

---

## **Compétences et CCHA**

James Kierstead<sup>1</sup>

Direction de la recherche

Direction générale des politiques, de la recherche et des communications

Commission de la fonction publique du Canada

**1998**

---

<sup>1</sup>Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de la Commission de la fonction publique.

---

---

## Origine des profils de compétences

Que l'on s'appuie sur les compétences pour la gestion des ressources humaines n'est pas nouveau. Déjà, dans la Rome antique, on établissait une certaine forme de profil de compétences pour décrire en détail les qualités d'un « bon soldat romain ». La littérature sur le leadership abonde en recherches visant à définir les caractéristiques d'un « bon leader ». Depuis près d'un siècle, les spécialistes en psychologie du personnel s'efforcent d'établir les relations qui existent entre les qualités d'un individu, son comportement et les résultats qu'il obtient au travail.

Comme le dit Furnham (1990), « le terme compétence est nouveau et à la mode, mais le concept est ancien. Depuis longtemps, les psychologues intéressés par les différences entre les individus et les personnalités, par le comportement organisationnel et la psychométrie débattent de ces questions relatives aux traits de personnalité, à l'intelligence et à d'autres habiletés ». [traduction libre]

Le premier à s'appuyer sur une méthode fondée sur les compétences fut David McClelland, psychologue à l'université Harvard à la fin des années 1960 et au début de 1970, et fondateur de la firme Hay-McBer (Czarnecki, 1995). McClelland a entrepris alors de définir les variables de compétence exemptes de toute distorsion liée à la race, au sexe ou à d'autres facteurs économiques, qui pourraient être utilisées pour prévoir le rendement au travail. Ses recherches l'ont aidé à identifier certains aspects du rendement qui n'étaient pas attribuables à l'intelligence du travailleur, ni à son niveau de connaissances ou de compétence. L'article intitulé « Testing for Competence Rather than for Intelligence », que McClelland a fait paraître dans *American Psychologist* en 1973, marque le point tournant du développement du mouvement axé sur les compétences qui allait remplacer le mouvement axé sur les tests d'intelligence.

La méthode des compétences de McClelland's peut être résumée par deux facteurs - l'utilisation de critères de référence (comparaison systématique des personnes ayant un rendement supérieur à celles dont le rendement est inférieur afin d'identifier des facteurs de réussite) et la détermination de réflexions et de comportements fortuitement associés à des résultats heureux. Les travaux de McClelland en ce domaine ont été très importants, mais n'ont pas rejoint un grand public.

La parution, en 1982, d'un ouvrage de Boyatzis intitulé *The Competent Manager : a Model for Effective Performance*, dans lequel l'auteur expose le principe des compétences appliqué au travail de gestion, a largement contribué à accroître la diffusion et la popularité en Amérique du Nord de la méthode McClelland et du principe des compétences qui est l'élément moteur de la réussite organisationnelle. À peu près à la même époque (1984), John Raven, au Royaume-Uni, publiait un ouvrage intitulé *Competence in Modern Society*.

---

À partir de ces deux publications, la méthode des compétences a cessé d'être cantonnée au milieu universitaire, où elle était considérée intéressante bien que controversée, pour pénétrer dans le monde des gestionnaires hiérarchiques, des consultants et des spécialistes en RH. La popularité de la méthode des compétences a atteint son apogée au début des années 1990 et, depuis, elle continue d'exercer une influence dans plusieurs organisations.

### **Y a-t-il une différence entre « compétences » et « CCHA »?**

Depuis longtemps, l'abréviation CCH ou CCHA est utilisée pour désigner les qualités d'une personne en rapport avec son rendement au travail. À l'origine, les termes désignés par l'abréviation CCH étaient Connaissances, Capacités et Aptitudes. Au fil des ans, et selon la source consultée, l'abréviation a évolué et pris différentes significations. Si les lettres C et C ont toujours désigné les Connaissances et les Capacités, les lettres H et A ont pris différentes significations. Ainsi, les lettres H et A désignent parfois habiletés (synonyme de compétence), attributs, aptitudes. Quant à la lettre A, elle désigne généralement « autres caractéristiques ».

Il est intéressant de constater que, dans les *Normes de sélection et d'évaluation* de la fonction publique fédérale, on utilise le terme « Qualités ». Ces qualités comprennent les huit éléments suivants :

- les connaissances
- les capacités/compétences (notez que les capacités et les compétences sont synonymes)
- les qualités personnelles (se rapprochant des « Autres caractéristiques » du CCHA)
- l'expérience
- les études (note de l'auteur - généralement un indicateur des connaissances)
- l'attestation professionnelle (note de l'auteur - généralement un indicateur des connaissances et des compétences)
- la compétence linguistique en matière de langues officielles

Dans le présent document, nous retiendrons l'abréviation courante CCHA (connaissances, capacités, habiletés et autres caractéristiques - reconnaissant que capacités et habiletés sont synonymes).

Étant donné que l'abréviation CCHA traite assez bien de ce qui constitue le fondement de la méthode et qu'elle décrit les caractéristiques d'une personne en rapport avec son milieu de travail - en particulier lorsqu'on y ajoute la catégorie « A » ou « Autres caractéristiques » - peut-on dire que la tendance à utiliser le terme « compétence »

---

apporte vraiment quelque chose de nouveau?

Oui et non. Cela dépend de la façon dont on définit la compétence. Voici quelques définitions qui peuvent nous être utiles.

Tiré du site du Réseau des ressources d'apprentissage de la CFP (<http://learnet.gc.ca>), voici un extrait de « Un mot sur les compétences » (c'est nous qui soulignons)

*Les compétences sont des descriptions générales des **habiletés** nécessaires pour atteindre un bon rendement dans un domaine précis. Le profil de compétence résume les **capacités, les connaissances, les qualités et les valeurs**, et exprime les exigences de rendement en termes de comportement...*

*L'examen des profils de compétences aide les gestionnaires et les employés à évaluer de manière continue les **capacités et les connaissances nécessaires pour obtenir un rendement efficace**. Toutefois, les compétences ne constituent que l'assise de cette évaluation. Elles sont les composantes qui doivent être assemblées et utilisées selon diverses combinaisons et dans diverses circonstances pour déterminer **l'ensemble des capacités nécessaires pour remplir une fonction donnée ou oeuvrer dans un domaine de spécialisation particulier**.*

Dans le profil global de compétence de la CFP (1996), on peut lire ce qui suit :

*Les compétences sont les caractéristiques individuelles liées aux comportements ou au rendement au travail.*

Nota - le PGC comprend huit catégories de compétences, dont deux sont intitulées Connaissances et Capacités et habiletés.

Dans *Competencies and Organizational Success* (Byham and Moyer, 1996), nous trouvons les définitions suivantes :

*Compétence liée au comportement : ce qu'une personne dit ou fait et qui se traduit par un bon ou un mauvais rendement.*

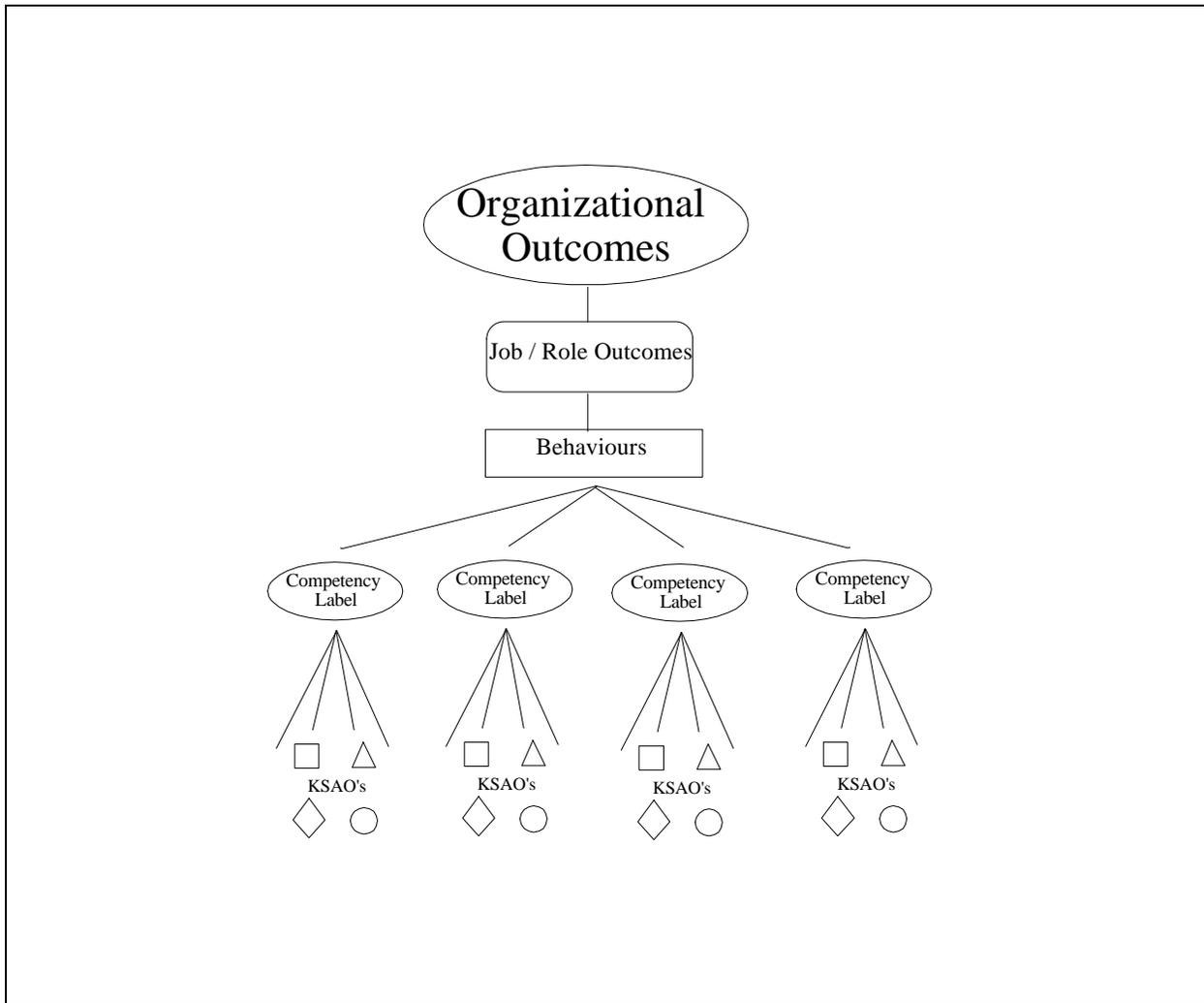
*Compétence liée aux connaissances : Connaissances d'une personne au sujet de faits, de technologies, d'une profession, de procédures, d'un emploi, d'une organisation, etc.*

*Compétence liée à la motivation : Sentiment qu'une personne éprouve à l'égard de son travail, de l'organisation ou de l'emplacement*

---

*géographique.*

L'échantillonnage retenu montre que, bien souvent, les définitions des compétences contiennent explicitement ou implicitement des éléments qui sont très certainement englobés sous l'abréviation CCHA. Il est possible de mieux définir encore les compétences en se situant à un autre niveau d'analyse, c'est-à-dire à un niveau supérieur à celui des CCHA. C'est ce que l'on peut déduire de certains modèles et définitions des compétences et que l'on représente souvent par les rapports illustrés à la figure suivante.



---

**Résultats  
organisationnels**

**Résultats de l'emploi /  
du rôle**

**Comportements**

<b>Compétence</b>	<b>Compétence</b>	<b>Compétence</b>	<b>Compétence</b>
<b>CCHA</b>	<b>CCHA</b>	<b>CCHA</b>	<b>CCHA</b>

**Alors, pourquoi pense-t-on que les compétences sont une nouveauté?**

D'une certaine façon, les compétences sont nouvelles, ou du moins quelque peu différentes de la méthode des CCHA utilisée dans le domaine des RH appliquées. Cette différence tient plus à l'application qu'à la signification ou au contenu réel des CCHA. Les compétences diffèrent des CCHA car les activités en matière de RH qui sont fondées sur les compétences déplacent clairement le niveau d'analyse, délaissant l'emploi et les tâches qui s'y rapportent pour se tourner vers la personne et ce qu'elle est capable de réaliser. Ce déplacement est de la plus haute importance dans le contexte du milieu de travail moderne qui exige des organisations qu'elles structurent leurs activités en fonction de projets et du travail à réaliser, plutôt qu'en fonction d'emplois bien définis, clairement et étroitement délimités.

Certains diront que les compétences n'offrent rien d'autre que l'occasion d'un « nouveau départ » aux spécialistes des RH qui peuvent s'appuyer sur une nouvelle terminologie, c'est-à-dire celle des compétences plutôt que celle des CCHA. Cette observation reconnaît l'incidence que la nouveauté, combinée à du marketing - le phénomène du *nouveau et amélioré* - peut avoir sur une profession. En adoptant cette nouvelle terminologie, les spécialistes des RH, les consultants et les experts en gestion ont quelque chose de nouveau (du moins dans le langage) à vendre aux gestionnaires hiérarchiques. Cela n'est pas aussi cynique qu'il peut le sembler, car cette nouvelle terminologie a un effet positif. Elle permet aux organisations de se centrer à nouveau sur l'importance de leurs ressources humaines et de reconnaître que les gens, les connaissances, les capacités et les habiletés réunis dans le milieu du travail constituent un levier fondamental pour leur réussite.

---

Il est évident qu'un certain aspect d'engouement, de passade, se rattache à la terminologie du mouvement axé sur les compétences. Cette situation témoigne plus du fait que l'on exige des spécialistes en RH qu'ils utilisent la terminologie du jour - il en va de leur crédibilité - qu'elle ne confirme le caractère vraiment unique des compétences en comparaison des CCHA. Après tout, combien de gestionnaires, de cadres supérieurs, de spécialistes des RH retiendraient les services d'un consultant qui ferait la promotion d'une GRH fondée sur les CCHA?

### **D'où vient la confusion au sujet des compétences?**

En Amérique du Nord, les chercheurs et spécialistes des RH ont mis quelque temps à reconnaître la confusion qui entoure la définition de la compétence. Au Royaume-Uni, où le mouvement fondé sur les compétences s'est enraciné avant qu'il ne le fasse en Amérique du Nord, cette question fait l'objet de débats dans la littérature sur les RH depuis la fin des années 1980.

Au dire de l'auteur et consultant britannique Charles Woodruffe (1991), une partie de la confusion qui entoure les compétences peut être directement attribuée à la définition très large qui en a été donnée par Boyatzis en 1982. En définissant une compétence comme « une caractéristique sous-jacente de la personne » pouvant correspondre à « un motif, un trait de caractère, une capacité, un aspect de l'image de soi ou de son rôle social, ou encore un ensemble de connaissances qu'elle utilise », Boyatzis a peut-être bien involontairement, contribué à créer la situation actuelle où l'on peut faire entrer presque « n'importe quoi » dans les compétences. Sa définition de la compétence est sans contredit très vaste. Lorsque les spécialistes ignorent ou ne mentionnent que du bout des lèvres cette partie de la définition de McClelland selon laquelle les compétences devraient servir à distinguer un rendement supérieur d'un rendement moyen (compétences servant à faire une distinction) et qu'il est possible de montrer empiriquement le rapport qui existe entre une compétence et le rendement jugé acceptable (compétences de base), on comprend qu'au fil des ans on en soit arrivé à identifier à peu près n'importe quoi comme une compétence.

La confusion peut également venir de cette incapacité de faire une distinction entre ce que l'on pourrait appeler les « domaines de compétence » et les « compétences d'une personne ». Dans ce cas, comme l'écrit Woodruffe, les domaines de compétence sont les activités dans lesquelles une personne excelle. Par exemple, faire une présentation ou rédiger un document de recherche correspond à un domaine de compétence. Par contre, les compétences d'une personne sont les qualités qui permettent à cette personne d'exceller dans un domaine de compétence. Selon McClelland, il s'agit des qualités sous-jacentes au comportement observable d'un individu. La façon la plus simple de distinguer ces deux aspects des compétences trop souvent confondus consiste à se rappeler que le domaine de compétence est lié à l'emploi, tandis que la

---

compétence, dans son sens premier, est liée à la personne.

Cela peut paraître sans importance, mais il semble que l'absence de distinction entre les domaines de compétence et les compétences d'un individu soit à l'origine d'une grande partie de la confusion et du désaccord qui règne au sujet de la définition. Supposons, par exemple que ces deux aspects soient présents dans un profil de compétence; par définition, ce profil contiendrait des éléments redondants. Si les *domaines de compétence* correspondent aux activités qu'un individu doit « réaliser » dans son travail, et que les *compétences de la personne* sont les qualités qui lui permettent de bien réaliser ces « activités », ne serait-il pas raisonnable de séparer les deux aspects, en retenant le premier comme description de l'emploi ou du rôle, et en se servant du second pour évaluer la façon dont l'individu répond aux exigences de l'emploi ou du rôle? À l'heure actuelle, lorsque nous cherchons à évaluer où se situe une personne par rapport à un profil de compétences mixtes, il nous arrive souvent d'évaluer deux fois, ou plus encore, les mêmes aspects.

À la fonction publique fédérale, la situation actuelle en ce qui concerne l'établissement de profils reflète clairement cette approche mixte. Par exemple, si l'on examine les 14 compétences de La Relève, on constate la présence de ces deux aspects. Sous la rubrique *Vision* - qui correspond clairement à un « domaine de compétence » car il s'agit d'une tâche reliée à un niveau d'emploi particulier - nous trouvons une sous-tâche liée à l'emploi telle que « le SMA se pose en chef de file de la vision de la fonction publique » et « explique de quelle façon cette vision englobe la culture et les valeurs de la fonction publique ». Ailleurs dans le profil de La Relève on trouve des compétences liées à la personne telles que la confiance en soi, la créativité et les capacités cognitives, dont certains pourraient dire qu'il s'agit de compétences permettant à un SMA d'exceller dans le « domaine de compétence » intitulé *Vision*. Cette approche va clairement à l'encontre de l'usage reconnu par McClelland et Boyatzis et, ce qui est peut-être encore plus important, entre en contradiction avec la définition des compétences énoncée dans le PGC.

D'où la confusion qui règne lorsque des personnes se réunissent pour discuter des compétences. Certaines arrivent convaincues qu'une compétence est avant tout un aspect d'un emploi (en particulier si ces personnes ont déjà travaillé dans le domaine de l'analyse des emplois). D'autres considèrent peut-être que la compétence est principalement une qualité de la personne (surtout ceux qui suivent la méthode McClelland). Le problème vient de ce que les deux n'utilisent pas le même langage, malgré la promesse du mouvement fondé sur les compétences de fournir aux chercheurs, aux spécialistes, aux gestionnaires et aux employés un « langage commun » pour discuter de *tout ce qui touche aux RH*.

---

## **Solution possible**

Malheureusement, rien ne laisse présager la fin de cette confusion. À chaque définition des compétence invoquée, un autre chercheur, spécialiste, consultant ou expert en gestion rétorquera par une nouvelle définition qui contredira la première.

En dernière analyse, il n'est peut-être pas important, ni probable, que les spécialistes des RH adoptent un jour une définition des compétences qui soit universellement reconnue. À la question en quoi consiste une compétence, il n'y a pas de réponse unique. Ce qui *importe*, c'est que les organisations adoptent une définition raisonnable, qui réponde à leurs besoins et qu'elles l'appliquent uniformément aux activités reliées aux RH. Il est également essentiel que les membres d'une organisation interprètent de la même manière cette définition et qu'ils soient en mesure d'identifier et d'expliquer en quoi la définition qui a été adoptée diffère d'autres définitions. Si l'on y arrive, il y aura moins de confusion au sujet des compétences, au sein des organisations et entre elles.