
Compétences - Vue d'ensemble de la notion et de son application dans les secteurs public et privé¹

Scott Cooper, Eton Lawrence, James Kierstead, Brian Lynch et Sally Luce

Direction de la recherche, Direction générale des politiques, de la recherche et des communications
Commission de la fonction publique du Canada

1^{er} avril 1998

¹Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de la Commission de la fonction publique.

Résumé

Les compétences et la gestion des ressources humaines axée sur les compétences (GRHC) sont maintenant utilisées couramment dans de nombreux domaines du secteur privé et deviennent de plus en plus répandues dans les ministères et organismes fédéraux. Bien que les organisations se préoccupent des compétences depuis plus d'une cinquantaine d'années, l'expansion du mouvement au sein du secteur privé et, maintenant, du secteur public, a entraîné une prolifération de définitions, d'outils, de modèles et d'applications dont la compréhension et l'ampleur n'ont pas la même étendue dans tous les cas.

Le présent document passe en revue la documentation existante sur les compétences et tente de jeter un peu de lumière sur la question. Nous nous pencherons sur certains des problèmes associés à la validité et à la qualité de la mise en application de la GRHC. Nous soulignerons les avantages et les inconvénients de l'utilisation des compétences en expliquant l'efficacité des modèles basés sur les compétences et les avantages et inconvénients de la GRHC.

Selon nos conclusions, la GRHC sera le plus efficace lorsque les compétences sont étroitement liées à des processus de planification stratégiques éprouvés et à des normes de rendement organisationnelles mesurables. Dans le cadre actuel de planification du secteur public, il est à craindre que la GRHC renforce des démarches inappropriées de GRH et, par conséquent, ne contribue pas au soutien des grands objectifs du Gouvernement du Canada dans les domaines de la mondialisation, de la diversité sociale, de la gestion des affaires publiques et de l'économie du savoir. Il faudra beaucoup d'autres travaux pour valider l'utilisation des compétences dans le secteur public fédéral canadien.

Introduction

Le présent document passe en revue les compétences et l'utilisation des compétences pour la gestion des ressources humaines axée sur les compétences (GRHC). L'utilisation des compétences dans les secteurs privé et public suscite une grande confusion. Plusieurs chercheurs (Antonacopoulou et Fitzgerald, 1997; Austin *et al.*, 1996; Lado & Wilson, 1994) ont exprimé des appréhensions à propos du manque de clarté de certains problèmes particuliers liés aux compétences. Voici donc une étude de ces problèmes, ainsi qu'un examen de leurs rôles respectifs, et quelques détails utiles, dans le cadre d'une gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur public.

Le présent document se veut une sorte d'enquête générale à propos du mouvement vers l'utilisation des compétences, une évaluation des pratiques actuelles et antérieures et des théories sous-jacentes, et sert, en fin de compte, à cerner les principaux problèmes que pose l'utilisation des modèles axés sur les compétences dans le secteur public. Compte tenu de la nature problématique de la gestion stratégique des ressources humaines dans un milieu en plein changement, la recherche en vue de la rédaction du document a soulevé autant de questions qu'elle cherchait à en résoudre.

Définitions et terminologie des compétences - Un défi

Lorsqu'on étudie le domaine des compétences, on est immédiatement frappé par le peu d'uniformité des définitions, de la terminologie et par les malentendus qui en résultent. La difficulté semble venir des nuances ténues que l'on observe entre les différentes définitions de notions telles que la compétence, les compétences, etc. Ainsi, le New Oxford Shorter Dictionary définit en anglais la compétence comme le pouvoir, l'aptitude, la capacité d'effectuer une tâche, tandis que le Merriam Webster la décrit comme les moyens suffisants pour assurer les nécessités et les commodités de la vie. Le New Oxford donne comme synonymes la compétence et une compétence. Il devient tout de suite apparent que si ces deux grands dictionnaires diffèrent quant à la définition de compétence, il n'est pas surprenant qu'il en soit de même dans le langage ordinaire.

Dubois (1993), un expert reconnu dans le domaine appliqué de la compétence, définit celle-ci comme la capacité de l'employé de satisfaire (ou de dépasser) les exigences d'un emploi en produisant des résultats au niveau de qualité prévu, dans les limites du contexte interne et extérieur de l'organisation. Il adopte même la définition de compétence de Boyatzis (1982), indiquant qu'une compétence de travail est une caractéristique inhérente de l'employé **S** motivation, trait de caractère, qualité, aspect de l'image de soi, rôle social ou ensemble de connaissances **S** qui permet d'avoir un rendement professionnel efficace ou supérieur.

La gestion des ressources humaines axée sur les compétences, par ailleurs, décompose la notion de compétence en ses différents éléments. La GRHC définit et évalue différentes compétences qui forment la compétence générale d'une personne, et les associent aux différentes compétences professionnelles ou organisationnelles requises. Sachant quelles compétences sont nécessaires, comparativement aux compétences disponibles au sein d'une organisation, il devient possible de diriger des interventions de GRH éclairées, liées à la rémunération, au recrutement, à la promotion, à la formation et à la culture organisationnelle.

Zemke (1982) a interrogé plusieurs spécialistes du domaine afin de déterminer précisément ce qu'est une compétence et il en est arrivé à cette conclusion :

« Une compétence, les compétences, les modèles de compétences et la formation axée sur la compétence sont des mots valises qui signifient seulement ce que l'auteur veut bien leur faire dire. Le problème se pose non pas par malice, par stupidité ou par avidité de marketing, mais plutôt en raison de différences philosophiques et procédurales fondamentales entre les différents auteurs qui cherchent à définir cette notion à tout prix et à établir un modèle de la façon dont le reste d'entre allons utiliser les compétences. »

L'American Compensation Association définit les compétences comme des comportements du rendement personnel qui sont observables, mesurables et d'une importance cruciale pour le rendement individuel ou collectif (Canadian HR Reporter **S** communiqué, 1996).

Donner une définition complète des compétences n'est pas aussi simple que de se pencher sur l'application individuelle. D'autres mots, tels que compétence organisationnelle et compétence de base font leur apparition et peuvent permettre d'améliorer la gestion stratégique des ressources humaines, mais exigent néanmoins qu'on les définissent. La compétence organisationnelle et la compétence de base relient les valeurs et les activités essentielles d'une organisation à celles de ses employés. Les compétences de base peuvent désigner aussi bien celles de l'organisation que celles d'une personne et l'analyse axée sur les ressources (Lado et Wilson, 1994) révèle qu'un lien étroit entre les compétences de base individuelles et organisationnelles est un bon moyen d'obtenir un avantage concurrentiel soutenu. Une des définitions de compétence de base de l'employé, par exemple, la décrit comme une compétence principale ou cruciale pour le rendement professionnel dans un emploi donné, à un niveau donné de la hiérarchie organisationnelle (Dubois, 1993).

Fogg (1994) définit la compétence de base de l'organisation comme les quelques compétences internes auxquelles elle excelle, qu'elle applique mieux que la concurrence, et qu'elle utilise pour surpasser la concurrence et atteindre ses objectifs stratégiques.

La présente étude s'applique davantage à établir des liens entre les compétences (de base) organisationnelles, les compétences (de base) individuelles et les compétences propres à un emploi, dans la mesure où celles-ci sont liées à l'efficacité de l'organisation et au contrôle par l'administration de la fonction des ressources humaines (RH).

Nonobstant les différences de définitions, Hendry et Maggio (1996) mentionnent que si les compétences sont liées aux grands objectifs de l'organisation, les éléments communs qui suivent en ressortent comme résultats du modèle de compétences global :

- Détermination des caractéristiques et des comportements qui différencient les employés les plus performants des autres, par leur contribution aux objectifs stratégiques;
 - Éclaircissement, communication, évaluation et élaboration des caractéristiques qui permettent à l'individu de centrer ses efforts vers les objectifs de l'organisation;
-

- L'observation pratique aide à trouver et à valider les descriptions de comportement qui permettent d'atteindre les résultats souhaités;
- La description des capacités, des attitudes, des traits et des comportements qui peuvent être liés à la rémunération, la mesure du rendement, les critères d'embauche, la formation, la dotation organisationnelle, le perfectionnement professionnel et la planification de la relève.

Origine des profils de compétences

D'après Furnham (1990), compétence est un mot nouveau et à la mode, mais la notion n'est pas nouvelle. Les psychologues intéressés par la personnalité et les différences individuelles, le comportement organisationnel et la psychométrie débattent depuis longtemps de ces questions de traits de personnalité, d'intelligence et d'autres aptitudes.

Le pionnier dans le domaine de la méthodologie axée sur les compétences est le fondateur de la société Hay-McBer, David McClelland, psychologue de l'université Harvard, vers la fin des années 1960 et au début des années 1970 (Czarnecki, 1995). McClelland a commencé à définir les variables de compétence susceptibles d'être utilisées pour prédire le rendement professionnel, sans être faussées par des considérations de race, de sexe ou des facteurs socio-économiques. Sa recherche a contribué à définir les aspects du rendement qui ne sont pas attribuables à l'intelligence du travailleur ou à son degré de connaissance et d'aptitude. L'article de McClelland, paru dans *American Psychologist*, en 1973, portait sur l'évaluation de la compétence plutôt que de l'intelligence; il a été un des points tournants du mouvement d'utilisation des compétences, comme solution de remplacement du mouvement d'évaluation de l'intelligence.

La méthodologie de McClelland (1973) basée sur les compétences peut être résumée en deux facteurs : l'utilisation d'échantillons étalons ou la comparaison systématique de personnes à rendement supérieur avec des personnes moins performantes, afin de déterminer les caractéristiques du succès; la détermination des pensées et des comportements déterminants qui ont un lien de cause à effet avec les résultats favorables, c'est-à-dire que la meilleure façon de prédire ce qu'une personne peut faire et fera dans les situations actuelles et futures est de déterminer ce qu'elle a déjà fait dans des situations semblables par le passé.

Profil de compétences

Un profil de compétences comprend généralement de cinq à dix compétences, mais peut en inclure autant ou aussi peu qu'il le faut pour prédire précisément les variations de rendement dans un emploi. Ainsi, le modèle de compétences d'un fonctionnaire pourrait comporter l'initiative, la coopération, le raisonnement analytique et le désir d'aider le client. Ces modèles sont utilisés pour le recrutement, la sélection, la formation et le perfectionnement des employés. Malheureusement, le peu de rigueur de la terminologie, mentionnée antérieurement, peut donner lieu à une définition incohérente et une mise en oeuvre inappropriée de la GRHC.

Il y a plusieurs façons d'établir un profil de compétences, notamment la démarche descendante et la démarche ascendante. La démarche descendante suppose généralement le choix, après une analyse stratégique des objectifs de rendement de l'organisation, d'un éventail de compétences dans un répertoire de compétences et l'évaluation de ces qualités par rapport à un poste ou une catégorie de postes donné. L'inconvénient de cette démarche est que le choix des compétences se fait séparément, de manière distincte, de la création du profil. La démarche descendante risque de diminuer la validité apparente du profil et, par conséquent, de réduire l'acceptation par les employés.

La démarche ascendante, par ailleurs, comporte des examens exploratoires au moyen de listes de contrôle et des entrevues de confirmation subséquentes permettant d'obtenir les compétences des employés eux-mêmes, ce qui accroît la validité apparente et permet d'élaborer parallèlement les questions d'évaluation qui serviront à les évaluer. Outre ces avantages potentiels, la démarche ascendante peut favoriser une participation directe des employés à l'élaboration des profils de compétences qui décriront les comportements qui correspondent aux tâches à accomplir. Cette caractéristique est utile pour obtenir l'acceptation par les employés et leur contribution, ainsi que leur loyauté à l'égard du processus (North, 1993).

Modèles de GRH axée sur les compétences

Définition des modèles en général

Habituellement, un modèle est défini comme une imitation ou une abstraction de la réalité qui vise à ordonner et à simplifier notre perception de cette réalité, tout en en saisissant les caractéristiques essentielles (Forcese et Richer, 1973). Il constitue une structure logique et peut être implicite ou explicite. Dans le premier cas, il ne précise pas très bien les interrelations en cause, mais suppose ou assume simplement qu'elles existent et, dans cette mesure, est basé sur l'intuition. Le modèle explicite, au contraire, oblige la personne à réfléchir clairement à toutes les interrelations importantes du problème et à en tenir compte.

Pour un modèle bien conçu, il est essentiel que le modèle lui-même et les relations individuelles en cause soient évalués ou validés. Cet objectif n'est pas satisfait si l'on se fie complètement à l'intuition; il peut en résulter la création d'un modèle mal organisé ou, dans certains cas, basé sur des relations erronées. Par conséquent, le modèle explicite est préférable au modèle implicite (Pindyck et Rubinfeld, 1976).

Définir les modèles de compétences

Lorsqu'il définit les modèles de compétences, Dubois (1993) précise qu'ils fournissent le lien d'adhérence ou le « ciment » nécessaire entre les éléments du système de gestion des ressources humaines d'une organisation. Il veut dire que les modèles de compétences aident l'organisation à concevoir son système de gestion des ressources humaines d'une manière unifiée et coordonnée, y compris la conception des tâches, l'embauche, l'amélioration du rendement, le perfectionnement des employés, la planification de carrière, la planification de la relève, les appréciations du rendement et les systèmes de sélection et de rémunération associés à un emploi. Par conséquent, tout investissement fait par l'organisation pour la mise

au point d'un modèle de compétences a des avantages qui dépasse de loin l'utilité des résultats aux fins du perfectionnement des ressources humaines.

En outre, il décrit le modèle de compétences comme étant en mesure de saisir les compétences requises pour accomplir une tâche de manière satisfaisante ou exemplaire dans le contexte des rôles, des responsabilités et des relations de l'emploi, au sein de l'organisation, compte tenu de son milieu interne et extérieur; de plus, il est généralement très détaillé et peut inclure, par exemple, une description du contexte de travail, des tâches et des activités de l'emploi, des travaux qui en résultent, des compétences de l'employé qui doit accomplir les tâches et des normes de qualité requises pour attendre les résultats.... le contenu du modèle ou des modèles de compétences est ensuite converti, de manière hautement systématique, en un plan de curriculum.

Dubois (1996) propose l'établissement et le maintien des normes minimales suivantes pour l'adoption et la mise en pratique de méthodes de recherche et développement au sujet des modèles de compétences :

1. Les modèles de compétences qui résultent des processus de recherche et développement doivent correspondre aux objectifs précis à atteindre et aux buts administratifs de l'organisation.
2. Les méthodes de recherche et développement utilisées devraient produire des modèles de compétences valides et fiables.
3. Les dirigeants de l'organisation doivent constamment approuver et soutenir l'utilisation d'une démarche axée sur les compétences comme ingrédient clé du succès stratégique de l'organisation.
4. Les modèles de compétences doivent être suffisamment exhaustifs pour définir les compétences qui distinguent un rendement exemplaire.
5. Le produit du modèle de compétences doit être techniquement fiable et valide et acceptables aux yeux du client.

GRH axée sur les compétences S Avantages

Les modèles valides et fiables de GRH axée sur les compétences peuvent donner un certain nombre de résultats positifs. Par exemple, ils peuvent :

- associer directement des compétences particulières à des stratégies et aux objectifs organisationnels
 - élaborer des profils de compétences pour des postes ou des rôles particuliers, permettant de jumeler les bonnes personnes aux groupes de tâches et aux responsabilités
 - permettre un contrôle et un perfectionnement continus des profils de compétences
 - faciliter la sélection, l'évaluation, la formation et le perfectionnement des employés
 - aider les employeurs à embaucher des personnes qui ont des compétences rares ou
-

- uniques, difficiles et coûteuses à acquérir
- aider les organisations à classer les compétences en vue de la rémunération et de la gestion du rendement

GRH axée sur les compétences S Inconvénients

Cependant, les modèles de GRH axée sur les compétences qui ne sont pas aussi valides et fiables peuvent produire des résultats négatifs. Ainsi, ils peuvent

- amener l'organisation à acquérir des compétences moins valables, sans une vision claire des buts et des stratégies
- être très coûteux et fastidieux à administrer
- réduire la compréhension des compétences organisationnelles de base, à cause d'une mauvaise acceptation par les employés
- préserver le statu quo organisationnel et mal intégrer les compétences innovatrices, d'intégration et générales comme les compétences interculturelles
- ne rien ajouter aux organisations qui ont de la difficulté à différencier un rendement positif d'un rendement négatif et lorsque les compétences sont trop « générales ».

Expérience en matière de compétences S Généralités

L'American Compensation Association (1996) a réalisé un important sondage auprès de 217 organismes de taille moyenne et grande, afin de connaître leur usage et leur expérience en matière de compétences. L'enquête a permis d'observer une utilisation répandue des compétences, mais à divers degrés de rigueur et d'application. Elle a révélé que les organisations utilisent les compétences aux fins suivantes :

- Communiquer des comportements privilégiés et une culture organisationnelle (75 % ont convenu que les compétences avaient un effet positif)
- Hausser la barre du rendement de tous les employés (59 % étaient d'accord)
- Mettre l'accent sur les compétences des personnes (plutôt que sur celles de l'emploi) comme moyen d'obtenir un avantage concurrentiel (42 % étaient d'accord)
- Encourager les comportements d'équipe et les relations interfonctionnelles (34 % étaient d'accord)

Les auteurs de l'enquête émettent cependant une réserve, c.-à-d. que pour bon nombre de ces objectifs, il n'est pas encore certain que les applications de RH axées sur les compétences donnent les résultats que souhaiteraient les praticiens principaux de RH.

Près de 60 % des organisations qui ont répondu à l'enquête et qui ont des applications axées sur les compétences pour la dotation, la formation et la gestion du rendement ont indiqué que les programmes étaient en place depuis moins d'un an lorsque l'enquête a été effectuée en 1996. Soixante-neuf pour cent des régimes de rémunération axés sur les compétences étaient en développement ou en étaient encore à leur première année de mise en oeuvre. Le rapport souligne que les applications de RH axées sur les compétences sont évolutives plutôt que

révolutionnaires, puisqu'elles sont traitées comme des additions aux pratiques existantes de RH. De toute évidence, selon le rapport, les organisations n'éliminent pas leurs systèmes existants, mais utilisent les compétences de manière à mieux préciser le rendement qui importe.

Les répondants de l'étude ont cité la haute direction, les personnes ayant un rendement supérieur et les experts fonctionnels comme les trois principales sources d'information pour acquérir des compétences. L'étude a aussi permis de se rendre compte que les compétences avaient tendance à mettre l'accent sur les comportements organisationnels plutôt que sur les aptitudes liées à l'emploi. L'important est de cibler les compétences qui ajoutent une valeur réelle au domaine de travail. Si vous comprenez mal le modèle de compétences, vous n'ajoutez pas de valeur... les organisations doivent se demander si elles sont aussi rigoureuses qu'elles devraient l'être (American Compensation Association, 1996).

Expérience en matière de compétences S Secteur privé

De récentes enquêtes montrent que les banques, les compagnies d'assurance, les cabinets de consultants en gestion, les entreprises spécialisées dans la technologie, les compagnies de transport, les compagnies de service public, les entreprises de livraison, les détaillants du secteur de la restauration, l'industrie manufacturière et les compagnies minières font une utilisation répandue des modèles de ressources humaines basés sur les compétences. Les publications de l'industrie semblent indiquer une utilisation courante des compétences dans le secteur privé, mais l'étendue de leur utilisation demeure incertaine.

Par exemple la North American Life (NAL) a utilisé le système Hay en 1995 (Orr, 1995) pour relier les compétences, la gestion du rendement et la rémunération. Ils ont produit une courte liste de dix compétences **S** raisonnement analytique, pensée conceptuelle, approche client, perfectionnement personnel, souplesse, recherche d'information, écoute, compréhension et réponse, de même qu'excellence du rendement, direction d'équipe et travail d'équipe **S** propres à la NAL, à partir d'une liste normalisée de compétences utilisée pour un sondage auprès des employés et la détermination des habiletés propres à chaque emploi.

D'autres initiatives du secteur privé, décrites par Czarnecki (1995), comprennent le service des finances de McDonald's Canada, qui a mis en place des modèles de compétences pour ses 50 employés et Purolator Courrier qui a eu recours à une équipe de projet pour définir de 10 à 30 compétences techniques (p. ex., opération de clavier, aptitudes en informatique) et cinq à huit compétences de comportement (p. ex., planification du temps, initiative, présence téléphonique).

Winter (1996) a décrit la façon dont la Guardian Insurance utilise les compétences pour évaluer et récompenser le rendement individuel par rapport aux compétences de base qui reflètent les objectifs précis à atteindre et les priorités de l'entreprise, ainsi que la manière dont Bell Sygma applique la notion de compétence à tous les aspects de la gestion des ressources humaines, à commencer par le plan des RH. Dans ce dernier cas, l'analyse de l'écart sert de base aux entrevues fondées sur le comportement en vue de sélectionner les candidats qui correspondent à son profil de compétences de base pour un processus de perfectionnement personnel, pour la planification de la relève et pour la définition des tâches

en fonction des compétences utilisées par l'employé.

Expérience en matière de compétences S Secteur public

Perspectives actuelles du mouvement des compétences dans le secteur public

Il existe toute une gamme de modèles de compétences génériques pour l'amélioration du rendement dans le cadre de processus de planification stratégique dans les secteurs public et privé (Bryson, 1995; Dror, 1997; Dubois, 1996; Lado et Wilson, 1994; Snell & Youndt, 1995). Ces modèles associent généralement les compétences de base de l'organisation et celles de l'employé, qui se distinguent des compétences de l'employé propres à l'emploi, en vue d'établir un lien direct entre les priorités de l'organisation et les comportements de l'employé. Créer des liens efficaces peut être problématique et les avantages et inconvénients éventuels mentionnés ci-dessus de la démarche axée sur les compétences s'appliquent également aux programmes de compétences du secteur public. Par exemple, le secteur public britannique a conçu une liste de contrôle de compétences qui remplace ses critères traditionnels de sélection imposés par les organismes centraux; il en a résulté un éventail de points forts et de faiblesses semblables à ceux dont fait état la documentation nord-américaine sur les compétences (North, 1993).

Bryson (1995) décrit plusieurs méthodes utilisées par les organisations sans but lucratif et celles du secteur public pour définir leurs compétences de base organisationnelles, comme résultat important du processus de planification stratégique. Ainsi, une analyse stratégique des points forts et des faiblesses d'un organisme public peut permettre de définir ses compétences de base organisationnelles en termes concrets. Il est ensuite possible d'améliorer les compétences de base organisationnelles un rajustement coordonné des pratiques et des politiques administratives de GRH touchant toutes les fonctions du personnel ou quelques-unes seulement. Dans certains cas, même dans le contexte du secteur public, il pourra être important de s'assurer que le modèle de compétences de l'organisation est explicitement orienté vers l'avenir, plutôt qu'implicitement historique, et qu'il détermine les niveaux de rendement stratégique supérieur plutôt que les niveaux minimums ou les seuils de rendement opérationnels (Jacobs, 1989). Par exemple, le recrutement au niveau d'entrée du gouvernement, basé sur l'évaluation du potentiel, pourrait inclure des attentes axées sur l'avenir au niveau de la priorité assignée à différentes compétences et de la conception des outils d'évaluation des compétences.

Grâce à une démarche descendante, Dror (1997), par son analyse stratégique générique des rôles différents des échelons supérieurs des fonctions publiques fait un lien entre les capacités de base de l'organisation et les attributs de ses différents membres. C'est l'équivalent des compétences de base organisationnelles et des compétences de base des employés, respectivement. Dror recommande des capacités de base tournées vers l'avenir (capacités de base organisationnelles) qui comprennent : intervenir dans l'histoire, énergisation, rajuster l'architecture sociale, prendre des risques, faire face à la complexité, faire des choix radicaux et difficiles, mobiliser le soutien de la destruction constructive.

Une typologie semblable des fonctions propre au secteur public, fournie par Carroll (1997), comporte les éléments suivants : concilier les différences, arriver à des ententes et utiliser le

pouvoir légitime pour mettre en vigueur les ententes. Dror précise que ces capacités de base peuvent être mise en application par l'utilisation de six qualités **S** super-professionnalisme, innovation-créativité, mérite-élitisme mais conscience sociale, vertueux, autonome mais subordonné, et axé sur la mission **S** (compétences de base de l'employé) de l'effectif des cadres de direction. Dror croit que ces compétences de base des cadres de direction sont nécessaires pour effectuer les tâches de niveau supérieur qui ont une importance stratégique pour l'établissement du succès relatif du gouvernement en cette période de mondialisation et de changement rapide.

Une autre description complémentaire des compétences qui distingue le secteur public du secteur privé est présentée par Sherwood (1997) **S** l'acceptation du caractère légitime du processus démocratique et des représentants élus, l'éthique de la responsabilité face au public en général et le respect du savoir-faire des autres professionnels. Prises collectivement et étendues, ces compétences apportent une solution à la simple émulation des modèles et des profils de compétences du secteur privé.

Pour évaluer le potentiel de succès du mouvement des compétences dans le secteur public, il faut établir un lien entre intrants et extrants. Au point où nous en sommes de l'histoire de la gestion des affaires publiques, la relation entre les représentants élus et leur bureaucratie est très tendue, entraînant des restrictions importantes au processus de planification stratégique (Carroll, 1997; Sherwood, 1997). Le mouvement des compétences dans le secteur public sera probablement moins lié à un processus de planification stratégique efficace et, ainsi, sera moins efficace qu'il pourrait l'être dans le secteur privé. On pourrait trouver des exceptions à cette prévision pessimiste dans les organisations du secteur public qui ont à la fois un mandat fort et un processus de consultation efficace continu de tous les intervenants principaux (Bryson, 1995; Austin *et al.*, 1996).

Pratiques administratives de GRH du secteur public en matière de compétences

Une des principales critiques que suscite le système actuel de GRH au sein du secteur public fédéral est l'absence d'intégration interne efficace des sous-disciplines de la fonction du personnel. Une autre de ces critiques est la qualité inégale de la souplesse stratégique des sous-disciplines (p. ex., la formation est flexible, la rémunération est inflexible). L'intégration interne de la GRH existe lorsque toutes les fonctions spécialisées du personnel travaillent dans le même sens à l'établissement explicite d'une stratégie organisationnelle. Les systèmes basés sur les compétences fonctionnent efficacement au niveau de l'employé, sans tenir compte de l'avenir de sa carrière au sein de l'organisation.

La GRH axée sur la carrière, par ailleurs, est plus efficace lorsque les personnes passent une plus grande partie de leur carrière au sein de la même organisation, comme les militaires, les forces policières, les organisations religieuses et, dans une moindre mesure, le service extérieur. Jusqu'à maintenant, la plupart des applications de démarches basées sur les compétences qui ont eu du succès l'ont été dans le domaine du perfectionnement des ressources humaines **S** c.-à-d. la formation du personnel **S** orienté vers l'amélioration du rendement organisationnel.

Certains auteurs appellent à la prudence à l'égard de l'application de démarches axées sur les

compétences à d'autres pratiques de GRH **S** p. ex. Dubois, 1996, p. 66. D'autres auteurs notent l'application limitée, même dans le secteur privé, de changements économiquement viables qui peuvent être apportés aux pratiques d'emploi basées sur la rémunération, et qui entraînent un rendement élevé (Pfeffer, 1996). Néanmoins, l'approche axée sur les compétences est actuellement la principale solution de rechange aux systèmes de gestion de carrière centralisés de type militaire, en vue d'une intégration interne éventuelle des stratégies et des pratiques de GRH (Miles et Snow, 1984).

Mise à part évaluation limitée des démarches axées sur les compétences pour la GRH, il existe d'autres obstacles à la mise en oeuvre au niveau des sous-systèmes et pratiques individuels de GRH. Les cadres supérieurs sont souvent soumis à des pressions afin qu'ils imitent les pratiques d'autres organismes, sans très bien connaître les différences contextuelles et les aspects tacites des méthodes de mise en oeuvre. Par la même occasion, les gestionnaires de GRH sont souvent mal placés au sein de l'organisation pour s'assurer que sont présents les liens stratégiques nécessaires au succès de l'entreprise (Pfeffer, 1996; Johns, 1993). Il en ressort que le transfert des technologies de haut rendement d'une organisation à une autre n'est pas une mince affaire. Le succès de l'application exige une attention considérable de la direction, du savoir-faire et une confirmation du contexte local, même lorsque la démarche axée sur les compétences a été bien validée au sein de l'organisation d'origine. Une crise stratégique, des politiques sociales et de réglementation et un accès étendu à l'information contextuelle détaillée vont tous dans le sens du succès de l'innovation (Bryson, 1995, p. 234; Johns, 1993) des pratiques administratives de GRH axée sur les compétences.

Le mouvement des compétences et la dotation dans le secteur public

Bon nombre d'organisations du secteur public connaissent ou ont connu d'importants changements d'orientation stratégique. Snow et Snell (1993) illustrent le rôle joué par la dotation dans la réalisation et la consolidation des principaux changements d'orientation des stratégies et des structures, allant d'une fonction de jumelage emploi-personne jusqu'à une fonction de mise en oeuvre de stratégie, en passant par une fonction d'établissement de la stratégie. Un modèle de dotation efficace axé sur les compétences dans le secteur public exigera des méthodes améliorées de conception et de maintien des outils de sélection et d'évaluation des gestionnaires, appropriés à la fonction ou au stade transition. Les méthodes de consultation (p. ex. consultation mixte), une documentation efficace et un contrôle et une maintenance stratégiques sont essentiels à l'application et à la viabilité à long terme des modèles de dotation axés sur les compétences propres aux fonctions dans le secteur public (Austin *et al.* 1996).

Austin, Klimoski et Hunt (1996) ont récemment conçu un cadre de micro-niveau qui utilise la participation des intervenants pour élaborer et mettre en oeuvre des systèmes de sélection dans le secteur public. Leur cadre est basé sur les valeurs de justice, de pertinence technique et de faisabilité, telles que les voient, individuellement et collectivement, les entités politiques, le patronat, les syndicats, les concepteurs de système et les gestionnaires de ressources humaines. Une analyse comparable des valeurs clés des différents groupes d'intervenants pourrait aussi être optimisée pour l'orientation stratégique d'un organisme ou d'un ministère **S** p. ex., (Braithwaite, 1994) pour tenir compte des effets de la mondialisation notés par Dros (1997). Les questions de diversité sociale qui ont une incidence sur le mérite

pourraient être résolues grâce à cette méthodologie et pourraient entraîner la définition de nouvelles compétences qui soutiennent la diversité tout en tenant compte de la nécessité de reconnaître et de mesurer les compétences « générales » (Donnellon et Kolb, 1994).

L'opérationnalisation d'un nouveau modèle de dotation peut être illustrée par les compétences de base des employés pour un super-professionnalisme, établies par Dror (1997, p. 12). Les possibilités particulières d'évaluation et de perfectionnement existant dans le contexte historique de chaque gouvernement sont prises comme point de départ d'un nouveau modèle basé sur les compétences. Le super-professionnalisme de Dror tire son essence même de l'intelligence pratique et de la connaissance tacite, assumant le rôle du moyen terme établi par Sternberg (1995) dans un récent débat théorique sur les compétences. Dans le contexte canadien, au moins un chercheur a tenté de valider une mesure de l'intelligence pratique en matière de gestion par rapport au rendement du candidat dans un centre d'évaluation de gestion (Kerr, 1995). Ce genre de recherche et d'établissement de nouveaux cadres de compétences basés sur les politiques pour la dotation n'est pas encore répandu dans les organisations du secteur public, en partie à cause de certains des obstacles de planification stratégique mentionnés antérieurement.

Une autre raison de l'écart relativement à l'application de la dotation axée sur les compétences vient de la difficulté d'évaluer les contributions des groupes de travail et des non-gestionnaires aux compétences de base organisationnelles dans les organismes du secteur public. Ce problème découle en partie de la difficulté relative de mesurer les résultats et le rendement et d'attribuer les améliorations aux changements apportés aux compétences, plutôt qu'à d'autres facteurs. Même si le rôle causal des compétences sur le plan du rendement peut être débattu en toute logique, il peut y avoir un important retard et d'autres facteurs qui interviennent dans la relation entre les compétences et le rendement organisationnel, surtout si l'on tient compte des répercussions croissantes et différentielles de la mondialisation sur les attentes de rendement (Bryson, 1995, p.294; Maor & Stevens, 1997; Suedfeld, 1992).

On pourrait avoir recours à des démarches de consultation mixte pour l'élaboration de modèles de compétences et de méthodes d'évaluation, comme solution immédiate de remplacement des mesures quantitatives et objectives des résultats, en attendant l'amélioration de la mesure des critères du rendement au niveau de la personne, de l'équipe et de l'organisation (Austin & Villanova, 1992). Par exemple, la contribution des syndicats, notamment, à l'élaboration des processus d'évaluation axés sur les compétences s'est révélée efficace pour optimiser les objectifs conflictuels de conception d'un système de sélection dans la fonction publique américaine (Austin et al, 1996).

Problèmes théoriques posés par les compétences

Une récente analyse économique, axée sur les ressources, des théories qui sous-tendent les programmes de GRHC a soulevé un certain nombre de questions troublantes (Lado et Wilson, 1994). Ainsi, la plupart des programmes liés aux compétences dans le secteur privé ont été élaborés en se fondant sur l'hypothèse selon laquelle une entreprise doit obtenir un avantage soutenu ou durable par rapport à ses concurrents **S** avantage qui se traduit par une marge de profit ou une part de marché supérieure. Une des caractéristiques des compétences associées à cet avantage concurrentiel est qu'elles ne doivent pas être faciles à reproduire. Par conséquent,

une simple imitation du programme qui a donné des résultats positifs dans une autre organisation n'offre aucune garantie d'avantages concurrentiels soutenus, à moins que les attributs du nouveau système de RH soient uniques, comportant des causes ambiguës et synergiques. Les programmes de compétences qui ne disposent pas de ces caractéristiques sont faciles à imiter et les autres organisations peuvent donc profiter du même avantage concurrentiel (Pfeffer, 1996). La plupart des démarches de conception des programmes de compétences ne traitent pas assez explicitement et de manière assez approfondie de ces questions, de sorte que leur succès à long terme est souvent une question de chance, même dans le secteur privé.

Il faudra entreprendre d'autres travaux analytiques pour adapter ces concepts concurrentiels à la production de valeurs et aux fonctions de gestion des affaires publiques des organismes du secteur public (p. ex. Austin, James et Hunt, 1996; Denhart, 1993; and Dror, 1997) et à l'articulation des méthodes de transfert des démarches axées sur les compétences aux diverses fonctions et niveaux du gouvernement. La théorie ordinaire de l'économie capitaliste est basée sur l'hypothèse voulant que les entreprises soient en affaires pour maximiser, ou tout au moins pour réaliser un profit. Contrairement aux objectifs habituels des organismes du secteur public, cet objectif n'est pas ambigu. Dans un milieu économique rationnel, les compétences qui permettent à une entreprise d'atteindre cet objectif seront intégrées et celles qui ne le sont pas seront rejetées. De plus, certains outils de précision comme la comptabilité des ressources humaines, peuvent être appliqués pour mesurer à quel point l'objectif est atteint. Ainsi, il faut tenir compte des coûts-avantages de l'évaluation générale des compétences d'un emploi par rapport à la fiabilité de la définition des compétences génériques. La comptabilité d'équivalence et les modèles de comptabilité n'ont pas été établis pour les activités de RH du secteur public.

Comme on l'a noté antérieurement, la documentation professionnelle est assez persuasive en ce qui concerne la nécessité d'établir un lien entre la démarche de GRHC et les objectifs stratégiques. La difficulté vient de ce qu'en réalité, même si la démarche de GRHC est bien fondée, son application au gouvernement est assez douteuse, puisque les administrations publiques existent pour faire coïncider valeurs sociales et privées. En d'autres mots, les gouvernements dans une démocratie n'existent pas pour maximiser les profits. Ils maximisent plutôt la fonction de bien-être social qui inclut non seulement les profits monétaires mesurables, mais aussi des avantages intangibles qui ne peuvent être facilement mesurés. Ils seront mesurés par la valeur qu'on leur impute. Le gouvernement peut donc s'engager dans des activités pour d'autres raisons que le gain financier. Il faudra donc lier la GRHC à la fonction de bien-être social, mentionnée ci-dessus, en plus des objectifs stratégiques organisationnels. Comme on l'a mentionné antérieurement, la difficulté d'intégrer de façon fiable les compétences individuelles et organisationnelles à la stratégie s'applique également aux organismes du secteur public.

Une des considérations théoriques et professionnelles finales dans le domaine de la psychologie organisationnelle et industrielle est la remontée du débat entre le mouvement des compétences et le mouvement de l'évaluation normalisée. Ce débat renouvelé a fait l'objet d'un article dans la revue *American Psychologist*, environ 20 ans après la publication de l'article d'origine de McClelland sur l'évaluation des compétences au lieu de l'intelligence (Cowan, 1994; McClelland, 1994; Barrett, 1994; Boyatzis, 1994). Ce débat tourne

essentiellement autour des normes professionnelles requises pour s'assurer qu'une méthodologie valide rigoureuse est utilisée pour définir les compétences, pour concevoir les méthodes de mesure et pour les utiliser dans la prise de décisions. Ce débat a des parallèles dans d'autres domaines de la psychologie appliquée liée à la GRH (Lowe, 1993) et il conviendrait de tenir compte sérieusement de ses répercussions lors de la conception et de la mise en oeuvre d'un programme basé sur les compétences.

Conclusion

Le présent document offre une vue d'ensemble de la notion de compétence, de ses origines et de son application à la gestion des ressources humaines. Un des principaux problèmes de la GRHC est la démarche, relativement récente dans le secteur public, qui n'a pas encore été évaluée. On ne dispose pas encore de données empiriques pour mesurer le succès des programmes et pour valider les modèles sous-jacents, implicites ou explicites. Certaines des caractéristiques souhaitables de ces programmes, cependant, seraient l'établissement de liens clairs avec les objectifs stratégiques organisationnels, la définition des modèles utilisés et l'anticipation des besoins continus de processus autocorrectifs.

Bibliographie

American Compensation Association (1996). Raising the Bar: Using Competencies to Enhance Employee Performance. Scottsdale, AZ: ACA.

Antonacopoulou, Elena et Fitzgerald, Louise (1996). Reframing competency in management development. Human Resource Management Journal, 6(1), 27-48.

Austin, James, Klimoski, Richard et Hunt, Steven (1996). Dilemmatics in public sector assessment: A framework for developing and evaluating selection systems. Human Performance, 9 (3), 177-198.

Austin, James et Villanova, Peter (1992). The criterion problem. Journal of Applied Psychology, 77 (6), 836-874.

Barrett, G.V. (Janvier 1994). Empirical data say it all. American Psychologist, 69-71.

Boyatzis, R. E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley and Sons.

Boyatzis, R. E. (Janvier 1994). Rendering unto competence the things that are competent. American Psychologist, 64-66.

Bryson, John M. (1995). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Maintaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass.

Braithwaite, Valerie (1994). Beyond Rokeach's equality-freedom model: Two dimensional values in a one-dimensional world. Journal of Social Issues, 50 (4), 67-94.

Carroll, J. D. (1997). The warfare on and over American government in Waldonian perspective. Public Administration Review, 57(3), 200-210.

Cowan, J.J. (Janvier 1994). Barrett and Depinet versus McClelland. American Psychologist, p. 64.

Czarnecki, A. (27 février 1995). Some HRIS will link competencies with compensation and performance; no matter how you do it, it's still a lot of work. Canadian HR Reporter, 13S15.

Denhardt, Robert B. (1993). The Pursuit of Significance: Strategies for Success in Public Organizations. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.

Donnellon, Anne et Kolb, Deborah (1994). Constructive for whom? The fate of diversity disputes in organizations. Journal of Social Issues, 50(1), 139-155.

- Dror, Yehezkel (1997). Delta-type senior civil service for the 21st century. International Review of Administrative Sciences 63 (1) 7-23.
- Dubois, D. D. (1993). Competency-based performance improvement: a strategy for organizational change. Amherst: HRD Press Inc.
- Dubois, David D. (1996). The Executive's Guide to Competency-Based Performance Improvement. Amherst MA: HRD Press Inc.
- Fogg, C. D. (1994). Team-Based Strategic Planning. New York: Amacom.
- Forcese, Dennis, P. et Richer, Stephen (1973). Social Research Methods, p . 38.
- Furnham, A. (Juin 1990). A question of competency. Personnel Management, p. 37.
- Hendry I. et Maggio E. (Mai 1996). Tracking success: is competency-based human resources management and effective strategy or simply flavour of the month? Benefits Canada, N. 71.
- Jacobs, R. (1989). Getting the measure of management competence. Personnel Management, Juin, 32-37.
- Johns, Gary (1993). Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: Lessons from organizational innovation. Personnel Psychology, 46. 569-592.
- Kerr, Marjory R. (1995). Tacit knowledge as a predictor of managerial success: A field study. Canadian Journal of Behavioural Science 27 (1), 36-51.
- Lado, A. et Wilson, M. (1994, Vol 19, n° 4). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. Academy of Management Review, 699-727.
- Lewis, J. (26 février 1996). "What makes competency-based programs succeed? Canadian HR Reporter, p. 2.
- Lowe, Rosemary (1993). Master's programs in industrial-organizational psychology: Current status and a call for action. Professional Psychology: Research and Practice, 24(1), 27S34.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence." American Psychologist, 28, 1-14.
- McClelland D.C. (Janvier 1994). The knowledge-testing-educational complex strikes back. American Psychologist, 66-69.
- Maor, Moshe et Stevens, Handley (1997). Measuring the impact of New Public Management
-

and European Union on recruitment and training in the UK civil service. Public Administration, 75, 531-551.

Miles R. Et Snow, C. (Été 1984). Designing strategic human resources systems. Organizational Dynamics, 36-52.

Nador, S. (19 mai 1997). Making competency programs work: addressing the concerns of employees. Canadian HR Reporter, p. 20.

North, Derek (1993). Applying the competences approach to management: the Employment Service's experience. European Revue of Applied Psychology, 43(1), 49-52.

Orr, B. (27 février 1995). Manage competencies through the HR system. Canadian HR Reporter, p. 8.

Page, C. (1995). The Competency Confusion: Reframing the Concept and Introducing a Process Model. Document non publié émanant du Department of Management Systems de la Massey University: Albany.

Conseil du renouveau du personnel, (1996). Approche de gestion des ressources humaines axée sur les compétences au sein de la fonction publique fédérale - un document de discussion sur le concept. Ce document de conception a été distribué aux chefs du personnel en juillet 1996.

Pfeffer, Jeffrey (1996). When it comes to best practices: Why do smart organizations occasionally do dumb things? Organizational Dynamics, 25(1). 33-44.

Pindyck, Robert S. et Rubinfeld, Daniel, L. (1976). Econometric Models and Economic Forecasts, McGraw-Hill Book Company.

Polanyi, Michael (1966). The Tacit Dimension. Garden City, N.Y.: Doubleday.

Sherwood, F. P. (1967). Responding to decline in public service professionalism. Public Administration Review, 57(3), 211-217.

Snell, Scott et Youndt, Mark (1995). Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. Journal of Management, 21(4), 711-737.

Snow, Charles et Snell, Scott (1993). Staffing as strategy. In Schmitt, Neal, and Borman (eds), Personnel Selection in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Sternberg, R., Wagner, R., Williams, W. et Horvath, J. (1995). Testing common sense. American Psychologist, 50 (11), 912-927.

Suedfeld, Peter (1992). Cognitive managers and their critics. Political Psychology, 13, 435-453.

Trainor, N. L. (10 mars 1997). Five levels of competency. Canadian HR Reporter, 12-13.

Winter, N. (22 avril 1996). Competencies help create new culture - Bell Sygma's core competencies affect employee selection, advancement, training, performance, management and compensation. Canadian HR Reporter, p. 6.

Zemke, R. (1982). Job competencies: can they help you design better training? Training, Vol 19 (5), 28-31.
