

## LA GESTION DES COMPÉTENCES : QUATRE LEÇONS POUR SURMONTER LES DIFFICULTÉS DE LA MISE EN ŒUVRE DANS LE SECTEUR PUBLIC

Christophe Baret, Ewan Oiry

HEC Montréal | « [Gestion](#) »

2014/2 Vol. 39 | pages 94 à 103

ISSN 0701-0028

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<http://www.cairn.info/revue-gestion-2014-2-page-94.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Christophe Baret, Ewan Oiry « La gestion des compétences : quatre leçons pour surmonter les difficultés de la mise en œuvre dans le secteur public », *Gestion* 2014/2 (Vol. 39), p. 94-103.  
DOI 10.3917/riges.392.0094  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal.

© HEC Montréal. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



## Articles généraux

# LA GESTION DES COMPÉTENCES : quatre leçons pour surmonter les difficultés de la mise en œuvre dans le secteur public

Par Christophe Baret et Ewan Oiry

## RÉSUMÉ

La littérature sur la gestion des compétences, qui est extrêmement riche, a permis de définir la compétence, d'établir les liens qu'elle entretient avec la stratégie de l'entreprise et l'engagement des salariés. En revanche, les usages des référentiels de compétences sont encore mal connus, en particulier dans le secteur public. Synthétisant les principales dimensions de la littérature sur les outils de gestion, cet article montre que les usages des référentiels de compétences sont mieux analysés lorsqu'on les étend au triangle constitué par les outils, les rôles des gestionnaires et l'organisation. Nous utilisons ce triangle conceptuel pour décrire les usages de ces référentiels dans quatre centres hospitaliers. Tout en se fondant sur un cadre théorique explicite, l'article vise à proposer aux gestionnaires, aux directeurs des ressources humaines et aux conseillers des ressources humaines des solutions pour gérer les compétences dans le service public.

---

Christophe Baret est professeur de sciences de gestion à la Faculté d'Économie et de Gestion de Aix-Marseille Université, christophe.baret@univ-amu.fr.

Ewan Oiry est professeur en sciences de gestion à l'I.A.E. de l'Université de Poitiers, eoiry@iae.univ-poitiers.fr.

La compétence est un mot étrange. Elle « parle » à tout le monde. Chacun d'entre nous a une idée des personnes qui, parmi ses collègues de travail, sont compétentes ou ne le sont pas. La littérature scientifique n'est pas en reste : il n'est quasiment plus possible de faire aujourd'hui un décompte exhaustif des livres et des articles publiés sur ce thème.

## UNE LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE très riche sur la compétence...

Les apports de cette littérature sont nets. Ainsi, nous disposons aujourd'hui d'une définition claire de la compétence. Elle correspond à une capacité à « combiner des ressources pour agir de manière performante dans une situation donnée<sup>1</sup> ». Ensuite, sur le plan conceptuel, le « cycle de la compétence » dans l'entreprise est bien compris depuis longtemps. Faisant face à des événements imprévisibles dans leur travail (un patient qui ne réagit pas comme prévu au traitement, un client qui fait une demande inhabituelle dans un restaurant ou dans un centre d'appels), les salariés acquièrent individuellement et collectivement des compétences qui les rendent capables de répondre efficacement à ces événements<sup>2</sup>. Cette acquisition des compétences se traduit par un bénéfice pour l'organisation (voir par un avantage concurrentiel durable<sup>3</sup>), puisque le client est satisfait ou le patient guéri, etc. Étant donné que ce gain financier a été réalisé grâce à l'investissement des salariés dans la recherche de la solution à un événement imprévu (au moyen des règles officielles de l'organisation), il paraît en retour juste que la direction partage cette plus-value avec les salariés en augmentant leurs salaires.

Cette littérature démontre aussi que la gestion des compétences est un levier majeur pour la compétitivité de l'entreprise<sup>4</sup>. La gestion des compétences apparaît comme une démarche très pertinente pour aider la gestion des ressources humaines (GRH) à réaliser la stratégie d'affaires et à devenir un véritable « partenaire stratégique<sup>5</sup> ». Enfin, cette littérature démontre le rôle majeur que la gestion des compétences joue dans la motivation et l'engagement des salariés<sup>6</sup>.

## ... MAIS LES USAGES des référentiels de compétences restent peu analysés

Si un accord émerge sur les finalités de la gestion des compétences, les modalités de sa mise en œuvre restent peu claires. Nous disposons d'études de cas<sup>7</sup>. Toutefois, peu de travaux analysent en détail comment les référentiels métiers sont construits et utilisés. Or, ces référentiels sont les outils pivots d'une gestion des compétences. Notamment, l'analyse des usages des référentiels de compétences en situation est

peu développée<sup>8</sup>. Cela est particulièrement vrai pour la fonction publique<sup>9</sup>. Afin d'éclairer davantage les gestionnaires et les services des ressources humaines sur la mise en œuvre d'une gestion des compétences, Masson et Parlier (2004) et Dietrich *et al.* (2010) insistent sur la nécessité de mener des recherches dans cette direction.

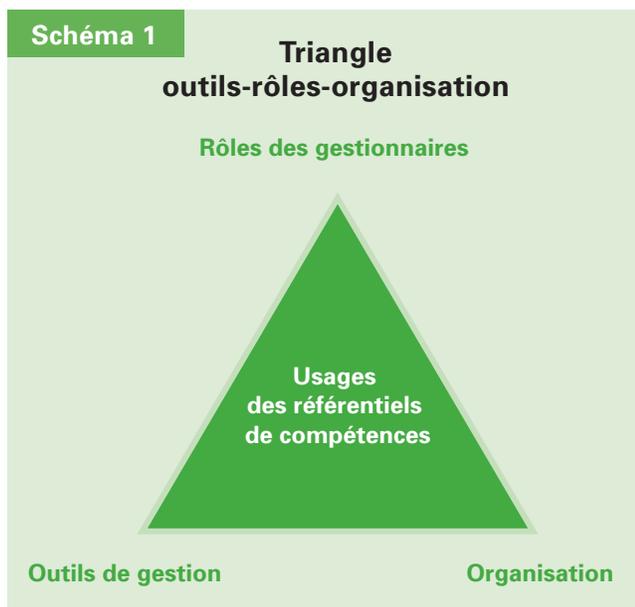
Cet article analyse la manière dont les référentiels de compétences sont construits et utilisés dans quatre centres hospitaliers<sup>10</sup>. Les données ont été recueillies sur la base d'une étude documentaire et d'entretiens semi-directifs (voir l'encadré 1). Cet article avance plusieurs résultats. Tout d'abord, l'analyse des usages nécessite de ne pas se focaliser sur le seul référentiel de compétences. Il faut impérativement le replacer dans le contexte de l'organisation où il est utilisé et mis en rapport avec les rôles tenus par les gestionnaires. Ensuite, les référentiels de compétences détaillés n'améliorent pas vraiment l'objectivité de l'évaluation, car ils multiplient les occasions d'interprétation. Les propos recueillis dans ces quatre centres hospitaliers mettent aussi en évidence le fait que les référentiels aident les gestionnaires à définir le cadre dans lequel les évaluations des compétences doivent avoir lieu (par exemple, quelles sont les compétences attendues). En revanche, il apparaît que la décision de valider telle ou telle compétence reste du ressort exclusif du gestionnaire. Il s'agit d'un acte de gestion pur. Le référentiel est finalement peu utile à cela. Enfin, les données recueillies soulignent qu'un référentiel de compétences ne peut viser qu'une seule problématique de compétence et qu'il doit s'appuyer sur les pratiques préalables des gestionnaires. Nous utilisons ces résultats pour formuler ensuite des préconisations à destination des gestionnaires, des directeurs des ressources humaines (DRH) et des conseillers des ressources humaines du secteur public pour les aider à améliorer la conception des référentiels de compétences et en développer les usages dans le service public.

## LE CADRE CONCEPTUEL : une approche triangulaire pour appréhender les outils dans leur contexte

Pour analyser les usages des référentiels de compétences, nous faisons appel à la littérature sur les outils de gestion. Celle-ci, qui s'est considérablement enrichie, constitue aujourd'hui un cadre très pertinent pour analyser les usages d'un outil de gestion en particulier, les référentiels de compétences. Berry (1983) fait partie des premiers auteurs à avoir mis en évidence le rôle structurant des outils de gestion dans les organisations. Les travaux sur ce thème ont révélé que les outils de gestion ne doivent pas être considérés comme des objets monolithiques, mais, au contraire, comme des constructions sociales complexes et hétérogènes<sup>11</sup>. Sur cette base, les

travaux ont indiqué que les outils de gestion sont devenus omniprésents dans les organisations<sup>12</sup> et qu'ils jouent un rôle majeur dans les dynamiques collectives<sup>13</sup>. Une revue complète de ces travaux est proposée par Chiapello et Gilbert (2013).

En ce qui concerne plus spécifiquement les usages des outils de gestion, l'une des principales conclusions de la littérature est que, pour analyser ces usages en détail, il convient de ne pas se concentrer uniquement sur l'outil. Il faut plutôt interroger le triangle constitué par les outils, les rôles des gestionnaires et l'organisation<sup>14</sup>. Cette nécessité a été relevée par Vandangeon-Derumez *et al.* (2010) dans leur travail sur le changement, par Gilbert (1998) dans ses recherches sur l'instrumentation de gestion et par Pichault (2009 : 67) qui utilise le cadre conceptuel du contextualisme pour gérer le changement (schéma 1).



Dans l'utilisation de ce triangle<sup>15</sup>, il est crucial de penser que ses sommets ne s'opposent pas les uns aux autres, mais qu'ils entretiennent des interactions dynamiques. Il importe donc, dans ce processus, d'analyser des tensions entre les sommets et non des oppositions radicales<sup>16</sup>.

Nous utiliserons cette grille d'analyse pour rendre compte des usages des référentiels de compétences. En effet, si on l'applique à la gestion des compétences<sup>17</sup>, cette grille permet de mettre en perspective les propos de DRH que nous avons recueillis. Ceux-ci s'interrogent le plus souvent sous l'angle de « l'outil défaillant ». Les propos de la DRH du centre hospitalier « Sud » sont ainsi très représentatifs de cette perspective. Lors d'une première entrevue, elle nous a déclaré ceci : « Les supports d'évaluation ne sont pas bien rédigés, ils sont trop lourds, trop interprétables aussi. Lors des évaluations, chacun peut avoir sa propre interprétation de tel ou tel point. »

Cette grille d'analyse met aussi en évidence le fait que retravailler la rédaction du référentiel ou de la grille d'appréciation n'améliore pas nettement la situation si l'on ne sonde pas en même temps les rôles des gestionnaires qui utilisent ces outils ainsi que l'organisation dans laquelle se situent ces gestionnaires.

Il arrive aussi que les DRH se concentrent sur les rôles des gestionnaires. Par exemple, le directeur général d'un centre de formation à distance déclarait lors de notre première entrevue : « Mes gestionnaires ne sont pas bons. Est-ce que vous pourriez venir les former à l'entretien annuel, à la conduite de réunions, à l'animation d'équipe, etc. ? » Le triangle présenté ici permet de répondre que les formations visant à changer les comportements des gestionnaires sont utiles mais qu'il faut aussi intégrer systématiquement les deux autres pôles du triangle : si l'on travaille sur les rôles des gestionnaires, il faut également travailler sur les outils dont ils disposent pour tenir ces rôles (définitions de fonctions, outils de communication de données [*reporting*], contrats d'objectifs, etc.) de même que sur l'organisation dans laquelle ils se situent (degré de coopération entre les services, clarté de la répartition des rôles et des pouvoirs, etc.). Ce triangle permet de constater que la gestion des compétences doit être pensée sur le triple plan des outils de gestion, des rôles des gestionnaires et de l'organisation.

C'est en nous appuyant sur cette grille d'analyse que nous présenterons les quatre leçons qui nous paraissent les plus importantes sur chacun de ces trois sommets. Nous illustrerons ces leçons par des exemples et des citations issus des études réalisées dans quatre centres hospitaliers publics.

## DEUX LEÇONS SUR LES OUTILS de la gestion des compétences

Puisque les demandes qui nous sont faites portent surtout sur les outils (considérés comme défaillants), nous commencerons par exposer deux leçons qui concernent le sommet « outils » du triangle, avant d'aborder les leçons portant sur les rôles des gestionnaires et sur l'organisation.

### Leçon 1 : Chaque groupe d'acteurs donne un objectif spécifique à la gestion des compétences.

**Il faut donc faire autant d'outils « compétences » qu'il y a d'objectifs.**

Comme nous l'avons dit au début de l'article, la compétence « parle » à tout le monde. Cette caractéristique apparaissait initialement comme une des qualités de cette notion. La compétence ne laisse personne indifférent.

L'expérience nous amène à considérer que ce qui semblait une qualité de la compétence est en réalité une de ses principales difficultés. La compétence est un attracteur (tout le

## Encadré 1

## À propos de l'étude

Les données ont été recueillies à l'aide de la méthode de l'étude de cas multiples dans le cadre d'une recherche portant sur les démarches de « gestion prévisionnelle des métiers et des compétences » (GPMC) dans les hôpitaux publics. Afin d'obtenir les données les plus riches et d'en tirer les leçons les plus pertinentes possible, nous avons analysé les quatre centres hospitaliers qui, dans la région, étaient considérés comme plus avancés dans la démarche de GPMC. L'analyse des « résultats » d'une démarche sur la compétence n'est jamais simple. Leur évaluation dépend fortement de la personne qui est interrogée<sup>18</sup>. Ainsi, l'étude de cas multiples<sup>19</sup> permet de profiter de cette plongée « en profondeur » dans une organisation tout en dégageant des pratiques communes et des pratiques différenciatrices entre les cas étudiés.

Les quatre centres hospitaliers analysés sont assez proches quant à leur structure. Ils comptent de 700 à 1 000 lits et couvrent l'ensemble des spécialités médicales (médecine, chirurgie, obstétrique, etc.). Ils sont tous situés dans la banlieue de la même grande ville. Pour des raisons de protection de l'anonymat de nos interlocuteurs, nous dénommerons ces centres hospitaliers Nord, Sud, Est et Ouest. Sur le plan de la GRH, ils présentent des pratiques semblables. Ils sont particulièrement attentifs à l'intégration des nouvelles infirmières, car celles-ci sont difficiles à recruter et à fidéliser. Sur le plan de la formation, ces quatre centres hospitaliers peuvent être considérés comme plutôt avant-gardistes. La formation y est assez développée. En revanche, les infirmières éprouvent parfois des difficultés à trouver le temps nécessaire pour se rendre en formation. En ce qui a trait à la rémunération et aux carrières, les règles de la fonction publique font que les gestionnaires de proximité ont très peu d'impact sur ces aspects-là de la GRH. C'est plutôt sur la planification, les conditions de travail et le climat dans l'équipe qu'ils interviennent directement. Enfin, ces centres hospitaliers connaissent tous depuis plusieurs années de nombreuses réformes qui visent à leur faire faire des économies et à réorganiser leur fonctionnement.

Nous avons utilisé la même méthodologie pour ces quatre centres. Tout d'abord, au moyen d'une étude documentaire, nous avons analysé les documents de présentation générale de l'organisation, l'organigramme, les principaux textes et accords d'entreprise concernant la gestion interne de l'emploi, les supports de communication interne, etc. Nous avons porté une attention particulière aux politiques et aux outils de GRH (référentiels de compétences, grille d'évaluation pour l'entretien annuel, plan de formation, etc.). Cette étude documentaire a permis de rassembler les principales informations formelles sur ces organisations (historique, chiffres clés, etc.).

Ensuite, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs<sup>20</sup>, lesquels sont indispensables à l'analyse des phénomènes dans leur contexte et de la logique d'argumentation des acteurs<sup>21</sup>. Ces entretiens ont été menés avec les DRH, les directeurs des soins, les cadres supérieurs de pôle, les chefs d'équipe ainsi que les agents les plus concernés par la GPMC (infirmières, aides-soignantes, manipulateurs radio, etc.). Au total, 30 entretiens ont été effectués.

Pour l'un des cas (le centre hospitalier Ouest), nous avons conçu une analyse longitudinale afin de mieux évaluer les résultats de la GPMC. Les entretiens avec ces acteurs ont donc été réalisés à trois reprises, soit en décembre 2010, mai 2012 et novembre 2012.

La triangulation des données recueillies par ces différentes méthodes nous permet de proposer ci-après des pistes d'action de gestion.

monde s'y retrouve), mais un « attracteur étrange<sup>22</sup> » (chacun lui donne un sens et un contenu différents). Lorsqu'on engage une démarche sur la compétence dans une organisation, chacun trouve un écho personnel dans cette notion. Le référentiel de compétences est alors presque toujours surchargé d'une multitude d'objectifs qui, certes, ont tous trait à la compétence, mais sont fondamentalement différents.

Ce constat nous amène à dire qu'un référentiel de compétences pourra difficilement répondre à tous les objectifs qui lui sont attribués. Il convient plutôt de construire un outil par objectif. Ces outils parleront sans doute tous de compétences, mais ils n'en parleront pas de la même manière, et surtout, un seul outil ne pourrait atteindre toutes les compétences sans devenir trop complexe pour les utilisateurs.

Le cas du centre hospitalier Ouest permet de rendre compte de cette situation. Comme dans les autres organisations où nous sommes intervenus, les acteurs du projet lié aux compétences n'ont pas les mêmes objectifs, mais ce centre hospitalier a pour spécificité que les principaux porteurs du projet assument cette hétérogénéité. Elle est verbalisée. Elle est donc plus facilement reconnaissable.

Les entretiens réalisés montrent que la DRH veut construire un référentiel de compétences pour améliorer la réalisation des entretiens professionnels (« être plus près de ce que les agents font vraiment »), tandis que la responsable de la formation attend plutôt des référentiels qu'ils soient une aide pour la transmission des savoirs afin de fidéliser les salariés en poste et de dynamiser la formation. Les cadres de santé veulent utiliser les référentiels pour « intégrer plus vite les

nouveaux arrivants» (en particulier les cadres dont la rotation est relativement importante). Le directeur des soins veut, pour sa part, «disposer de critères de recrutement, proposer des parcours professionnels pour attirer les candidats et, si c'est possible, mesurer la charge de travail».

Ces objectifs ne sont pas surprenants en soi. Chacun d'entre eux peut facilement être rattaché aux missions principales de la personne qui le présente (la DRH applique les recommandations de la tutelle ministérielle de mise en œuvre des entretiens professionnels, il est logique que la responsable de la formation soit sensible à la transmission des savoirs, etc.). Dans la plupart des organisations, les différents porteurs du projet lié aux compétences demanderaient à un seul référentiel de compétences d'atteindre l'ensemble de ces objectifs.

Au centre hospitalier Ouest, cette différence des objectifs est relativement assumée. La DRH déclare ainsi : «Bon, il est clair qu'on n'a pas tous les mêmes attentes vis-à-vis du référentiel. Moi, je voulais mettre l'accent sur l'évaluation, X [la responsable de la formation] voulait améliorer son plan de formation, Y [le directeur des soins] voulait des parcours de professionnalisation et, plus tard, faire une évaluation de la charge de travail.» Même si cela n'a pas empêché la responsable du projet (M<sup>me</sup> X) de tenter de faire converger toutes ces attentes vers un seul outil, cette hétérogénéité assumée a sans doute facilité la survie d'au moins deux outils parallèles : la cartographie du métier de cadre de santé et le référentiel de compétences.

La cartographie a été construite par les cadres eux-mêmes. Elle indique à un nouveau cadre recruté les 12 activités «prévalentes» (principales) de son poste et liste les ressources, les moyens et les personnes qu'il peut solliciter pour réaliser ces activités. Il indique par exemple l'activité «Négocier avec un ou des interlocuteurs et les convaincre en vue d'influencer leur comportement». Cet outil répond aux objectifs d'intégration rapide des arrivants mentionnés ci-dessus. Le référentiel de compétences liste aussi les activités prévalentes des chefs d'équipe, mais il les détaille sur quatre niveaux (débutant, confirmé, expérimenté, expert). Par exemple, pour cette activité prévalente «Négocier avec un ou des interlocuteurs et les convaincre en vue d'influencer leur comportement», il précise que le niveau 1 (débutant) se contente d'«Identifier l'objet de la négociation, déterminer le champ et les limites de la négociation», alors que le niveau 2 peut «Revoir le cadre de la négociation» et que le niveau 4 (expert) peut même aller jusqu'à «Négocier des situations critiques, dont les enjeux sont de grande importance et dont les conséquences seront non réversibles». Le référentiel de compétences est surtout utilisé pour réaliser les entretiens annuels. On perçoit ici que l'objectif de la DRH a été pris en compte («améliorer les entretiens annuels»). On voit aussi que la porteuse de projet a tenté d'articuler les deux outils (ce sont les mêmes activités prévalentes dans les deux cas), mais elle a aussi tenté de faire jouer plusieurs rôles au référentiel de compétences. En détaillant chaque activité en quatre niveaux, elle a voulu le rapprocher de la transmission des savoirs (son propre objectif), mais, ce faisant, elle a mis en difficulté les cadres lors

de leur évaluation. L'une d'entre elles déclare ainsi : «Pour l'entretien, je ne regarde que les activités; si on entre dans les niveaux, on s'en sort pas. En plus, je ne comprends pas toujours les différences entre les niveaux. Parfois même, je ne comprends pas exactement ce qu'ils ont voulu dire en écrivant telle ou telle compétence.» On voit ici que la tentative pour poursuivre plusieurs objectifs avec un seul outil contribue à en dégrader l'usage et risque, finalement, de conduire à l'échec sur l'ensemble des objectifs.

Nous avons fait ce constat à de très nombreuses reprises. Nous en arrivons donc à l'idée que les acteurs définissent souvent un objectif spécifique pour le référentiel qu'ils sont en train de construire. Tout d'abord, il nous semble pertinent de reconnaître et d'assumer cette diversité des objectifs, et ensuite, il nous paraît nécessaire de construire un outil spécifique répondant à chacun de ces grands objectifs. Les différents outils mobilisent tous les compétences, mais ils ne les mobilisent pas de la même manière. Ainsi, un seul outil ne peut être en mesure d'atteindre tous les objectifs.

## Leçon 2 : La précision du référentiel n'augmente pas l'objectivité de l'évaluation.

### Il faut donc faire simple et court.

La deuxième grande tentation que nous rencontrons presque systématiquement lors de la rédaction des référentiels est la précision sans cesse croissante. L'idée est que plus les intitulés de compétences sont précis, plus l'évaluation des compétences est objective.

Nous avons retrouvé cette affirmation dans l'un des entretiens avec une cadre de santé du centre hospitalier Ouest. Elle a déclaré : «Lorsqu'on fait les référentiels, ça vaut le coup de passer du temps pour bien rédiger les compétences. La précision, les exemples, ça permet ensuite une plus grande objectivité lors de l'évaluation.»

Même si nous retrouvons souvent ce type de propos, nous devons constater que cette position est illusoire : les détails n'augmentent pas l'objectivité de l'évaluation. Ils permettent parfois de mieux dire ce dont on parle, mais, dans ce domaine comme dans bien d'autres, l'objectivité n'existe pas. Comme le souligne un cadre du centre hospitalier Ouest récemment évalué avec la nouvelle grille à quatre niveaux, des subjectivités croisées (celle de l'évaluateur et celle de l'évalué) débattent, mais l'objectivité n'existe pas : «Lors de mon autoévaluation, j'ai surligné au marqueur les actes que je réalisais; en fait, je surlignais des actes dans plusieurs colonnes pour chaque compétence. Au final, je pouvais difficilement dire si je me situais plutôt dans le niveau 2 ou dans le niveau 3. C'est en discutant avec la cadre supérieure qu'on a décidé de me situer dans un niveau plutôt que dans l'autre.»

Cette leçon est fondée sur une idée ancienne, bien connue des linguistes et réutilisée par les ethnologues<sup>23</sup>, à savoir que tous les mots du langage – comme «ici», «maintenant», «je» ou «demain» – changent de sens selon le moment où ils sont prononcés et la personne qui les prononce. Ils sont tous

**Le référentiel de compétences constitue un cadre intéressant parce qu'il détaille les compétences qui doivent être évaluées. En revanche, comme tous les intitulés sont interprétables, le gestionnaire garde la tâche de déterminer si une compétence est maîtrisée ou non.**

interprétables. Les détails, en rajoutant des mots, accentuent les possibilités d'interprétation au lieu de les réduire. Ainsi, la formulation de la compétence attendue « Négociateur des situations critiques, dont les enjeux sont de grande importance et dont les conséquences seront non réversibles », que nous avons mentionnée précédemment, ne rend pas l'évaluation moins subjective que la formulation « Négociateur des situations critiques », puisque dans les deux cas on peut interpréter le terme « situations critiques » (cette compétence peut être maîtrisée ou non en fonction des situations concrètes auxquelles on fait référence) et dans le premier cas l'expression « dont les enjeux sont de grande importance et dont les conséquences seront non réversibles » est également aussi interprétable que le terme « situations critiques » qu'elle est pourtant censée préciser.

Étant donné que tous les mots du langage sont interprétables, si une certaine précision dans les référentiels peut être utile pour indiquer aux individus de quelle compétence il est question, il apparaît qu'un développement de la précision n'accroît pas l'objectivité de l'évaluation. En revanche, il alourdit le référentiel et rend donc son usage plus difficile. En effet, dans cet établissement, la grille d'évaluation des cadres de santé qui explicite les attendus pour chacun des 4 niveaux atteint 15 pages.

## UNE LEÇON SUR LES RÔLES des gestionnaires

Cette leçon sur l'impossible objectivité des référentiels nous conduit à la leçon sur les rôles des gestionnaires.

### Leçon 3 : Les outils ne compensent pas l'absence de compétences de gestion.

**Il ne faut donc pas attendre d'un référentiel qu'il aide un gestionnaire en difficulté.**

De nouveau, l'exemple du centre hospitalier Ouest, où nous avons réalisé une étude longitudinale plus approfondie, fournit un bon exemple de cette situation.

Les chefs d'équipe semblent d'accord pour dire que leur chef de service conduit bien les entretiens annuels. Mais ces propos sont immédiatement suivis de l'idée qu'elle maîtrise bien les compétences du gestionnaire. « Elle est assez proche

de nous pour savoir ce qui se passe. Elle s'arrête souvent au poste de soins. Du coup, elle est au courant de tout. Elle n'a pas besoin d'attendre les entretiens pour avoir les infos » (un cadre). « Notre cadre, c'est un être humain. Les nouveaux outils pour l'entretien vont sans doute l'aider à faire encore mieux. » (une infirmière).

On arrive à l'idée que cette chef de service utilise bien le référentiel de compétences lors des entretiens annuels, parce qu'elle est par ailleurs une gestionnaire appréciée de ses équipes.

Cela ne signifie d'ailleurs pas que ces subordonnées estiment que les entretiens sont inutiles. Elles soulignent que c'est « un moment important, un moment où on se pose, où on peut discuter avec la chef de ce qui a été bien et moins bien cette année. C'est vraiment important. Il ne faudrait surtout pas que ces moments disparaissent. »

Comme nous sommes dans la fonction publique, nous interrogeons les agents sur le fait que ces entretiens et l'acquisition de ces compétences ne peuvent pas avoir d'impact sur la rémunération. Ces agents persistent néanmoins à considérer que ces entretiens sont un moment important, voire crucial. « Est-ce que l'évaluation des compétences qui est faite lors de l'entretien a un impact sur la rémunération ? Je crois que tout le monde sait ici que ça n'a pas d'impact. La rémunération, elle est complètement contrainte. L'évaluation des compétences, là-dedans, ne joue pas de rôle. Mais je crois que tout le monde le sait. Lorsqu'on parle des compétences, on parle du travail qu'on fait au quotidien, de sa reconnaissance, on ne parle pas de sa rémunération. Même s'il n'y a pas l'aspect rémunération, c'est important. »

Cette leçon peut s'entendre dans un double sens. D'une part, les référentiels de compétences aident les gestionnaires performants à faire une meilleure gestion. En revanche, même s'ils constituent un cadre utile, ils ne peuvent pas souvent à eux seuls transformer les pratiques professionnelles des gestionnaires moins à l'aise dans la gestion. Des formations à l'entretien, aux techniques de gestion, etc., s'avèrent indispensables. Le référentiel de compétences constitue un cadre intéressant parce qu'il détaille les compétences qui doivent être évaluées. En revanche, comme tous les intitulés sont interprétables, le gestionnaire garde la tâche de déterminer si une compétence est maîtrisée ou non. Même si le référentiel peut contribuer à l'évaluation, celle-ci reste un acte de gestion au sens le plus pur du terme.

Un référentiel de compétences aide les gestionnaires à se poser les bonnes questions sur les compétences de leurs collaborateurs. En revanche, s'il fournit un cadre, il ne donne pas de réponses objectives au gestionnaire en difficulté et ne peut donc l'aider, à lui seul, à mieux jouer son rôle de gestionnaire. Comme l'exprime une chef d'équipe, le référentiel aurait même plutôt tendance à accroître la difficulté : « Au début, les entretiens, c'est difficile même pour les agents avec qui ça se passe bien. Alors, pour les agents avec qui la relation est tendue, c'est vraiment difficile. »

## UNE LEÇON SUR L'ORGANISATION

Enfin, la quatrième leçon a trait à l'organisation.

### Leçon 4 : De nombreux gestionnaires gèrent déjà les compétences.

**Il faut donc construire les outils « compétences » en s'appuyant sur ces acquis.**

Lorsqu'on réalise un entretien sur la gestion des compétences avec un chef d'équipe, il est très fréquent que, comme cette chef d'équipe du centre hospitalier Sud, l'interlocuteur déclare : « La gestion des compétences, c'est quoi ? C'est un truc de la DRH ? C'est le logiciel Gesform qu'on nous demande d'utiliser ? Moi, quand je reçois un de mes agents en entretien annuel d'évaluation, j'utilise le petit tableau que j'ai conçu. Ce n'est pas compliqué, je peux vous montrer [elle prend une feuille blanche et un crayon et commence à dessiner des colonnes et des cases]. D'abord, je fais trois colonnes : « Connaissances », « Organisation » et « Relationnel ». Le relationnel est important parce que souvent on ne parle que du relationnel avec le patient. Moi, je regarde aussi le relationnel avec l'équipe parce que ça compte beaucoup dans nos équipes de soins. L'entretien, il est aussi fait pour que les agents expriment leur vécu du travail. Tout ça, on ne le trouve pas dans le logiciel. Moi, je vais conserver ma grille. Ensuite, j'ai quatre autres cases : je regarde les formations réalisées, les formations demandées, le projet professionnel à court terme puis à long terme. » On l'interroge alors : « Si j'ai bien compris, tout cela ne se trouve pas dans le logiciel. Mais si ça y était, l'utiliserez-vous pour faire vos évaluations ? » La chef d'équipe répond : « Le problème, c'est que Gesform, c'est public, c'est partagé avec la DRH. Moi, ces informations, je les garde pour moi. Je m'en sers toute l'année, et ensuite je les ressors pour l'entretien de l'année d'après. Je ne veux pas que tout le monde le sache : c'est entre l'agent et moi. Même si c'était dans le logiciel, je ne sais pas si je mettrais ces informations... Je préfère conserver ma propre grille. »

Nous avons cité longuement cet exemple, car il est représentatif de beaucoup d'échanges que nous avons eus avec des gestionnaires. Il nous semble très instructif pour les DRH et pour la gestion des compétences. Premièrement, l'exemple

permet de constater que de nombreux gestionnaires gèrent spontanément les compétences. Ils ont même mis au point des outils pour cela. Ces outils sont locaux, spécifiques, cachés parfois, mais ils existent. Deuxièmement, il montre que les DRH font des efforts importants (formation au logiciel, etc.) pour aider les gestionnaires à adopter des comportements de gestion des compétences qui sont très éloignés de leurs comportements actuels. Troisièmement, cet exemple indique que les directions des ressources humaines ignorent largement les pratiques « locales » de gestion des compétences. Ce faisant, elles les nient, les nouvelles pratiques se construisent contre elles, alors qu'il serait à la fois moins coûteux et plus pertinent de construire à partir de ces pratiques locales de nouvelles pratiques qui les engloberaient.

Cette leçon tirée de l'expérience est étayée par les travaux de Jullien (1996) sur l'effectivité. Ce chercheur démontre que les objectifs qui sont trop « surplombants », qui sont trop éloignés des pratiques déjà élaborées par les salariés, risquent fort de ne pas être atteints. Il plaide pour un abandon de la notion d'efficacité où l'individu fixe ses objectifs sans se soucier de la situation actuelle et mesure les écarts entre l'objectif et la réalisation à la fin du processus. Il propose de remplacer cette notion par celle d'effectivité, où la première étape consiste en une analyse fine des pratiques existantes afin de fixer des objectifs de changement qui soient cohérents avec la situation initiale (voir déjà quasiment présents dans celle-ci).

Cette attention à la situation initiale permet à la fois de produire moins d'efforts (puisqu'on s'appuie sur les pratiques de gestion des compétences déjà élaborées par les gestionnaires) et de multiplier les chances d'atteindre les objectifs fixés, puisque ceux-ci sont cohérents avec cette situation initiale. En termes de gestion du changement, la notion d'effectivité conduit aussi à relativiser l'intérêt des « grands » objectifs lointains et, sans les abandonner, à privilégier la reconnaissance des « premiers signes de changement » qui indiqueront aux acteurs qu'ils sont sur le chemin de la transformation et les inciteront donc à persévérer (ce qui, *in fine*, multiplie les chances d'atteindre les objectifs fixés au départ)<sup>24</sup>.

## LES IMPLICATIONS pour la gestion des compétences dans les organisations publiques

La gestion des compétences représente un défi dans les organisations publiques encore plus que dans les entreprises privées. En effet, le « cycle de la compétence » (un salarié qui acquiert des compétences fait gagner de l'argent à son entreprise, donc la direction peut augmenter son salaire) est bloqué par les règles qui gouvernent ces organisations.

Plus encore que dans le privé, les gestionnaires du public doivent inventer de nouvelles manières de gérer les

compétences. Les résultats que nous venons de présenter montrent que ces leviers existent. Il est nécessaire d'en prendre conscience pour les utiliser à bon escient. Ils deviennent même alors des leçons utiles aux entreprises privées elles-mêmes, car ce n'est pas la contrainte légale, mais la contrainte économique qui les empêche elles aussi de « rémunérer » les compétences. Nous mettons en évidence ici les cinq principaux enseignements tirés de ces travaux.

### Penser le trio formé par les outils, les rôles des gestionnaires et l'organisation

La première implication de nos résultats est qu'il faut inciter les DRH et les conseillers des ressources humaines à dépasser les récriminations qui sont formulées par les gestionnaires ou les directeurs généraux sur les outils ou sur les gestionnaires. « Le référentiel est mal rédigé, trop lourd, etc. » ou « Mes gestionnaires ne sont pas bons » sont des diagnostics qui se limitent à un seul des sommets du triangle : les outils (voir le schéma 1). Or, les travaux les plus récents révèlent qu'on doit analyser l'ensemble du triangle, c'est-à-dire poser en même temps les questions suivantes : « Que contient mon outil ? », « Quels rôles est-ce que je demande aux gestionnaires de jouer ? » et « De quoi mon organisation a-t-elle besoin ? » Ces trois questions simultanées permettent de regarder la cohérence (ou les incohérences) entre ces trois éléments, d'ouvrir les perspectives et donc de formuler des solutions innovantes et englobantes.

### Un outil, un objectif

La deuxième implication de nos résultats est qu'il faut inciter les DRH et les conseillers des ressources humaines à multiplier les outils « compétences ». L'objectif n'est pas ici de faire beaucoup avec peu. Le constat est qu'un salarié utilise un référentiel de compétences s'il a le sentiment que celui-ci lui permet d'atteindre l'objectif qu'il a lui-même assigné à la gestion des compétences. Comme un outil parvient difficilement à atteindre simultanément plusieurs objectifs, il est nécessaire d'élaborer un outil « compétences » pour chacun des objectifs visés par les groupes d'acteurs. On multiplie ainsi les chances de voir ces outils utilisés et atteindre leur but.

### Des référentiels concis

La troisième implication de nos résultats est qu'il faut inciter les DRH, les salariés participant aux groupes de travail qui rédigent les référentiels de compétences et les conseillers des ressources humaines à faire court. Les détails dans les intitulés de compétences n'augmentent pas l'objectivité de l'évaluation; il paraît donc préférable de rédiger un référentiel léger, facilement utilisable. Une page pour décrire toutes les compétences d'un métier semble un ordre de grandeur pertinent.

### Les outils facilitent la gestion mais ne font pas le gestionnaire

La quatrième implication de nos résultats est qu'il est nécessaire d'inciter les DRH et les conseillers des ressources humaines à abandonner l'idée que de bons outils, bien construits, vont à eux seuls améliorer les pratiques de gestion. Nous avons vu que les outils restent toujours interprétables. Les gestionnaires bien formés, ayant une vision claire de leurs rôles, des rôles de leurs subordonnés et de leur propre responsable hiérarchique, interprètent bien ces outils. À l'inverse, les gestionnaires qui sont moins à l'aise avec cette vision et cette définition floue des rôles font une moins bonne utilisation de ces marges d'interprétation. C'est donc d'abord sur la formation à la gestion et sur les échanges de pratiques de gestion que doivent porter les efforts de la DRH et des conseillers des ressources humaines. Les outils « compétences » ne viendront que dans un second temps consolider des pratiques de gestion rendues plus pertinentes. Ils ne peuvent être à l'origine de ces pratiques de gestion adéquates.

### S'appuyer sur les innovations locales

Il s'agit sans doute de l'implication la plus complexe et peut-être la moins aboutie de nos résultats. Elle repose sur le constat que les DRH et les conseillers des ressources humaines tentent souvent de faire adopter par leurs gestionnaires des pratiques complètement étrangères à leurs modes actuels de gestion des compétences et, inversement, qu'ils ne connaissent pas et ne prennent donc pas en compte les pratiques que leurs gestionnaires ont mises au point dans leurs activités quotidiennes. Ce décalage conduit à un double effet négatif. D'une part, les DRH et les conseillers des ressources humaines financent des programmes de formation onéreux qui ne produisent pas toujours les effets attendus de transformation des comportements des gestionnaires. D'autre part, ils détruisent (parce qu'ils ne les connaissent pas) des pratiques qui auraient pu leur être utiles pour la gestion des compétences, car elles ont déjà été conçues par leurs gestionnaires. Nous plaçons ici pour une plus grande attention des DRH et des conseillers des ressources humaines aux pratiques (même informelles) des gestionnaires en matière de gestion des compétences afin qu'ils positionnent les nouveaux comportements attendus des gestionnaires en tirant le profit maximal des pratiques déjà existantes et en minimisant les efforts à déployer pour en établir de nouvelles.

Nous souhaitons que les leçons et leurs implications que nous avons décrites dans cet article en nous appuyant sur les pratiques des organisations et la littérature scientifique permettent aux gestionnaires, et en particulier aux directions des ressources humaines et aux conseillers des ressources humaines, de déterminer les leviers d'action et les marges de manœuvre qui, même dans le service public, surgissent pour gérer les compétences. Nous avons en effet proposé des pistes nouvelles pour l'action de gestion dans le service public<sup>25</sup>.

## NOTES

1. Le Boterf (2010).
2. Zarifian (1995).
3. Barney (1991).
4. Oiry *et al.* (2013), Dietrich *et al.* (2010), St-Onge *et al.* (2004).
5. Delobbe *et al.* (2011), Dietrich et Parlier (2007).
6. Léné (2008), St-Onge et Haines (2007).
7. Brochier (2002), Defélix *et al.* (2006), Pichault (2006).
8. Collard *et al.* (2013).
9. Desmarais et Abord de Chatillon (2010).
10. Les quatre centres hospitaliers étudiés appartiennent à la fonction publique hospitalière française. L'objectif de cet article étant de voir comment un gestionnaire peut gérer les compétences lorsqu'il ne peut pas avoir recours au levier de la rémunération, ces leçons nous semblent transposables à la fonction publique québécoise et même peut-être à certaines entreprises privées (dont la masse salariale serait particulièrement contrainte).
11. Hatchuel et Weil (1992), Gilbert (1998).
12. Detchessahar et Journé (2007).
13. Oiry (2010), Drevetton (2011).
14. Engeström (2001), Gilbert (1998), Lorino (2005).
15. Ce triangle a été proposé dans des travaux non publiés de Bellini S., Drevetton B., Grimand A. et Oiry E.
16. Dechamp *et al.* (2006).
17. St-Onge et Haines (2007).
18. Klarsfeld (2006).
19. Eisenhardt (1989).
20. Une partie des entretiens ont été réalisés en collaboration avec Pénélope Codello et Patricia Koffi.
21. Stake (2000).
22. Le Boterf (1994).
23. Benveniste (1966) parle de termes déictiques. Garfinkel (1984) parle, lui, de termes indexicaux.
24. Baret *et al.* (2011).
25. Il nous semble que ces leçons pourraient aussi être pertinentes pour certaines PME, en particulier celles dont la masse salariale est, comme dans la fonction publique, particulièrement contrainte (voir, par exemple, Masson et Parlier, 2004).

## RÉFÉRENCES

- Baret, C., Oiry, E., Codello-Guijaro, P., Koffi, P. (2011), « Regards sur l'effectivité de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences à l'hôpital public », *Journal d'Économie Médicale*, vol. 29, n° 6-7, p. 305-322.
- Barney, J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Benveniste, E. (1966), *Problèmes de linguistique générale*, Gallimard.
- Berry, M. (1983), *Une technologie invisible : l'impact des systèmes de gestion sur les comportements humains*, Éditions de l'École Polytechnique.
- Brochier, D. (2002), *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Economica.
- Chiapello, E., Gilbert, P. (2013), *Sociologie des outils de gestion : introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, La Découverte, coll. « Grands Repères ».
- Collard, D., Raulet-Croset, N., Teulier, R., Suquet, J.B. (2013), « Les managers de proximité face aux compétences : une approche située », *Gérer et Comprendre*, n° 113, p. 62-72.
- Dechamp, G., Goy, H., Grimand, A., De Vaujany, F.-X. (2006), « Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture », *Revue Management & Avenir*, n° 9, juin, p. 181-200.
- Defélix, C., Klarsfeld, A., Oiry, E. (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Apports théoriques et pistes d'action*, Vuibert.
- Delobbe, N., Gilbert, P., Le Boulaire, M. (2011), « La gestion des compétences : une instrumentation en contexte. Proposition de modélisation fondée sur l'analyse de cas », *XXI<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, Marrakech, Maroc.
- Desmarais, C., Abord de Chatillon, E. (2010), « Le rôle de traduction du manager. Entre allégerance et résistance », *Revue Française de Gestion*, n° 205, p. 71-88.
- Detchessahar, M., Journé, B. (2007), « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 174, p. 77-92.
- Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeure, F., Aubret, J. (2010), *Management des compétences : enjeux, modèles et perspectives*, Dunod.
- Dietrich, A., Parlier, M. (2007), « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie visible ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 66, p. 30-42.
- Drevetton, B. (2011), « Construire un outil de contrôle au sein des organisations publiques : une opportunité au développement d'un nouveau mode d'action », *Management international*, vol. 15, n° 4, p. 11-24.
- Eisenhardt, K. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Engeström, Y. (2001), « Expansive learning at work toward an activity theoretical reconceptualization », *Journal of Education and Work*, vol. 14, n° 1, p. 133-156.
- Garfinkel, H. (1984), *Studies in Ethnomethodology*, Polity Press.
- Gilbert, P. (1998), *L'instrumentation de gestion*, Economica.
- Hatchuel, A., Weil, B. (1992), *L'expert et le système*, Economica.
- Jullien, F. (1996), *Traité de l'efficacité*, Grasset.
- Klarsfeld, A. (2006), « La gestion des compétences : le défi de sa mesure », dans Defélix, C., Klarsfeld, A., Oiry, E. (dir.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Apports théoriques et pistes d'action*, Vuibert, p. 229-251.
- Le Boterf, G. (1994), *De la Compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Les Éditions d'Organisation.

- Le Boterf, G. (2010), *Construire les compétences individuelles et collectives*, 5<sup>e</sup> éd., Les Editions d'Organisation.
- Léné, A. (2008), « Rémunérer les compétences : l'entreprise peut-elle tenir ses promesses? », *Revue Française de Gestion*, n° 184, p. 51-69.
- Lorino, P. (2005), « Théorie des organisations, sens et action : le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations », dans Teulier, R., Lorino, P. (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise au défi de la connaissance*, La Découverte, p. 54-71.
- Maçon, A., Parlier, M. (2004), *Les démarches compétence*, Éditions de l'ANACT, coll. « Agir sur ».
- Oiry, E. (2010), « L'effet des usages imprévus sur la dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences », *Management international*, vol. 15, n° 2, p. 11-22.
- Oiry, E., Bellini, S., Colomer, T., Fayolle, J., Fleury, N., Fredy-Planchot, A., Kahmann, M., Grimand, A., Laval, F., Le Guellec, T., Lejeune, J.F., Malaquin, M., Martin, F., Remond, A., Vincent, S. (2013), « La GPEC : de la loi aux pratiques RH, identification de 4 idéaux-types », *Gérer et Comprendre*, n° 112, p. 4-16.
- Pichault, F. (dir.) (2006), *Faut-il brûler la gestion des compétences ? Une exploration des pratiques en entreprise*, De Boeck & Larcier.
- Pichault, F. (2009), *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*, De Boeck Université.
- St-Onge S., Haines, V. (2007), *Gestion des performances au travail. Bilan des connaissances*, De Boeck.
- St-Onge, S., Haines, V., Klarsfeld, A. (2004), « La rémunération basée sur les compétences : déterminants et incidences », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 59, n° 4, p. 641-670.
- Stake, R.E. (2000), « Case studies », dans Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (dir.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, p. 134-164.
- Vandangeon-Derumez, I., Autissier, D., Vas, A. (2010), *Conduite du changement : concepts clés*, Dunod.
- Zarifian, P. (1995), *Le travail et l'événement*, L'Harmattan.