

Pr. Pierre CANDAU
Professeur émérite des Universités,
Directeur Fivinter Auditors
Aix en Provence

« Causes et risques du déficit des compétences »

Résumé

Le développement des compétences est un des facteurs clés du succès des entreprises, reconnu par les normes ISO et les modèles de Qualité Totale. Or, peu d'entreprises ont pris conscience des risques liés à un déficit des compétences, faute d'une démarche, d'outils et d'indicateurs pertinents pour le mesurer et en évaluer les conséquences.

Une démarche de diagnostic et d'évaluation des risques liés aux compétences, comportant plusieurs étapes, est proposée ici.

1/ L'évaluation des compétences (à l'exception des compétences d'entreprise), actuelles et potentielles, tant individuelles (regroupées par catégories : Management, cadres, maîtrise, employés et ouvriers) que collectives (équipes, projets) est d'abord réalisée à l'aide d'indicateurs spécifiques. Elles seront comparées aux compétences nécessaires, liées aux objectifs stratégiques.

2/ Les causes des écarts éventuels entre compétences actuelles et futures et les compétences nécessaires seront recherchées dans les Ressources Humaines, l'Organisation et le Management.

3/ Une évaluation des risques permettra de définir l'état de vulnérabilité de l'entreprise, en fonction d'événements internes ou externes pouvant se réaliser qui seront définis, et de choisir les solutions les plus adaptées pour les diminuer à un niveau jugé acceptable.

Un exemple réel d'une entreprise, n'ayant pas pris en compte les compétences individuelles et collectives dans une décision de réorganisation, illustrera la démarche.

Introduction

Les compétences sont reconnues, tant dans la littérature que dans les discours de nombreux dirigeants, comme un des facteurs clés de succès pour l'entreprise : elles font en effet partie du capital immatériel ; elles créent de la valeur ; elles sont nécessaires pour affronter les évolutions des marchés, de la concurrence, de la technologie ; elles sont un des fondements de la confiance des différentes parties prenantes.

Or, dans la pratique cette vertueuse affirmation semble ignorée dans de nombreuses entreprises. Qui n'a pas observé des formations, pour conduire des machines acquises à grands frais, suivies par des ouvriers et des techniciens, qui sont mutés dans d'autres postes sitôt la formation achevée, les machines restant de ce fait inutilisées ! Qui n'a pas vu des chefs de projet reproduisant les erreurs commises dans des projets antérieurs, faute de capitalisation ; ou des chefs de service, réinventant la roue, pour venir à bout de problèmes déjà résolus dans d'autres services, en l'absence d'un système d'échanges de bonnes pratiques ; ou encore, des départs de personnes occupant des postes clés, dont le remplacement n'a pas été prévu et l'expérience n'a pas été formalisée, entraînant, de ce fait, des erreurs importantes, des délais supplémentaires, quand le poste ne reste pas vacant durant plusieurs semaines ou mois ! Les exemples de ce genre abondent, qui illustrent un déficit de compétences, dont l'importance et les conséquences négatives sont généralement sous estimées, de même que leurs causes.

Or, outre les effets négatifs que l'absence d'une véritable gestion des compétences peut avoir sur les performances de l'entreprise, il est bon de rappeler que les normes ISO 9001 et 9004 exigent que les compétences soient définies, que les besoins en formation soient assurés et que les résultats soient évalués. Les modèles de qualité totale, considèrent le développement des compétences comme un des principes essentiels de l'excellence.

Une évaluation de l'importance des risques liés à des déficits de compétences permet de faire prendre conscience aux décideurs de la nécessité d'en tenir compte dans leur

processus de décision et de prendre les mesures nécessaires pour mieux évaluer et combler les déficits de compétences. Pour adopter les solutions appropriées, il est nécessaire de s'attaquer aux causes qui génèrent les effets non désirés.

La notion de compétence sera clarifiée en premier lieu, les principales causes du déficit de compétences seront ensuite passées en revue, enfin les conséquences possibles et les risques en découlant seront illustrés par un cas réel d'entreprise.

A- Définition et types de compétences

Différents types de compétences ont été distingués : individuelles, collectives, d'entreprise et du dirigeant. Seules la première et la dernière, qui est certes individuelle, mais d'une nature particulière car elle conditionne les autres, seront retenues ici.

La compétence, comme le souligne Le Boterf (1994, p.17), « n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire...Elle ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités...) à mobiliser, mais dans la *mobilisation même de ces ressources* ». C'est un savoir agir.

Trop souvent le management veut accroître les savoirs, et néglige le fait que ils ne sont rien sans une mobilisation du bon vouloir des opérateurs, et que les moyens doivent être fournis pour qu'elle se manifeste.

Différents éléments peuvent être retenus pour définir **la compétence individuelle**, selon Dejoux (pp. 150-161):

- c'est une mise en situation : elle n'a de sens que par rapport à l'action ; elle n'existe que dans la mise en œuvre ;
- elle est de nature contingente par rapport à une situation de travail : être compétent implique d'avoir démontré et une capacité à faire et la possession de connaissances, pour atteindre un objectif ; c'est un savoir agir ;
- c'est une construction permanente et originale : la personne sélectionne des compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) acquises antérieurement pour les adapter à la situation ;
- elle est de nature combinatoire et structurée ;
- elle s'acquiert par un processus d'apprentissage guidé (formation initiale ou continue) ou par l'action ;
- elle prend naissance à la suite d'une reconnaissance par d'autres : il ne suffit pas de se déclarer compétent pour l'être ;
- elle possède une face cachée : ce qui est visible est constitué par les capacités, les savoirs, les attitudes, le savoir-être, le rôle social ; mais les traits de caractère, la motivation, les valeurs et quelques fois une partie des savoirs sont cachés ;
- elle a une utilité économique, aussi bien pour l'employeur que pour le salarié.

Selon cette définition, le niveau de compétence sera apprécié par les résultats obtenus, en comparant les performances réalisées aux performances requises. Les écarts éventuels pourront indiquer des déficits de compétences. L'analyse des écarts entre compétences requises et compétences mises en œuvre suppose que celles ci aient été préalablement décrites : c'est un travail important, qui prend du temps et exige une expertise certaine. Aussi, préfère t on commencer l'analyse par les postes clés, avant de l'étendre éventuellement aux autres postes.

Le déficit des compétences correspond à la différence entre les compétences disponibles, actuelles ou futures et les compétences requises : elles peuvent être présentes, mais non utilisées, ou absentes, totalement ou partiellement. C'est là une des sources majeures de

risques pour le fonctionnement de l'entreprise et la non atteinte des objectifs, mais également pour sa survie.

B- Les causes du déficit des compétences

Le déficit peut être dû soit à une sous utilisation des compétences, soit à leur absence. La sous utilisation est entraînée par l'affectation de personnes à des postes où elles ne peuvent faire état de leurs compétences.

L'absence des compétences nécessaires est entraîné par :

- des départs, non remplacés par des personnes ayant des compétences équivalentes ou supérieures ;
- l'embauche de candidats non adaptés aux postes offerts.

Les causes des déficits sont multiples, et peuvent être mises en évidence sous forme d'un arbre des causes montrant leur enchaînement.

Trois facteurs principaux expliquent le déficit : des politiques et pratiques de Ressources Humaines inadéquates, une organisation déresponsabilisante, les comportements non appropriés du dirigeant.

1- Politiques et pratiques de Ressources Humaines

Le déficit de compétences est d'abord apprécié par la gestion prévisionnelle, qui en fonction des écarts entre compétences requises et disponibles recommandera des actions de recrutement, d'appréciation, de formation, de promotions et affectations. D'autres domaines peuvent être à l'origine de l'insatisfaction des salariés et entraîner leur départ.

La **gestion prévisionnelle** a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences et la motivation pour pouvoir et vouloir exercer les activités et responsabilités qui se révéleront nécessaires.

Cela oblige à établir un état des ressources en termes de compétences, à prévoir les évolutions, à définir les objectifs à moyen terme et à en déduire les compétences nécessaires pour les atteindre. La réduction des écarts éventuels se fera grâce à des actions dans différents domaines des Ressources Humaines.

Tout cela implique une méthode rigoureuse, la participation des cadres, la communication des objectifs, la mise en cohérence des politiques de RH avec la stratégie, toutes choses qui sont loin d'être appliquées dans nombre d'entreprises.

Ainsi, les critères de **recrutement** privilégiant le niveau de diplômes plutôt que le type de diplômes correspondant au poste (une maîtrise de sociologie plutôt qu'une maîtrise en gestion option RH ou en RH, pour un poste de DRH) et le nombre d'années d'expérience sans considérer le type d'expériences acquises (expérience d'ingénieur par exemple pour un poste de commercial) aboutissent le plus souvent à des recrutements inefficaces.

Certains recrutements sont faits en fonction de critères totalement subjectifs, comme l'appartenance à un clan, à une famille, à un cercle d'amis, à la même école, au ministère auquel a appartenu celui qui a le pouvoir de recruter.

Cela conduit à instaurer un climat de méfiance des salariés qui n'en font pas partie, et les conduisent à des attitudes de retrait dans un premier temps, et à des décisions de départ dans certains cas. C'est évidemment les employés les plus compétents qui choisissent cette dernière option.

L'inadéquation des recrutements démontre l'absence soit de politique soit de contrôle de celle-ci, le défaut de maîtrise du processus du recrutement et, plus précisément, l'absence de méthodes et d'outils permettant d'assurer cette maîtrise.

Ainsi, parmi les dysfonctionnements les plus couramment rencontrés, on peut citer :

- les définitions des postes à pourvoir non actualisées ;
- les recrutements faits tardivement ou trop en avance ;
- les recruteurs non formés ;
- l'absence d'outils et de méthodes ;
- les compétences et les potentiels qui sont ignorés ;
- les nouveaux embauchés qui ne sont ni formés ni suivis ;
- l'absence d'un contrôle, à l'issue de la période d'essai ;
- la capitalisation, pour éviter de reproduire les erreurs commises et retenir les bonnes pratiques, qui n'est pas faite, interdisant de ce fait toute amélioration.

L'appréciation des compétences, issue de l'entretien individuel d'appréciation est une autre source d'inefficacité car celui-ci est généralement axé sur l'évaluation des performances et la fixation des objectifs, et beaucoup moins sur l'évaluation des compétences et des potentiels.

Cela entraîne à la fois une insatisfaction et une sous utilisation des compétences, si par exemple :

- elle n'est pas faite pour tout le personnel ;
- les critères utilisés ne correspondent pas à la réalité du travail réalisé (par exemple, de chefs de projets ayant réussi ne sont pas crédités de cette réussite par leurs chefs de service) ;
- les potentiels ne sont pas estimés ;
- les appréciateurs ne sont pas formés et manquent d'objectivité ;
- les compétences ne sont pas toutes reconnues ;
- les outils et méthodes pour les évaluer ne sont pas disponibles ;
- les cadres n'obtiennent pas de reconnaissance pour le développement des compétences de leurs subordonnés ;
- l'évaluation n'est pas cohérente avec les politiques et pratiques de formation et de rémunération.
- la détection de besoins n'est pas suivie d'effets : dans certaines entreprises, les entretiens d'appréciation n'ont lieu qu'après que les plans de formation aient été décidés. Les besoins de formation détectés ne pourront être satisfaits que lors du prochain plan, soit un an après l'entretien. Ce décalage ne peut que conduire, si rien n'est fait par ailleurs, à la permanence d'un déficit de compétences et à une démotivation des appréciateurs et appréciés concernés.

La formation est aussi une cause du déficit de compétences :

- les objectifs peuvent ne pas être atteints du fait de formations non appropriées ou non proposées (par exemple, la formation à la résolution de problèmes ou au management) ;
- la mise à niveau des savoirs nécessaires à la construction de compétences n'est pas réalisée ;
- les moyens alloués sont insuffisants, interdisant à tous ceux qui auraient besoin d'être formés de suivre la ou les formations nécessaires ;
- les formateurs ne sont pas suffisamment professionnels ;
- les dates fixées pour la formation ne sont pas compatibles avec des pointes d'activités requérant la présence des personnes à former, les chefs des futurs formés refusant de les laisser partir ;
- des formations sont dispensées trop tardivement ou trop longtemps à l'avance, et de ce fait non utilisées et oubliées...

Tout cela indique une absence de maîtrise du processus de formation et une carence de politiques en ce domaine.

Les carrières et les promotions sont, dans certains cas, des motifs d'insatisfaction pouvant être à l'origine de décisions de départ (ainsi en est-il pour des politiques de promotions à l'ancienneté ou des promotions accordées uniquement pour des raisons de clientélisme), et donc un facteur de diminution des compétences.

L'absence de véritables passations de pouvoirs où les anciens titulaires mettent au courant leurs successeurs des problèmes à résoudre en priorité et des actions qui ont été réalisées est une autre source d'inefficacité.

Le niveau de **rémunération et l'importance des avantages sociaux** qui sont des causes de démotivation, et quelques fois des motifs de départs, lorsque des offres de postes mieux rémunérés sont offerts.

L'inadéquation des politiques de Ressources Humaines provient d'une absence et de méthodes et de contrôle et de moyens. Les dysfonctionnements évoqués induisent le non développement des compétences, l'absence d'implication et de responsabilisation du personnel.

2- Organisation

L'organisation joue un rôle important dans le développement ou au contraire le déficit des compétences.

Ainsi, la centralisation excessive, le trop grand nombre de niveaux hiérarchiques, l'absence de définitions claires des responsabilités, un degré très élevé de bureaucratisation (excès de réglementation) sont des facteurs de désresponsabilisation et de non implication des salariés, qui conduisent à une sous utilisation des compétences et sont des sources d'inefficacité.

L'absence de transversalité (absence de groupes transversaux ; absence de liaisons entre processus) ou encore le cloisonnement entre services et fonctions induit un déficit de compétences, car cela conduit à la lenteur des décisions et à l'absence d'échanges de bonnes pratiques : cela interdit la diffusion des savoirs et obère les efforts d'amélioration.

Il en va de même pour l'absence : de plans de remplacement, de système de formalisation des savoirs importants, de capitalisation et de méthodes pour des projets et des savoirs, de maillage entre compétences, de système de diffusion des bonnes pratiques.

3- Le leadership

Les différentes causes possibles du déficit de compétences découlent, en dernier ressort, des décisions du dirigeant.

Il est en effet responsable de la définition d'une vision pour donner du sens aux actions et de l'élaboration des grands axes de la stratégie ; il doit s'assurer du déploiement des objectifs, veiller, entre autres choses, à la cohérence des politiques de Ressources Humaines avec la stratégie et les principes d'action.

Or dans la pratique, on constate que rares sont les dirigeants qui assument correctement les responsabilités de leader. Trop souvent, ils ont des préoccupations uniquement financières et à court terme, ou ne font que profiter des avantages de leur position, et ne se préoccupent pas des facteurs de développement à long terme, au premier rang desquels figure le développement des compétences.

Les rôles d'un dirigeant différent de ceux de managers : il doit impulser le changement, définir une vision, la communiquer tant oralement que par écrit, motiver les personnes concernées pour les inciter à suivre la direction définie (par exemple en satisfaisant leurs besoins fondamentaux comme le besoin de reconnaissance, le désir de réussite, l'estime de soi, instituer une culture du leadership, en récompensant notamment les managers qui parviennent à former de futurs leaders.

Les managers, de leur côté, doivent gérer la complexité, c'est à dire planifier, budgéter, organiser, recruter, résoudre des problèmes, contrôler.

Un leader doit avoir des caractéristiques, comprenant des traits de personnalité, des savoirs-être et des capacités, qui assureront son succès. La liste contenue dans le tableau 1 paraît être constitutive d'un modèle idéal, mais elle a été élaborée en tenant compte des qualités que présentent des leaders qui ont réussi. Le décompte des caractéristiques d'un dirigeant permet de se faire une bonne idée de son profil et d'expliquer les dysfonctionnements éventuels.

C- Evaluation des risques

Les risques sont le produit des conséquences non désirées pondérées par la probabilité d'occurrence des événements qui les entraînent : les risques sont toujours pris dans une acception négative. Pour les évaluer, il est d'abord nécessaire de dresser la liste de toutes les conséquences possibles et d'évaluer leur gravité.

Le cas suivant d'un Directeur Général d'une grande entreprise publique illustre la notion de risques liés au déficit de compétences.

A la suite d'une décision politique, le Directeur Commercial de l'entreprise, qui était là depuis trois ans, fut nommé, à la place de l'ancien DG, qui avait cependant obtenu de bons résultats et était très apprécié par l'ensemble de son personnel.

Le nouveau DG avait occupé des fonctions de cadre supérieur dans un tout autre secteur que celui de l'entreprise et ignorait presque tout de ses caractéristiques.

Au bout de quelques mois, il commença à recruter des amis pour les mettre dans des postes de direction : il écarta les principaux cadres supérieurs, soit en les affectant à des postes d'un niveau inférieur à leurs compétences, soit en diminuant considérablement leurs responsabilités.

En outre, il institua une très forte centralisation : toutes les décisions, y compris celles qui ressortaient de la responsabilité de cadres non supérieurs devaient lui être soumises avant toute mise en œuvre. Aucune remarque autre que laudative n'était admise.

Les projets entamés par l'ancien DG furent systématiquement abandonnés au motif que leur rentabilité à court terme n'était pas assurée.

Pour améliorer la rentabilité, il procéda à la réduction des effectifs, de l'ordre de 30%, ce qui dans une entreprise où les frais de personnel étaient de l'ordre de 70 % du budget l'accrut mécaniquement.

Par ailleurs, le budget de ses frais de déplacement tripla par rapport à celui de son prédécesseur : les visites dans les succursales s'accompagnaient de repas dans les meilleurs restaurants, où il conviait ses amis et quelques fois des membres de sa famille.

Tout cela traduisait des carences très importantes de leadership (absence de valeurs, incapacité à déléguer et à mobiliser, absence d'écoute, absence de vision, refus de prendre en compte les conséquences de ses décisions), en même temps que l'absence de gestion des compétences et des politiques de Ressources Humaines inadéquates.

Or, les risques de tels comportements étaient aisément prévisibles : la démotivation du personnel, la perte de confiance, le départ des cadres les plus compétents (les autres se soumettant en apparence), et enfin des performances dégradées.

Au bout d'un an et demi, un climat détestable s'était instauré ; le personnel n'avait plus aucune confiance dans ses dirigeants et était fortement démotivé; toutes les performances clés de l'entreprise avaient régressé.

Le pouvoir politique, au vu des résultats enregistrés, se décida alors à réintégrer l'ancien DG : la majeure partie des cadres et techniciens qui étaient partis revinrent, avec des

salaires et des avantages sociaux plus importants que ceux qu'ils avaient avant leur départ. Une organisation responsabilisante fut mise en place et les performances de l'entreprise furent accrues dans de notables proportions.

Conclusion

Toutes les décisions importantes dans l'entreprise mettent en œuvre des compétences : il est donc indispensable, avant de les prendre, d'envisager toutes les conséquences qu'elles peuvent avoir et les risques qui en découlent, notamment la création de facteurs de démotivation et de désorganisation conduisant à des pertes ou des sous utilisations des compétences.

Bibliographie

- Dejoux, C., Les compétences au cœur de l'entreprise, Editions d'Organisation, 2001
Dieng-Kuntz, R. et alii, Méthodes et outils pour la gestion des connaissances, Dunod, 2001, 2^{ème} éd
EFQM, Les huit principes fondamentaux de l'excellence, sd.
Le Boterf, G., L'ingénierie des compétences, Editions d'Organisation, 1998
Le Boterf, G., De la compétence- Essai sur un attracteur étrange, Editions d'Organisation, 1994
Zalek, A., Managers et leaders...en quoi sont ils différents ? in « Le leadership », Harvard Business Review éd., Editions d'Organisation, 1999