

Chapitre 6

Le management par les compétences

Le management par les compétences est un autre modèle. Peu courant, il se pratique en général dans des secteurs où la performance dépend avant tout d'expertises techniques individuelles nécessitant d'être conjuguées. Pour qu'une grande école de management se lance sur le marché des MBA par exemple, avoir les meilleurs professeurs ne suffit pas. Il faut en plus les faire travailler ensemble pour concevoir une formule pertinente, attractive, compétitive et habilitée au niveau international. Dans les activités « de matière grise », la performance n'est ni normalisable ni prescriptible. Les compétences sont le principal levier de management.

Vous avez dit compétence ?

Les définitions sont si nombreuses qu'on finit par s'y perdre. Le triptyque savoir, savoir-faire et savoir-être est courant. Guy Le Boterf¹ la définit, lui, comme une capacité à agir, à prendre une décision, à résoudre un problème... Il distingue ainsi la compétence des ressources mobilisées lors de

1. Guy Le Boterf, *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Éditions d'Organisation, 1994.

sa mise en œuvre. Les savoirs, savoir-faire et savoir-être sont alors plutôt des ressources que des compétences à proprement parler. La compétence, c'est une capacité à mobiliser une combinaison spécifique de ressources pour agir de manière particulière dans un contexte donné. Par exemple, pour être capable de remettre en route une installation industrielle (la compétence) le plus rapidement possible (le contexte), un opérateur doit connaître le mode opératoire (savoir), interpréter les paramètres (savoir-faire) et être rigoureux (savoir-être). Loin de compliquer les choses, la distinction entre compétence et ressources permet de bien spécifier la contextualisation de la compétence, de préciser qu'il ne suffit pas de posséder des connaissances, fussent-elles pratiques, pour être compétent. Une personne peut être compétente pour faire quelque chose dans un contexte particulier et ne pas l'être dans un autre. La compétence résulte d'un apprentissage en situation qui concerne autant la combinaison que l'acquisition de ressources.

Management par les compétences n'est pas gestion des compétences

Si la notion de compétence fait beaucoup parler d'elle, le management par les compétences, tel qu'entendu ici, est beaucoup moins courant. Il ne doit pas être confondu avec la gestion des compétences, en vogue depuis une vingtaine d'années dans les services de GRH. Qu'elle soit prévisionnelle ou pas, la gestion des compétences vise à réduire un écart entre les compétences requises par les postes de travail et les compétences possédées par leurs titulaires. Les compétences requises sont déduites de la formalisation des résultats attendus et de la prescription des comportements à adopter pour les atteindre. C'est donc bien plus une déclinaison particulière du management par les règles qu'une variante du management par les compétences.

Le management par les compétences n'est pas centré sur les compétences requises par les postes de travail, mais sur les compétences possédées par les individus. Les deux logiques sont diamétralement opposées. Les collaborateurs et leurs compétences sont le point de départ, pas l'aboutissement. Dans un univers incertain, les résultats et les comportements n'étant pas formalisables, personne ne peut en déduire les compétences requises. Seules les compétences possédées sont connues ; le management par les compétences cherche à les valoriser. Ici, le verbe *valoriser* n'est pas employé dans le sens de « donner la valeur », mais d'« augmenter la valeur ». Seules les ressources humaines sont susceptibles d'être développées. Les ressources financières ou techniques peuvent être plus ou moins bien utilisées, mais ne donneront jamais un résultat supérieur à leur somme.

S'intéresser autant à ce qui peut être qu'à ce qui est

Quand un responsable hiérarchique manage par les compétences, il répond aux questions suivantes : « Quelles sont les compétences possédées par mes collaborateurs ? À partir de ces compétences, quels résultats peuvent-ils atteindre ? Comment combiner leurs compétences pour produire une performance collective qu'aucun d'eux ne pourrait obtenir seul ? » Valoriser des compétences, c'est les identifier, les développer et les combiner les unes aux autres. C'est les mettre en réseau, organiser des synergies entre elles de manière à créer de la valeur ajoutée, impossible à obtenir autrement. L'allocation des compétences résulte d'un arbitrage entre des combinaisons multiples et éphémères. Un même individu peut être impliqué dans plusieurs combinaisons simultanément, sous la forme de projets par exemple, avec chaque fois des responsabilités différentes. Le rôle du manager consiste à identifier des opportunités de développement, à les faire émerger puis à les concrétiser, en constituant les combinaisons de compétences idoines.

Le manager par les compétences est d'abord un *coach*, pour reprendre une terminologie à la mode. Le *coach* de ses collaborateurs, mais aussi d'une équipe. En effet, manager par les compétences, c'est aussi, et peut-être surtout, animer une équipe, au sens de lui donner une âme. Une équipe ne se réduit pas aux individus qui la composent. Ce n'est pas une collection d'individus. L'animation a pour fonction de transformer une addition d'individus en un groupe vivant et vivable, de convertir des compétences individuelles en performance collective. Les compétences sont des unités de base entre lesquelles existent de multiples combinaisons. L'équipe n'est pas composée dans l'optique d'aboutir à la combinaison optimale, celle qui permettra d'atteindre les objectifs prédéterminés comme dans le MPO. Ici, le manager se met en quête de combinaisons inédites en se focalisant autant sur le potentiel d'utilisation future de chaque compétence que sur l'ampleur de leur utilisation actuelle¹. Manager par les compétences, c'est s'intéresser autant à ce qui peut être qu'à ce qui est. La référence qui permet de mesurer la performance n'est plus la règle, l'objectif ou la norme de comportement, mais la combinaison de compétences ciblées pour atteindre un but.

Une autre conception de la stratégie d'entreprise

Longtemps, la stratégie s'est réduite au choix du positionnement des produits sur des marchés clairement identifiés. Au sein d'une même entreprise, il y a ainsi autant de stratégies que de segments produits-marchés homogènes, les fameuses SBUs (*Strategic Business Units*). La stratégie globale est alors exclusivement financière. Elle concerne l'allocation des ressources entre les unités en fonction de leurs enjeux stratégiques respectifs.

1. Les traductions organisationnelles de ces évolutions managériales sont très bien analysées par Michel Crémadez, *Organisations et stratégie*, Dunod, 2004.

Depuis le début des années 1990 et les travaux de CK Prahalad et Gary Hamel¹, la stratégie d'entreprise peut être appréhendée autrement : comme la valorisation de compétences clés, souvent transversales à plusieurs unités. Qu'est-ce qu'une compétence clé ? Si l'entreprise était un arbre, les produits seraient les feuilles, les unités les branches, et les compétences clés les racines. Ce sont elles qui alimentent et nourrissent l'ensemble. Une compétence clé présente trois caractéristiques : elle permet d'accéder à une grande variété de marchés, apporte une forte valeur ajoutée aux clients et est difficilement imitable par les concurrents.

Dans le raisonnement stratégique traditionnel, les compétences à développer résultent du positionnement désiré sur les marchés. Ici, c'est l'inverse : les compétences clés sont le point de départ et le moteur du développement des futures activités de l'entreprise et, donc, de sa stratégie.

Un modèle de management particulièrement adapté au monde de la recherche

La recherche est un domaine qui souffre d'un manque cuisant de management. Les managers sont fréquemment adeptes du laisser-faire. Ils sont en position de management, de responsabilité hiérarchique, mais ne managent pas vraiment. Ne leur jetons pas la pierre trop rapidement. Leur comportement s'explique moins par leurs dispositions personnelles que par la situation dans laquelle ils se trouvent : les leviers dont ils disposent sont insuffisants ou pas adaptés. Quand on cherche, il est difficile de savoir *a priori* ce qu'on va trouver, en particulier s'il s'agit de recherche fondamentale. « Qu'allez-vous trouver ? », demande à un chercheur un directeur administratif peu au fait des problé-

1. CK Prahalad et Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", in *Harvard Business Review*, May-June 1990.

matiques de la recherche. « Si je le savais, j'arrêteraï de chercher », répond ironiquement le chercheur. Dans le domaine de la recherche, les résultats à atteindre sont peu formalisables au-delà de l'énoncé de quelques grandes lignes directrices ; les comportements peu prescriptibles en dehors des quelques protocoles de recherche. Donc, à la tête d'une équipe de chercheurs, un responsable hiérarchique manage par les compétences ou ne manage pas du tout. En particulier, il cherche à créer des collectifs de travail en combinant des compétences qui ne l'avaient pas été jusque-là, dans la mesure où c'est au carrefour des « sentiers battus » que se nichent nouveautés et innovations.

Cette unité de recherche du CNRS dans le domaine des sciences de la vie compte aujourd'hui une cinquantaine de personnes. Créée en 1997, elle connaît une forte croissance et est considérée comme particulièrement performante. Son directeur est, lui, reconnu pour sa capacité à manager des chercheurs, en particulier. Son unité est composée de trois équipes distinctes centrées sur des domaines de recherche connexes. L'unité est évaluée tous les quatre ans sur la base des publications : leur nombre, mais aussi le rang des revues scientifiques dans lesquelles elles sont parues.

Le projet quadri annuel de l'unité est élaboré de manière participative. Le directeur définit le cadre, donne le « la », puis chacun des chefs d'équipe propose des projets de recherche. Certains sont propres à leur équipe, d'autres transversaux à l'unité. L'ensemble, discuté, travaillé, négocié, puis amendé de manière collective, donne lieu à la rédaction d'un document d'une centaine de pages précisant le plan de travail de l'unité. Les équipes sont composées, puis recomposées au gré des projets. Le travail de groupe est un passage obligé, une nécessité. Les projets de recherche, de par leur complexité, exigent compétences et énergie qu'aucun chercheur ne peut posséder à lui seul. Les projets transversaux permettent de constituer des équipes multidisciplinaires, de bâtir des combinaisons de compétences originales pour sortir des « sentiers battus » et, ce faisant, déboucher sur des innovations et pas seulement sur la nième variante de la même expérience.

Par ailleurs, le directeur insiste sur la circulation et la transparence de l'information au sein de l'unité, sur le décloisonnement des équipes et la mobilité des compétences. Pourquoi ? De son point de vue, les chercheurs sont surqualifiés, sous-payés et curieux. Leur motivation n'est pas l'argent (sans quoi ils feraient autre chose), la carrière (très peu deviennent directeur), mais le fait de comprendre « comment ça marche ». Le problème fondamental du chercheur sur le long terme ? S'enfermer dans un domaine, ne plus en sortir, « creuser son sillon » de plus en plus profondément et s'apercevoir un jour qu'il est prisonnier d'une problématique de recherche devenue stérile. Il faut donc lui donner la possibilité de respirer, se renouveler, se régénérer en entretenant sa curiosité.

Deux conditions sont nécessaires en plus de la circulation des compétences et de la transparence de l'information. La première concerne le risque. Le chercheur doit pouvoir se tromper, ne pas aboutir. Toute la journée, il se pose des questions auxquelles il n'a pas de réponse et, compte tenu de l'état des connaissances, n'est pas près d'en avoir. Dans ce contexte, sans risque, pas d'avancée significative. Avoir le droit de se tromper, d'emprunter des « voies de garage »... tout cela est possible quand, bien évidemment, la pression budgétaire n'est pas trop pesante.

La seconde condition est liée au flou. L'unité doit être « mal » organisée ; dans tous les cas, organisée de manière sous-optimale. Il doit rester du flou, de la désorganisation, pour permettre aux chercheurs de se rencontrer au gré des opportunités, par définition imprévues puisque pas prévisibles. Une trop « bonne » organisation, trop efficiente, diminue le potentiel d'innovation.

Dans tout cela, le directeur est à la fois un chef d'orchestre, un aiguilleur et un mécanicien qui met de l'huile dans les rouages de la machine pour qu'elle fonctionne. Selon ses propos, c'est plus un « attracteur étrange » qu'un véritable leader, sachant que, en matière de recherche, une direction trop précise est plus contre-productive qu'autre chose.

Il y a dans le management de la recherche, et plus largement dans le management par les compétences, un côté flou, mal organisé... bref, une grande part d'informel à laquelle il convient de « laisser vivre sa vie », parfois en dehors de toute hiérarchie.

« Dans un monde de la recherche qui se caractérise de plus en plus par une combinaison à l'infini des différentes disciplines, la gestion des connaissances passe donc de plus en plus par la constitution d'équipes. Qu'elle soit organisée sous forme d'équipes de projet internes dans les grands groupes ou de partenariats commerciaux dans les start-up, seule cette confrontation d'idées permet d'éviter la sclérose et de se maintenir au plus haut niveau. Mais cette capitalisation des savoirs prend aussi parfois la forme de réseaux spontanés de chercheurs spécialistes d'un thème donné. "Ces communautés de pratiques fonctionnent, par exemple, sur l'envie de démêler un problème commun, mais en marge de l'organisation hiérarchique et de tout reporting, observe Paul-Joël Derian, vice-président chargé de la recherche à Rhodia. À charge pour le management de les laisser vivre et de ne surtout pas s'en mêler. De toute façon, il lui serait impossible de les créer de toutes pièces sans que cela s'apparente à de véritables usines à gaz", explique-t-il. »¹

Libérer l'énergie créatrice et développer l'employabilité

L'innovation n'est pas le seul enjeu du management par les compétences. Libérer une énergie créatrice pour rompre la monotonie en est un autre. C'est le cas d'un certain nombre de métiers où les titulaires doivent faire preuve de créativité dans le cadre d'une activité répétitive. Les journalistes, par exemple. Plus le rédacteur en chef leur permet de valoriser

1. Valérie Devillechabrolle, « La matière grise est rentrée dans le rang », in *Liaisons Sociales Magazine*, novembre 2005.

leurs compétences, moins il y a de chances qu'ils se lassent. Pour ce faire, au fur et à mesure des échéances (journalière, hebdomadaire ou mensuelle, selon les cas), il trouve un juste équilibre entre attentes des lecteurs et désirs des journalistes. Équilibre précaire et évolutif dans le temps, qui nécessite donc de remettre régulièrement l'ouvrage sur le métier.

Un autre enjeu du management par les compétences consiste à valoriser les compétences des salariés, de tout ou partie d'une entreprise, pour leur permettre de développer leur employabilité et fluidifier le marché du travail interne.

Bon nombre des salariés d'un producteur de champagne sont enfermés dans une « prison dorée ». Ils ne peuvent plus quitter l'entreprise. Pour des raisons historiques, la direction générale a souhaité faire de l'entreprise une vitrine sociale. Et elle a réussi ! Par rapport au marché local, ses salariés sont très bien payés. Par ailleurs, le métier des producteurs de champagne est resté très traditionnel. Les *process* sont peu automatisés, voire pas mécanisés du tout. Par exemple, dans les caves, les bouteilles sont encore « remuées » à la main. Compte tenu des évolutions technologiques, les qualifications ont peu évolué par rapport à celles des industries voisines. Résultat, des salariés trop payés et pas assez qualifiés pour pouvoir quitter l'entreprise. Sur la base de ce constat, la direction des ressources humaines lance un vaste chantier de management par les compétences, visant à développer l'employabilité de chacun des salariés de l'entreprise. En deux ans, les dépenses de formation sont multipliées par cinq. Les besoins identifiés sont moins liés à la tenue de poste qu'à la valorisation des compétences personnelles permettant au salarié de ré-envisager une évolution professionnelle au sein ou en dehors de l'entreprise.

Management par les compétences et MPO ne font pas non plus toujours très bon ménage

Dans les univers où l'on manage principalement par les compétences, le MPO n'a en général pas très bonne presse.

On peut quand même fixer des objectifs, ne serait-ce que parce que le support d'entretien le prévoit. Mais ces objectifs sont rarement déclinés à partir de la stratégie de l'entreprise, comme le préconise la doctrine du MPO. Ils sont centrés sur un projet à réaliser, un aspect particulier de développement professionnel ou personnel, l'entretien d'un réseau relationnel... Ces objectifs sont peu suivis par le manager et, parfois même, oubliés en cours de route. L'évaluation est alors arbitraire. D'ailleurs, rien n'est fait pour qu'elle ne le soit pas. « On s'arrange », entend-on souvent. Les objectifs ne sont pas là pour être atteints. Ils précisent un but, impulsent une dynamique. L'important, c'est d'avoir initié des progrès à travers un dialogue ; d'avoir valorisé des compétences, pas de mesurer une performance. L'objectif existe, mais le levier d'action reste la compétence.

D'abord un problème de pouvoir

Pourquoi le management par les compétences n'est-il pas plus courant ? Il n'est pas toujours bien accepté par les managers. La compétence permet à celui qui la possède de contrôler ce que les sociologues des organisations appellent une zone d'incertitude, synonyme de pouvoir¹. Tel Janus, le visage de la compétence possède deux faces : adaptation, initiative et inventivité, d'un côté ; pouvoir, de l'autre.

1. Une zone d'incertitude, c'est une des zones qui n'est pas précisément définie et délimitée au sein de l'entreprise. Dans toute organisation, aussi formalisée soit-elle, il reste toujours des terres inconnues. Celui qui maîtrise, même partiellement, une zone d'incertitude, importante pour le fonctionnement de l'entreprise, est en quelque sorte irremplaçable. Il réussit alors à créer une dépendance des autres à son égard. Face cachée des sources formelles de pouvoir, les zones d'incertitude prennent souvent appui sur des informations « non officielles », celles qui ne passent pas par les canaux traditionnels, ou des compétences « implicites » dont les titulaires refusent toute formalisation, celles qui ne figurent donc pas dans les référentiels, celles qu'on acquiert par la pratique, pas en formation. Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Le Seuil, 1977.

Un jeune arrive au sein du service comptable d'une grande entreprise industrielle. Au départ, il est quasiment substituable. La preuve, le responsable du service a hésité longuement entre plusieurs candidats de valeur équivalente au moment de son recrutement. D'emblée, le jeune accepte beaucoup de son supérieur. Son pouvoir est faible. Le plus souvent, il se plie en quatre pour satisfaire ses attentes.

Au fur et à mesure du développement de ses compétences, de sa professionnalisation, il devient de moins en moins substituable. Ses compétences lui permettent d'apporter des réponses à des problèmes comptables complexes que, dans certains cas, il est seul à pouvoir résoudre. Il est, par exemple, seul à maîtriser dans le détail l'application d'enregistrement des factures du nouveau logiciel sur lequel le responsable du service n'a pas encore eu le temps de se former. Quant à lui, il l'a tellement utilisé qu'il connaît tous les cas particuliers. Pour gagner du temps, il a même fait quelques développements spécifiques que personne d'autre ne comprend. Son responsable hiérarchique a de plus en plus besoin de lui pour faire tourner le service au quotidien.

Parallèlement, il accepte de moins en moins de choses de sa part et devient de plus en plus exigeant sur les contreparties à sa contribution. Son pouvoir grandit et la relation de dépendance à l'égard du responsable du service devient une véritable relation d'interdépendance. Pour finir, malgré des souhaits répétés de mobilité de sa part, le responsable du service fait tout pour le retenir et l'empêcher de changer de poste. Il s'est rendu indispensable à ses yeux. Au fil du temps, le pouvoir lié à sa compétence accroît sa capacité de négociation au sein du poste.

Manager par les compétences exige une attitude différente de la part du manager face à la question du pouvoir. Il ne peut plus nier le pouvoir de ses collaborateurs et chercher à les en déposséder par tous les moyens possibles et imaginables. Son management passe moins par la limitation des degrés de liberté que par la capacité à exploiter la dynamique qui en résulte. Le manager ne craint pas d'accroître le pouvoir de ses collaborateurs en développant et en utilisant

leurs compétences. Ces développements doivent lui permettre de produire des performances qu'il n'obtiendrait pas autrement, performances reconnues et valorisées par sa propre hiérarchie. La relation de pouvoir s'inscrit alors non pas dans un jeu à somme nulle (ce que l'un gagne, l'autre le perd), mais dans un jeu à somme non nulle (*in fine*, les deux parties sont gagnantes). Sinon, il résistera, voire s'opposera, au management par les compétences, estimant que le développement des compétences de ses collaborateurs se traduit pour lui par une perte de pouvoir non compensée par un gain de performance suffisant.

Pour cette question de pouvoir, au moins, le management par les compétences constitue un véritable changement de paradigme. Une rupture au moins aussi importante que celle qui existe entre le management par les règles et le MPO. Que les mieux intentionnées des entreprises ou institutions tentées par l'aventure aient tant de mal à concilier théorie et pratique révèle un genre de résistance dont on ne vient pas à bout par de simples discours. Ainsi, il n'est pas anodin que le management soit si peu présent dans le monde de la recherche où souvent, seul, le management par les compétences est envisageable. Il faudra encore du temps et une évolution importante des mentalités pour qu'il se répande.