



Les compétences de l'organisation

Finalités, définition, identification

Pourquoi parle-t-on de compétences de l'organisation ?

↪ La réflexion sur les compétences est au cœur des évolutions actuelles.

Le point d'entrée privilégié des réflexions prospectives et stratégiques variera en fonction de l'impact sur l'organisation qu'auront les évolutions engagées.

Définition et caractéristiques

↪ Définition

Les compétences de l'organisation représentent ce que l'entité sait faire, notamment ce sur quoi elle est (elle doit être) la plus performante ; c'est ce qui lui permet d'exister et d'avoir un « avantage concurrentiel » par rapport à d'autres organisations.

Elles résultent de la diversité des compétences (d'agents et/ou de collectifs de travail) et de moyens mobilisés dans un contexte donné par une organisation afin de produire une prestation ou un résultat en vue de satisfaire un prestataire.

Cette mobilisation crée un ensemble de savoir-agir particuliers, spécifiques à l'organisation qui les détient.

Caractéristiques

Les compétences de l'organisation sont la résultante :

- D'une réflexion stratégique et prospective d'une Direction : c'est à partir de ce point de départ que sont déclinés les autres niveaux de compétences (des collectifs

de travail, individuelles) et que sont structurés les différents processus de production ;

- De savoir-faire collectifs capitalisés : ces savoir-faire engrangés dans la mémoire de l'organisation survivent à l'évolution des groupes ou au départ de certains agents. Ils lui assurent sa pérennité et sont déterminants pour les compétences des collectifs de travail et des agents (ressources de l'organisation) ;
- D'une combinaison de compétences de collectifs de travail et de moyens mobilisés : la prestation produite ou le résultat atteint est une co-production d'agents et/ou de collectifs de travail. Cette compétence ne se résume pas à un agrégat de compétences spécifiques de collectifs de travail et de moyens (humains, matériels) mais intègre aussi la « valeur ajoutée » spécifique à la dynamique induite ;
- De l'implication d'agents dans des collectifs de travail : la motivation des agents et/ou des collectifs de travail à produire ensemble est déterminante dans l'atteinte des résultats fixés.

Cette résultante peut être schématisée de la façon suivante :



Schéma 1 : compétences de l'organisation

Comment expliciter les compétences de l'organisation ?

Trois étapes permettant de repérer les compétences stratégiques requises :

1. L'analyse des évolutions institutionnelles, des enjeux, des missions ;
2. L'explicitation des résultats attendus
3. Et enfin l'identification des compétences requises de l'organisation.

Il est peut-être utile, dans les situations de rupture, de faire abstraction de l'organisation en place afin de ne pas dénaturer la réflexion prospective (Quelle serait dans l'absolu la solution la plus adéquate ?). Il sera toujours temps de contextualiser en intégrant les contraintes.

- L'analyse des évolutions institutionnelles, des enjeux, des missions
 - Analyse des évolutions institutionnelles afin de repérer les glissements dans les priorités du Ministère et/ou les modifications qui peuvent avoir un impact sur les compétences à maîtriser au sein du service (Quelles missions ?).
 - Analyse des attentes des partenaires locaux du service.

- Hiérarchisation de ces évolutions et enjeux afin de se focaliser sur ce qui est véritablement stratégique pour le service (Quelles sont les missions qui justifient la raison d'être de la structure ?).
- L'explicitation des résultats attendus de l'organisation
 - Explicitation, à partir des points retenus de résultats et/ou de prestations attendues (Que nous demande-t-on de produire ? Quelles sont les prestations attendues par nos bénéficiaires ?). Ces résultats devront traduire de manière observable, voire quantifiable, les objectifs fixés à un service, une unité ou un agent. C'est seulement à partir des résultats attendus que seront listées les compétences stratégiques induites. (De quelles compétences avons-nous besoin pour atteindre ces résultats ?).
 - Hiérarchisation de ces résultats afin de se focaliser sur ceux qui sont véritablement stratégiques pour la structure (Quels sont les résultats qu'il est impératif d'atteindre ? Quelles sont les prestations qu'il est nécessaire d'assurer ?).

Centre Ministériel de Valorisation
des Ressources Humaines

CEDIP

