

Chapitre 1 Les compétences

La notion de compétence représente une des préoccupations récentes des psychologues du travail, et, plus généralement, des gestionnaires de ressources humaines.

Nous parlons couramment d'aptitudes, d'intérêts, de traits de personnalité comme représentant des paramètres selon lesquels les individus diffèrent entre eux. Mais, de plus en plus souvent, les exigences d'un poste à pourvoir sont définies par les hiérarchiques en termes de compétences.

Quel est le statut respectif de ces différents concepts quelles sont les relations qui existent entre eux :

1. Aptitudes, personnalité, compétences

L'exercice d'une activité professionnelle est une source directe de développement personnel. Mais ce développement par l'élaboration de compétences nouvelles exige que l'individu soit capable d'apprendre, c'est-à-dire qu'il possède les aptitudes nécessaires pour profiter de l'expérience.

Aptitudes et traits de personnalité facilitent donc l'acquisition des compétences

Les aptitudes peuvent être :

Cognitives :

Elles permettent des opérations intellectuelles plus ou moins élaborées

Psychomotrices :

Elles permettent des opérations impliquant une coordination entre la motricité et les caractéristiques psychologiques de la personne (rapidité, précision...)

Physiques :

Elles permettent des opérations d'ordre physique impliquant la force, l'endurance...

Perceptives :

Elles permettent des opérations impliquant les sens et la perception

Cependant il existe une différence claire entre aptitudes et traits de personnalité d'une part, et compétences, d'autre part :

- les premiers permettent de caractériser les individus et d'expliquer les différences de leurs comportements dans l'exécution de tâches spécifiques ;
- Les secondes concernent la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture.

En d'autres termes, les compétences ne peuvent pas se développer si les aptitudes requises ne sont pas présentes. Mais elles ne se réduisent pas à une aptitude, aussi bien définie soit-elle, pas plus qu'à un ensemble d'aptitudes diverses : ce sont des

« Ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-type, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »

Normalement l'individu est capable d'apprendre, c'est-à-dire qu'il possède les aptitudes nécessaires pour profiter de l'expérience.

La compétence est définie par l'AFNOR comme la **« mise en œuvre en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou un métier »**

Elle correspond à la **mobilisation dans l'action d'un certain nombre de ressources personnelles** : connaissances, savoir-faire, aptitudes, **combinées** de façon spécifique et complétées par **la mobilisation des ressources de l'environnement**,

De ce fait les connaissances qui peuvent s'appliquer à une tâche ou à une autre se différencient des compétences, parce que ces dernières impliquent une expérience et une maîtrise réelle de la tâche et parce qu'elles mettent en œuvre des représentations, des « images opératoires » constituées progressivement par l'expérience que l'individu acquiert au cours de son travail.

Enfin, les compétences se différencient des habiletés (el maharats), qualités résultant d'une formation et caractérisant le plus souvent des processus psychomoteurs.

Les compétences sont donc liées à une tâche ou à une activité donnée.

Mais elles peuvent également couvrir un ensemble d'activités.

On peut donc dire que :

La compétence est produite par un individu ou par un collectif, dans une situation donnée (savoir agir dans un champ de contraintes et de ressources) ;

Elle est nommée et reconnue socialement (validée par l'environnement direct) ;

Elle correspond à la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de ressources personnelles : connaissances, savoir-faire, aptitudes, combinées de façon spécifique et complétées par la mobilisation des ressources de l'environnement, afin de générer une performance prédéfinie.

2. L'acquisition des compétences

Des travaux ont montré qu'il existe des phases de l'apprentissage, phases qui coïncident bien avec la définition des compétences que nous venons de faire :

Fitts et Posner (1967) ont décrit, il y a déjà cinquante ans, l'apprentissage d'une tâche :

- ✓ Elle débute par une étape cognitive, المرحلة المعرفية au moment où l'individu est confronté pour la première fois au travail à faire et à la situation. Il commence par en comprendre les exigences et par tenter de mémoriser les procédures. Cette étape requiert des qualités intellectuelles et une bonne capacité d'attention ;
- ✓ Quand les données fondamentales concernant le traitement de l'information et le répertoire des réponses requises sont connues, une deuxième phase permet d'accroître la rapidité d'exécution et de diminuer les erreurs ;
- ✓ La troisième phase, qui va nécessiter la possession de la compétence, est atteinte lorsque le travail devient plus automatisé, et de moins en moins dépendant d'un contrôle cognitif permanent.

Notons que c'est le cas pour beaucoup d'activités de la vie quotidienne, comme conduire une voiture, utiliser un téléphone ou, tout simplement, s'habiller.

La compétence pour ces tâches implique que nous n'avons plus à réfléchir pour en exécuter les différentes étapes ni, surtout, pour adapter notre comportement aux changements constants de l'environnement.

Shiffrin et Schneider (1977), ont montré à travers des études que lorsque la tâche apprise est très complexe, et en particulier lorsqu'elle consiste à faire face, de manière répétée, à des informations non cohérentes ou à des situations totalement originales, l'apprentissage et la maîtrise de la tâche s'arrêtent à la phase qui exige un contrôle cognitif total (essaytara elmaarifiya) et n'atteignent pas l'automatisation des processus.

Fleishman a montré dès 1954 que pour un apprentissage psychomoteur, les aptitudes mises en jeu au cours d'un apprentissage changent au fur et à mesure que celui-ci se déroule.

Ces résultats ont été confirmés par Ackerman et *al.* (1989) qui ont bien décrit le rôle joué par l'intelligence générale (aptitude à structurer la réalité, à construire des relations, à imaginer des stratégies et à les examiner) au début de tout apprentissage.

On peut retenir de ces analyses deux points importants :

- ✓ premièrement, des aptitudes spécifiques sont requises pour acquérir ou pour utiliser des compétences précises. Ces aptitudes jouent un rôle qui est limité à la phase d'apprentissage lorsque la tâche peut être entièrement automatisée ;
- ✓ Mais, deuxièmement, lorsque la tâche n'est pas routinière et qu'elle est caractérisée par des demandes imprévues et constamment renouvelées, il se fait un appel permanent aux processus cognitifs et aux aptitudes mentales. C'est le cas, d'une grande partie des responsabilités des cadres et de la quasi-totalité de celles où les situations changent fréquemment et qui demandent de la créativité, une réelle initiative et de l'imagination.

La compétence individuelle :

Le concept de compétence individuelle n'est pas né dans le champ de la gestion. Pourtant la GRH le positionne comme l'un de ses concepts phares en lui donnant un sens et en l'imposant progressivement en complément de la notion de qualification.

La **compétence individuelle** est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.

Les travaux de **McClelland** ont présenté la compétence comme un « ensemble de savoirs, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donné ».

Chomsky estime quant à lui que « la compétence est un système de règles intériorisées qui doivent s'adapter à un contexte ».

En effet une même compétence peut arriver à des résultats différents en fonction des contextes dans lesquels elle évolue.

La sociologie du travail définit la compétence comme un processus d'apprentissage continu d'après **Stroobants** « il faut envisager les compétences comme un processus et non comme un point de départ...deviendra compétent celui qui est habilité à devenir habile dans un domaine de connaissances ».

Effectivement on n'est jamais compétents à vie, c'est pourquoi dans l'entreprise, la gestion des compétences valorise les actions de formation.

La validation des compétences est toujours délimitée dans le temps contrairement au diplôme qui est possédé à vie

Les différentes catégories de compétences :

- ✓ **Les compétences « savoirs »** : ce sont des connaissances théoriques, des connaissances à posséder ; elles sont acquises dans la formation initiale ; elles comprennent les diplômes, les titres et autres acquis à vie, Ce sont les savoirs essentiels.

- ✓ **Les compétences « savoirs faire »** : aptitudes pratiques, capacité à maîtriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnelles les connaissances, de comprendre un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer.
Cette catégorie renvoie à des savoirs faire manuels ou expérientiels

- ✓ **Compétences « savoirs être »** : aptitudes sociales, comportements innés ou acquis, capacités d'intégration dans des réseaux relationnels. Elles sont nommées également, compétences comportementales ou interpersonnelles.
Cette catégorie concerne surtout les métiers liés au service et au management.

- ✓ **Compétences émotionnelles** : conscience de soi, maîtrise de soi, gestion des relations avec les autres ; on considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle
Cette catégorie se définit comme l'habileté à gérer ses émotions et celles des autres, à les percevoir, à les exprimer et à les intégrer dans un processus de pensée, de compréhension et de raisonnement

- ✓ **Compétences « savoir résoudre »** : capacité cognitives, savoir associer, posséder des capacités à combiner des connaissances et des expériences, être capable de développer des stratégies mentales.
Ces compétences sont nécessaires pour résoudre un problème, réagir dans des situations nouvelles et imprévues.

Les compétences interpersonnelles chez un manager

Les six compétences interpersonnelles recherchées dans le métier de gestionnaire d'une entreprise sont :

Gestion des équipes de travail :

Gérer la dynamique des groupes et les situations de groupe au sein des unités et entre celles-ci, reconnaître la contribution des autres, collaborer avec les subalternes afin de les aider à se fixer des objectifs stimulants mais réalistes, reconnaître les relations difficiles et y faire face.

Vitalité et résistance au stress :

Déterminer les limites de l'unité sur le plan de la charge de travail et des changements, encourager et faciliter le dialogue sur le stress en milieu de travail et sur les stratégies permettant d'y faire face efficacement, avoir un jugement sûr et une solide capacité de prise de décision dans les situations exigeantes ou stressantes.

Communication :

Utiliser la communication à des fins d'efficacité interpersonnelle, représenter avec exactitude les préoccupations, les idées et les opinions des subalternes auprès de la haute direction, tenir la direction et les principaux intervenants au courant de l'avancement des projets pertinents, utiliser la technologie pour communiquer efficacement.

Etique et valeurs :

S'assurer que les projets sont conformes aux valeurs de l'organisation et de la fonction, utiliser des pratiques d'éthique saine dans l'exécution des fonctions opérationnelles, assurer l'équité dans les mesures et des occasions de perfectionnement, appliquer des pratiques objectives, équitables et impartiales en matière de ressources humaines.

Souplesse du comportement :

Modifier les priorités opérationnelles pour répondre à de nouveaux défis dans un environnement en évolution, conserver l'efficacité opérationnelle malgré un environnement empreint d'ambiguïté et d'incertitude.

Confiance en soi :

Assumer la responsabilité du travail de son unité, remettre en question le statu quo, rechercher des opinions contraires pour mieux comprendre les situations, les événements ou les changements, soutenir ses employés et défendre leurs intérêts au besoin.

La compétence collective

La compétence collective peut être abordée comme une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management,

La compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre

La compétence organisationnelle :

Le concept de compétence organisationnelle a vu le jour dans les années 80 comme un point de rencontre entre GRH et stratégie, à ce moment là les dirigeants ont fait évoluer l'entreprise à partir de ses ressources internes, de son cœur de métier et non plus en se positionnant uniquement par rapport à son marché.

La **compétence organisationnelle** met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme.

La théorie des ressources : L'auteur de cette théorie « **Edith Penrose** » s'est penché sur la manière dont les processus internes des firmes affectent leurs comportements.

Elle propose d'élaborer la stratégie non à travers l'analyse du couple produit /marché mais en prenant en compte les ressources de la firme c'est-à-dire ses compétences organisationnelles.

Une firme se définit donc par rapport à ses ressources tangibles (disponibilités financières, outils industriels...) et intangibles ou immatérielles (réputation, savoir faire, compétences des hommes et des équipes...).

Les compétences organisationnelles permettent de mettre en relation ces différentes ressources pour arriver à une performance.

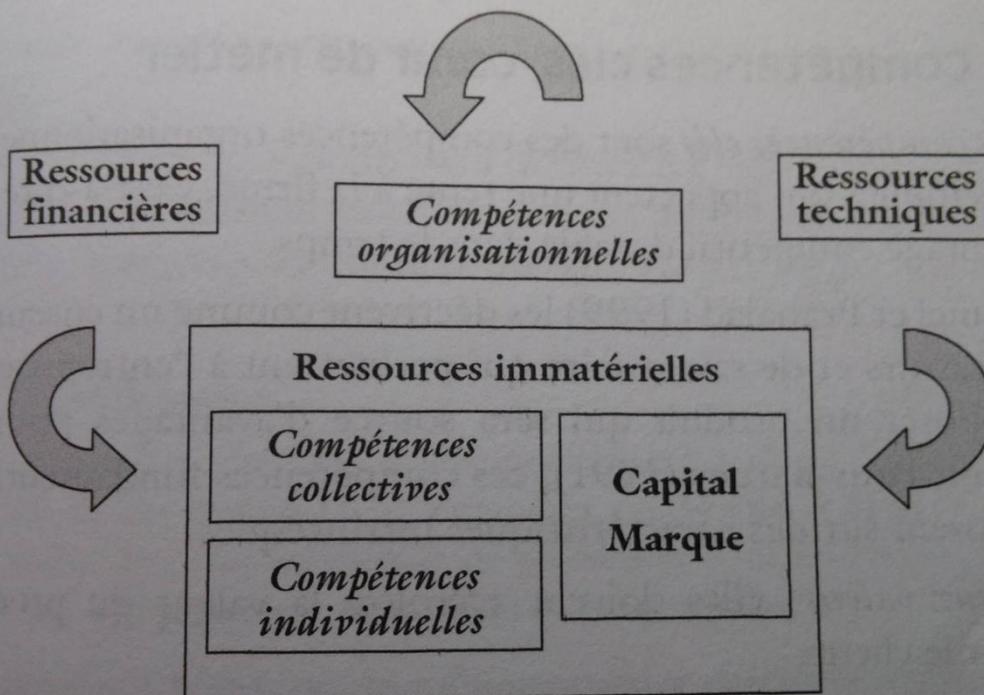


Schéma 1.1 – Les compétences organisationnelles

