

# LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES COMPÉTENCES D'UN SERVICE

## 1 - Les constats

Le management d'un service devrait consister à :

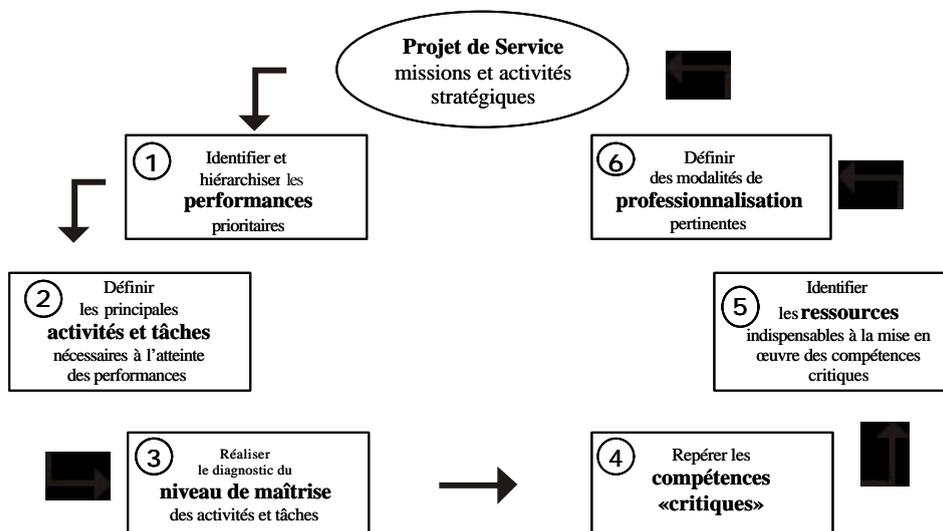
- Définir et faire partager des priorités.
- Évaluer les ressources.
- Anticiper les besoins.
- Déterminer les modalités d'organisation et les pratiques professionnelles pertinentes.
- Élaborer et accompagner des dispositifs de professionnalisation.
- Évaluer les actions réalisées, les résultats obtenus et réguler les pratiques.

Sur la base de nos expériences actuelles confortées par différentes études et évaluations réalisées dans ce champ, un certain nombre de constats apparaissent :

- Les projets de service sont plus formulés en termes de finalités et d'objectifs qu'en termes de performances attendues.
- Ces objectifs sont perçus comme insuffisamment hiérarchisés et la multiplicité des impulsions est mal vécue par les différents niveaux de l'encadrement.
- Il existe un déficit d'appropriation lié, en particulier, à la difficulté de chacun de situer son niveau d'intervention et de responsabilité, par rapport à des objectifs perçus comme généraux.
- Les pratiques d'évaluation sont peu développées.

Pour pallier ces difficultés, la démarche proposée se structure autour de la définition des performances par le service et l'identification des compétences nécessaires à la réalisation de ces performances.

## 2 - Présentation schématique de la démarche



## 3 - Les principales caractéristiques de la démarche proposée

- C'est une approche contextualisée initiée à partir des enjeux, des priorités, des objectifs du service à un moment précis.
- Le caractère stratégique de la démarche réside, en grande partie, dans la qualité et la pertinence de la sélection et de la hiérarchisation effectuées à chacune des étapes.
- Au delà d'une démarche ponctuelle, il s'agit de mettre en œuvre une pratique continue prenant en considération les évolutions du contexte, les enjeux du service et, donc, les priorités définies.
- Le rôle d'impulsion et de suivi de la hiérarchie tout au long de l'action est indispensable, de même que l'implication la plus large possible des agents et particulièrement de l'encadrement.

## 4 - Les étapes de la démarche

### Identifier et hiérarchiser les performances prioritaires

ETAPE 1

#### Finalités :

Il s'agit, au travers de :

- la prise en considération des «impulsions» des directions d'administration centrale,
- la prise en compte du projet de service et des objectifs d'évolution précisés par la direction (en particulier le POM),
- l'analyse des situations professionnelles courantes (principales actions menées),
- l'identification et l'analyse des principaux dysfonctionnements constatés,

de formuler et de hiérarchiser précisément les principales performances attendues à partir des actions entreprises.

#### Modalités :

Cette étape qui nécessite une participation active de la direction consiste à :

- décliner le projet de service en actions stratégiques attendues pour chacune des missions,
- identifier à partir de ces actions les principaux résultats concrets attendus,
- hiérarchiser ces résultats afin de définir ceux qui doivent être considérés comme prioritaires.

#### Commentaires :

*Ce passage d'une logique de « finalités » à une logique de résultats est parfois délicat.*

*Il nécessite un échange entre la direction et l'équipe concernée, qui doit permettre de faciliter l'appropriation par tous des objectifs du service et l'élaboration d'une « image opérative commune » (représentation partagée d'un contexte, des problèmes à résoudre, des méthodes et outils à mettre en œuvre).*

*Les résultats identifiés comme prioritaires vont constituer de fait le référentiel d'évaluation des actions mises en œuvre par le service dans les domaines concernés.*

*A noter, enfin, que cette étape peut être réalisée à partir d'une seule action ou projet (type chantier) suffisamment important pour nécessiter une mobilisation du service.*

### Définir des principales activités et tâches nécessaires à l'atteinte des performances

ETAPE 2

#### Finalités :

Cette étape constitue le point de passage obligé pour la définition des compétences requises.

Cette analyse des situations de travail actuelles ou futures est aussi l'occasion d'une réflexion approfondie sur le mode d'organisation adapté aux résultats visés.

#### Modalités :

Il s'agit par un travail collectif de :

- préciser et hiérarchiser les activités et tâches essentielles qui contribuent à l'atteinte de chacune des performances retenues,
- identifier précisément les acteurs individuels impliqués dans les activités, leur rôle et leur niveau de responsabilité,
- définir le mode d'organisation adapté, le rôle et le niveau de responsabilités de chacun des acteurs (et, en particulier, en envisageant l'externalisation de certaines activités).

#### Commentaires :

*Cette analyse demande une réelle expertise dans le domaine afin d'identifier précisément les activités essentielles.*

*Le travail et les échanges collectifs sont de ce point de vue une garantie de la qualité de cette expertise.*

*Une des difficultés de cette étape réside dans la distinction entre :*

- activités et tâches,
- activités et résultats attendus,
- activités et compétences.

*Ces difficultés sont le plus souvent résolues par les échanges et ajustements mutuels dans la réflexion collective.*

**ETAPE 3**

**Réaliser le diagnostic du niveau de maîtrise des principales activités et tâches recensées**

**Finalités :**

Pour chacun des acteurs identifiés comme participant à une activité donnée, il s'agit d'évaluer le niveau de maîtrise de l'activité concernée.

**Modalités :**

Différentes modalités peuvent ainsi être mises en œuvre :

- un auto-diagnostic de l'agent concerné sur la base d'un questionnaire et d'échelles de niveau précis,
- un co-diagnostic entre l'agent et son supérieur hiérarchique, à partir d'une analyse des pratiques professionnelles et des résultats obtenus,
- un co-diagnostic entre l'agent et un expert interne ou externe,
- un diagnostic coopératif, réunissant l'agent et un groupe de « pairs », permettant d'identifier sur la base d'analyses individuelles les principaux lieux de déficit. Cette modalité permet de tempérer la dimension évaluation individuelle réalisée par la hiérarchie.

**Commentaires :**

Cette phase doit être une occasion d'identifier pour chaque activité :

- l'intérêt perçu par l'agent et son niveau de motivation,
- les principales difficultés liées aux conditions de mise en œuvre.

Le résultat attendu de cette étape consiste à lister

précisément les activités pas ou peu maîtrisées.

Ces méthodes sont essentiellement déclaratives et trouvent leurs limites dans la subjectivité des déclarations.

D'autres méthodes sont utilisables, en particulier :

- Les méthodes par simulation, mise en situation et tests. Plusieurs experts participent alors à l'évaluation des résultats atteints et des comportements mis en œuvre.
- Les méthodes d'analyse des performances réalisées consistent à évaluer a posteriori le niveau et les conditions d'atteinte d'une ou plusieurs performances.

Ces différentes modalités peuvent être utilement combinées en fonction du contexte.

A titre d'exemple la grille suivante peut servir de support pour cette étape.

_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	+++	++	_____	_____
_____	_____	-	-	_____	_____
_____	_____	+	+	_____	_____
_____	_____	++	-	_____	_____

**Légende :**

+++ réelle expertise et capacité de transfert, ++ maîtrise, + mise en œuvre partielle, - non maîtrisé

(\*) L'analyse des résultats de l'autodiagnostic et du diagnostic n+1 permet d'iden-

**ETAPE 4**

**Repérer les compétences critiques**

**Finalités :**

Il s'agit, à partir de l'analyse des situations de travail réalisée lors de la phase précédente (activités et tâches), d'identifier précisément les compétences permettant de mener à bien les activités déclarées peu ou mal maîtrisées.

La formulation des compétences nécessaires à la réalisation d'une activité est souvent difficile car :

- c'est un processus interne à l'individu (chacun combine à sa façon des ressources qui lui sont propres) ;
- c'est aussi un processus contextualisé (les différentes composantes de chaque situation influent sur la mise en œuvre des compétences).

**Modalités :**

La démarche à suivre pour cette étape consiste à :

- pour chacune des activités à améliorer, identifier les compétences nécessaires,
- par consensus, hiérarchiser ces compétences en distinguant les compétences les plus « critiques » car ressenties collectivement comme les moins maîtrisées.

**Commentaires :**

La pertinence des compétences retenues est assurée par la qualité de la réflexion et des échanges.

Le résultat attendu de cette étape consiste à agréger les grilles d'analyses individuelles de la phase précédente pour mettre en évidence les activités collectivement pas ou mal maîtrisées.

A titre d'exemple la grille ci-après peut servir de support à cette étape.

**GRILLE D'ANALYSE COLLECTIVE**

Activités à maîtriser	Principaux éléments d'analyse	Compétences requises	Compétences « critiques »
_____	<input type="text"/>	_____	_____
_____	<input type="text"/>	_____	_____
_____	<input type="text"/>	_____	_____

## Identifier les ressources indispensables à la mise en œuvre des compétences critiques

ETAPE 5

### Finalités :

Il s'agit d'analyser pour chacune des compétences considérées les différentes ressources à mobiliser en termes de :

- Connaissances à acquérir.
- Savoir-faire à maîtriser.
- Qualités et aptitudes à développer.

### Modalités :

Pour une compétence donnée, le nombre et la variété des ressources mobilisées sont très importants. Il est nécessaire de préciser les ressources essentielles dont la combinaison permettra la mise en œuvre réelle de la compétence concernée.

Une expertise forte dans le domaine considéré est donc indispensable pour cette identification, il doit donc être fait appel à des personnes ressources du domaine.

L'identification des ressources doit être la plus précise possible, ce qui facilitera grandement, par la suite, le choix des modalités de professionnalisation pertinentes.

A titre d'exemple, voici une typologie pouvant être utilisée dans ce travail de clarification.

Type de ressources	Fonction	Exemples
Connaissances théoriques	Savoir comprendre	• <i>Dynamique des fluides.</i>
Connaissances sur l'environnement	Savoir agir dans un contexte donné	• <i>Les modalités d'attribution d'heures supplémentaires.</i>
Savoir-faire opérationnels	Savoir procéder, savoir opérer	• <i>Élaborer un bilan financier.</i>
Savoir-faire expérimentiels	Savoir s'adapter	• <i>Donner à un commanditaire une estimation de coût.</i>
Savoir-faire relationnels	Savoir coopérer	• <i>Travailler en réseau en équipe pluridisciplinaire avec des partenaires.</i>
Savoir-faire cognitifs	Savoir traiter l'information	• <i>Adapter par analogie une méthode à un nouveau contexte.</i>
Aptitudes et qualités	Savoir se comporter	• <i>Maîtrise de soi, ouverture aux autres.</i>

## Définir des modalités de professionnalisation pertinentes

ETAPE 6

### Finalités :

Cette étape consiste à identifier les différents moyens d'action permettant de développer les compétences critiques du service.

### Modalités :

Plusieurs opérations doivent être réalisées :

- Identifier les principaux moyens collectifs d'adaptation pouvant concourir au développement des compétences :
  - recrutement,
  - mobilité - reconversion interne,
  - réorganisation,
  - investissement,
  - gestion de l'information et capitalisation,
  - formation.
- Identifier avec précision les agents concernés à partir de la grille individuelle de maîtrise des activités complétée, au besoin, par un diagnostic du niveau de maîtrise des compétences et ressources à développer.
- Définir des parcours individuels d'acquisition de compétences.
- Structurer l'ensemble des actions ainsi définies dans un plan de professionnalisation définissant et coordonnant les différentes modalités de formation et d'accompagnement :
  - stage,
  - autoformation,
  - compagnonnage,
  - groupe de partage des connaissances,
  - formation-action,
  - .....

- Définir les modalités d'évaluation du dispositif de professionnalisation (critères et indicateurs).

### Commentaires :

*L'identification du niveau de maîtrise des différentes ressources est la phase la plus sensible car des résistances peuvent apparaître à différents niveaux. Elles peuvent être d'ordre :*

- *Psychologique, l'expression de déficits de compétences peut avoir, pour un agent, un effet déstabilisant, d'autant que ces constats seront publics.*
- *Organisationnel, ce diagnostic de compétences peut être perçu comme une base utilisable dans le cadre de l'évaluation institutionnelle de l'agent.*
- *Méthodologique, il n'est pas toujours aisé de préciser un niveau de maîtrise de connaissances, de savoir-faire et surtout d'attitudes pour un individu.*

*Cela implique :*

- *d'une part, une réflexion préalable sur les modalités, les mieux adaptées au contexte culturel, de l'évaluation des déficits de compétences,*
- *d'autre part, une information claire et précise sur les finalités, les méthodes et l'utilisation des résultats de ce diagnostic auprès des agents concernés, afin d'obtenir une participation effective.*

*Cette phase permet de s'interroger sur la pertinence et la cohérence des modes d'organisation définis lors de la phase 2.*

■ Norbert Casas / Guy Panisse - CEDIP

### Bibliographie

- Christian Batal (1997) «**La gestion des ressources humaines dans le secteur public ; Tome 1 : L'analyse de métiers, des emplois et des compétences**» - Les Éditions d'Organisation - Paris.
- Le Boterf (1999) «**L'ingénierie des compétences (deuxième édition)**» - Les Éditions d'Organisation - Paris - p. 34 à 69.
- Philippe Zarifian (1999) - «**Objectif compétence**» - Éd. Liaisons - Paris.
- Articles de Michel Ferrary, Philippe Zarifian et Jean-Luc Bernaud dans le chapitre «**Logiques du travail, logiques de l'entreprise**», in Revue Française de Gestion, N° 126 - Nov. Déc. 1999.
- Dossier «**Compétences : de la théorie au terrain**», in Revue Française de Gestion N° 127 - Janv.-Févr. 2000.