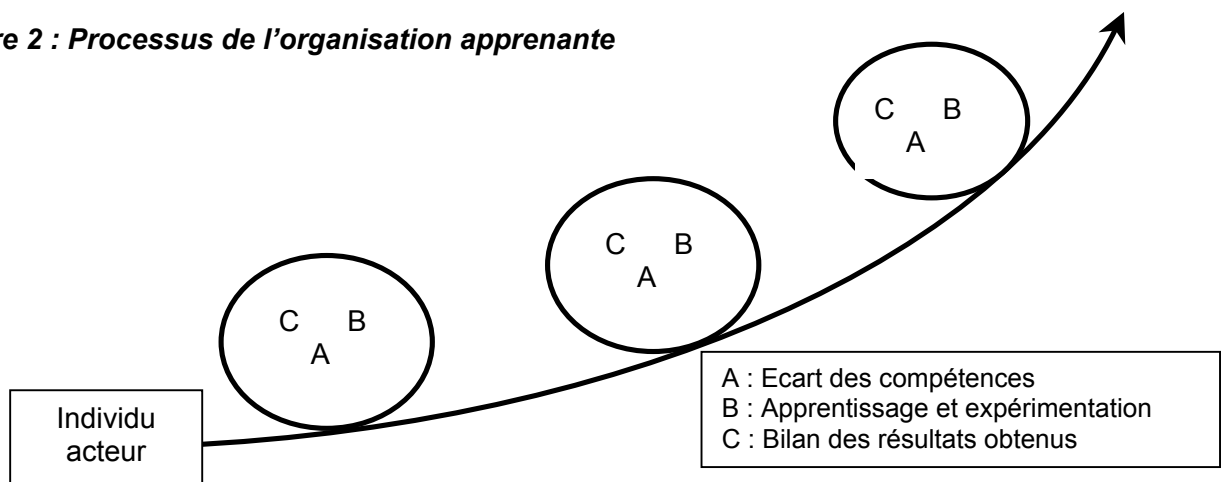
#### 2.4. L'organisation apprenante

Durant de nombreuses années, la rigidité des structures organisationnelles, cantonnant notamment les individus à des postes bien définis et stables durant plusieurs années, a bloqué le processus naturel d'acquisition des compétences. Il a aussi conduit les individus à devenir des « consommateurs » de formation, ayant transféré sur l'entreprise la responsabilité en la matière.

Constatant cela, a été lancée il y a quelques années la notion de l'« organisation apprenante ». Cette notion n'est rien d'autre que le processus d'adaptation permanent des individus et des structures à leur environnement, qui est lui-même en évolution. Dans ce but, l'individu doit être un *acteur* de ce processus qui débute par une *analyse des écarts* (compétences attendues vs. compétences disponibles), passe par un *processus d'apprentissage et d'expérimentation* ; et se termine par un *bilan* des résultats obtenus, qui sert de base à un nouveau cycle de progression.

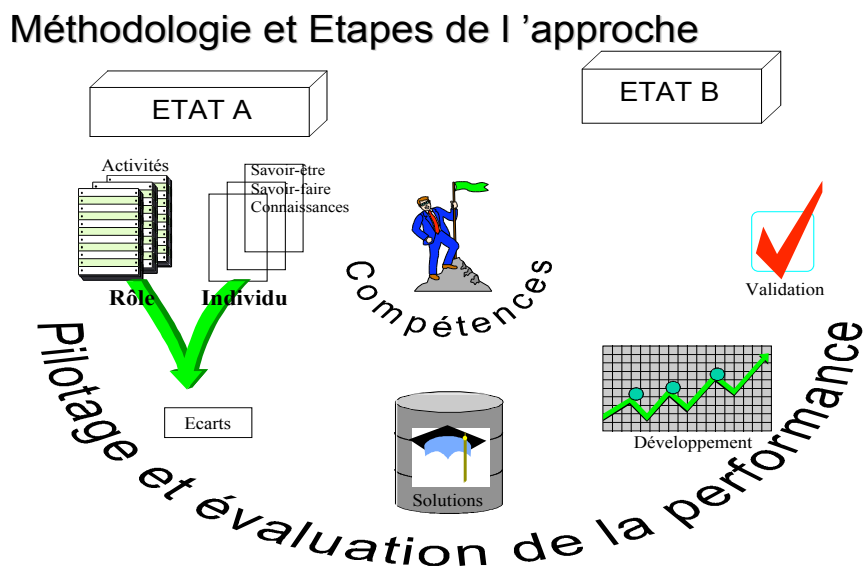
La figure 2 illustre le processus de l'organisation apprenante.

**Figure 2 : Processus de l'organisation apprenante**



### 3. Une approche nouvelle pour développer les compétences

La méthodologie décrite ci-après se fonde sur une approche qui, dès le départ sépare clairement la structure, c'est à dire le *rôle de l'individu* de sa *capacité à l'assumer*. On différencie ainsi la structure et ses exigences de l'individu et ses capacités.



#### 3.1. Le rôle

Dans les organisations hiérarchiques traditionnelles, les individus occupaient une place bien définie. Dans les formes nouvelles d'organisation - en processus, en unités d'affaires ou en projets - les individus assument avant tout un rôle. Ce rôle ne peut plus être décrit de manière détaillée, au niveau des tâches par un statut ou un pouvoir, car ceux-ci peuvent varier substantiellement d'une situation à une autre. En revanche, le rôle consiste en la réalisation d'un certain nombre d'activités pour fournir à ses propres clients (internes ou externes) les prestations qu'ils attendent. Il traduira la contribution qu'un individu fournit à l'entreprise pour l'aider à atteindre ses objectifs.

#### 3.2. Les activités

Les activités sont de nature diverses. Elles peuvent être classées ainsi :

- *Management stratégique*
- *Management opérationnel*
- *Relations inter-personnelles*
- *Opérationnelles*

et concernent différents domaines, liés à l'environnement de l'entreprise, comme l'organisation du travail et des processus, les finances, les relations avec les clients ou la gestion des ressources humaines.

### **3.3. La maîtrise des activités, ainsi que des savoir, savoir-faire, savoir-être et potentiel intellectuel et personnel associés (SFEB)**

C'est au niveau des activités que se fera l'évaluation du degré de maîtrise, donc de la compétence appliquée à la réalisation du rôle ou de la mission. Ceci permet d'évaluer les écarts entre les compétences attendues et les compétences disponibles.

Les déficits de compétences mettent en évidence les lacunes actuelles. Leurs causes peuvent provenir d'un manque de savoir (je n'ai jamais fait cela, ni même abordé la question), d'un comportement non acquis (p.ex. écouter l'autre avant de négocier) ou d'un déficit personnel plus profond (p.ex. la peur d'aborder les conflits, de sortir du connu, ...)

Les solutions de développement seront réalisées en fonction des SFEP qui sont déficitaires, ce qui conduira à des mesures spécifiques et individualisées. C'est pourquoi, à chaque activité ou groupe d'activités sont associées des « SFEP », c'est-à-dire :

- le savoir, la connaissance (produits, marchés, concurrence, méthodes, lois, formules, ... - S)
- le savoir-faire (tours-de-main, méthodes appliquées, manière de faire, ... - F)
- le savoir-être (comportements – E)
- un potentiel intellectuel et personnel, comprenant notamment la manière d'aborder les sujets et leurs enjeux (dimension conceptuelle, stratégique, analytique, ...) ou les problèmes concrets (résistance au stress, adaptation aux situations nouvelles, équilibre personnel, ... – P)

A l'inverse, des activités où le degré de maîtrise dépasse les attentes révèle des « réserves » de compétences, qui peuvent être utilisées pour d'autres projets ou missions, ou pour former d'autres collaborateurs.

## **4. Le développement permanent des compétences**

Les activités à maîtriser évoluant constamment, rien n'est jamais acquis. Un développement permanent des compétences est ainsi indispensable, autant au niveau individuel que collectif :

### **4.1. Le développement des compétences**

Dans la mesure où les compétences sont une capacité à l'action, c'est par l'expérimentation que l'acquisition des compétences sera la plus efficace. Ceci sera valable pour tout déficit dans les savoir-faire ou les savoir-être.

Les solutions de développement privilégieront donc dans la mesure du possible la conduite de projets, l'élargissement des responsabilités actuelles, l'apprentissage par l'exemple et la pratique. Le coaching joue à cet égard un rôle essentiel : celui de créer les conditions favorables à l'apprentissage et d'accompagner l'individu pour l'aider à devenir autonome dans la réalisation des tâches confiées. Les « coaches » seront à cet égard à l'écoute, observant, soutenant, avec pour seul but de faire réussir le collaborateur concerné.

Les solutions de formation en salles de classe seront profondément modifiées. Elles viseront à atteindre des objectifs concrets, de degré de maîtrise d'activités données. Elles incorporeront la mise en pratique des acquis, qui se révèle toujours si difficile. Elles permettront aux collaborateurs d'apprendre à apprendre, et de trouver eux mêmes des solutions aux problèmes rencontrés.

Dans tous les cas, la capacité à agir devra être (ré)évaluée à l'issue de la formation et suivie dans le temps, pour en mesurer le progrès.

Lorsque le déficit se situe au niveau d'un blocage du potentiel personnel, seul un développement personnel ciblé permettra de dépasser les blocages.

Dans ce cas, un coaching différent, incorporant à la fois le projet professionnel et les composantes de la personnalité méritera d'être mis sur pied, avec l'aide d'un professionnel en la matière.<sup>(4)</sup>

#### **4.2. Le développement individuel des compétences**

Pour développer réellement ses compétences, il est essentiel de le vouloir. Dans ce but, soit la compétence à acquérir s'inscrit dans les objectifs de la personne soit celle-ci a elle-même pris conscience du déficit existant et émis le désir de le combler. Dans les deux cas, l'individu doit être un *acteur de son propre développement, de sa carrière, de sa vie*.

Il s'agit ensuite d'amener l'individu au succès, grâce à :

- une capacité à s'identifier avec les objectifs de l'entreprise (adéquation entre ses objectifs personnels et ceux de l'organisation)
- la valorisation de ses forces (activités maîtrisées) et de son potentiel exprimé en termes de SFEP
- une progression permanente, par le développement des compétences, synonyme de responsabilités accrues.

Plus les activités gérées sont complexes, plus il est difficile de les maîtriser seul. La notion d'équipe prend alors une importance déterminante, surtout dans le cadre d'un travail en projets.

#### **4.3. Le développement des compétences d'une équipe**

Une équipe n'est pas la somme des compétences disponibles. C'est la dynamique créée par des individus, aux profils variés, mobilisés par le fait de réussir ensemble un projet, une mission.

Dans ce but, il faut :

- obtenir l'adhésion de tous par rapport à la mission et aux objectifs
- valoriser au mieux les complémentarités, par rapport à l'ensemble des activités à remplir dans le cadre de l'équipe
- clarifier les règles du jeu, pour favoriser un feedback permanent, source de progression pour chacun.

Connaître les profils individuels de chacun (compétences, potentiels et objectifs) se révèle alors essentiel pour la dynamisation des équipes. La performance des organisations en profitera directement.

#### **4.4. Le développement de l'organisation**

L'organisation du 21<sup>ème</sup> siècle sera apprenante, ou ne sera pas, en nous permettant de « plagier » une citation célèbre. L'ensemble des processus, systèmes et outils devront donc viser cet objectif, pour renforcer les efforts en la matière.

Par exemple, une organisation performante doit se fixer des objectifs concrets en matière de développement des compétences. La plupart des entreprises se contentent d'objectifs quantitatifs, mesurables, généralement financiers. Or les objectifs financiers sont atteignables à court terme sans développement des compétences. A long terme, ils n'en valent pas de même.

Derrière cette approche de l'organisation apprenante se cache une culture d'entreprise orientée vers la *pérennité*, avec un *profond respect de l'humain*. La valeur travail reprend sa juste place : celle de permettre de *participer à cette « aventure humaine »* qu'est une entreprise.

## **5. Perspectives**

Préparer l'avenir implique *investir de manière ciblée dans le développement humain*. Le développement des compétences et la gestion des performances<sup>(5)</sup> notamment seront intégrés de manière beaucoup plus étroite, autour de concepts nouveaux (les activités). Cet apport aura certainement une incidence sur une refonte de l'ensemble des politiques du personnel. La gestion des carrières, la culture de l'entreprise et la relation au travail seront aussi profondément modifiées par l'ouverture et le partage qui accompagnent ce mouvement.

Ce respect est une condition sine qua non du développement de l'individu, de l'équipe et de l'organisation et donc par voie de conséquence de la performance.

### **Références bibliographiques:**

- 1) *François Dert - l'art d'innover 1997 (éditeur)*
- 2) *Daniel Held, La gestion des compétences, Revue Economique et Sociale, no , 1995*
- 3) *P. M Senge – The fifth discipline 1995*
- 4) *Liliane Held – le coaching individuel dans le milieu de l'entreprise 1997, Employeur Suisse, Juin 1998 (à paraître)*
- 5) *Daniel Held, La rémunération incitative, un art délicat, in Persorama, no4 , 1997*