

# La compétence pour référence

---

*Christophe RODET*

*Consultant Ressources Humaines, Groupe Centor Idep.*

Les journées internationales de Deauville en 1998, la version 2000 de la norme ISO 9001 sont des illustrations d'un constat que l'on dresse au quotidien dans les entreprises : la logique des compétences gagne du terrain.

L'idée n'est pas nouvelle, mais la compétence sort du domaine réservé de l'exploration du potentiel individuel (développement personnel, bilan de carrières...) pour intégrer le champ des décisions et des orientations stratégiques de l'entreprise.

Ce rapprochement de la sphère individuelle et organisationnelle pose question sur l'évolution de la relation de travail qui associe les Hommes et l'Entreprise.

La remise en question de références communes, négociées et établies (le diplôme, le poste, le statut...) pour définir des orientations collectives est la première de ces questions.

Dans la conjoncture actuelle (marché de l'emploi tendu, pression concurrentielle ...), les entreprises se voient obligées de compter sur d'autres critères que ceux communément admis : ainsi, miser sur une personne qui n'a pas le « diplôme le plus prisé », favoriser une validation des acquis professionnels, mettre en place un plan de formation au regard de besoins spécifiques ou nouveaux, valoriser ce développement de potentiel en le rémunérant, n'est permis que si l'on accepte de s'interroger sur les références multiples existantes au profit d'une nouvelle référence commune : la compétence.

**Pourquoi la compétence ?**

Elle est complexe mais a la particularité d'être intrinsèque et non dissociable des pratiques professionnelles.

Elle offre ainsi une base de réflexion directement issue des pratiques de l'entreprise ( proche de l'acte de production ou de service ), mettant en jeu des combinaisons de savoirs et de potentiels individuels au profit d'un objectif collectif : le développement des compétences.

Ainsi présentée, la compétence constitue un critère commun, curseur en matière de production de valeur ajoutée pour l'entreprise, de décisions de gestion des Ressources humaines et curseur de l'employabilité individuelle, de l'évolution professionnelle des salariés.

L'analyse et l'évaluation des compétences ouvre ainsi la voie à la construction d'outils d'aide à la décision en matière de recrutement, de formation, de mobilité interne.

Elle permet également d'adapter la classification et de mettre en oeuvre une stratégie de rémunération qui prenne en compte et valorise le développement des compétences.

Pourtant, on ne peut assimiler la compétence individuelle et la sphère organisationnelle sans risquer de remettre en cause les principes d'équilibre et d'équité dans les entreprises.

L'écueil d'une telle démarche consisterait à confondre gestion des compétences et de la performance, à faire l'amalgame entre critères de comportements professionnels et contrôle subjectif des qualités individuelles.

Cette confusion amènerait sous couvert de gérer les compétences à écarter les profils qui ne correspondent pas à une certaine idée de la performance ou de la désirabilité sociale et mettre ainsi en péril la stabilité de l'organisation.

Si la compétence s'impose aujourd'hui comme un outil qui permet de mettre en cohérence les choix stratégiques opérés en matières de gestion des ressources humaines avec les pratiques de l'entreprise, il apparaît essentiel de préserver l'équilibre qui permettra de valoriser la compétence individuelle sans remettre en cause la stabilité de la compétence collective.

Pour les entreprises conscientes de cet enjeu, la gestion par les compétences ouvre la voie à une plus grande proximité de la gestion des ressources humaines avec le terrain en développant des outils et des méthodes directement fondés sur l'évolution des pratiques, impliquant les responsables opérationnels dans l'analyse et la gestion des compétences.

---

*Repères et Parcours*  
Editions du Centor,  
Mai 2002.