

Quels indicateurs de la compétence ?

André Chauvet

Grand Format
Conseil et Formation
grandformatanc@wanadoo.fr

L'émergence du concept de compétence dans la fonction publique peut paraître paradoxale à certains. En effet, l'accès aux emplois publics obéit à un certain nombre de principes simples, notamment l'accès par concours garantissant l'équité et une définition de l'activité liée au statut et au grade.

Même s'il faut distinguer la fonction publique d'État de la fonction publique territoriale, cette primauté des statuts a façonné le paysage du service public et son mode de management. L'avancement et la mobilité sont la plupart du temps liés à ces grands principes. On peut sans doute plus parler de gestion administrative des carrières que de gestion des compétences, bien que les choses puissent être très différentes entre une structure universitaire et une médiathèque municipale.

Si la gestion des compétences devient un *leitmotiv*, de quoi parle-t-on précisément ? Au-delà du concept qu'il faut élucider, il s'agit de repérer en quoi une approche « compétence » dans la fonction publique peut améliorer la gestion des ressources humaines dans les structures. Mais surtout, comment s'y prendre ? Comment mettre en place des dispo-

sitifs qui soient garants de la réglementation publique et qui soient suffisamment partagés pour ne pas générer d'autres formes « d'injustice » ?

« Quels sont les indicateurs de la compétence ? » est donc une question centrale aujourd'hui. Mais surtout, comment peut-on construire ces indicateurs ?

Un sujet en débat

Pourquoi parler aujourd'hui de gestion des compétences dans la fonction publique alors que le cadre réglementaire est inchangé ? Plusieurs facteurs agissent simultanément. Certains sont liés à l'évolution du travail et au sens que souhaite y trouver tout professionnel. Travailler est aujourd'hui un important facteur de réalisation de soi. Être reconnu

Professionnel du conseil et de la formation, **André Chauvet** est consultant en ressources humaines et directeur associé de Grand Format Conseil et Formation, à Saint-Étienne. Il travaille sur la mise en œuvre de démarches qualité dans les services, et intervient depuis plusieurs années à l'Ensisib lors de stages de management. Il a publié un article sur « Le bilan de compétences et l'aide à l'explicitation », et termine un ouvrage sur les pratiques d'accompagnement à la mobilité professionnelle.

compétent devient un enjeu social et personnel de premier plan, mais aussi et surtout une des conditions de la motivation. Peut-on s'investir durablement dans une mission sans rétribution de quelque nature qu'elle soit ?

La fonction publique est traversée depuis quelques années par des changements considérables : une volonté politique d'optimisation des moyens, une préoccupation constante sur le service rendu, le management par projet et le développement de la « transversalité », des défis technologiques et humains de grande envergure...

Pour faire face à ces enjeux, il s'agit de contribuer à développer et à valoriser les compétences des personnels, condition de l'investissement, voire du surinvestissement sollicités et nécessaires. L'administration du personnel, telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui dans la plupart des organisations publiques, si elle affiche le principe d'équité et de transparence, génère en fait souvent la frustration, voire le découragement dans l'examen du rapport entre investissement sollicité et gains en retour. Mais cela ne suffit pas à expliquer le recours permanent à une improbable gestion des compétences.

L'évaluation des politiques publiques, la rationalisation et l'optimisation des moyens mobilisés supposent la prise en compte permanente du rapport entre mission affichée, moyens mobilisés et effets observés. L'État ne peut plus se prévaloir d'un principe *a priori* de pertinence de l'action publique :

« Les difficultés budgétaires et la crise de légitimité de l'action pu-

blique conduisent à une inflexion même de l'action publique ; au postulat du bien-fondé de principe dont bénéficiait la gestion publique, parée du sceau magique de l'intérêt général a succédé la conviction que l'État est tenu de rendre des comptes, en démontrant la pertinence des actions menées ; et cette vision nouvelle atteint aussi la loi. La loi ne bénéficie plus, du seul fait de son existence, d'un postulat d'efficacité.¹ »

Or, parmi les moyens mobilisés, les ressources humaines, considérées jusqu'alors sur le principe de l'interchangeabilité, apparaissent tout à coup comme un facteur décisif, et cela pour plusieurs raisons.

L'évolution des structures et des attentes sociales nécessite le développement de compétences de plus en plus nombreuses. Mais il ne s'agit pas d'un phénomène ponctuel pour faire face à une évolution brutale. Il est question ici d'un mouvement permanent, où la situation des structures n'est jamais réellement stabilisée. Une procédure est à peine maîtrisée qu'une nouveauté se profile déjà à l'horizon, génératrice d'autres difficultés. Pour y faire face, le professionnel devra apprendre encore et toujours. Or, ni la motivation, ni les compétences ne se prescrivent par décret.

Il faut donc imaginer et élaborer des dispositifs qui prennent en compte toutes les variables évoquées : pression publique, changement permanent, reconnaissance et valorisation des compétences, motivation. Mais il faut surtout que ces mesures s'appuient sur le quotidien des professionnels et que ceux-ci soient impliqués dans ces changements.

Le mode de recrutement a évolué. La question démographique (nombreux départs en retraite entre 2000 et 2010) va sans doute accentuer cette recherche de nouvelles compé-

tences. On voit bien que le mode d'organisation administratif actuel, s'il garantit le déroulement de carrière, ne favorise guère la formalisation et la reconnaissance des compétences.

Dans la fonction publique territoriale, les modes de recrutement, notamment pour les cadres A et B, se rapprochent du secteur privé : réponse à des offres, *curriculum vitae* dans la bourse de l'emploi, élaboration de fiches de postes détaillées allant au-delà des seules références au cadre d'emploi...

Dans la fonction publique d'État, certaines procédures implicites sont le signe d'un changement sur ce terrain. La réussite à un concours n'est pas la garantie de l'efficacité professionnelle. Si un employeur recherche un professionnel, c'est moins pour son statut que pour sa capacité à faire face à des situations de plus en plus complexes. Le professionnel, lui, a tout intérêt à faire valoir ses compétences, ses réalisations, ses réussites. Les dispositifs de validation des acquis professionnels, existants et à venir, vont encore renforcer cette tendance. Tous ces signes montrent bien que les compétences, même de façon informelle, pénètrent le champ des ressources humaines de la fonction publique. Mais de quoi parle-t-on ?

Les compétences : de quoi parle-t-on ?

Le concept de compétences est de plus en plus utilisé dans le monde du travail. Il n'est pas toujours défini avec clarté, et, en fonction des contextes, on peut lui attribuer des sens différents. Paradoxalement, la définition des compétences ne fait plus vraiment aujourd'hui l'objet d'un débat. Ce sont surtout les modes de repérage et de formalisation qui suscitent des interrogations. La question centrale est : « Comment passer d'un concept à un outil opératoire ? »

Si l'on dit que la compétence renvoie à la mise en œuvre de ressources (des savoir-agir) par une personne

1. Cité par Gilbert Benhayoun et Yvette Lazzeri dans *L'évaluation des politiques publiques de l'emploi*, Paris, PUF, 1998, coll. « Que sais-je ? », n° 3358.

dans une situation professionnelle donnée, cela ne nous avance guère. Il est plus pertinent d'en repérer les caractéristiques qui sont l'objet d'un apparent consensus² :

- la compétence permet de donner une consistance à un ensemble de capacités « informelles » et procédurales difficiles à repérer. Elle permet de nommer ce qui est invisible, caché, dans les situations de travail ;
- elle est liée à l'action, elle permet d'effectuer, de réaliser. Il n'y a de compétences réelles que mises en actes. Elle renvoie à un contexte de mise en œuvre déterminé ;
- elle suppose une action efficace et pertinente. Mais elle ne peut se repérer selon le seul mode Absence/Présence. Le niveau d'expertise est une donnée essentielle, notamment dans une logique de repérage des possibilités de transferts ;
- si elle renvoie à différentes familles de capacités (des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être dans la trilogie classique), elle ne se réduit ni à un savoir, ni à un savoir-faire. On ne peut la réduire à un acquis de formation. Elle concerne la mobilisation de ces acquis ;
- c'est un système qui associe de façon combinatoire divers éléments. Elle n'est pas de l'ordre de la simple application, mais de la construction ou plutôt de la reconstruction ;
- d'autre part, elle se développe (et peut se perdre également si elle n'est pas mobilisée pendant longtemps ou si les contextes de travail changent beaucoup) ;
- elle est individuelle. Elle correspond à la mise en œuvre combinée de différents savoirs et savoir-faire, par une personne particulière, à un moment donné, dans un contexte spécifique.

Ce dernier point est essentiel. Le concept de compétence est apparu à un moment où l'évolution des « process » de travail a rendu difficile la

description des fonctions « *a priori* ». Le travail ne peut plus être réduit à un ensemble d'actions standardisées reproductibles quel que soit l'acteur. Au contraire, l'opacité et la complexité des situations de travail ont amené à reconsidérer le poids des stratégies individuelles dans l'efficacité.

Sur ce thème, Philippe Zarifian³ propose une approche intéressante de la compétence : « *La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il*

L'opacité et la complexité des situations de travail ont amené à reconsidérer le poids des stratégies individuelles dans l'efficacité

est confronté », ou encore : « *La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente.* »

Son approche se fonde sur l'observation de l'évolution du travail. Travailler aujourd'hui suppose de faire face à des situations-problèmes pas toujours prévues. La notion d'événement est centrale dans ses travaux. Toutes les situations de travail ne peuvent être « prédécrites », analysées *a priori*. La personne compétente saura mobiliser des ressources pour s'adapter à une situation imprévue. Et ainsi, elle développera de nouvelles compétences. Un certain nombre

d'éléments sont à considérer : la confrontation à des situations inédites ; la communication autour de ces situations ; l'autonomie et le niveau de responsabilité, conditions d'une possible prise d'initiative ; la capacité à s'interroger sur sa pratique professionnelle.

On voit que cette approche bouleverse les conceptions habituelles en analyse du travail, puisqu'elle insiste sur le côté nécessairement précaire et mouvant des compétences. Tout n'est pas réductible à une analyse du travail *a priori*.

Une autre définition nous paraît éclairante. La compétence renverrait à l'articulation de trois paramètres : le savoir, le vouloir et le pouvoir. Il ne suffit pas d'être capable de mobiliser une compétence pour pouvoir le faire. Les contextes sont plus ou moins favorables. De même, mettre en œuvre une compétence suppose que l'on ait envie de le faire. Et certaines situations de travail n'incitent pas toujours le professionnel à donner le « *meilleur de lui-même* ».

Que faire face à cette complexité ? Peut-on rendre les choses simples ? « *Le simple n'existe pas, il n'y a que du simplifié* », disait Bachelard. Comment alors s'y prendre concrètement ?

Approcher la compétence

Plusieurs problèmes techniques et méthodologiques se posent dès que l'on souhaite mettre en place un dispositif de gestion des compétences dans une organisation : qui va évaluer ? À partir de quels éléments observables ?

La garantie d'efficacité du dispositif suppose que l'on puisse identifier en amont des « indicateurs » observables et incontestables. Or, c'est bien ici que la difficulté apparaît. La mobilisation d'une compétence est toujours « en situation ». Elle est contingente au contexte. Il ne suffit pas de savoir faire quelque chose pour pouvoir le faire. Savoir,

2. Cf. notamment les travaux de Guy Le Boterf, *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1997.

3. Philippe Zarifian, *Objectif compétence : pour une nouvelle logique*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, 1999, coll. « Entreprise et carrières ».

Quels indicateurs de la compétence ?

vouloir et pouvoir sont toujours les trois variables en interaction. D'autre part, comment formaliser, nommer, voire mesurer « quelque chose » qui, par nature, est volatil, mouvant, systématique ?

De nombreuses tentatives réalisées jusqu'alors en bibliothèque se sont heurtées à plusieurs obstacles : imprécision du concept de compétence (de quoi parle-t-on ?), absence de consensus sur les observables de la compétence, confusion autour du concept de savoir-être. Ainsi il est fait en permanence référence à des « mots-valise » du type « autonomie », « dynamisme »... sans trop savoir ce qu'ils recouvrent précisément en termes d'observables professionnels. Les offres d'emploi sont actuellement de bons indicateurs de cette absence de clarté.

Si les indicateurs sont contestables, ils seront légitimement contestés et on verra apparaître une dérive de type « jugement de valeur », fondée sur la subjectivité de l'évaluateur, mis lui-même dans une position délicate par rapport à ses collègues.

Il paraît plus pertinent de construire un dispositif progressif passant par les quatre phases suivantes :

- se mettre d'accord sur le vocabulaire ;
- élaborer des descriptifs d'activités pour chaque agent ;
- définir de manière concertée des objectifs de travail annuels tant pour les services que pour les agents ;
- formaliser les compétences et préciser les éléments observables de ces compétences.

Ces différentes phases seront réalisées en associant et impliquant toutes les catégories de personnel de l'établissement dans un souci de clarté et d'appropriation.

1^{re} étape

La première étape consiste à se mettre d'accord sur le vocabulaire, sans pour autant rigidifier les choses. Il s'agit bien ici de favoriser l'usage collectif de ces notions et non de

transposer un vocabulaire et des pratiques inadaptés au monde des bibliothèques.

L'activité

L'activité est l'ensemble des tâches et des actions réalisées concrètement par un professionnel pour remplir sa mission, atteindre les objectifs fixés. Elle renvoie au « faire ». Elle n'indique rien sur la manière dont le professionnel s'y prend ni sur ses compétences. Ainsi, « assurer l'accueil du public en bibliothèque » est bien une activité. Un certain nombre d'activités sont observables, visibles. Mais de plus en plus d'activités de travail sont opaques, difficiles à appréhender. Il s'agit par exemple de toutes les situations d'analyse et de conception où les indicateurs seront rares.

La compétence

La compétence est l'ensemble des ressources mobilisées par une personne dans une situation de travail particulière, qui lui permettent de faire face aux situations professionnelles auxquelles elle est confrontée. Plusieurs dimensions distinguent la compétence de l'activité :

- une dimension « valeur » : ce qui est fait est pertinent, adapté, efficace...
- une dimension stratégique : elle renvoie à la manière dont quelqu'un va s'y prendre pour résoudre un problème. En effet, tout n'est pas « procédurable ». Un personnel de bibliothèque qui fait face à un groupe d'utilisateurs agressifs pourra être efficace en utilisant différentes stratégies. Et il comblera de nombreuses ressources.

En général, la compétence est formalisée par : « verbe le plus précis possible-compléments » mentionnant le contexte de mise en œuvre, par exemple, *construire une méthodologie d'analyse des attentes du public d'une médiathèque...*, *conduire une démarche de projet informatique en bibliothèque...*, *organiser le recensement et le stockage d'ouvrages...*

Les indicateurs sont les éléments concrets, observables, quantitatifs ou qualitatifs permettant d'apprécier, selon le cas, dans quelle mesure un objectif est atteint, ou si la performance attendue a été réalisée ou encore si la technique utilisée est maîtrisée. L'indicateur est l'élément observable qui valide : par exemple, *étude de satisfaction réalisée avec données exploitables, nouvelle signalétique testée et mise en place, nombre de rayons libérés, réponse à toutes les réclamations, temps de réponse, temps de diffusion, taux de satisfaction...* Mais on voit bien à la lecture de ces quelques exemples que les indicateurs évoqués ne sont pas tous du même niveau.

Certains peuvent être considérés comme des preuves. On se situe alors dans une logique déductive. « *Si tel indicateur apparaît, je suis sûr de ma conclusion...* » D'autres sont beaucoup plus des éléments qualitatifs où la subjectivité n'est pas absente. Ils servent plutôt de « faisceaux d'indices » ou de signes permettant de « faire l'hypothèse que ». On est alors dans une logique inductive et le terme d'indicateur peut être considéré comme impropre dans la mesure où ces signes observables ne sont pas la preuve incontestable recherchée. En ce qui concerne la compétence, nous utiliserons plus volontiers le terme d'observable. En somme, ce qui est observé de l'activité donne des indications plus ou moins fiables de la compétence mobilisée.

La performance

La performance renvoie aux résultats de l'action, référés à ce qui était attendu. Si la compétence se centre sur les ressources mobilisées pour produire une action efficace, la performance, elle, est multiforme. Il peut s'agir d'un résultat comptable : *temps de réalisation, nombre d'ouvrages traités, temps de communication, nombre d'abonnés, taux de satisfaction...* Il n'a de sens que s'il est mis

en rapport à une valeur : norme, référence... Sinon il ne permet pas une interprétation, donc il ne présente plus d'intérêt. Il peut s'agir d'un effet observable : *résolution d'un problème ponctuel, mise en œuvre d'une procédure, réalisation d'un projet...* Dans bien des cas, la performance croise différents observables. Évidemment, la performance est un indicateur précieux de la compétence.

Cela étant, l'absence de performance n'est absolument pas la garantie d'une absence de compétence. Des éléments de contexte peuvent empêcher la mobilisation des compétences. Il est parfois facile de renvoyer sur l'individu la responsabilité de déficiences organisationnelles ou managériales. D'autre part, la compétence individuelle n'est pas toujours dissociable de la compétence collective. Le travail d'équipe, s'il est souvent un gain, peut apparaître dans certaines situations comme un obstacle à l'expression des compétences individuelles. De même, certaines compétences individuelles ne peuvent être mobilisées qu'avec l'appui des savoir-faire d'autres professionnels.

2^e étape

Au cours de la 2^e étape, sont élaborés des descriptifs d'activité pour chaque agent. Les situations de travail sont rarement clarifiées et l'implicite autour de certaines activités sensibles est un obstacle à lever. Comment chasser l'implicite, source d'incompréhension, donc de conflits ? L'observation du fonctionnement des bibliothèques révèle des consensus apparents qui masquent l'absence de précision sur ce qui est réellement attendu. Deux questions ne peuvent être évacuées : « *Qu'est-ce qui est attendu du professionnel en termes d'activités ?* » et « *À quoi et comment verra-t-il que ce qu'il réalise est conforme aux attentes de la structure ?* ». Faute d'y répondre clairement, on prend le risque de bâtir un dispositif construit « sur du sable ».

Avant d'imaginer d'improbables dispositifs d'évaluation des compétences externes aux professionnels, il s'agit de mettre à leur disposition des outils de régulation, d'ajustement, d'auto-évaluation interne.

Quels que soient le statut et la fonction d'un agent, il est toujours possible d'identifier des objectifs de travail individuels

Il faut créer des moyens simples d'autopositionnement. « *Si j'ai une idée plus précise de ce qui est attendu de moi, et si je peux repérer des éléments qui m'indiquent si je le fais conformément aux attentes, le dialogue sera plus facile en cas de difficultés.* »

3^e étape

Il s'agit de *définir de manière concertée des objectifs de travail annuels tant pour les services que pour les agents*. Comme nous l'avons indiqué précédemment, les situations de travail sont de moins en moins standardisées et les changements sont rapides. L'émergence de nombreux projets facilite une gestion par objectifs. Quels que soient le statut et la fonction d'un agent, il est toujours possible d'identifier des objectifs de travail individuels, soit liés à ses activités habituelles, soit pour un projet particulier. Cela sera d'autant plus simple et efficace que les objectifs du service auront été discutés et formalisés auparavant. Ce travail va permettre à la fois de clarifier les attentes, de donner du sens au travail individuel et collectif, et d'anticiper les difficultés éventuelles.

Précisons qu'un objectif est un résultat à atteindre dans un délai

fixé avec des moyens préalablement déterminés. Ce résultat doit être observable et évaluable. Parmi les exemples d'objectifs, on peut citer : *aménager la signalétique d'une section, élaborer des supports de communication à partir des données statistiques de la bibliothèque, constituer une base de données, assurer le traitement des réclamations, libérer de la place dans les rayons de la salle...*

Sans revenir sur la définition du terme indicateur et son ambiguïté, précisons qu'il peut concerner une réalisation : *le projet a été réalisé* ; un nombre : *délais, durée, budget, quantité...* ; une qualité (par exemple, exploitable. Il s'agira alors de préciser en quoi c'est exploitable : représentativité statistique...). Souvent, ces objectifs précisent les trois aspects. Ces trois étapes de travail peuvent permettre la mise en place d'entretiens annuels d'activités, moments privilégiés de dialogue et de régulation dans une organisation.

4^e étape

Formaliser les compétences et préciser des éléments observables : très peu de structures du secteur public ont atteint ce point aujourd'hui. Les dispositifs de gestion des ressources humaines en place permettent au mieux de clarifier ce qui est attendu de chacun en terme de qualité de travail. Avoir une représentation partagée de ce qu'est précisément le travail à faire est un élément central. Se donner des indicateurs permettant de s'évaluer est également essentiel. Cela étant, il s'agit, dans bien des cas, d'une réflexion sur la conformité. Or, une approche compétence suppose une investigation plus approfondie, notamment si on envisage de favoriser la mobilité professionnelle.

Il faut donc aller plus loin en permettant un travail sur ce qui est réellement le cœur de la compétence, c'est-à-dire ce qui fait qu'une personne particulière est susceptible de

Quels indicateurs de la compétence ?

mobiliser efficacement des ressources, parfois au-delà de ce qui lui est demandé, et éventuellement dans un autre contexte (hypothèse du transfert). En effet, le concept de compétence est intéressant dans la mesure où il permet de « pronostiquer » une efficacité de l'action en dehors du seul contexte « ici et maintenant ». Le développement de fonctions transversales est caractéristique de cette situation. Des fonctions comme « correspondant de formation » vont nécessiter, pour la personne concernée, de mobiliser des ressources au-delà de sa « zone de fonction habituelle liée à son statut ». Inversement, l'interrogation actuelle sur des fonctions de type catalogueur dans les bibliothèques pose la question de ce qui a été développé dans un contexte technique donné (avec le développement d'expertises techniques de niveau élevé), et de ce qui est mobilisable à nouveau dans un environnement mouvant.

Pour faire face à ces situations nouvelles, le seul recours au descriptif d'activité limite la perspective. Il s'agit bien véritablement de développer et de mobiliser des compétences nouvelles. Il est donc indispensable de les formaliser et de préciser comment et à partir de quels observables on les prend en compte.

Comment faire ?

Plusieurs choix méthodologiques sont possibles, qui sont fonction des objectifs fixés au dispositif et aux moyens d'investigation que l'on souhaite utiliser. On peut élaborer des référentiels compétences/métiers, précisant ce qu'il est nécessaire de savoir mobiliser pour occuper le poste décrit. On se situe dans une description *a priori* de la situation de travail. On peut également élaborer des cartes de compétences individuelles évolutives. On se situe alors dans une description *a posteriori*. Et on peut bien sûr combiner les deux approches.

Élaborer des référentiels compétences/métiers

Les référentiels compétences/métiers ont plusieurs fonctions :

- clarifier les compétences attendues dans telle fonction (connaissances, savoir-faire...);
- identifier des niveaux de maîtrise pour chacune d'entre elles;
- repérer des passages possibles d'une fonction à une autre (hypothèse du transfert de compétences);
- favoriser le recrutement et l'évolution professionnelle;
- articuler compétences requises/plan de formation, tant pour l'organisation que pour les personnels.

Certains référentiels existent déjà. Nous pouvons au moins citer le *Répertoire opérationnel des métiers et des emplois* (ROME), document de référence de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE). Nous pouvons également évoquer le *Répertoire des métiers de la fonction publique territoriale*, élaboré il y a quelques années, qui a le mérite de clarifier un certain nombre de concepts et de tenter une mise en forme cohérente des différents métiers. Il précise notamment des savoir-faire transversaux en identifiant pour chacun d'eux un niveau de maîtrise. Citons également le travail réalisé sous la direction d'Anne Kupiec⁴, document de référence pour les professionnels.

Si les référentiels ne conviennent pas (parfois trop détaillés, parfois trop imprécis), on peut en élaborer de nouveaux. Il s'agit alors d'initier la réalisation de véritables cartographies des métiers qui nécessitent un investissement considérable et souvent plusieurs années de travail.

Une des caractéristiques de ces référentiels (qu'ils existent ou qu'on les crée), c'est qu'ils abordent la compétence du point de vue du métier ou de la fonction. Ils mettent en avant ce qui est requis pour mener à bien

les missions et les activités du métier ou de l'emploi. Il s'agit donc bien d'aborder la compétence sous l'angle du travail prescrit, même si la construction de ces référentiels se fonde sur l'analyse de situations de travail réelles.

Concrètement, le référentiel s'appuie sur la déclinaison des activités en compétences. Le niveau de compétence est souvent abordé à partir de quelques paramètres. On retrouve souvent le niveau de complexité, le niveau de maîtrise des connaissances, ou encore le type de démarches utilisées. Nous les précisons plus loin. Ce référentiel va permettre d'avoir une référence pour toute discussion concernant le travail; de savoir précisément ce qu'il est nécessaire de mobiliser pour être efficace dans une fonction (les prérequis au poste); de repérer les compétences à développer pour une personne sur le poste, et donc d'initier des stratégies de formation.

En revanche, il formalise seulement « ce qu'il est nécessaire de mobiliser pour... », et n'est donc pas suffisant pour approcher la compétence de la personne. Prenons l'exemple édifiant de certains personnels cadres C dans les bibliothèques. Leur compétence ne peut être réduite à ce qu'ils doivent mobiliser en situation de travail. Ils possèdent souvent d'autres ressources non exploitées. Cela nous amène à une deuxième approche possible.

Élaborer des cartes de compétences individuelles

Si cette deuxième approche présente le risque de la subjectivité, elle a un intérêt évident. Elle s'appuie sur la réalité du travail (réalisations, initiatives), garantit la souplesse et l'évolution, et sera d'autant plus pertinente qu'elle pourra s'appuyer sur un travail préalable de référentiel-fonction. La carte des compétences individuelles est en phase avec l'évolution du professionnel. On voit bien tout l'intérêt (notamment en terme de

4. Premier recensement des métiers des bibliothèques, rapport rédigé par Anne Kupiec, Paris, Université de Paris X-Mediadix, 1995.

communication autour du travail), mais également les dérives possibles, faute d'observables incontestables.

Si la formalisation des compétences vise à favoriser la réflexion sur les possibilités de mobilité ou de transfert, il faut distinguer plusieurs types de compétences. Par commodité et pour clarifier le propos, nous distinguerons compétences spécifiques et compétences transversales, même si l'utilisation de ces termes pourrait donner lieu à débat d'experts.

Les compétences spécifiques. Les compétences spécifiques renvoient aux savoir-faire et aux connaissances spécifiques dans l'exercice de l'activité. Elles ont un champ d'application relativement réduit, souvent à un domaine professionnel clairement identifié. Reprenons l'exemple du catalogage.

Si le référentiel du professionnel du catalogage identifie les compétences suivantes – par exemple, définir les règles de gestion du catalogage, structurer et coder une description bibliographique, élaborer une politique de catalogage, vérifier et assurer la cohérence des accès dans le catalogue –, on voit immédiatement, quel que soit le niveau d'expertise technique du professionnel, que cette formalisation délimite *a priori* un champ d'application et ne nous indique en aucune façon les éléments mobilisables dans un autre contexte. Dans l'exercice de ces compétences spécifiques, le professionnel va également mobiliser d'autres ressources que l'on peut appeler transversales.

Les compétences transversales. L'évolution des connaissances techniques amène à s'interroger de plus en plus sur l'importance de ces « métacompétences ». Elles renvoient à un certain nombre de savoir-faire mobilisés quotidiennement dans une organisation : communiquer, gérer, animer une équipe, concevoir et conduire des projets...

Il est illusoire de penser que ces compétences sont transférables sans

Tableau 1. **Compétence, ressources, éléments observables**

Compétence	« <i>Conduire une démarche de projet en bibliothèque</i> ». La mise en œuvre de cette compétence suppose la mobilisation des ressources les plus adaptées. Cette compétence générale permettra la mise en œuvre d'actions.
Ressources	Ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir-être et stratégies que la personne est susceptible de mobiliser. Ils ne deviendront compétences que lorsqu'ils seront mobilisés dans une situation donnée. Cette situation est singulière. Son niveau de complexité sera à préciser. Les ressources concernent l'aspect mobilisable. Par exemple : – maîtrise des méthodologies de projet : diagnostic, planification, suivi... ; – maîtrise des situations de communication complexes... ; – gestion des situations d'urgence ; – adaptation à des interlocuteurs multiples et d'origines diverses ; – et bien d'autres encore. On repère très vite que toutes ces ressources ne sont pas évaluables directement. Elles ne peuvent qu'être inférées à partir d'éléments observables. Cette inférence est inductive, c'est-à-dire qu'il n'y a jamais de certitude. Elle a le mérite de se fonder sur des faits, ce qui limite son caractère hypothétique.
Éléments observables	Résultats Par exemple : projet réalisé ou projet réalisé dans les délais. Ces indicateurs concernent tous les éléments observables, chiffrables : délai d'attente, de transmission, nombre d'abonnés... Moyens mobilisés Ils concernent la dimension stratégique du travail. Comment la personne s'y prend-elle pour être performante ? Ces indicateurs sont observables. Ils laissent des traces : document de communication, documents de synthèse, constitution de groupes de travail, de comité de pilotage, mise en œuvre d'outils d'évaluation. Seuls, ils ne garantissent pas que les moyens mobilisés ont été pertinents. Ils doivent être croisés aux indicateurs de résultats. Éléments de contexte Ils renvoient au niveau de complexité de la situation : taille de la structure, budget disponible, nombre de personnes... Tous ces observables peuvent éventuellement permettre l'identification d'un niveau de maîtrise ou d'expertise.

difficulté d'une situation professionnelle à une autre. Comme nous l'avons vu, la compétence est toujours mobilisée dans un contexte et dans un jeu de contraintes. Cela étant, il paraît de plus en plus important de les formaliser, car elles vont permettre la négociation autour du changement professionnel.

Le tableau 1 peut aider à mieux comprendre cette distinction et à structurer notre investigation sur ces compétences transversales. Il s'agit bien ici d'un travail *a posteriori* une fois la démarche réalisée, qui se réfère au travail d'une personne sur un projet spécifique.

Si, à partir de cette situation ponctuelle, nous souhaitons élaborer un référentiel de la compétence « Conduire un projet en bibliothèque », et donc extrapoler au-delà

de « l'ici et maintenant », nous pourrions utiliser la matrice qui figure dans le tableau 2. D'autres paramètres peuvent être utilisés dans ces référentiels. Il s'agit donc ici, à partir de l'analyse d'une réalisation professionnelle individuelle, de construire un document de référence utilisable pour toutes les situations comparables.

À partir de cet exemple d'une compétence transversale en bibliothèque, on peut imaginer le travail qui pourrait être accompli dans les années qui viennent pour favoriser cette prise en compte des compétences dans les organisations publiques : la mise en œuvre de dispositifs d'analyse du travail et d'observations des réalisations professionnelles ; l'élaboration de référentiels-fonction spécifiques au monde des bibliothèques (à partir de

Quels indicateurs de la compétence ?

Tableau 2. Matrice pour l'élaboration d'un référentiel de la compétence « Conduire un projet en bibliothèque »

COMPÉTENCE	CRITÈRES
« Conduire un projet en bibliothèque »	<p>Complexité Identifié souvent sur une échelle de 1 à 4. Ce niveau de complexité est évalué à partir d'éléments observables de différentes natures : taille de la structure, nombre de personnes à gérer, difficulté technique, budget, niveau de responsabilité, délais, interaction relationnelle (avec qui ce travail est effectué...).</p> <p>Connaissances Les connaissances requises sont également positionnées en termes de niveau de maîtrise (souvent aussi sur une échelle de 1 à 4). Les niveaux évoqués sont souvent : Niveau 1. Sensibilisation : « Je connais, j'ai entendu parler de... » Niveau 2. Pratique : « Je pratique, je sais faire... » Niveau 3. Maîtrise : « Je comprends et maîtrise suffisamment pour pouvoir expliquer et former. » Niveau 4. Expertise : « Je fais évoluer le savoir. »</p> <p>Savoir-faire spécifiques Ce critère renvoie au niveau de maîtrise (que l'on peut lui aussi positionner sur une échelle), par exemple « Maîtrise des outils d'évaluation de projet ».</p> <p>Démarches intellectuelles utilisées Dans le ROME, on distingue les démarches d'application, de transposition et de création. Ce critère permet de positionner les rapports entre le professionnel et les procédures de travail. A-t-il une latitude par rapport à ces procédures ? Doit-il inventer des solutions ? Plus il est autonome dans les choix stratégiques, plus une partie de la réussite ou de l'échec pourra lui être attribuée.</p> <p>Résultats attendus Par exemple : <i>Projet réalisé ou projet réalisé dans les délais.</i> Ces indicateurs concernent tous les éléments observables et chiffrables.</p>

matrices d'observation telles que celle présentée ci-dessus) ; l'introduction d'entretiens annuels favorisant la prise en compte des réalisations professionnelles réelles et leur mémorisation.

Car nous ne devons pas perdre de vue que la formalisation de compétences répond à plusieurs préoccupations : rendre communicables les informations recueillies (ce qui suppose de réduire le nombre de messages aux aspects essentiels et donc de faire des regroupements) ; servir de « mémoire » pour le professionnel ; travailler sur les observables des situations de travail ; permettre une négociation sociale au-delà de la situation singulière dans laquelle la compétence est mobilisée (mobilité, validation des acquis...).

Concrètement, le tableau présenté ci-dessus peut servir de grille de recueil d'éléments observables pour

élaborer une carte des compétences individuelle. Elle aura d'autant plus de sens et de valeur qu'elle pourra être référée à un référentiel de compétence élaboré en amont.

Mais une des difficultés rencontrées aujourd'hui tient justement à l'éclatement des fonctions qui cadrent de moins en moins avec les référentiels élaborés *a priori* et qui croisent bien souvent deux ou trois fonctions.

Un certain nombre d'ambiguïtés demeurent et on ne passe pas facilement d'une gestion administrative des carrières (qui a ses avantages) à une gestion des compétences (qui a ses dérives).

Ces quelques éléments-là montrent la difficulté à construire des référentiels. Mais également la nécessité sans doute de se doter de méthodologies permettant de rendre lisibles, donc communicables, les réalisations professionnelles.

C'est dans cet esprit qu'est proposé en encadré (page suivante) un exemple d'analyse de situations de travail qui permet de préciser des observables, lesquels pourront servir ensuite de points d'appui lors des discussions dans l'organisation.

Que faire de ces observables ?

Les observables permettent d'échanger et de négocier autour des situations de travail. À l'éternelle confrontation entre « *je fais très bien mon travail* » et « *il y a un certain nombre de choses qui ne vont pas* » peut succéder un dialogue fondé sur des éléments moins subjectifs. C'est d'une importance cruciale dans toutes les situations où les savoirs en cause sont de type relationnel.

Compétences et aménagement des situations de travail peuvent être développés. Se former ou changer une pratique professionnelle n'a de sens que si on a conscience d'un manque ou d'une difficulté, ou si on éprouve le désir d'évoluer. L'absence de performance peut avoir de multiples causes. La clarification des éléments observables liés à l'activité de travail permet de mieux repérer ce qui relève des compétences mobilisées par l'agent, ou ce qui tient au contexte organisationnel de travail. Les réponses peuvent être formatives ou structurelles, centrées sur la personne ou la situation de travail ou les deux.

Enfin, la trace de ces activités peut être formalisée. L'évolution de la formation et du travail, notamment le développement des dispositifs de validation des acquis professionnels, va rendre indispensable la structuration de l'histoire professionnelle sous une forme communicable. Le travail évoqué ci-dessus peut constituer une étape fructueuse (mais bien sûr très incomplète) pour aider le professionnel à repérer, structurer et communiquer sur son expérience. On peut même penser que cette gestion de

Exemples d'analyse de situation de travail

Dans l'exemple présenté ci-dessous, nous faisons l'hypothèse qu'un premier travail préalable concernant la clarification des attentes par rapport à l'activité décrite a été réalisé : procédures formalisées, identification pour chaque agent des comportements professionnels attendus (élaborés lors du dialogue de la phase précédente et pas décrétés par le/la responsable du service) lors de situations habituelles et lors de situations exceptionnelles...

Compétence : Organiser des actions de formation pour les utilisateurs

Quels éléments observables ?

Réussite des actions

- Les usagers se « débrouillent » seuls : ils utilisent les outils qui leur ont été présentés. On peut préciser cet item à partir d'indicateurs plus précis et observables : *fréquence d'utilisation des outils mis à disposition, nombre de questions au personnel sur ce sujet...*
- Les usagers se débrouillent mieux qu'avant : cet indicateur important (puisqu'il permet d'identifier un écart avant/après) suppose une évaluation en amont et le recueil d'informations de même niveau et selon les mêmes modalités après l'action de formation.

Ces indicateurs n'ont de sens que s'ils permettent d'ajuster l'intervention en fonction des éléments observés.

Dans le cas de plusieurs actions de formation sur des sujets différents, on pourra élaborer un tableau de bord précisant les observables recueillis pour chaque action.

Complexité de l'action : contexte de réalisation

Hétérogénéité des publics.
Hétérogénéité des attentes.
Taille du public.

Conditions matérielles de réalisation de l'action.
Comportement du public.

Certains éléments, absents au départ, peuvent être recueillis en cours d'action (questionnement systématique, questionnaire...).

Traces de l'action

Réalisation de documents de formation.
Conception d'un déroulement pédagogique.
Élaboration d'un dispositif d'évaluation et de suivi.

Reproductibilité de l'action : niveau de fréquence

Il est très différent de réaliser occasionnellement une action ou de la reproduire régulièrement. Plus on sera fréquemment confronté à une situation professionnelle complexe, plus on sera à même de mobiliser et d'adapter des ressources nouvelles et variées.

Savoir-faire personnel

Faire face à des situations imprévues.
Communiquer clairement et précisément des messages.
Être vigilant à la réceptivité du groupe.
Modifier le déroulement prévu pour s'adapter aux attentes des participants.

Tous ces comportements professionnels ne sont pas « standardisables » (heureusement !). Cela étant, il est très important de les formaliser, car ils sont parfois le cœur même de la compétence. Bien sûr, on pourra structurer des interventions (documents, guides, procédures...). Mais il faudra que quelqu'un « les mette en musique ». Et là, les singularités apparaîtront produisant des effets différents. Simplement, nous nous intéresserons plutôt à ce que ces « manières de faire » permettent concrètement (effets observés) plutôt qu'à leur caractère nécessairement subjectif (*quelqu'un d'autonome, quelqu'un « qui communique bien »*), source de débats infinis et stériles sur les représentations de chacun.

Pour résumer, qu'est-ce qui nous permettra de dire que tel agent possède la compétence « Organiser des actions de formation pour le public » et éventuellement à quel niveau de maîtrise ?

On voit bien que, dans l'exemple, sont combinés :

– des observables relatifs à l'organisation de la formation (sur lesquels l'agent n'a pas tout pouvoir) ;

– des indicateurs relatifs à la stratégie du professionnel (qui sont de son champ d'intervention).

Ce travail sera d'autant plus pertinent que l'on pourra se référer à un document préalable analysant *a priori* ce qui est attendu du professionnel, l'analyse *a posteriori* permettant alors de comparer ce qui est réalisé et ce qui était attendu. Mais surtout, on pourra répondre d'autant plus facilement à la question que l'agent lui-même sera au clair sur ce sujet.

Car on s'aperçoit en situation que le seul fait de formaliser des observables a des vertus en soi : développement de la vigilance sur certains points, autositionnement et ajustement de l'action, analyse des points à améliorer tant au niveau du dispositif que des comportements, identification des stratégies et des initiatives possibles.

compétences n'a de sens que si les personnels y voient un intérêt à moyen terme, et repèrent comment ils peuvent l'utiliser à leurs propres fins, notamment dans une perspective de mobilité professionnelle.

Perspectives

Les quelques illustrations qui précèdent n'ont pas la prétention de servir de modèle. Elles cherchent seulement à mettre en forme des concepts par nature multiformes. Elles prennent appui sur des travaux réalisés avec des équipes en bibliothèque, étalés sur plusieurs mois et impliquant des personnels de toute catégorie. Sur ce champ, personne n'est aujourd'hui en mesure de proposer un modèle cohérent, utilisable partout et incontestable. Nous sommes donc encore à l'ère du « bricolage », ce qui pourrait parfois nous inciter à l'immobilisme. Pourtant, l'enjeu est d'importance ; car, contrairement aux craintes souvent manifestées, le travail sur les indicateurs n'est pas l'élaboration de procédures standardisées et contraignantes, forme modernisée du taylorisme, même si la lucidité nous amène à craindre certaines dérives. Développer et construire en équipe des outils d'autocontrôle est une des réponses possibles à ces inquiétudes légitimes. La clarification des moyens mobilisés et des effets observés est la garantie d'un dialogue dans l'organisation et du développement des initiatives individuelles, condition de développement des compétences et de la motivation au travail.

Janvier 2001