

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal N° 292

Séance 3 avril 2001, Grand Hôtel Les Endroits, La Chaux-de-Fonds

Présents : 23

Thème : GESTION DES COMPÉTENCES

La séance est ouverte, par notre vice-président 2, Thierry Gonzalez, qui, après la présentation d'usage, cède la parole au conférencier, psychologue de formation, ayant de nombreuses années d'expérience dans l'orientation et la gestion de carrière, M. Jean-Marc Fragnière, directeur du CBVA.

1. Le CBVA qu'est-ce?

Comme son logo l'indique, le CBVA est le Centre de bilan de compétences et de préparation à la validation des acquis. Il a pris son origine pour trois raisons, à savoir l'augmentation des :

- demandes des employés et des cadres des services publics en matière de mobilité interne et de modification et de changements au sein même des administrations cantonales ou communales,
- personnes en reconversion ou rupture professionnelles particulièrement en raison de la situation du chômage,
- attentes des entreprises dans la gestion RH.

En novembre 1999, une enquête a été adressée à environ 120 entreprises du canton, privées et publiques, pour vérifier l'intérêt qu'elles portaient à la création de ce centre qui est devenu entre-temps opérationnel depuis le 1^{er} mai 2000. Il a la particularité d'être autoporteur sur le plan financier dans une structure étatique.

2. L'utilité du bilan de compétences dans le domaine de la gestion des RH

En préambule, l'orateur précise qu'il est un praticien de terrain, qu'il n'est pas un spécialiste de la gestion du personnel, qu'il apporte donc le regard de celui qui pense en termes de compétences et privilégiant l'individu comme acteur de ses propres ressources.

Le contexte de la compétence : Aujourd'hui on a coutume de dire dans les entreprises qu'on ne gère plus les emplois, les personnes, mais les compétences. On ne cherche plus des candidats, mais des compétences. On parle aussi de gestion prévisionnelle des compétences, de transfert, de rémunération des compétences, de compétences génériques, etc.

Toutes ces réflexions ont débouché sur l'ingénierie des compétences. Ainsi, selon la fonction, il faut des compétences à différents niveaux de connaissances : générales, procédurales, relationnelles, cognitives, de qualités personnelles, de l'environnement professionnel, de réseaux (experts professionnel, social, informationnel, etc.).

3. La gestion des ressources humaines

Elle obéit à une logique instrumentale, au service essentiellement de l'entreprise et de sa performance. La personne en elle-même n'est pas centrale, c'est l'optimisation de ses ressources qui l'est. La personne est presque considérée parfois comme un objet de gestion d'où souvent en GRH des résistances. Et tout l'art du management, de l'encadrement, va consister à transformer le travail de la personne dans l'entreprise en performance en faisant dans la mesure du possible adopter des comportements aux personnes, qui sont jugées efficaces, pour que les objectifs de l'entreprise soient atteints. Donc, c'est l'efficacité du comportement qui importe. Le management n'a pas à se préoccuper du psychologique. À titre de comparaison, le conférencier rappelle que le discours des années 70 gravitait autour de la motivation. Le manager devait motiver ses collaborateurs, répondre à leurs besoins, à leurs attentes. Aujourd'hui, c'est un nouveau discours qui émerge : le discours de la compétence qui a ceci de particulier de s'adresser directement aux individus, aux employés eux-mêmes. Le slogan, c'est : « Soyez compétent, demeurez compétent, développez vos compétences... pour être toujours employable. » De la logique « diplôme », on est passé à celle de compétences qui dépend beaucoup de la personne elle-même. Faites-vous, vous même !

4. Définition de la compétence

Pour comprendre la compétence, il faut analyser l'activité. La compétence devient ce qui permet de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel bien particulier.

Définitions :

- La compétence est un savoir agir doublé d'un pouvoir agir, cela dans un contexte donné.
- La compétence est une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être.

Quand on part de ces trois niveaux de compétences, et qu'on parle d'évaluation, on a tendance à se centrer sur le savoir-être parce que les savoirs et les savoir-faire sont des éléments assez objectivables, alors que le savoir-être est quelque chose de plus difficilement observable. Aujourd'hui, le savoir-être, même si ce n'est pas un concept, c'est une notion qui pourrait se réduire en cinq catégories qui présupposent que la personnalité existe, que l'individu est cause de ce qui lui arrive :

Les qualités morales : Les outils pour les repérer que l'observateur a à sa disposition sont le bon sens et l'intuition. C'est souvent un discours non scientifique, mais qui permet aux processus de projection individuels ou sociaux de fonctionner. On va attribuer à quelqu'un des qualités que finalement on a soi-même.

Les typologies caractérologiques : Elles existent depuis l'antiquité. Pour rappel, les quatre tempéraments de base selon Hippocrate : sanguin, lymphatique, nerveux et bilieux. Ce classement est utile parce qu'il permet de réduire l'individu à des dimensions maîtrisables.

Les aptitudes et traits de personnalité : Le but de leur évaluation est de dégager un diagnostic, voire un pronostic. C'est une approche qui revendique son caractère scientifique. Le repérage des traits de personnalité permet de prédire un certain nombre de comportements. Cette pratique est fortement ancrée dans certaines entreprises en particulier lors de la situation de sélection. Il n'empêche qu'il n'est pas rare de voir des experts se perdre parfois dans les méandres et circonvolutions cérébrales des sujets observés.

Les goûts et intérêts : Cette dernière catégorie introduit la notion de motivation individuelle dans l'évaluation du savoir-être. Le sujet cesse d'être un objet d'étude passif pour devenir une personne qui exprime des préférences à partir desquelles le management va tenter de l'orienter.

L'évaluation des comportements : Fait référence à l'école behavioriste (stimulus - réponse), mais aussi à la psychologie du sens commun qui considère que le comportement est l'ensemble des réactions objectivement observables. Les entreprises ont beaucoup développé l'apprentissage du bon comportement et de nombreuses techniques (programmation neurolinguistique (PNL), application de l'analyse transactionnelle (AT), toutes ces démarches dans l'idée d'atteindre l'objectif de

faire adopter le comportement jugé le plus efficace par l'entreprise.

5. Qu'est-ce qu'une démarche de bilan de compétences ?

Le bilan de compétences est un processus d'actions, une démarche volontaire qui doit permettre d'analyser les compétences professionnelles et personnelles, les aptitudes, les motivations et définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.

Il n'existe pas de bilan de compétences type, identique pour tout le monde. Chaque prestation intègre, à travers des actes techniques adaptés, les besoins et objectifs correspondant à chaque situation individuelle. Cela dit, une démarche de bilan doit répondre à plusieurs principes de base important.

6. Principes de base

Démarche finalisée : Faire le point d'une carrière, postuler dans une nouvelle fonction, voire mieux se vendre dans une activité quelle qu'elle soit.

Démarche volontaire : En effet, forcer quelqu'un à entrer dans une démarche de compétences serait contre-productif.

Champ d'investigation large : Il ne suffit pas d'analyser ce que la personne fait au travers de ses expériences et de ses acquis. La personne est prise dans son ensemble au travers d'une investigation de ses intérêts et motivations, mais aussi de sa relation au travail, de ses valeurs professionnelles et personnelles.

Travail d'explicitation des acquis : C'est tenter de clarifier l'image de soi dans ce que le sujet est capable de faire.

Gestion autonome des compétences : La démarche est formative dans la mesure où elle apprend à la personne à entrer dans une réflexion et un processus d'analyses pour qu'elle puisse par la suite les continuer elle-même.

Prise en compte de l'environnement : Il n'est pas imaginable de faire un travail avec une personne sans prendre en compte son environnement, là où elle travaille.

Médiation sociale : C'est apprendre à la personne à intégrer ce qu'elle va apprendre sur elle-même afin d'éviter les mauvaises interprétations, car des lacunes seront mises en évidence. Dans certain cas, un accompagnateur est nécessaire dans ces moments-là.

Établissement d'un contrat : Aucune démarche de bilan de compétences n'est entreprise sans qu'elle ait été préalablement contractualisée. Les contrats sont de deux ordres : a) contrat bipartite, b) contrat tripartite. Contrat bipartite : lorsqu'une personne décide de s'engager dans un bilan de compétences, il lui est proposé : définition de la demande, objectifs, déroulement, qu'est-ce qui lui sera restitué et durée de l'intervention. Contrat tripartite : dans ce cas, l'entreprise est mandataire. Elle veut donc quelque chose en retour. Il est donc extrêmement important de se mettre au départ d'accord avec la personne qui est bénéficiaire du bilan et le mandataire qui est l'entreprise et CVBA pour préciser la demande et surtout définir ce que le CVBA va restituer, cela est capital pour maintenir une confidentialité entre les trois parties.

Contrôle de qualité : Il s'agit là d'éléments en particulier liés aux outils utilisés dans la démarche qui sont des outils validés, fidèles, sur le plan statistique et qui ont fait leurs preuves.

7. La méthodologie

Elle se caractérise en trois phases:

- Une phase préliminaire contractualise les attentes, le rôle et l'engagement du salarié, ceux des prestataires de bilan et, selon les cas, ceux du mandataire (entreprise ou service). Les conditions de restitution des résultats du bilan sont précisés.
- Une phase d'investigation prévoit une démarche de mise en valeur des compétences personnelles et/ou professionnelles. Cette étape peut se faire individuellement ou en groupe.
- Une phase de conclusion, au cours de laquelle est évaluée la démarche, prévoit l'élaboration d'un plan d'action et la constitution d'un dossier de synthèse.

8. Types de bilan

Ils sont au nombre de quatre :

- *Bilan de compétences* : portfolio pour les personnes qui souhaitent faire le point de leur situation dans un but de reconnaissance, parfois en vue de validation d'acquis : art. 41, institutions sociales, femmes en réinsertion.
- *Bilan de carrière* : pour personnes désireuses d'un changement professionnel, d'une évolution professionnelle. L'objectif est l'élaboration d'un projet professionnel : intérêts, valeurs, relation au travail, potentiel d'évolution, personnalité, projet.
- *Bilan d'évaluation de compétences* : employabilité dans les recherches d'emploi, de transition (outplacement), de maintien de l'emploi : sens du travail, aptitudes, capacités, ressources et compétences, projet, formation.
- *Bilan sélection* : dans des situations de recrutement, de promotion interne : assessment, bilan comportemental, compétences managériales, potentiel intellectuel, motivations.

Il est toujours possible de faire des bilans partiels sur l'un ou l'autre thème.

9. Illustrations

L'orateur pour terminer son exposé a présenté un logiciel expert qui mesure les motivations et les comportements au travail et qui permet de voir quels sont les domaines d'activités privilégiés en fonction de la personnalité. Il s'agit d'un logiciel qui établit la carte du savoir tout en passant par dix dimensions bipolaires qu'il combine ensuite pour établir un profil individualisé de management. Ce procédé n'empêche pas de recourir aux bons vieux tests psychotechniques et psychologiques en fonction des problématiques exposées.

10. Les exigences de qualité

CORTAB, VALIDA définissent en Suisse les exigences de qualité pour accréditer les Centres de bilan et les professionnels conseillers en bilan. Le SAS (Service d'accréditation suisse géré par l'office fédéral de la métrologie) examinera prochainement les propositions du CBVA pour aboutir prochainement à un label qui permettra de contribuer encore à une meilleure qualité.

Après un feu roulant de questions, l'auditoire a remercié l'orateur, comme il sait le faire, par des applaudissements qui traduisaient tout le bien qu'il pensait de cette soirée instructive.

Le procès-verbaliste :

Jacques Maurice Chenaux

Neuchâtel, le 9 avril 2001

Annexe : Procès-verbal n° 292 de la SEP neuchâteloise:

Selon la nouvelle loi sur le travail, entrée en vigueur au 1^{er} août 2000, le travail de nuit sans alternance n'est plus possible.

Ceci nous pose de grands problèmes car nous travaillons, à notre Production à Onnens/VD, depuis des années en 3 équipes, à savoir 2 équipes alternantes du matin et après-midi et une équipe fixe de nuit, composée de volontaires, ceci à la satisfaction du personnel concerné.

Selon intervention de notre syndicat et une procédure de consultation auprès du personnel concerné, il s'avère que ce dernier souhaite maintenir ce système qui fonctionne très bien.

Suite à une lettre du syndicat adressée à notre Direction et stipulant les différentes raisons pourquoi les employés concernés veulent maintenir le travail de nuit fixe sans alternance, nous avons donc fait une demande de renouvellement de notre permis actuel selon l'ancien droit pour une période transitoire de 2 ans auprès de l'Inspection fédérale du travail à Lausanne, tout en espérant que cette période transitoire pourra devenir définitive à l'échéance.

Ayant appris que d'autres entreprises de la région rencontrent des problèmes identiques, nous serions reconnaissants qu'elles s'adressent également à l'Inspection du travail pour obtenir des renouvellements selon l'ancien droit.

Par une telle démarche de solidarité de la part de plusieurs entreprises, nous espérons que des éventuelles dérogations pourront être apportées à la nouvelle loi.

Pour des renseignements supplémentaires, vous pouvez contacter M^{me} E. Strangulies, Labour Relations & Administration Supervisor à Philip Morris Products SA, Neuchâtel (n° de tél. 032/888.62.40, E-mail : Strangulies.Erika@pmintl.ch)