

LES CAHIERS DU DESS MRH

L'évaluation et
La gestion des compétences

4.2b

- I- Environnement de la Compétence
- II - De la gestion des compétences au management par les compétences
 - A. La gestion des compétences
 - B. La gestion par les compétences**
 - C. De la compétence au management par les compétences
- III - Les Outils (sous forme de fiches pratiques)

CONCLUSION

1. Une définition managériale de la compétence

Compétence : capacité à mobiliser une combinaison spécifique de connaissances, savoir-faire et aptitudes pour atteindre un niveau de performance donné.

Notion normative : La compétence est « effective » dans un contexte d'action donné et par rapport à des normes de référence. La compétence est donc normative, elle donne une direction et les moyens de l'atteindre.

La compétence n'est ni seulement une performance, ni un ensemble de ressources pour être une performance mais plutôt un processus qui conduit à la performance.

La problématique de tout manager est d'articuler de manière efficiente objectifs et moyens dans une relation dynamique (articulation entre niveau de performance donné et ressources à mobiliser pour l'atteindre).

Compétence : ensemble / enchaînement d'opérations déclenché par un événement particulier (l'intention de résoudre un problème), qui transforme des inputs (les ressources) en output (la performance).

La compétence est un processus cognitif complexe : cognitif par la nature des opérations de transformation des ressources en performance, et complexe par la diversité des interactions combinant les opérations cognitives et « complexifiant » le processus.

Si la compétence est un processus, la gestion par les compétences prend toute sa signification et son importance par rapport à la gestion des compétences, **on parlera alors de management par les compétences.**

Si la compétence est un processus complexe, il est non formalisable. Cependant, les ressources mobilisées et le niveau de performance à atteindre le sont.

On peut « mobiliser » ou « évaluer » des compétences :

- Ce sont des ressources que l'on mobilise par la compétence,



Notes & Commentaires

- On évalue, non pas la compétence elle-même, mais un niveau de performance donné, résultat de sa mobilisation.

« instrumenter » la compétence pour manager par les compétences vise à créer des conditions favorables à :

- La définition des critères de performance,
- l'acquisition des ressources,
- la mobilisation des ressources pour atteindre le niveau de performance préétabli.

2. Connaissances, savoir-faire, aptitudes

a) Connaissances :

Les connaissances peuvent être théoriques ou pratiques. Elles sont acquises en formation initiale et continue.

L'analyse comparée des connaissances requises pour un poste et celles détenues par son titulaire permet d'identifier les besoins en formation.

b) Savoir-faire :

Le savoir-faire résulte d'un apprentissage en situation par expérimentation (s'acquiert dans et par le travail). *Le Boterf différencie savoir-faire procéduraux (savoir opérer) et savoir-faire expérientiels (savoir y faire).*

Les principaux leviers pour acquérir ces savoir-faire et les développer se situent au niveau de l'organisation du travail et au niveau du coaching, parrainage, tutorat... Les leviers d'action appartiennent à la ligne hiérarchique.

La formation ne suffit pas pour développer les compétences, il faut des mises en situation et un accompagnement de proximité.



Notes & Commentaires

c) Aptitudes :

Les aptitudes sont des caractéristiques personnelles stables qui se développent tout au long de l'histoire d'un individu. Elles sont acquises avant et dans le poste occupé et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient.

Le contexte organisationnel peut révéler, faire évoluer les aptitudes mais le manager a peu de leviers d'action sur les aptitudes d'où leur importance comme critère de sélection et de recrutement.



Notes & Commentaires