

CRÉER LA COMPÉTENCE COLLECTIVE

La réflexion dans les services sur le management des compétences individuelles pour créer de la compétence collective est au centre des préoccupations du Ministère. Il nous a semblé intéressant de clarifier ces concepts.

La montée en puissance du concept de compétence dans le Ministère depuis 1986

La formation participe au développement des capacités de l'individu alors que la compétence s'acquiert dans la pratique professionnelle. Ce constat est à l'origine du déplacement progressif de la formation vers les compétences à mettre en oeuvre, au niveau de chacun des agents, pour atteindre les objectifs fixés par le projet de service.

Le concept de compétence est très fortement affirmé dans le dernier Accord-cadre ainsi que dans les documents déclinant ce dernier. La lecture des textes, qui ont structuré l'évolution de la formation dans le Ministère depuis 10 ans, révèle que ce concept s'est retrouvé progressivement en situation de dénominateur commun de termes aussi éclatés que ceux de : maîtrise d'ouvrage locale, maîtrise d'ouvrage centrale, investissement formation, stratégie des services, évaluation de la formation, qualité de la formation, orientations nationales de formation, diagnostics de compétences.

Il est intéressant de resituer l'émergence de ce mot dans sa dimension historique et ce, à partir du premier Schéma Directeur de la Formation.

1986/1992 : Investir dans la formation

▀ **Le premier Schéma Directeur de la Formation 1986/1992** affirme de façon très claire le primat de la maîtrise d'ouvrage locale dans la formation ainsi que la finalité opérationnelle de cette dernière : « *la formation est un investissement, consenti par un maître d'ouvrage pour répondre à des objectifs d'action et de production. Les besoins de formation professionnelle ne sont pas définis dans l'absolu, hors du champ de la production. Ils ne peuvent l'être qu'à partir des objectifs de production et d'action définis par et pour les services qui constituent les seules sources réelles de légitimité de l'expression des besoins de formation* ».

Afin de donner aux services les moyens de cette politique, le Schéma Directeur leur fixe comme objectif d'atteindre 5 jours par agent et par an.

1994/1999 : Evoluer progressivement du quantitatif vers le qualitatif

▀ **Le Schéma Directeur de la Formation 1994/1999** confirme le rôle de la maîtrise d'ouvrage

locale de formation et précise celui de l'administration centrale : « *au niveau central des orientations nationales pluriannuelles seront élaborées compte tenu de l'évolution des missions du Ministère et de ses orientations stratégiques ; elles indiqueront les domaines sur lesquels les efforts de formation devront prioritairement porter* ». Ce document donne à l'évaluation de la formation une dimension nouvelle dans le Ministère : « *l'évaluation est aujourd'hui indispensable dans le cadre de notre politique de formation car elle permet notamment de mesurer les effets réels des politiques et des actions. Les responsables des politiques de formation devront tout particulièrement s'assurer que la mesure des effets et de la qualité des politiques de formation - qui est de leur responsabilité propre - soit bien articulée avec celle de la qualité et des acquis de la formation - qui est une responsabilité principale du réseau formation* ».

▀ **L'Accord-cadre sur la formation 1994/1996** insiste sur l'amélioration de la qualité de la formation dans les services. Il précise « *le rôle stratégique de l'administration centrale dans la politique de formation qui établit un document d'orientations pluriannuelles de formation, exprimées en objectifs de compétences résultant des grandes orientations ministérielles* ».

▀ **L'Accord-cadre de la formation 1997/1999** affirme dès le départ que « *l'investissement dans la formation fondée sur une logique de compétences est une condition de performance* ». Il indique un peu plus loin que la « *formation n'est pas une fin en soi. C'est un outil au service du développement des compétences* ». Le niveau central définit les « *compétences attendues* » à moyen et long terme par le biais des orientations nationales de la formation. C'est en déclinant localement ces documents que les services déconcentrés élaboreront leurs diagnostics de compétences.

Toute cette évolution tend donc à placer la compétence au centre des préoccupations des cadres des services et à faire de la formation un outil parmi d'autres pour faciliter son acquisition.

Le tableau suivant synthétise les pratiques actuelles et celles qui sont préconisées en matière de management des compétences.

Identifier et développer les compétences dans un service

Objectif à atteindre	Acteur responsable de l'atteinte de l'objectif	Etapes clés	Documents de référence	Niveau d'objectifs (dans le domaine de la formation)
Définir les orientations stratégiques du service	Comité de Direction	<ul style="list-style-type: none"> Analyser : <ul style="list-style-type: none"> les missions l'environnement du service , les attentes des partenaires. Décliner localement les orientations nationales de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> Projet de service. Plan Objectifs Moyens. 	Objectifs d'évolution
Identifier pour chacun des domaines les compétences requises et existantes pour mettre en oeuvre le projet de service	Responsable de domaine	<ul style="list-style-type: none"> Diagnostiquer les compétences requises. Identifier les compétences acquises (existantes). 	<ul style="list-style-type: none"> Référentiels des compétences nécessaires au domaine. Référentiels d'emploi. Orientations Nationales de Formation, fiches de poste, bilans des entretiens d'évaluation. 	
Arrêter les domaines prioritaires où investir en compétences	Comité de Direction	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les domaines prioritaires. Analyser/ sélectionner. Arrêter une décision. 	<ul style="list-style-type: none"> Enquêtes clients de la DDE. Décision arrêtant les domaines prioritaires d'acquisition des compétences. 	
Identifier les compétences à acquérir	Responsable de domaine	<ul style="list-style-type: none"> Elaborer des objectifs d'évolution. Mettre en place une organisation du travail permettant aux agents d'acquérir les compétences requises. 	<ul style="list-style-type: none"> Modalités d'organisation. Cahier des charges de la demande de formation. Cahier des charges de l'évaluation. 	
Faire acquérir aux agents des capacités leur permettant d'être rapidement compétents dans leurs pratiques professionnelles	Chef de projet (assisté du responsable de formation)	<ul style="list-style-type: none"> Elaborer des objectifs de formation. Elaborer des dispositifs de formation adaptés. 	<ul style="list-style-type: none"> Commande de formation et d'évaluation passée au(x) formateur(s). (Cahier des charges de la formation) Référentiels formation (ensemble des objectifs fixés à la formation). Parcours individuels de 	Objectifs de formation
Identifier les compétences individuelles manquantes et mettre en oeuvre les parcours professionnalisants	Supérieur hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les compétences individuelles à acquérir. Réaliser l'entretien permettant d'identifier les compétences à acquérir. Elaborer avec le subordonné son parcours individuel de professionnalisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Fiche de poste. Objectifs individuels professionnels. Parcours individuel de professionnalisation. 	
Acquérir les compétences nécessaires par un parcours professionnalisant	Agent	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les compétences à acquérir. Participer à l'élaboration du parcours individuel de professionnalisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Fiche de poste. Objectifs individuels professionnels. Parcours individuel de professionnalisation. 	

Remarque : L'expérience conduite par le C.I.F.P. d'Aix-en-Provence dans son interrégion illustre la démarche de ce tableau ; elle sera présentée dans la prochaine fiche technique.

Définir la compétence

La compétence individuelle

Le terme de compétence (individuelle) n'est pas totalement stabilisé. C'est pour cette raison que nous avons retenu la définition préconisée par l'AFNOR : la compétence est la « mise en oeuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité » (1)¹. Pour LE BOTERF (2, 3) la compétence constitue :

■ **Un « savoir mobiliser ».** *Il ne suffit pas de posséder des connaissances ou des capacités pour être compétent. Il faut savoir les mettre en oeuvre quand il le faut et dans les circonstances appropriées.*

■ **Un « savoir combiner ».** *Le professionnel doit savoir sélectionner les éléments nécessaires dans le répertoire des ressources, les organiser et les employer, pour réaliser une activité professionnelle (4).*

■ **Un « savoir transférer ».** *Toute compétence est transférable ou adaptable.*

■ **Un « savoir-faire éprouvé et reconnu ».** *La compétence suppose la mise à l'épreuve de la réalité.*

La compétence collective

Si le terme de compétence individuelle n'est pas stabilisé, celui de compétence collective est en cours de création. Pour LE BOTERF (3) : « la compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif. La compétence collective se reconnaît au niveau des équipes de travail aux composantes suivantes :

■ **Une image opérative commune.** « C'est le cas d'une équipe sachant se doter d'une représentation commune d'un problème opérationnel. Il y a convergence des référentiels individuels vers un référentiel commun. »

■ **Un code et un langage communs.** « C'est l'élaboration d'un « dialecte » particulier qui appartient à l'équipe elle-même. Ce code partagé est à la fois facteur et signe d'intégration ».

■ **Un savoir-coopérer.** « Il n'y a compétence collective que s'il y a mise en commun pour co-agir ou co-produire ».

■ **Un savoir apprendre de l'expérience.** « Il y a compétence d'équipe lorsque celle-ci est capable de tirer collectivement les leçons de l'expérience (...). C'est l'apprentissage par et dans l'action. Mais il s'agit d'un apprentissage collectif ».

Dans le même ordre d'idée, la structure ne se réduit pas à la somme des équipes qui la composent. La compétence collective au niveau de l'ensemble d'une entité ne peut exister qu'en créant des « réseaux et des chaînes de compétences ». La performance de la structure est intimement liée au niveau de coopération qui existe entre :

- les différentes unités qui la composent ;
- les différentes unités et des entités extérieures ressources.

Le tableau de la page 2 n'utilise pas, volontairement, dans ses colonnes, le terme de compétence collective. Il est important de dissocier deux niveaux d'approche des compétences à mettre en oeuvre :

• *les compétences nécessaires* au fonctionnement du service (dans sa globalité) ; elles sont identifiées à partir de réflexions, d'analyses et de diagnostics par les différents niveaux de la hiérarchie. Elles sont « abstraites » et « désincarnées », puisqu'elles font abstraction dans un premier temps, de l'organisation, des moyens et des hommes. Cette réflexion est un constat nécessaire, qui permet de faire le point (pour savoir où l'on est) et définir un cap (pour savoir où l'on va).

• *les compétences collectives* sont incarnées par des individus et sont dynamiques.

Créer la compétence collective

Depuis quelques années, apparaissent au travers de nombreux livres les termes d'« organisation qualifiante », d'« organisation apprenante », d'« entreprise formatrice » voire d'« organisation autoformatrice ». Le courant de pensée, sous-tendu par ses ouvrages, prône le développement de la fonction formative des situations de travail.

Dans cette logique, la formation « classique » (le stage présentiel par exemple) n'est qu'un moyen, parmi d'autres, de se former (6). Modifier l'organisation du travail pour accélérer les processus d'acquisition de compétences individuelles devient un moyen de créer la compétence collective. Il est donc possible, dans ce type d'organisation, de glisser du « parcours individuel de formation » au « parcours individuel de professionnalisation » (cf. exemples page suivante).

¹ Les chiffres entre parenthèses renvoient aux documents cités en bibliographie à la dernière page.

Pour la définition de **parcours individuels de professionnalisation**, l'Institut de Management d'EDF-GDF propose **48** recommandations pour la mise en oeuvre d'actions ou d'occasions professionnalisantes (7) :

- 1 - Avoir des entretiens périodiques avec sa hiérarchie.
- 2 - Avoir des entretiens périodiques avec un « coach » (ou tuteur).
- 3 - Accéder à une banque de données ou serveur spécialisé.
- 4 - Lire des documents.
- 5 - Participer à la définition des objectifs stratégiques, du contrat de gestion, de l'Unité ou du service.
- 6 - Travailler avec des consultants ou des experts.
- 7 - Etre destinataire de notes, publications, revues (internes ou externes) d'informations générales.
- 8 - Etre destinataire de notes, publications, revues (internes ou externes) spécialisées.
- 9 - Encadrer un stagiaire.
- 10 - Participer à des réunions de Direction, à un groupe de travail.
- 11 - Rencontrer un professionnel porteur d'une expérience confirmée dans le domaine recherché.
- 12 - Accompagner ou seconder un manager dans une activité ou une mission spécifique.
- 13 - Participer à un stage de formation court.
- 14 - Participer, en tant qu'accompagnant, à des rendez-vous ou réunions avec des partenaires ou clients externes.
- 15 - Participer, en tant qu'observateur, à des réunions ou entretiens (de négociation, de recrutement...).
- 16 - Participer à des échanges d'expériences avec des « pairs », s'inscrire dans un fonctionnement en réseau.
- 17 - Participer à une conférence, un colloque, un forum...
- 18 - Visiter d'autres Sociétés.
- 19 - Représenter sa structure dans une réunion.
- 20 - Etre le rapporteur ou le président d'une journée de travail.
- 21 - Visiter des établissements ou filiales de l'entreprise (France ou étranger).
- 22 - Intervenir dans un colloque ou un cycle de formation externe.
- 23 - Etre membre d'un jury d'examen.
- 24 - Participer à un voyage d'études.
- 25 - Participer à des associations professionnelles ou groupe d'échanges inter-entreprises.
- 26 - Suivre des cours particuliers.
- 27 - Animer un groupe de travail.
- 28 - Participer à une formation-action.
- 29 - Réaliser une mission d'observation ou d'audit dans d'autres établissements.
- 30 - Etre le tuteur ou parrain d'un jeune embauché.
- 31 - Participer à un groupe projet.
- 32 - Visiter, effectuer des stages d'observation dans les différents services de l'Unité.
- 33 - Assurer une mission au sein d'une association ou d'un organisme (en tant que délégué EDF-GDF, administrateur, membre actif...).
- 34 - Participer à des groupes d'études hors entreprise.
- 35 - Animer une formation interne.
- 36 - Avoir une activité d'enseignement.
- 37 - Conduire un projet.
- 38 - Remplacer temporairement son responsable hiérarchique.
- 39 - Participer à un cycle de formation long.
- 40 - Etre détaché temporairement sur un autre poste.
- 41 - Etre détaché temporairement à l'extérieur de l'entreprise.
- 42 - Avoir une mission ou une expatriation temporaire à l'étranger.
- 43 - Lire un livre, écouter une cassette audio, regarder un film vidéo.
- 44 - Rédiger un article ou un ouvrage.
- 45 - Mener un travail personnel de recherche.
- 46 - Préparer un rapport (écrit ou oral) : rapport d'étonnement, monographie d'expérience, mémoire...
- 47 - Suivre une formation individuelle assistée (par correspondance, par ordinateur...).
- 48 - Susciter ou favoriser l'émergence de l'innovation (système de suggestions, groupes de résolution de problèmes...).

Vous trouverez également, dans l'ouvrage référencé (5) ci-dessous, 20 procédés ayant un effet d'apprentissage et 12 façons d'organiser le travail pour qu'il soit formateur.

■ Gilles Aymar - CEDIP

Bibliographie

- (1) AFNOR (1996) Normes Françaises NF X 50-750 de 07/96 - *Indice de classement : X 50-750 «Formation professionnelle - Terminologie»* 235,00 F HT, Juillet 1996 - 19 pages - Statut : Homologuée.
- (2) Le Boterf Guy, Barzucchetti Serge, Vincent Francine (1983) «**Comment manager la qualité dans la formation**» Les Editions d'Organisation - Paris.
- (3) Le Boterf Guy (1994) «**De la compétence, essai sur un attracteur étrange**» Les Editions d'Organisation - Paris.
- (4) Le Boterf Guy (1997) «**De la compétence à la navigation professionnelle**» Les Editions d'Organisation - Paris.
- (5) Darvogne Christian, Noyé Didier (1993) «**Organiser le travail pour qu'il soit formateur : 12 dispositifs à mettre en oeuvre**» INSEP Editions - Paris.
- (6) Carcy Monique (1998) «**De la formation vers la compétence**» En lignes n° 4 - Janvier 1998 - p. 3.
- (7) EDF-GDF «**Guide régional de professionnalisation au management de proximité**».

.....Pour aller plus loin.....

- Amadiou Jean-François, Cadin Loïc (1996) «**Compétence et organisation qualifiante**» Editions Economica - Paris.
- Batal Christian (1997) «**La gestion des ressources humaines dans le secteur public : L'analyse des métiers, des emplois et des compétences**» Les Editions d'Organisation - Paris.
- Boyé Michel, Ropert Gérard (1995) «**Gérer les compétences dans les services publics**» Les Editions d'Organisation - Paris.
- Carré Philippe, Pearn Michaël (1992) «**L'autoformation dans l'entreprise**» Editions Entente - Paris.
- Education Permanente n° 112 (1992) «**L'organisation qualifiante**» Paris.
- Probst Gilbert J.B., Buchel Bettina S.T. (1995) «**La pratique de l'entreprise apprenante**» Les Editions d'Organisation.
- Ropert Gérard, Haspel Régine, (1995) «**Construire des organisations qualifiantes ou comment concilier compétitivité et solidarité**» Les Editions d'Organisation - Paris.
- Université de Provence, Département Sciences de l'Education (1996) «**L'organisation apprenante - Tome I et II**» Aix-en-Provence. (Tél. 04.42.57.17.17 / Mme MALLET).
- Thierry Dominique, Sauret Christian (1993) «**La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences**» L'Harmattan.
- CNAM (1992) «**Le développement de la fonction formative des situations de travail**» (en vente au CNAM)