

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale

De la Communauté Française

Rue Saint-Brice, 53

7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

Cadre en soins de santé

L'évaluation professionnelle par les compétences :

Historique de l'évolution d'un modèle.

Présenté par : François Delphine

f.delphine@skynet.be

En vue de l'obtention du diplôme de cadre en soins de santé

Année scolaire 2007 – 2008

Remerciements

Nous tenons à remercier :

Monsieur Vantomme, notre professeur de méthodologies de recherche qui nous a guidé tout au long de ce travail.

Monsieur Florin, notre professeur pour son investissement dans la lecture du travail ainsi que le lecteur externe qui sera choisi.

L'ensemble du corps professoral pour les enseignements reçus et utiles à notre recherche.

Madame Wangermez Magali, attachée à la gestion des ressources humaines, association interhospitalière du Tournaisis, pour les précisions apportées au sujet de la législation concernant l'évaluation des compétences du personnel soignant.

Monsieur Galkow Willy, conseiller pédagogique à la retraite pour la correction orthographique du travail et le partage d'informations liées à son expertise en matière de compétences.

Madame Derobertmeasure Monique, directrice d'école primaire à la retraite pour avoir corrigé les fautes d'orthographe.

Ainsi que ma famille et Thoma Régine pour le soutien apporté tout au long de cette recherche.

Abstract

L'évaluation professionnelle par les compétences.

Cet ouvrage témoigne de l'émergence du modèle de la compétence et de l'évaluation des compétences. Il retrace les transformations subies par l'organisation du travail à l'aide d'une méthode socio-historique et s'attache à décrire la place de plus en plus importante que l'individu acquiert au sein de l'établissement dans lequel il exerce sa profession.

Les ressources employées nous ont permis de cerner le contexte d'apparition des compétences dans les entreprises. Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à la notion de compétence et à son caractère polysémique. Ensuite, nous avons orienté notre recherche sur les compétences de l'infirmier(e)s, le secteur de la santé ayant également connu de nombreuses modifications. Nous avons également abordé la compétence collective, élément fondamental pour les groupes de travail.

Les stratégies de management orientées vers une gestion des compétences du personnel sont appliquées en divers endroits et de plus en plus fréquentes. Actuellement, la démarche d'évaluation semble être un moyen de gérer les compétences du personnel soignant. Toutefois, sa mise en œuvre paraît assez complexe. Comme tout projet, la mise en place du système d'évaluation comporte des failles. Cependant, l'évaluation des compétences est souvent vantée pour ce qu'elle apporte tant aux gestionnaires qu'aux collaborateurs et il semble qu'elle renforce la qualité de l'organisation.

Cette qualité peut être obtenue à partir de la mobilisation des compétences. Pour ce faire, l'entreprise devra prendre la peine d'élaborer un référentiel de compétences. Il représente la référence utile pour la gestion des ressources humaines et pour les salariés qui veulent clairement savoir ce que l'on attend d'eux.

INTRODUCTION.

En débutant ce travail, nous voulions nous pencher sur l'évaluation du personnel soignant. Nous avons vite constaté que ce thème était très vaste et que le terme "évaluation" comportait de multiples définitions et usages. Nous devons donc faire un choix. De nombreux ouvrages détaillent la façon de mener un entretien d'appréciation du personnel et les compétences à développer pour devenir un manager efficace. L'infirmier en chef dispose donc de multiples ressources pour développer ses aptitudes à évaluer son personnel. Notre attention s'est donc portée à un autre niveau : les bienfaits de l'évaluation étant prouvés, comment se fait-il qu'elle ne soit pas systématisée dans toutes les institutions et qu'elle engendre encore de nombreuses insatisfactions ? Il est vrai qu'il s'agit d'un processus extrêmement complexe à gérer mais il revêt une importance particulière pour les organisations modernes qui se veulent efficaces et performantes.

L'hôpital étant une communauté humaine, il importe de s'attarder à la vraie valeur des hommes et femmes qui y travaillent et qui repose essentiellement sur le fait de donner du sens à sa vocation, sa mission, celle de soigner. Or l'évaluation donne du sens et fait évoluer. Le cadre soignant a donc la responsabilité de perfectionner cette démarche et d'optimiser sa mise en œuvre au sein de l'entreprise.

Actuellement, les professionnels de la santé sont amenés à changer de service, d'établissement. Cette mobilité souhaitée par l'institution hospitalière est garante du développement des compétences et synonyme d'adaptabilité aux situations professionnelles évolutives. De plus, le contexte mouvant en matière de gestion des établissements de santé leur impose de définir une politique des ressources humaines afin de se préparer à l'évolution de l'emploi sur le plan quantitatif et qualitatif.

Toute ressource gérée, par l'entreprise, subit un jugement de valeur, une évaluation. Il en est de même pour les compétences. L'évaluation des compétences des individus et de leur valeur professionnelle est au centre du fonctionnement humain des organisations. La place importante que l'évaluation des compétences du personnel prend dans la littérature managériale et l'énergie qui lui est consacrée supposent que cet outil de gestion n'est pas un simple instrument, même si c'est cela qui est le plus visible, mais qu'il est avant tout un processus. De véritables enjeux se retrouvent dans l'évaluation des compétences. L'emploi des compétences dans la nouvelle organisation du travail suppose une nouvelle conception de l'évaluation à partir de l'élaboration d'un référentiel de compétences. Nous profiterons de cette recherche pour clarifier le terme

compétence qui est souvent utilisé dans la société actuelle à des fins différentes. Il existe souvent une confusion dans l'utilisation de cette notion qui est probablement liée à la méconnaissance des conditions sociales dans lesquelles ce concept a fait irruption sur le marché du management des ressources humaines.

Afin de situer l'état d'avancement de la réflexion autour du sujet de l'évaluation des compétences, il nous a paru judicieux de retracer son évolution dans le contexte sociétal. Pour certains, l'histoire se déroule selon un programme établi dès le départ et il est possible d'émettre des hypothèses fiables sur son utilisation grâce à l'identification de ses caractéristiques et des conditions qui permettent son application. Pour d'autres, le projet se construit dans l'action et il est nécessaire de tester son degré de réalisation pour effectuer les réajustements nécessaires. Dans ce cas, le but n'est pas uniquement d'établir des probabilités sur son devenir mais plutôt de comprendre les changements de l'organisation et de la conduite de l'action en fonction des objectifs visés. Nous pensons que retracer l'histoire de l'évaluation des compétences peut aider à prendre conscience de son utilité pour le secteur hospitalier qui n'est pas avant-gardiste en la matière. Nous sommes persuadés qu'en comprenant d'où vient l'évaluation, les appréhensions à son égard seraient amoindries. Tout le monde a un jour ressenti le besoin de se plonger dans le passé, nombre de personnes emploient la généalogie pour trouver leurs origines. Cette méthode, tout comme celle employée dans ce travail ne sont autres que des vecteurs de sens. Et pour progresser, nous avons parfois besoin de cerner le sens des choses.

Tout individu naissant et grandissant au sein d'une société hérite d'un savoir social qui se développe, se transforme et s'enrichit. Notre société a acquis une somme fabuleuse de connaissances au fil du temps. Ces connaissances servent d'ailleurs aux individus et aux institutions de cette société à s'orienter. C'est pourquoi, il nous paraît judicieux de retourner à l'origine du concept de l'évaluation des compétences pour savoir vers quoi il tend. Nous pensons qu'en cernant mieux les tenants et aboutissants de la compétence et de son évaluation, cela permettra à ceux qui hésitent encore à instaurer ce système, de se positionner avec clairvoyance. Notre but n'est pas d'influencer à tout prix l'avis des lecteurs pour qu'ils adoptent l'évaluation des compétences mais plutôt de retracer les transformations positives et/ou négatives qu'elle a subies ainsi que d'en comprendre un certain nombre de modalités afin qu'ils puissent en juger par eux-mêmes. Cela ne nous empêchera pas de donner notre propre vision des choses et de développer certains aspects actuels des compétences et de l'évaluation, de manière à éclairer les lecteurs sur ce qu'il en est, aujourd'hui, de la mise en place d'un projet de gestion des compétences à partir de l'évaluation.

Nous allons tenter de comprendre les phénomènes sociaux qui naissent dans le travail et l'explication de ceux-ci dans la réalité sociale elle-même. Pour ce faire, nous aurons recours à la sociologie du travail qui les étudie et remonterons au temps du taylorisme et du fordisme qui ont eu une grande influence sur l'organisation du travail. Cet aller-retour entre le passé et le présent devrait nous permettre de cerner les transformations subies par le travail ainsi que le contexte d'apparition des compétences dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

Nous sommes convaincus que c'est en comprenant le monde social qui nous entoure et en étant capables de nous situer dans notre environnement que se créent les possibilités de l'influencer et de devenir agent de changement. C'est en cernant le jeu entre l'évolution de la société et la nôtre que nous devenons aptes à répondre aux évolutions et à la mutation de la société. Notre question de recherche s'oriente donc vers la compréhension de l'évolution des stratégies de management vers une gestion centrée sur les compétences du personnel, tendance actuelle ou véritable affirmation d'un modèle ?

CHOIX DE LA METHODE.

Afin de familiariser le lecteur avec la méthode socio-historique que nous avons choisie pour traiter le sujet de l'évaluation des compétences, nous avons décidé de lui consacrer quelques lignes. L'histoire est une science très ancienne qui signifie, " enquête " en grec. Pour favoriser leur inspiration, les historiens grecs disposaient d'une muse nommée Clio. On considère que les premiers historiens sont deux auteurs classiques grecs ; Hérodote et Thucydide. Il existe actuellement un véritable attrait pour l'histoire qui peut s'expliquer par l'incertitude que la société éprouve à l'égard du futur. Les changements sociaux sont tellement nombreux qu'ils méritent que l'on s'y intéresse et que l'on cherche à comprendre la complexité des évolutions humaines, de façon à ne pas oublier avec le temps les actions des hommes qui nous précèdent.

La démarche de l'historien est orientée par son hypothèse théorique et basée sur la question de la probabilité de l'influence d'un ou plusieurs faits sur un ensemble d'autres faits et de leur interaction. L'interprétation du chercheur consiste à évaluer le degré de cette influence. L'hypothèse théorique est envisagée comme une réponse anticipée et provisoire au phénomène étudié. C'est pourquoi, nous sommes partis de l'hypothèse suivante : *“ les évolutions de la société, des professions et de la considération du travailleur ont conduit les entreprises à utiliser la gestion des compétences et à pratiquer l'évaluation de leurs collaborateurs ”*.

Les sources utilisées sont exploitées à partir de l'hypothèse retenue. A travers les témoignages du passé, notre recherche vise la compréhension d'un fait actuel, en l'occurrence l'émergence du modèle de la compétence dans l'évaluation professionnelle, à travers un ou plusieurs éléments qui ont contribué historiquement à son élaboration. Ensuite notre tâche consiste à construire des modèles d'intelligibilité sur base des sources employées afin de développer la connaissance théorique.

Le chercheur tente de regrouper les faits qui relèvent du même thème, critique les témoignages et identifie leurs contradictions pour ensuite présenter ses résultats sous forme d'une narration. L'historien s'intéresse à l'évènement et tente de l'expliquer. Il ne doit pas prendre pour argent comptant les sources qu'il consulte mais il doit adopter une attitude critique à leur égard. Une règle importante est de respecter la vérité des faits en transmettant les choses telles qu'elles se sont passées. Pour ce faire, le travail doit comporter des notes de bas de page qui font références aux sources. Celles-ci sont des moyens pour le lecteur de vérifier les dires de l'historien.

L'histoire se complète avec d'autres disciplines telle que la sociologie pour élargir son champ d'étude afin d'analyser les faits sociaux, d'en expliquer les origines, d'en identifier la

chronologie et d'éclairer l'action des personnages du passé. L'histoire se construit sur base des mouvements sociaux qui expliquent la structuration de la société. Tout évolue dans des contextes différents qui influencent les choses et où celles-ci se construisent, rien n'est linéaire. L'approche est donc plus socio-historique.

Notre approche s'étend sur le long terme de façon à mieux distinguer la présence ou non de transformations dans notre société. Notre réflexion s'articule autour des trois dimensions (passé, présente, futur) mais ne s'arrête pas à des dates. Pour l'établir, dans un premier temps, nous avons analysé de multiples ouvrages d'auteurs différents. Ensuite, nous avons utilisé la technique du commentaire pour "faire parler" ces sources en les situant dans leur contexte. Et pour terminer, nous avons construit notre propre interprétation en fonction de notre problématique. Le chercheur qui utilise une méthode historique peut avoir des idéologies personnelles mais celles-ci sont en principe exclues du travail. Toutefois, nous utilisons une méthode plus socio-historique et nous nous sommes autorisés à appuyer notre positionnement personnel à divers endroits du travail afin d'avancer une réponse à la question posée en début de recherche. C'est aussi une manière pour que vous puissiez juger de notre sagacité, de notre esprit critique et de la pertinence de notre argumentation tout au long de ce travail.

CHAPITRE I : HISTORICITE DE LA GESTION PAR LES COMPETENCES.

La gestion des compétences fut une véritable mode lors des deux dernières décennies du siècle passé. Celle-ci perdure et nécessite des efforts continus de la part des entreprises qui souhaitent adhérer à ce type de gestion. Le secteur social et notamment les hôpitaux, pensent et agissent de plus en plus en terme de compétences. Notre société actuelle a un attrait particulier pour la compétence de chacun. Nous avons donc voulu éclaircir le contexte d'émergence de la notion de compétence afin de mieux cerner le concept et de mieux comprendre les enjeux qui conduisent les gestionnaires d'entreprises à l'utiliser.

1. Les fondements de la “ pensée compétence ”.

Le terme “ compétence ” existe depuis longtemps dans le milieu professionnel. Dans un premier temps, il faisait référence à des caractéristiques du comportement. Les armées allemandes et anglaises ainsi que l'ancienne C.I.A. américaine utilisaient une méthode fondée sur une description détaillée des profils de comportement pour la sélection des officiers. Une évaluation était alors mise en place au travers des techniques de simulation. Nous remarquons que dès le début, l'évaluation des compétences prend en compte le facteur de l'adaptabilité à la situation de terrain. A la fin des années 1930, la méthode de “ l'assessment center ” apparaît mais il faudra attendre les années 1950 pour qu'elle soit employée par les entreprises dans le cadre de la sélection du personnel et de son orientation de carrière. General Electric et General Motors furent les premières industries à l'utiliser. Depuis les années 1980, son usage s'étend à la formation et au développement. A cette époque dans le Benelux, Masterfoods et Ford commencent à utiliser les “ assessment centers ”. Cette nouvelle méthode répond au contexte de changement subi par les entreprises contraintes à des réorganisations permanentes dans les années 1990. Il s'agit d'un processus d'évaluation durant lequel plusieurs évaluateurs (assesseurs) formés évaluent un individu ou un groupe. Les évaluateurs observent la personne évaluée qui est placée dans un contexte représentatif de la fonction à évaluer.

Nous constatons alors que les “ assessment centers ” furent les piliers du développement de la gestion des compétences. Ces vingt dernières années, ceux-ci ont permis aux entreprises d'accroître leur expérience en matière de profils de compétences, d'évaluation et de développement systématique du comportement humain. C'est de cette façon que la “ pensée compétence ” a pu être abordée sous un autre angle et rendue opérationnelle. De nombreux ouvrages témoignent que les économistes américains puis européens se mirent à

théoriser sur les compétences. Ceci va de pair avec l'expansion des nouveaux marchés au Japon, en Asie du Sud-Est, en Afrique et en Inde. En effet, la réussite des entreprises est déterminée par l'organisation scientifique du travail, les principes de la production de masse et la spécialisation du travail. Tous ces critères renvoient à la concurrence accrue des entreprises américaines et européennes. De plus, en Europe, la main-d'œuvre est vieillissante, l'énergie et les matières premières se font rares, donc les entreprises ont tout intérêt à constituer leur avantage concurrentiel sur base de la capacité à mobiliser toutes les intelligences. Le but étant de produire un meilleur service au client. Nous pouvons alors aisément comprendre que ces dernières ont cherché de nouvelles méthodes dont la gestion par les compétences pour renforcer leur avantage concurrentiel. Les établissements de travail ont alors compris que l'une de leurs principales ressources était les personnes. Des moyens de flexibiliser le travail se sont mis en place et une attention particulière s'est portée sur les aptitudes et les compétences des individus et des groupes de travailleurs, *“ de plus en plus, le personnel est considéré comme la clé du succès ”*.¹

Les recherches effectuées dans le passé à propos de la psychologie du travail ou de l'ergonomie ont favorisé la production de savoirs scientifiques propres à leurs champs et aux transformations sociales du travail. La condition d'efficience des systèmes et des installations devient le sens du travail qui engendre la connaissance et la reconnaissance des activités humaines. Le modèle du métier est remis en cause car, autour de règles stabilisées, il construit un professionnalisme technique qui se protège de l'environnement. Or, au fil du temps, c'est l'environnement qui entre dans l'entreprise et il devient nécessaire de penser à l'envers. Il faut maintenant partir de la demande du client pour organiser la production et plus l'inverse. Des dynamiques sociales et cognitives, que les métiers anciens ne connaissaient pas, voient le jour à partir du moment où les performances se complexifient et partent de la relation au client.

Even Loarer, affirme que la notion de compétence ne trouve pas son origine au sein de la psychologie, ni de la sociologie ou de l'ergonomie. D'après l'auteur, elle serait issue du champ de la formation professionnelle. Durant toute une période, tout le monde parlait du concept de compétence mais personne ne savait clairement ce que cela voulait dire. Chacun en avait sa propre conception mais peu à peu, des pratiques efficaces pour former, évaluer et valider les compétences se sont développées.

¹ VAN BEIRENDONCK L., *tous compétents, le management des compétences dans l'entreprise*, Bruxelles, Editions De Boeck université, 2006, P.16.

2. L'évolution des différents modèles.

Nous ne pouvons pas avancer que le modèle de la qualification s'oppose au modèle de la compétence, ni qu'ils sont complémentaires. Il faut plutôt considérer que la compétence est une nouvelle forme de qualification encore naissante, une façon de qualifier. Cette qualification permet de positionner le salarié dans l'organisation du travail face à sa contribution aux conditions de production et permet de déterminer les niveaux de salaire. Les partenaires sociaux en France définissent la qualification comme ce qui résulte des ressources (en savoirs, savoir-faire, comportements,...) acquises par l'individu par la formation ou la pratique de diverses activités professionnelles et la distingue de la compétence en la définissant à son tour comme la mise en œuvre de ces ressources en situation. En d'autres mots, la qualification peut être comparée à " une boîte à outils " et la compétence renvoie à la manière de l'utiliser. Ce que l'on nommait communément " qualification " se réfère au mode historique de la qualification par le poste de travail. Cependant, l'approche " compétences " perturbe les certitudes habituelles. On constate souvent que la hiérarchie des compétences et celle des qualifications ne se superposent pas, que les plus compétents dans une entreprise ne sont pas nécessairement les mieux payés et que l'expertise et l'ancienneté ne coïncident pas forcément. Une distinction plus approfondie de la qualification et de la compétence vous est proposée dans le troisième chapitre.

L'histoire prouve que le modèle de la compétence tente de se substituer aux deux grands modèles dominants du métier et du poste de travail mais cette mutation est de longue durée. Le modèle du métier remonte loin, avant le XVIIIème siècle et a commencé à se construire dans les corporations artisanales urbaines. En ce temps-là, on était du métier ou on ne l'était pas. L'apprentissage revêtait une succession d'épreuves sanctionnées par les pairs. La hiérarchisation y était prédominante et le savoir professionnel relevait de l'observation des règles du métier dont la qualité et l'originalité du produit. Vers la fin du XVIIIème siècle, ce modèle a été attaqué car il était associé à l'ancien régime et vu par les révolutionnaires comme une forme sociale antidémocratique ne permettant pas le progrès de la citoyenneté et l'unification de la nation. Les nouveaux entrepreneurs industriels estimaient qu'il empêchait la transformation et la rationalisation des méthodes de travail et représentait un obstacle au contrôle à exercer sur les populations ouvrières quand elles ont commencé à être regroupées en usine.

Dès la fin du XVIIIème siècle, le modèle du poste de travail fait son apparition et finit par triompher plus tard, sous le sceau du taylorisme, consécutivement à une lutte de deux siècles contre le modèle du métier. Toutefois les classifications de métier ont continué à prédominer malgré que le taylorisme fût en voie de développement mais le modèle de l'emploi a fini par s'imposer en repositionnant les professionnels et ouvriers de métier en haut de la grille. Les

classifications étaient des systèmes de hiérarchisation où l'on pouvait retrouver selon une échelle, les positions des salaires et les possibilités de promotion mais elles n'étaient en aucun cas, des moments et lieux d'échanges et de négociations sur le contenu du travail, les choix d'organisation et la dimension professionnelle de la qualification.

La valeur du métier résiste grâce aux appartenances sociales et professionnelles qu'il crée. Toutefois, certains, comme les employés dans les services, s'y sont opposés et se sont retrouvés sans appartenance construite et reconnue. Le développement et la reconnaissance de la professionnalisation des employés ont été mis de côté pendant cette période et on s'est aperçu tardivement que ce groupe devenait pourtant le plus important au niveau quantitatif.

Nous constatons que ces évolutions se sont réalisées sur le long terme et que parfois, même si un modèle s'impose, on parle encore du précédent. Ces changements qui conduisent à l'extinction du métier et à l'appartenance qu'il créait permettent en quelque sorte de comprendre la difficulté actuelle de s'intégrer et de se sentir appartenir à un groupe qui n'est déjà pas reconnu lui-même. Selon Zarifian, professeur de sociologie et directeur de recherche, la compréhension des systèmes de gestion des compétences est difficile car les bases pratiques sont encore faibles. Ils ne sont encore que des formes revisitées du modèle du poste de travail dans le sens où il estime que ce sont des descriptifs et classifications d'emploi associés à des requis de capacités agrémentés d'une couche de savoir-être que l'on nomme référentiel de compétences. Selon lui, la base empirique existe mais le modèle n'est pas encore explicitement construit et n'existe que dans un nombre limité d'entreprises. Il y a donc des prises de risque sur l'avenir à prendre en faisant des choix mais il semble que ce soit un passage obligé pour toutes les formes historiques émergentes. Il est toujours plus simple de juger le système a posteriori que de comprendre ce qui se passe au moment où il émerge.

3. Les quatre grands moments de l'histoire du modèle de la compétence.

3.1. Le début des années 70 :

La période de crise se déclenche vers 1973, suite au premier choc pétrolier et déclenche de fortes mutations économiques et politiques. Il s'ensuit un éclatement du travail qui se transforme et se différencie. Un nouvel accord de classification à critères classants de la métallurgie fait surface vers 1974 après une longue négociation. Mais ce sont des emplois qui sont classés. Or, des critères tels que la responsabilité, l'autonomie ou encore la formation requise n'ont de sens que si l'on en fait des caractéristiques d'individus humains. Même si les caractéristiques de la ressource sont exprimées dans un langage proche des activités, le modèle de la compétence

s'attarde moins sur l'activité à réaliser et centre davantage son observation sur la personne qui la réalise.

D'après Zarifian qui a suivi de près cet accord, personne ne pensait qu'un nouveau modèle émergeait puisque l'on était encore dans la qualification de l'individu contre la qualification du poste. Les critères d'autonomie et de responsabilité sont nouveaux et comparés aux critères classiques de complexité de l'activité. Ceci ne veut pas dire que le taylorisme correspondait à des emplois simples et peu qualifiés car c'est le mode de construction de la qualification qui caractérise l'emploi et non son niveau. Autour du critère d'autonomie, il y a tout le contexte de révolte ouvrière contre le taylorisme et l'aspiration sociétale mise en avant par mai 68. Chacun veut définir lui-même les règles de sa propre action et sortir du déterminisme social où les normes de conduite sont imposées et étouffantes. Les individus veulent s'affirmer comme sujet. Cette autonomie est davantage individuelle que de groupe et la reconnaissance de la place et du rôle de l'individualité se dégagent. La question de l'individualité est située au cœur de la naissance officielle de la sociologie à la fin du XIXème siècle et s'avère donc très intéressante pour les sociologues. D'ailleurs, d'après Durkheim et Simmel, les sociétés modernes connaissent un processus profond de différenciation sociale dont l'issue est l'individuation. Tout individu aspire à être une singularité au sein du social et le devient. Les individus autonomes qui se composent ensemble selon des actions réciproques(Simmel) ou des activités sociales(Weber) composent le tout social qui émane du concept de société.

Même si le mot compétence n'est pas encore utilisé à l'époque de l'après-mai 1968, Zarifian la définit comme : *“ l'expression de capacités individuelles, singulières, au sein d'un ensemble de collectif ”*². Nous constatons donc que la compétence naît d'aspirations dites sociales et d'une évolution sociétale profonde. Ce critère d'autonomie fait encore débat à l'heure actuelle en sociologie. D'un côté, il est perçu comme positif du fait de la montée en réflexivité des individus et de leur participation avec le recul du taylorisme. D'un autre côté, il est critiqué face à l'isolement des individus qu'il suscite et au remplacement d'un travail plus éprouvant moralement à un travail physique pénible, de la substitution du stress à la fatigue. En ce qui concerne le critère de responsabilité, il relève d'une éthique professionnelle et non morale. Il s'agit d'aller jusqu'au bout de sa prise d'initiative et faire preuve de ce que l'on appelait *“ conscience professionnelle ”* dans le modèle du métier. C'est une question pratique et non morale. Mais dans l'air du temps, assumer une responsabilité devient une posture préalable à l'action. L'action vise la transformation positive des conditions d'activité et les dispositions d'action du client. L'action est guidée par le souci d'autrui et autorise d'avoir un pouvoir sur les

² ZARIFIAN P., *Le modèle de la compétence*, Paris, éditions liaisons, 2001, p.23.

autres. Zarifian cite Foucault (philosophe français) en disant : “ *exercer un pouvoir signifie agir sur l’action des autres* ”³. Le pouvoir dans ce cas relève bien de l’action exercée.

3.2. Le milieu des années 80 :

Si au départ la motivation provenait principalement des évolutions sociétales et d’une pression sociale, à cette époque, les questions de stratégie et de performance d’entreprises entrent en jeu également. La reprise économique a lieu vers 1984-1985, moment où l’économie française sort de la crise des années 70 et se développe par de nouveaux défis productifs et concurrentiels. La montée en qualité des produits, une personnalisation de la relation aux clients ainsi qu’une complexification des performances permettent de sortir de la crise. Une partie du pouvoir est décentralisée auprès des équipes de base pour qu’elles puissent répondre à la montée en complexité des performances en étant plus près des situations réelles. Cependant, l’incertitude s’installe tant au niveau de la reprise économique, que de l’évolution des marchés ou encore des transformations et mobilité des usages. L’environnement économique est turbulent, les technologies et les produits se complexifient et se renouvellent rapidement, ce qui crée une incertitude profonde.

Une divergence de souci entre les opérationnels et le secteur des ressources humaines s’installe. Les premiers s’interrogent sur la manière dont le personnel peut déployer son potentiel de compétences dans la prise en charge des nouvelles conditions de production et posent donc un problème pratique. Ils pensent donc gestion par les compétences, tandis que les ressources humaines pensent gestion des compétences. De là, naît un débat contradictoire qui existe encore à l’heure actuelle. A cette époque règne un sentiment d’injustice car le système reste encore bloqué sur les définitions de poste. Il n’existe pas encore de reconnaissance, ni de rémunération pour les compétences et les salariés s’interrogent sur la nécessité de s’engager subjectivement dans leur travail s’il y règne la règle d’un égalitarisme injuste. Quelque part, le comportement des salariés qui défendent la référence au poste est logique quand ils disent qu’ils ne font ni plus, ni moins que ce qui est écrit dans la fiche de poste (Zarifian). Cependant, pour les salariés les plus dynamiques qui s’engagent avec intérêt dans leur travail, cette situation ne peut pas durer et va à l’encontre de l’inventivité et de l’initiative indispensables pour faire face aux nouveaux défis productifs et concurrentiels. Les travailleurs réclament tout de même une égalité mais de jugement et de traitement face à de nouveaux critères de justice.

La façon de travailler change et de nouvelles technologies de l’information et de la communication ainsi que de nouveaux modes d’organisation apparaissent. La diffusion de

³ FOUCAULT cité par ZARIFIAN , op.cit., p79.

l'informatique coïncide avec la disparition de métiers anciens, la régression du secteur industriel et l'apparition de nouvelles professions.

3.3. Le début des années 90 :

C'est l'heure des réaménagements dans les grandes entreprises. En même temps, la tendance est, vu la conjoncture économique peu favorable, aux réductions de coûts et des effectifs avec une recherche de hausse de la rentabilité. L'émergence du modèle de la compétence, d'un côté, et l'opposition, la confrontation, l'équilibre et la combinaison d'avec le financement de l'économie, de l'autre côté, deviennent une question centrale. Le compromis entre les résultats et le développement des compétences ne coule pas de source. La prise d'initiative du salarié se voit forcée pour répondre au manque d'effectifs et ne représente pas un point positif pour le sujet, ce qui ne veut pas dire que le modèle de la compétence est complètement banni.

3.4. La fin des années 90 :

Le modèle de la compétence surgit à nouveau à la fin des années 90. Il acquiert une nouvelle dimension de référence à l'échelle sociale même si dans la pratique, il se retrouve principalement en entreprise. Même s'il existe des préoccupations pour les analyses des évolutions sociétales, à savoir, le niveau d'éducation plus élevé des salariés, la transformation des comportements, les attentes des jeunes générations, etc., l'accent est mis sur la concurrence internationale et pour faire la différence au sein de cette compétition, l'intérêt est au développement et à la mobilisation des compétences et non plus à la technologie, aux structures organisationnelles et aux niveaux des salaires.

Petit à petit, le travail se dématérialise. Auparavant, on reconnaissait les qualifications des travailleurs dans le secteur industriel à partir des efforts physiques et d'habiletés gestuelles dans l'exercice de leur métier. L'arrivée des nouvelles technologies s'intéresse davantage aux savoirs techno-scientifiques. Actuellement, les compétences professionnelles ne se résument plus à leurs aspects techniques mais relèvent davantage des conduites professionnelles et de compétences relationnelles. Pour faire face aux mutations du travail, les gestionnaires doivent donc s'adapter à la réalité des nouvelles situations de travail en changeant et en renouvelant leurs cadres théoriques et leurs modes d'intervention.

4. Retour sur diverses méthodes d'organisation du travail centrées sur la productivité.

Historiquement, le taylorisme amplifié par le fordisme a supposé la remise en cause du métier, héritage des corporations. Ces méthodes vont dégager un potentiel impressionnant de gains de productivité en apprenant à assumer la production en masse. Lorsque Taylor (1856-1915), ingénieur américain, est devenu contremaître dans une usine de métallurgie, il a été confronté à ce qu'il nomme " la flânerie systématique " de ses subordonnés. A cette époque, les travailleurs adoptaient cette attitude pour éviter l'usure au travail car il n'existait pas de système de protection sociale et ils se protégeaient d'une perte de revenus qui pouvait survenir à la suite d'une maladie ou d'un accident de travail. Selon Taylor, ce comportement relevait plus de l'inefficacité des méthodes de conception et d'organisation du travail que de la conséquence de la psychologie individuelle de l'ouvrier. Il décida donc de soumettre dans le détail l'organisation du travail à une logique rationnelle. Sa méthode consiste en une division du travail en tâches simples et répétitives et s'appuie sur un système de rémunération des ouvriers en fonction de leur rendement. Ce calcul est basé sur le principe du chronométrage et s'intéresse au nombre de pièces réalisées. L'individu ne doit pas être formé et sa responsabilité est limitée. L'idée de Taylor s'est montrée d'une grande efficacité dans la sidérurgie. Il a mis en application ses principes dans le but d'optimiser les résultats tant pour les ouvriers que pour la direction. Cela permet aux ateliers d'être mieux organisés, par la même occasion de réduire la fatigue de l'ouvrier. A la fin du XIXème siècle, le taylorisme ou organisation scientifique du travail, se développe aux Etats-Unis et donne la possibilité aux travailleurs non qualifiés d'entrer dans la production. Il faudra attendre les années 1930-1936 pour qu'il fasse son apparition en France, moment où l'ouvrier spécialisé surgit dans les conventions collectives.

Il faut être attentif à ne pas confondre taylorisme et fordisme. Ce dernier est plus un procédé de travail à la chaîne qu'Henri Ford (1863-1947), fondateur de la Ford Motor Company, a mis en œuvre et le taylorisme n'en constitue qu'une composante. Il s'agit d'une nouvelle méthode de travail industriel qui a provoqué la suprématie de son entreprise dans le domaine de la construction automobile. Son but était de stabiliser sa main-d'œuvre et de réduire les coûts de " turn-over " par une augmentation des salaires et donc du pouvoir d'achat. Il passe également par la rationalisation du mode d'organisation du travail avec la création de chaînes de montage. Ce principe est à l'origine de la standardisation et de la production en série. Il a l'avantage de créer une hausse de la production, de la productivité et de la consommation en passant par une diminution du coût de production. Il a ainsi pu diviser le temps de construction d'une automobile par douze dans les années 1920. Par contre la standardisation de la production a conduit à une consommation de masse et le travail de l'ouvrier est devenu de plus en plus répétitif et monotone. Le fordisme est apparu aux Etats-Unis suite à la crise économique de 1929 et en

France, au moment de l'après-guerre dans un contexte d'augmentation de la consommation et de boom démographique.

Quant à Henri Fayol (1841-1925), ingénieur des mines, il construit une théorie de la fonction administrative (prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle). Pour lui, organiser une entreprise, c'est lui fournir tout ce qui est utile à son fonctionnement (outillage, personnel,..) de façon à ce qu'elle puisse assumer ses fonctions essentielles. Il accorde beaucoup d'intérêt à la hiérarchie qui développe une conception autoritariste de l'entreprise. Il prévoit une planification à court et à long terme de la production et une délimitation des tâches qui autorisent l'évaluation de la nécessité des liens effectifs avec les ouvriers. Les besoins de l'entreprise sont prioritaires sur ceux des ouvriers. Toutefois, il privilégie l'autonomie des travailleurs, de manière à ce qu'ils soient moins contestataires et plus productifs.

Les inconvénients de ces méthodes ont provoqué une crise économique et sociale de l'organisation du travail, notamment due à la concurrence des entreprises asiatiques fonctionnant selon le toyotisme et à l'incapacité de ces méthodes de répondre à une diversification de la production.

Le toyotisme, ou organisation flexible, favorise davantage l'autonomie des individus mais s'inspire encore du taylorisme par la rationalisation méthodique du travail humain en vue d'augmenter son efficacité. Il n'y a plus d'immobilisation du capital car les stocks servent juste à assurer la production en fonction des commandes. Les machines sont plus perfectionnées, les travailleurs sont plus qualifiés et deviennent polyvalents du fait de l'auto-activation de la production. Le principe est basé sur cinq zéros : zéro panne car il faut être capable de prévenir un éventuel problème, notamment par un entretien rigoureux, zéro défaut assuré par un contrôle dans la chaîne de production, zéro papier en limitant au maximum les procédures administratives, zéro délai en le diminuant au maximum entre la commande et la réalisation et zéro stock, ce qui permet de diminuer des dépenses inutiles. L'emploi de machines capables de s'arrêter dès qu'elles rencontrent une difficulté donnent la possibilité aux ouvriers de travailler sur plusieurs d'entre-elles à la fois et permet aussi d'augmenter la productivité. Le management est plus participatif, les salariés peuvent progresser, développer leur qualification par la formation continue et recevoir des actions de l'entreprise en fin d'année.

Le taylorisme fût remis en cause vers la fin des années 1960, cela est lié au manque de considération pour l'ouvrier. Mais c'est surtout vers les années 1980, suite aux changements consécutifs dans les formes de la concurrence que les entreprises ont commencé à se poser des questions sur les modes d'obtention de la productivité et ont cherché des solutions soit pour se dégager des principes du taylorisme, soit pour renouveler la mise en forme des anciens principes.

Par cette réflexion, nous pouvons déjà remarquer que certaines personnes voient le post-taylorisme comme une évolution de celui-ci, tandis que d'autres envisagent de créer de nouvelles méthodes totalement différentes du taylorisme. Notre avis serait plutôt que tout évolue mais que rien ne change fondamentalement. Nous pensons que le taylorisme nous a permis de tirer des conclusions nous conduisant aujourd'hui à un mode d'organisation basé sur la gestion par les compétences. La notion actuelle de néofordisme vient d'ailleurs confirmer cette hypothèse dans le sens où le taylorisme et le fordisme ont dû s'adapter pour répondre à la diversification de la production et à la concurrence. Plus tard, de nouvelles formes d'organisation commencent à apparaître. Elles sont basées sur les principes qu'Elton Mayo, dont nous parlerons plus loin, a mis en place. Ces nouvelles méthodes tentent de concilier les dimensions humaines et techniques dans le travail, elles se centrent davantage sur le personnel.

La notion de post-taylorisme est aussi souvent évoquée. L'organisation du travail y est plus participative, les travailleurs donnent leur avis pour les décisions liées à la production. Cette notion vise principalement la suppression des inconvénients du taylorisme comme, par exemple, la démotivation des travailleurs. L'ouvrier bouge, change de poste de façon à avoir une vue d'ensemble sur le processus de production. La fragmentation des tâches est moins franche, le travail devient donc moins répétitif et moins pénible. Il y a un élargissement des tâches, le travailleur s'occupe du réglage et de l'entretien des machines, ce qui le responsabilise davantage. Des groupes d'ouvriers se forment et peuvent s'organiser librement pour réaliser le travail que la direction leur demande. Il y a une responsabilisation des équipes sur des objectifs de performance qu'elles doivent assumer de façon autonome. Des cercles de qualité se créent sur base du volontariat des salariés qui réfléchissent à l'amélioration du processus de production. Nous remarquons qu'une certaine confiance envers le salarié s'installe. La direction commence à le trouver apte, de par sa position d'opérationnel, à faire des choix productifs en connaissance de cause. Effectivement, il est bien placé pour choisir la meilleure procédure en vue d'atteindre les objectifs de performance.

5. Le changement organisationnel des entreprises vers une gestion plus humaniste.

*“ Une révolution industrielle n'est jamais une vague unique, c'est une succession de vagues : d'abord une innovation technique, ensuite un changement organisationnel, enfin un changement des outils de gestion ”*⁴. L'intention initiale était de “ détayloriser ” l'organisation du travail en utilisant le modèle de la compétence. Seulement, la représentation que l'on se fait du

⁴ ATLAN D., cité par JOUVENOT C. et PARLIER M., *Elaborer des référentiels de compétences*, Lyon, ANACT, 2005, P.7.

travail ne change pas du jour au lendemain et on y reproduit le taylorisme alors que l'on essaie de s'en défaire. Nous avons à bâtir les changements organisationnels et gestionnaires qui arrivent. Un moyen de réponse à ces challenges est de développer et de gérer les compétences. Les entreprises doivent donc adopter une nouvelle logique de gestion fondée sur les individus, leurs compétences et la dynamique de leur développement. La gestion des ressources humaines, nommée autrefois gestion du personnel, s'intéressait principalement à l'aspect quantitatif, c'est-à-dire au recrutement, à la paie etc. Progressivement, les entreprises se sont orientées vers des approches plus qualitatives prenant en compte les compétences. Les ressources humaines s'intéressent à la contribution des personnes au fonctionnement des organisations, qu'elle soit individuelle ou collective, à la définition et à la réalisation de leurs objectifs. L'approche du travail par compétences a conduit les gestionnaires des ressources humaines à caractériser davantage les travailleurs par rapport à leur efficacité attendue dans certaines tâches ou situations. La fonction des ressources humaines est apparue à la fin de la première guerre mondiale dans les entreprises et a évolué selon l'environnement et le mouvement des idées.

Actuellement, la personne est la seule référence permanente. En quelque sorte, elle remplace la place du poste de travail dans la gestion d'origine taylorienne. La reconnaissance des nouvelles caractéristiques du travail passe par les démarches compétences qui tentent de les définir. Mais ce changement a été marqué par l'humanisme qui a caractérisé le mouvement des ressources humaines. Effectivement, il y a eu un travail considérable mis en place pour définir et reconnaître les compétences des salariés mais il faut admettre qu'en se concentrant sur les personnes les transformations actuelles du travail ont été négligées. Pourtant les deux vont de pair. Si avant on demandait à l'individu de se concentrer sur sa technicité, actuellement, son engagement est plus subjectif. On lui demande de faire face aux aléas, de prendre des décisions vu l'incertitude quotidienne due aux comportements des clients et à la nature collective de la performance. Le contenu du travail est donc un enjeu essentiel qui nécessite d'être pris en compte au même titre que les compétences de l'individu puisque l'engagement des personnes se situe dans l'action, donc en partie dans le travail et son organisation. On doit pouvoir réaliser l'évaluation du travail mais également celle des individus eux-mêmes. La solution la plus fréquemment utilisée est de passer de l'évaluation du travail pour basculer du côté de celle des personnes, de leurs compétences. De ce fait, elles mobilisent leurs ressources en s'engageant dans le travail et on passe de la compétence au travail aux compétences des individus, pour ne pas dire du travail à l'emploi.

Le niveau de concurrence de plus en plus élevé, et la saturation de la plupart des marchés ont nécessité la transformation des contenus du travail d'un point de vue technologique,

organisationnel et commercial. Le caractère d'une profession évolue et l'identification, la formalisation des tâches paraissent de plus en plus complexes. Les clients sont devenus eux-mêmes plus compétents et de ce fait plus exigeants. Les préoccupations stratégiques des entreprises se situent plus aux niveaux du type de clients, du service proposé et du degré de compétences attendu. On demande au salarié d'être plus autonome, plus responsable et d'acquérir de nouveaux savoir-faire. Ces changements organisationnels renvoient à des exigences accrues sur les résultats. La volonté d'agir plus finement sur les situations des individus (augmentation des chômeurs, difficultés d'accès à l'emploi pour les jeunes, éviction des salariés plus âgés du marché du travail) a poussé les entreprises et les pouvoirs publics à rechercher des méthodes d'accès ou de retour à l'emploi plus efficaces. Ceci a également favorisé l'émergence de la notion de compétence. On s'est progressivement intéressé à l'investissement cognitif de l'individu dans son activité, ce qui a conduit à la dématérialisation croissante du travail. De plus, les salariés sont davantage diplômés et il va donc de soi qu'on leur demande de se mobiliser pour des tâches plus complexes. Si auparavant les connaissances acquises en formation initiale étaient suffisantes pour garantir une carrière réussie et si la séniorité représentait l'accès à la promotion, actuellement, ce n'est plus le cas. Nous comprenons donc mieux les raisons des modifications de l'activité quotidienne afin qu'elle ne soit plus définie que sur la base d'une prescription taylorienne. Le développement de la polyvalence implique une remise en cause de l'organisation par poste et donc de la logique de gestion du modèle taylorien.

L'organisation des tâches suppose la prise en compte des compétences mobilisables par les individus qui composent le collectif. Selon l'ANACT (l'agence nationale pour l'amélioration du travail en France): *“ la logique de compétences, à la différence de la logique de poste, aurait comme objectif de donner la priorité aux compétences maîtrisées par les personnes. Fondamentalement, elle pose la question de l'organisation du travail : dans cette perspective, c'est l'organisation qui s'adapte aux compétences des hommes, cherche à les utiliser au mieux et à les développer et non plus l'inverse. ”*⁵ L'individu devient acteur de la situation. La gestion des compétences induit la prise de décisions touchant aux compétences. La fonction des ressources humaines passe d'une visée quantitative et collective à une approche plus qualitative et individuelle. Il s'agit plutôt de gérer l'incertitude sur l'évolution des emplois, de favoriser l'adaptation à un environnement turbulent et d'encourager l'employabilité des salariés.

Nous pouvons retenir que les corporations artisanales et la paysannerie se sont vues dépassées par l'industrialisme capitaliste. L'idée de séparer le paysan ou l'artisan de sa propre

⁵ JOUVENOT C. et PARLIER M., op.cit, p.285.

activité va être source de débats autour de la qualification durant deux siècles. Il était impensable de distinguer l'individu de son travail sachant que ce dernier n'était autre que la manifestation de l'intelligence pratique que l'artisan ou le paysan avait pour mettre en œuvre la réalisation d'un produit de qualité ou pour cultiver son champ. Or, l'ère de l'industrialisme vient bouleverser tout cela par l'invention du travail dans le sens où l'on peut à présent, l'objectiver, l'analyser, le rationaliser,...indépendamment de l'individu qui le réalisera. Le poste consistera alors en un ensemble de tâches à réaliser mais aura pour conséquence l'immobilisation du travailleur, qui devra subir la pression du débit ou du rendement de son poste et il se créera une absence de légitimité de l'initiative personnelle. L'individu sera en quelque sorte dépossédé de son activité productrice, à laquelle, on lui demande juste de se plier.

Au cours du XIX^{ème} siècle, les méthodes tayloriennes feront leur apparition suite à la lutte acharnée entre les ingénieurs à l'origine du mouvement de dépossession/rationalisation et les gens de métier qui devront essuyer la défaite. La victoire du poste est due aux progrès de la productivité observés suite à la séparation entre le travail et le travailleur. Elle aura permis de dépasser le localisme et les situations de monopoles relatives aux corporations. L'arrivée du modèle de la compétence va quant-à-lui permettre au travailleur de se réapproprier son travail. Mais cette réappropriation ne signifie pas qu'il s'agit d'une répétition du passé car les conditions sociétales et productives ont radicalement changé. Certaines caractéristiques témoignent de la modernité. Notamment l'émergence du sujet qui lui permet de devenir auteur de ses actes et de ne plus être enfermé dans des espaces disciplinaires.

Le travail collectif subi également quelques bouleversements car il s'enchaîne de moins en moins de manière mécanique. Les réseaux d'interactions sont plus diversifiés et complexes. Les acteurs doivent entretenir une multiplicité de contacts pour pouvoir réaliser leur activité. Cela nécessite des échanges de paroles et de points de vue, un partage d'informations, des accords sur ce qu'ils doivent faire ensemble. Le travail est donc à la fois plus individuel et plus collectif (Zarifian).

L'incertitude monte face aux nombreuses transformations, à l'instabilité et à l'inventivité dont il faut faire preuve à tous niveaux dans l'entreprise. Le modèle de la compétence coïncide historiquement avec la montée en reconnaissance des diplômes. La capacité à conceptualiser les expériences et le développement hyper-rapide des technologies de l'information autorisant la montée en généralité, la formalisation et la socialisation des savoirs et expériences peuvent tout autant favoriser l'émergence du modèle de la compétence ou son contraire. Seul l'avenir nous le dira mais nous pouvons déjà supposer de sa pérennité pourvu que les chercheurs se penchent davantage sur des moyens pratiques, pas trop complexes, pour aider les entreprises à la mise en

œuvre du système avant que l'ampleur de la tâche n'en fasse reculer plus d'une. L'avenir du modèle de la compétence se joue également dans la cohérence et la portée stratégique du modèle économique puisque la performance est une priorité pour les sociétés actuelles.

CHAPITRE II : L'ANCRAGE DU MODELE DE LA COMPETENCE DANS LES SOCIETES ACTUELLES.

L'usage fréquent du terme compétence et son expansion ont eu pour effet de le rendre polysémique et de troubler sa signification. C'est pourquoi, il était important de cerner ce que la gestion par les compétences a changé dans le fonctionnement et l'organisation des entreprises ainsi que de comprendre la nécessité que les gestionnaires éprouvent de conceptualiser et d'opérationnaliser cette notion. Les mots n'ont d'intérêt que lorsqu'ils sont effectivement utilisés comme instrument pour l'action. Remplacer un mot par un autre n'a de sens que si les pratiques changent. La gestion des compétences n'est-elle qu'un phénomène de mode ? Certains affirment que nous entrons dans une nouvelle ère de la gestion des ressources humaines basée sur de nouvelles philosophies sur lesquelles de nouvelles pratiques se fondent.

1. Le modèle de la compétence ici et ailleurs.

En fonction des pays et de la langue employée, la notion de compétence peut varier. Les approches et les modèles de la compétence utilisés par les systèmes de management sont différents en fonction des contextes culturels et institutionnels. Il s'avère donc intéressant de comprendre les buts de la gestion des compétences et la façon dont elle a été conceptualisée en divers endroits malgré que les comparaisons internationales restent limitées. Par exemple, au Royaume Uni, le terme de compétence est plutôt employé comme une alternative aux diplômes par l'introduction d'un mode de certification nationale des compétences professionnelles. Il existe un classement pour différents domaines professionnels (santé, agriculture, mécanique,...) composé de cinq niveaux de compétence basés sur des critères de complexité, d'autonomie, de supervision, et de responsabilité associées aux tâches à effectuer. Leur évaluation est centrée sur des modèles de résultats.

En Amérique du Nord, Mc Clelland, ancien professeur de psychologie à l'université Harvard expérimenté dans l'étude de la motivation et du développement personnel, est à l'origine des jalons conceptuels et méthodologiques dans les années 70 et des premières expérimentations dans le domaine. Il a créé des tests permettant d'identifier les attitudes et les habitudes des individus les plus performants en utilisant le concept de la compétence pour sa réflexion. Il effectue une étude comparative entre les caractéristiques d'un groupe d'employés très performants et d'un autre groupe d'individus jugés moins performants dans leur travail. Les salariés ont été placés en situation concrète, ce qui a permis au chercheur d'identifier les modes de raisonnement et les comportements associés à la performance. Sur base de ses résultats, Mac

Clelland a développé une nouvelle approche de l'entretien de recrutement et posé les bases d'un système d'élaboration des référentiels de compétences. Pour lui, on peut prédire de la performance à partir des compétences clés mobilisées par les meilleurs dans leur activité professionnelle. On constate que la conceptualisation, l'instrumentation et l'implantation des modèles pour identifier la compétence sont bien ancrées et directement reliées à la performance. Les bases théoriques et la conceptualisation du modèle émanent de la psychologie industrielle et des organisations. Toutefois la pratique de la gestion des compétences en tant que telle n'apparaît dans les grandes entreprises nord-américaines qu'au début des années 1990 et est plus centrée sur les cadres. Ils utilisent des référentiels de compétences qui correspondent davantage à des compétences de gestion pour les cadres. Les compétences prises en compte sont plus génériques. Nous ferons encore allusion à la performance selon Mac Clelland dans le chapitre suivant. En résumé, là-bas, c'est la performance qui est au centre du débat et de l'instrumentation. Les compétences y sont utilisées pour la sélection professionnelle et l'évaluation des individus.

En France, l'émergence de la gestion des compétences provient plutôt d'une série d'expérimentations en entreprises que d'une conceptualisation a priori. Cette gestion s'est développée en lien avec les transformations économiques et organisationnelles et a d'abord touché les opérateurs peu qualifiés. Ce sont les entreprises qui réalisent leurs référentiels mais elles peuvent y être aidées par une société conseil. Les bases théoriques et la conceptualisation proviennent des sciences de l'éducation, de l'ergonomie et de la sociologie du travail. Le cadre légal a largement influencé le modèle. Les compétences sont davantage liées aux activités et sont plus sociales car elles ouvrent notamment le droit à la formation. En France, les compétences sont plus spécifiques et traitent surtout les savoirs et savoir-faire liés aux activités de l'emploi occupé. Avant la performance, les enjeux sont l'adaptation aux fonctions, l'employabilité et le développement du personnel tandis qu'en Amérique du Nord, la compétence est vue comme le produit de la performance et joue un rôle essentiellement économique.

On peut donc constater que les facteurs historiques, économiques, structurels, législatifs et culturels ont influencé le développement de la gestion des compétences pour chaque endroit. Ce système de gestion n'est donc pas universel puisqu'il est adapté aux besoins de chaque entreprise mais paradoxalement, la ressource utilisée, à savoir, la compétence, et ses critères d'usage et de mobilisation risquent tout de même de le devenir. Nous n'avons pas eu l'occasion de lire des ouvrages différenciant la politique en la matière entre la France et la Belgique. Nous pouvons toutefois avancer que l'environnement socio-culturel en Belgique est proche de celui de la France. Vu la quantité de littérature française à ce sujet ainsi que l'influence des quatre grands moments de l'histoire du modèle de la compétence en France, il nous apparaît probable que nous

nous sommes inspirés de l'expérience de ce grand état voisin. Vous comprendrez donc pourquoi nous faisons régulièrement référence à l'histoire française. Toutefois, nous ne sommes pas en retard en matière de gestion des ressources humaines en Belgique mais la quantité de sources à ce propos est probablement proportionnelle à la grandeur du pays et au nombre de grandes entreprises existantes. Cependant, afin de recadrer notre travail, il est primordial de rappeler que celui-ci est basé sur une majorité de sources françaises. Notre recherche se limite donc aux ouvrages que nous avons employés. Où que ce soit, le recul sur la gestion des compétences commence à se marquer et à dévoiler ses avantages et ses limites.

2. Réflexion sur la logique de la gestion de compétences actuelle.

Selon Lou Van Beirendonck, la gestion des compétences se définit comme : “ *un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs.* ”⁶. Pour l'auteur, la mission est une façon de décrire brièvement et clairement la raison d'être d'une entreprise dans son état actuel et futur. Elle fait référence à une tâche et elle a quatre fonctions importantes (elle procure du sens aux activités du jour, elle représente une source d'inspiration pour le futur, elle offre un cadre de référence en cas de divergences ou de conflits internes et elle fournit les indications de base pour la formulation des compétences indispensables à la réalisation des objectifs actuels ou futurs de l'entreprise). Le sens de la mission va être adapté en fonction des évolutions, il faut la réévaluer régulièrement. Il est de l'ordre de l'impossible d'accomplir une mission à cent pour cent mais les entreprises doivent tout mettre en œuvre pour la réaliser. Les améliorations de la gestion des compétences dégagent des opportunités fondamentales. Le lien entre les compétences humaines et la mission est essentiel.

L'efficacité des compétences humaines est implicitement remise en question et ce type de gestion élève les activités du département des ressources humaines à un niveau stratégique. Les entreprises doivent donc se poser les bonnes questions, à savoir : quelles compétences contribuent à la réalisation de la mission de l'entreprise ? Quelles sont les compétences difficiles à développer ? Et en ce sens, lesquelles seront prioritaires dans le futur ? Quelles activités faut-il développer pour la réalisation de la mission, pour permettre l'évolution des collaborateurs et améliorer la vision des objectifs ? La construction d'une gestion des compétences opérationnelle se situe dans l'ancrage de la mission et de la stratégie d'entreprise. Encore faut-il s'intéresser à l'essence de la gestion des compétences et développer un système utile et opérationnel. Il ne doit

⁶ VAN BEIRENDONCK L., op.cit. , p.33.

pas être trop complexe sinon il met en péril sa propre continuité. La tendance actuelle est au partage des gains de performance entre le salarié et l'entreprise. D'une part, l'agent contribue à ce gain en mettant à profit ses compétences pour améliorer sa performance et contribuer à son progrès individuel et d'autre part, l'entreprise en retire le bénéfice des résultats. Cependant, nous constatons que même si le discours sur l'évaluation des compétences s'est accru vers les années mille neuf cent nonante et que la référence aux compétences a été davantage observée en matière de gestion des ressources humaines, peu de dispositifs se sont développés dans les entreprises. Cette antinomie entre ce foisonnement d'idées, de recherches, d'écrits autour du concept de compétence et le peu de mise en pratique effective au sein des institutions est interpellant. Apparemment c'est au niveau de l'application pratique des réflexions théoriques sur les compétences que des difficultés se posent.

Nous pensons qu'une première étape est de croire en ce projet pour le faire passer au niveau des équipes et de l'utiliser dans le but principal d'amélioration de la qualité du travail. Une seconde étape et non la moindre à nos yeux, est de mobiliser les acteurs autour de ce projet en tentant de faire passer l'enthousiasme des innovateurs par une approche participative et incitative mais également en essayant de faire coïncider les projets individuels et non individualistes des employés avec ceux de l'entreprise. L'implication du personnel serait peut-être activée en lui soumettant les résultats possibles lors de l'application sur le terrain. Pourquoi ne pas se référer à l'expérience des entreprises qui ont tenté le coup et qui ont pu en évaluer les effets ?

3. Résultats de l'application de la gestion de compétences sur le terrain.

Une étude intitulée : " Gestion de compétences : mode ou valeur sûre ? " a été réalisée sous forme d'enquête auprès d'environ sept cent lecteurs du magazine internet PW (Personeelswerk) au Pays-Bas. Cette étude a été conçue par Friederieke Venderbosch, étudiante en dernière année de sciences du personnel à l'université de Tilburg. Lou Van Beirendonck la décrit dans son ouvrage : " Tous compétents ". Cette recherche atteste que plus d'une entreprise sur trois fonctionne à l'aide d'un système de gestion de compétences. Les compétences sont plus répandues dans le secteur des services commerciaux. Par exemple, dans les banques, deux sondés sur trois affirment qu'ils ont déjà eu affaire à la gestion de compétences. Cette dernière est utilisée dans un tiers des cas dans les industries et les pouvoirs publics alors qu'elle n'est employée que dans une proportion limitée (12%) dans le secteur des soins de santé.

Nous pouvons imaginer que ce système est d'autant plus compliqué à mettre en place dans les hôpitaux sachant que la tâche infirmière est vaste et que le travail fourni n'est pas toujours visible. De plus, la formation spécifique des cadres de santé est récente et il faut du temps pour

que les stratégies se mettent en place. Nous pensons également que dans ce type de secteur, les résultats d'une gestion par les compétences n'apparaissent que dans le long terme tandis que dans l'industrie, les activités sont plus concrètes, plus facilement descriptibles et les résultats financiers se ressentent plus vite. L'hôpital reste pourtant une entreprise avant tout où la concurrence est de plus en plus rude. Il est donc indispensable qu'il aligne ses stratégies à celles du secteur marchand même si les résultats se font attendre.

Poursuivons avec les affirmations de l'étude développée plus haut. Elle révèle que les compétences sont plus fréquemment utilisées dans les grandes entreprises et que le démarrage dans le secteur public est prudent. Cette recherche démontre aussi que la quasi-totalité des entreprises néerlandaises pratiquant la gestion des compétences souhaitent poursuivre dans cette voie. Elle révèle également que le département des ressources humaines trouve que cette approche est une réussite mais que les cadres et les collaborateurs hésitent encore. Toutefois ceux-ci sont surtout satisfaits car ce système représente un fil conducteur entre tous les instruments des ressources humaines. Les cadres pensent que le rendement doit être amélioré avant de parler de réussite. Encore une fois, ce rendement nous paraît difficilement objectivable et calculable dans les hôpitaux puisqu' en quelque sorte le produit fini est le patient. La plupart des collaborateurs estiment que leurs performances ont été améliorées grâce à la gestion de compétences, les objectifs d'évolution peuvent être déterminés plus rapidement et efficacement. A contrario, ils trouvent qu'il s'agit encore souvent de " beaucoup de bruit pour rien ". Cette pensée peut éventuellement être reliée au fait que les subordonnés ne cernent pas toujours tous les tenants et aboutissants de cette méthode.

Une autre enquête a été réalisée par Richard Finn (1998) auprès de cent entreprises ayant déjà de une à quatre années d'expérience avec la gestion de compétences. Lou Van Beirendonck nous donne un aperçu des conclusions de monsieur Finn :

" - 56% des sondés ont affirmé que la terminologie liée aux compétences était devenue une langue commune dans l'entreprise.

- Plus le processus de gestion de compétences est intégré dans les autres processus de l'entreprise, plus la gestion de compétences se concrétise rapidement dans la pratique.

- 88% des sondés ont observé des changements de comportements chez leurs collègues à la suite de l'introduction de la gestion de compétences.

- 75% des entreprises utilisent la gestion de compétences pour soutenir un changement dans l'entreprise. Elles sont toutes convaincues que la gestion de compétences a réellement permis ce changement.

- Toutes les entreprises ayant mis en pratique la gestion de compétences ont décidé de continuer. 87% d'entre elles prévoient une extension et une mise en œuvre accrues. »⁷

D'autres études témoignent des bienfaits de la gestion des compétences. Elles révèlent que l'on tient compte des compétences techniques mais aussi comportementales, qu'il y a un intérêt particulier pour le développement des compétences et que les critères sont plus transparents, mesurables et objectifs, ce qui garantit plus de clarté sur la manière dont l'entreprise souhaite que l'on travaille.

Au regard de ces différentes recherches, nous pouvons soulever la connotation positive que la gestion des compétences revêt pour le sommet de l'entreprise. Par contre, même si les collaborateurs soulignent certains avantages, nous les percevons encore prudents voire réticents vis-à-vis de ce système. Plus tard, nous développerons l'importance de la participation des travailleurs à la mise en place d'un tel projet, une des meilleures façons pour qu'ils adhèrent et cernent au mieux les avantages d'un tel processus. Nous pensons qu'il faut repasser par la base pour que les collaborateurs soient convaincus. Sinon, la compétence semble toutefois inspirer un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines avec l'utilisation de la méthode d'évaluation des compétences du personnel. Les entreprises s'intéressent davantage à une organisation du travail flexible et tentent de sortir des modèles classiques d'organisation qui étaient efficaces dans des contextes de stabilité et de production de masse. En fait, chaque modèle a connu du succès en son temps et a eu lieu d'être. Actuellement, la tendance pour le modèle des compétences s'est confirmée et la réflexion autour du sujet continue. Les modèles précédents ont également connu ce genre de débat avant d'être remis en cause. Nous serions donc tentés de dire que toute situation évolue en fonction du contexte et des besoins de chaque époque. Nous retiendrons de ces différents témoignages qu'il est essentiel que les hôpitaux organisent des stratégies de développement des compétences dans la société actuelle qui ne laisse plus que peu de place au hasard.

⁷ VAN BEIRENDONCK L., op.cit., p.48.

CHAPITRE III : APPROCHE DU CONCEPT DE COMPÉTENCE.

Tout le monde s'est un jour renseigné pour savoir s'il y avait un garagiste compétent dans sa région. Cela signifie que nous attendons de ce professionnel qu'il ait un jugement fiable à propos de l'origine de la panne et de sa réparation, qu'il soit honnête, qu'il s'organise au mieux afin de respecter le délai annoncé, qu'il soit disponible, accueillant et sache répondre aux questions de ses clients. D'autres garagistes exercent le même métier, possèdent des diplômes équivalents, voire une expérience de même durée. Dans une entreprise, ils pourraient prétendre au même niveau indiciaire et à la même rémunération. Et pourtant ils ne possèdent pas forcément les mêmes compétences et c'est ce qui fait la différence entre deux professionnels.

1. La compétence ou être une personne compétente.

La notion de compétence peut être utilisée au singulier ou au pluriel. Dès le Moyen-âge, son emploi au singulier est utilisé dans le langage juridique pour désigner ce que telle instance "a compétence pour". Par contre, les compétences englobent la diversité, la multiplicité des savoirs, capacités et ressources mises en action dans un contexte donné. Nous pouvons donc constater que l'emploi au pluriel de ce terme est directement lié à la richesse de son contenu. La compétence renvoie plutôt à la dimension sociale, c'est-à-dire à la reconnaissance que l'extérieur en a tandis que le fait d'être compétent renvoie à la dimension individuelle ou autrement dit à ce qui est propre à la personne dans la réalisation de son travail. Toutes ces subtilités de langage nous amènent à définir quelques notions et à les différencier.

Comme annoncé dans l'introduction de ce chapitre, la compétence permet de distinguer un professionnel de ses collègues et sous-entend que l'on puisse observer une différence. Des spécialistes se sont donc penchés sur la question de cette différence. Pour G.Vergnault, psychologue cognitiviste, "*le compétent serait celui qui s'y prend de manière soit plus rapide ou plus fiable ou plus économique ou encore plus humaine, ou tout cela en même temps*"⁸. Nous pourrions ainsi considérer que pour être compétent l'individu doit toujours se surpasser ; "être plus..." que ses compagnons de travail et ainsi entrer en compétition avec eux. Alain Labruffe, docteur en lettres en économie et psychologie du travail, remet en question le sujet en disant qu'il n'y a pas de personne compétente ou non compétente mais que l'individu se situe plutôt à

⁸ VERGNAULT G., cité par CHABOISSIER M. et LETOURNEAU D., " De la notion de compétence à celle de validation des acquis ", in Soins Cadres, n°41, février 2002, p.27.

un niveau particulier sur une échelle repérable et hiérarchisée dans un domaine de compétence spécifique, en l'occurrence, les soins infirmiers. Quant à la compétence, elle a été définie par Leboterf G., psychosociologue du travail comme : *“ la capacité spontanée d'intégrer, de mobiliser et de transférer un ensemble de ressources (connaissances, savoirs, aptitudes, raisonnements et attitudes) dans un contexte donné pour faire face aux différents problèmes rencontrés ou pour réaliser une tâche ”*⁹.

D'autres auteurs ont tenté de préciser les caractéristiques de la compétence. Pour Zarifian : *“ la compétence est une intelligence pratique des situations ou activités mentales mises en jeu dans l'action et qui s'appuie sur des connaissances acquises ou des savoirs formalisés ”*¹⁰. Selon Bellier S. : *“ la compétence permet d'agir ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante, dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ”*¹¹.

Les définitions de la compétence étant nombreuses, Bellier S. a cherché à établir des points communs entre elles. Elle a pu remarquer que la compétence est liée à l'action, que celle-ci permet d'agir et que c'est au cœur de l'action qu'elle se repère. Elle est aussi contextuelle et donc liée à une situation professionnelle donnée. Elle est caractérisée par les savoirs qui la constituent (savoir, savoir-faire et savoir-être) mais ne se réduit pas à la somme de ceux-ci. Il s'agit plutôt des capacités intégrées, structurées, combinées et construites. La compétence n'existe pas en soi, c'est le jugement d'autrui qui l'établit. Nous pourrions ajouter que la définition proposée par Bellier S. relie la compétence à l'aspect professionnel. D'autres auteurs font aussi ce rapprochement. Les compétences sont alors décrites comme : *“ des connaissances, des savoir-faire et des comportements que l'on mobilise pour obtenir des résultats dans une situation professionnelle ”*¹².

Pour Mc Clelland (1917, 1998), psychologue behavioriste et fondateur d'une société de conseil en gestion des ressources humaines, dont nous avons soulevé l'expertise dans le domaine en ce qui concerne l'Amérique du Nord, ni les diplômes, ni les aptitudes révélées par les tests ne permettent de prévoir une performance. Selon lui, deux travailleurs ayant le même diplôme et les mêmes capacités obtiennent des résultats différents sur le terrain. La meilleure approche serait d'étudier la manière dont les gens effectuent leur travail. Pour lui, ce sont les compétences sociales, liées aux émotions et aux motivations profondes, qui sont déterminantes de la réussite

⁹ LEBOTERF G., cité par GOBERT M.-HOUBEN A.-DARRAS E., *Différenciation de fonction dans l'art infirmier : recherche sur les compétences infirmières*, mené par l'U.C.L. et l'université de GAND, 2004, p. 40-41.

¹⁰ ZARIFIAN, cité par GOBERT M.-HOUBEN A.-DARRAS E., *ibidem*, p.40-41.

¹¹ BELLIER S., cité par DECKER O., “ Dossier, les compétences, de l'individuel au collectif : glossaire ”, in *Soins Cadres*, n°41, février 2002, p. 18.

¹² SIVAN B., *Conduire vos entretiens d'appréciation*, Paris, INSEP CONSULTING éditions, 2002, p. 40.

professionnelle. Quant à Aart Pool (2001), il envisage les compétences professionnelles comme “ *la faculté et la volonté d’un individu de montrer un comportement efficace dans une situation de travail* ”¹³.

Il est essentiel que chaque compétence soit observable, mesurable et comprise par tous de la même manière. C’est pourquoi il est indispensable de réaliser une description et une opérationnalisation claires. Si elle est subdivisée, elle doit l’être en un nombre limité de niveaux. Il ne faut pas décrire une compétence de façon trop générale ou trop précise car les deux peuvent engendrer une plus-value et une opérabilité trop limitées. Les indicateurs, indices observables doivent être formulés de façon simple, en termes de comportement et positivement de façon à exclure tout jugement de valeur. La définition et la description que Bellier S. émet au sujet de la compétence peut s’avérer très utile pour la mise en place d’un système de gestion des compétences dans un milieu professionnel. Des termes comme performance, aptitudes, capacités sont souvent employés. Nous pourrions établir des corrélations entre ces notions et celle de la compétence, c’est pourquoi nous tenons à les développer dans le point suivant.

2. Les corrélats de la compétence.

D’après Odile Decker, cadre formateur, les aptitudes sont : “ *des dispositions naturelles ou acquises qui différencient les individus entre eux ; on parle d’aptitudes physiques, intellectuelles, et relationnelles* ”¹⁴. Un second point de vue sous-entend que les aptitudes d’une personne pourraient être révélatrices dans l’évaluation de son travail et seraient : “ *une manière de désigner le potentiel d’une personne par rapport à un domaine d’activité. Ce domaine peut concerner aussi bien l’activité intellectuelle que l’activité physique ou professionnelle. Les aptitudes sont des hypothèses invoquées pour rendre compte de la stabilité des performances ou de l’efficacité sur des tâches particulières ou des catégories de tâches* ”¹⁵.

En ce qui concerne la capacité, Odile Decker la caractérise comme : “ *l’étendue des aptitudes et des connaissances d’un individu. La capacité est une promesse de compétences ; il s’agit de potentialités d’action acquises non investies dans l’action mais disponibles pour agir. Quand un salarié augmente ses capacités, il augmente ses chances de devenir plus compétent* ”¹⁶. Ces précisions prouvent l’existence d’une corrélation entre tous ces éléments et nous percevons bien que les compétences découlent de la capacité qui découle elle-même des

¹³ POOL A., cité par GOBERT M.-HOUBEN A.-DARRAS E., *ibidem*, point 9, p.40.

¹⁴ DECKER O., *op. cit.*, p. 18.

¹⁵ AUBRET J. et GILBERT P., *L’évaluation des compétences*, Sprimont, éditions MARDAGA, 2003, p. 205.

¹⁶ *Ibidem*, point 14.

aptitudes. Pour ce qui est du savoir, R. Wittorski¹⁷ le définit comme : “ *un énoncé communicable, socialement validé, concernant les propriétés d’un objet ou les modalités d’une action, validé selon des critères épistémiques (vrai-faux, savoirs théoriques), pragmatiques (efficace, non-efficace, savoirs d’action) ou de légitimité (savoirs professionnels)* ”. Pour lui, la connaissance est : “ *l’intégration par un individu des savoirs et/ou les résolutions qu’il tire de son action* ”.

La compétence quant à elle, est le processus générateur du produit fini qu’est la performance. Cette dernière représente : “ *l’action réussie dans un contexte donné. La performance témoigne de la compétence* ”¹⁸. En effet, si les compétences reflètent la façon dont une personne exerce sa fonction, la performance réside plutôt dans les résultats que celle-ci obtient dans le cadre de ses activités. Autrement dit, les compétences sont déployées dans le but de réussir les activités que l’on réalise et ainsi d’atteindre un certain niveau de performance. Si dans une activité donnée, nous constatons qu’une personne obtient une performance comme la réussite de cette activité nécessite certaines compétences, nous pouvons en déduire qu’elle possède effectivement ces compétences.

Quand les conditions techniques de la production sont stables, prévisibles, décomposables en éléments simples et permettent de définir ce qui est requis dans chaque poste de travail, on parle de qualification. A partir du moment où les tâches sont complexes, impossibles à décomposer du fait qu’elles sont changeantes consécutivement à la rapide obsolescence des techniques et de la mouvance des marchés et qu’elles contiennent beaucoup d’éléments imprévisibles, la qualification fait place à la compétence qui nécessite plus qu’une simple connaissance des procédures dans le respect d’un prescrit. Le modèle de la compétence fait appel aux ressources en intelligence et en initiative des employés pour faire face aux aléas de la situation, pour assumer la responsabilité professionnelle, en quelque sorte, ce qui fait le quotidien de la profession infirmière. Si la définition de la compétence se résume à une liste de tâches à remplir dans un poste de travail, c’est que nous sommes encore dans une logique de qualification.

Pour en sortir, il est utile d’identifier les compétences pour arriver à la performance requise. Nous pourrions d’ailleurs avancer, qu’à nos yeux, c’est ce qui différencie la description de fonctions du référentiel de compétences que nous décrirons plus loin. Si le premier énonce les missions de l’infirmier(e), le second s’attardera plus aux spécificités et aux modalités indispensables pour réaliser celles-ci et sera adapté en milieu hospitalier au secteur concerné.

¹⁷ WITTORSKI R., séminaire sur “ *les voies de la professionnalisation* ”, le CREAS, Faculté de Psychologie et des Sciences de l’Education de Mons, 4 octobre 2007.

Cependant, la référence aux qualifications reste utile dans un contexte d'évaluation des capacités techniques mais la performance permet, elle, de différencier deux individus également qualifiés. Il serait maintenant intéressant de développer les aspects de la compétence et ses composantes principales abordées succinctement plus tôt.

3. Quatre aspects essentiels de la compétence.

3.1. La traduction dans l'action.

Pour se manifester, la compétence a besoin de la production d'une action. Il est indispensable d'analyser l'activité pour identifier la compétence en actes. Cela est loin d'être évident car celle-ci revêt une partie non visible, à savoir l'activité mentale, les représentations et affects. Il faudra toutefois s'intéresser aux écarts entre le travail prescrit qui est identifié dans les descriptifs de fonctions et le travail réel qui est élaboré à partir des interprétations, initiatives et réajustements que le salarié développe. Il nous semble d'ailleurs que ce deuxième aspect traduit plus les capacités d'adaptation de l'employé et la mise en place ou non d'une démarche élaborée avant d'agir. Cet aspect mériterait d'être investigué lors de l'évaluation du professionnel car il reflète la logique par laquelle passe l'individu avant toute action et traduit ses capacités à mieux répondre aux situations auxquelles il est confronté. En effet, il nous paraît essentiel de comprendre le cheminement évolutif de la personne car si celui-ci s'avère réfléchi et logique, nous pensons qu'il pourra davantage le reproduire, même dans un autre contexte. A nos yeux, être compétent, ce n'est pas seulement être capable de faire mais bien de pouvoir analyser et expliquer sa façon de faire.

3.2. La production d'une performance.

Nous savons maintenant que la performance est le résultat qui découle des compétences employées lors de la production d'un service. Cette performance doit toutefois respecter certains critères tels que la permanence dans la durée, la rapidité dans la réalisation de l'action, la qualité du résultat, l'économie dans l'utilisation des moyens, la diversité des problèmes à traiter et l'inédit (les compétences permettent de traiter les problèmes nouveaux qui se présentent). La compétence reste tout de même liée à un champ bien défini; en effet, qui peut prétendre être détenteur d'une compétence universelle ?

¹⁸ DECKER O., op.cit., p.18.

3.3. La mobilisation de savoirs et d'aptitudes.

La compétence n'existe pas sans processus mobilisant un ensemble de savoirs et d'aptitudes. Ce processus met en œuvre des ressources intellectuelles, psychomotrices et affectives dans la réalisation d'une activité. Les experts parlent des fonctions cognitives et conatives en action (gestion des émotions, désirs, motivations et affects). La dimension conative (plus large qu'affective), souvent passée sous silence dans la réalisation d'une action, semble aujourd'hui avoir son importance. Au-delà du QI (quotient intellectuel), les Américains explorent le QE (quotient émotionnel) car ils s'interrogent sur ce qui fait la différence d'un individu à un autre dans l'exercice de sa fonction et constatent l'importance de cette dimension dans l'activité professionnelle. La compétence est encore souvent confondue avec les notions de savoirs et/ou de capacités qui ne sont que ses ingrédients. Or, c'est dans leur mobilisation et leur articulation qu'elle peut se déployer.

3.4. La mobilisation dans un contexte donné.

Dans un contexte de travail, la mobilisation de la compétence comporte des acteurs, des enjeux et des rapports sociaux qui donnent lieu au développement plus ou moins clair de "*jeux stratégiques*"¹⁹ de la part des différents partenaires et/ou instances. Aussi, les compétences nourrissent et se nourrissent de la compétence de l'unité, du service, de l'équipe, de l'établissement. La notion de compétence collective apparaît dès lors et nous nous attacherons à la détailler plus tard.

4. Les composantes de la compétence.

Cinq composantes entrent en jeu dans la compétence. Leur combinaison s'alimente dans l'interaction des trois niveaux.

La composante cognitive :

Elle est constituée de deux éléments. D'une part, les représentations cognitives (les savoirs, les connaissances acquises par la formation), les schémas et théories implicites. D'autre part, la représentation que l'acteur se fait de la situation dans laquelle il se trouve, élément qui aura toute son importance pour le développement de la compétence. Cette composante est portée par le niveau micro, il s'agit de l'individu ou le groupe auteur de la compétence.

¹⁹ CROZIER M. et FRIEDBERGE E., cités par CHABOISSIER M., "Compétence, communauté soignante et travail en équipe : vous avez dit compétence ...", in Objectif Soins, n°59, décembre 1997, p. 6.

La composante affective :

Elle est basée sur trois éléments, à savoir : l'image de soi qui peut être valorisée ou dévalorisée, l'investissement affectif dans l'action, l'engagement ou la motivation. Cette composante est influencée par l'environnement immédiat (niveau méso ou social). Effectivement, le jugement porté par ses collègues, le service, sur la pratique mise en œuvre par l'individu peut renforcer ou non sa motivation et agir sur l'image qu'il a de lui-même. Nous comprenons mieux pourquoi cette composante est décrite comme l'un des moteurs de la compétence car il paraît difficile d'être au maximum de ses compétences sans motivation ou en ayant une image de soi dévalorisée.

La composante sociale :

Elle est basée sur deux axes. D'une part, la reconnaissance effective de la pratique de l'individu ou du groupe par l'environnement immédiat (niveau méso ou social) ou l'organisation (niveau macro ou sociétal). D'autre part, sur le pari que l'individu ou le groupe fait sur la reconnaissance à venir de sa pratique par l'environnement ou l'organisation.

La composante culturelle :

Elle représente la façon dont l'organisation va imprimer certaines formes aux compétences produites. Elle provient de l'influence des niveaux méso et macro sur le niveau micro.

La composante praxéologique :

Elle correspond à la partie visible de la compétence ou à la pratique dont le produit, c'est à dire la performance, fait l'objet d'une évaluation sociale.

Toutes ces composantes sont mobilisées et combinées par l'individu ou le groupe auteur de la compétence, mais sont influencées par les deux autres niveaux (social et sociétal). Le niveau de socialisation du groupe de travail ou encore du service dépendra des logiques d'actions dans lesquelles la compétence s'exerce. Cela peut faire naître un enjeu de reconnaissance entre les acteurs du même service. La compétence peut aussi être l'objet d'une reconnaissance à partir de son évaluation ou d'une codification et d'une hiérarchisation au niveau sociétal de l'organisation (définition de niveaux de responsabilités, de rémunération,...).

5. Les voies de développement des compétences et leur dynamique.

5.1. Les cinq voies du développement.

De nombreuses typologies ont été élaborées. Nous avons choisi la suivante, proposée par Richard Wittorski, car elle permet de mieux comprendre comment se produisent et se transforment les compétences.

- **Première voie de développement** : il s'agit du modèle de formation sur le tas. Face à la nouveauté dans le travail, l'individu va produire, par tâtonnements, essais/erreurs de nouvelles compétences dans l'action. C'est la logique de l'action.
- **Seconde voie de développement** : elle renvoie au schéma de la formation alternée. C'est l'action de répéter la transmission de savoirs théoriques en les produisant sous forme de compétences en stage. C'est la logique de la réflexion et de l'action.
- **Troisième voie de développement** : il s'agit de situations d'analyse de pratiques mises en œuvre en entreprise ou en formation. Le but sera de formaliser les compétences implicites produites dans l'action et de les transformer en savoirs d'action. C'est la logique de réflexion sur l'action.
- **Quatrième voie de développement** : elle correspond aux situations de définition anticipée de nouvelles pratiques par des salariés. Au sein de groupes de réflexion, les salariés définissent des pratiques à mettre en œuvre sur le terrain à partir de critères de qualité, de productivité, ... C'est la logique de réflexion pour l'action.
- **Cinquième voie de développement** : elle correspond aux savoirs théoriques acquis par la formation et que les individus ont intégrés en connaissances. Celles-ci vont alimenter des capacités qui deviendront des compétences différentes en fonction des situations rencontrées. Autrement dit, dans l'exercice de leur profession, les individus développeront des connaissances grâce aux savoirs transmis durant la formation.

5.2. La dynamique du développement.

Quelques précisions du point de vue de la dynamique des cinq voies de développement.

- **Par l'action seule** : il s'agit de l'adaptation progressive des comportements sans réflexion à partir d'essais/erreurs, ajustements. Pour des situations qui présentent à chaque fois les mêmes caractéristiques, cela peut être efficace car elles réclament des compétences connues. Mais cela peut amener à produire des compétences individuelles, des routines figées et une résistance au

changement de la part du travailleur qui peut se conforter dans des attitudes répétitives. Richard Wittorski²⁰ les qualifie de “ *compétences incorporées* ”.

➤ **Par la combinaison action et réflexion sur l'action** : suite à la démarche d'essais/erreurs, l'acteur réfléchit et se remet en question par rapport à la situation et l'action produite. Ce sont les “ *compétences maîtrisées ou intellectualisées* ”.

➤ **Par la réflexion rétrospective sur l'action et par la réflexion anticipatrice de changement sur l'action** : il s'agit d'un exercice de la pensée sur les actes, utile pour l'analyse et la réflexion des pratiques professionnelles notamment au sein de groupes de résolutions de problèmes, de groupes de progrès,... L'auteur parle de “ *compétences de processus* ” qui sont de nature collective.

➤ **Par l'acquisition de savoirs théoriques** : c'est l'intégration, l'assimilation de savoirs nouveaux. Elles sont appelées : “ *compétences méthodologiques* ”.

Toutes les personnes, dans leurs parcours personnels et professionnels, s'engagent dans des formes différentes de développement de compétences et acquièrent certaines habitudes d'apprentissage. D'après l'auteur, ces cinq voies de développement des compétences caractérisent cinq processus de professionnalisation différents. Ces pratiques de développement des compétences sous-entendent que chaque individu à une façon particulière d'exploiter ses compétences.

Jacques Aubret, professeur émérite de psychologie de l'orientation, parle également du transfert de compétences, parce que si compétences il y a, encore faut-il pouvoir les utiliser et les mobiliser dans un autre contexte que celui que nous avons l'habitude de côtoyer. Cela dépendra principalement de la capacité adaptative de l'individu, tributaire de son expérience ainsi que de l'influence et de l'action des autres. La transmission des compétences passe par des actions de formation sur lesquelles le transfert s'appuie. L'auteur démontre bien la différence entre le savoir-faire et le pouvoir-faire en se basant sur l'exemple de l'apprentissage de la conduite. Cette initiation repose sur des capacités de transfert, puisqu'au départ, elle se réalise dans un cadre limité de situations. Ensuite, le novice devra apprendre à s'adapter à un environnement qui comporte de l'inattendu et de l'imprévisible. La confusion entre savoir-faire et pouvoir-faire dans ce contexte est soulignée par l'auteur comme source de milliers de décès par an et montre bien que le pouvoir-faire n'est pas synonyme de compétences. La formation d'automatismes et d'habitudes de comportements qui sont à la base du pouvoir-faire témoignent du transfert, qui à son tour, rend compte soit de la compétence ou de l'incompétence. L'essentiel est la possibilité

²⁰ WITTORSKI R., “ Le développement des compétences individuelles, partagées et collectives ”, in *Soins Cadres*, n°41, février 2002, p. 38.

de remettre en cause ces schémas de comportements préétablis qui pourraient nuire au savoir-faire. Il ne faut pas que le fait de conduire donne le sentiment au chauffeur qu'il sait forcément conduire. Jacques Aubret soulève donc la question du contrôle et de la sélection des comportements en amont de l'action en situation. Cet intérêt pour le transfert des compétences s'est accentué en fonction des besoins de flexibilité des entreprises qui doivent réagir rapidement aux changements pour rester compétitives.

La notion de compétence est vaste et méritait ces quelques précisions théoriques. Nous retiendrons que la compétence correspond à la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de savoirs combinés de manière spécifique en fonction du cadre de perception que se construit l'acteur de la situation. Elle comporte trois dimensions : une dimension individuelle puisqu'elle est propre à chaque personne, une dimension organisationnelle liée aux nécessités et aux conditions de travail, et une dimension sociale grâce à laquelle elle est reconnue. Que nous parlions de compétence individuelle ou collective, elle a besoin du jugement d'autrui pour se manifester et durer. Nous pensons également qu'une façon de maintenir ou d'améliorer ses compétences est la continuité dans l'exercice de sa profession, la formation continue et l'évaluation des compétences. La compétence s'entretient et s'enrichit. De plus en plus d'entreprises évoluent vers une gestion centrée sur les compétences. Le défi est de la rendre visible au maximum pour mieux pouvoir l'identifier et l'évaluer. De nombreuses organisations pratiquent l'évaluation des compétences de son personnel. Par contre, dans le secteur hospitalier, ce n'est pas encore systématique. Mais quantité d'articles traitent de ce sujet, ce qui signifie sûrement que cela se précise petit à petit.

CHAPITRE IV : LES COMPETENCES AU CŒUR DE LA PROFESSION D'INFIRMIERE.

La compétence n'est pas un concept statique ni absolu. Une profession, un rôle, ou une fonction lui servent de référence et celle-ci évolue en permanence. D'ailleurs, suite à l'évolution du système de santé, des structures hospitalières, des attentes de la société, des stratégies de réduction de coûts, de la fluctuation de l'offre de soins et des progrès médicaux, la profession d'infirmière doit s'adapter à des exigences de plus en plus importantes et de ce fait les compétences des professionnels de la santé ne cessent de se complexifier.

1. L'évolution de la profession d'infirmier(e).

Le terme officiel d'infirmière a fait son apparition au XIX^{ème} siècle. Avant la révolution française, l'hôpital était plutôt un " hôtel Dieu " et le personnel qui y travaillait était bénévole. Le travail d'infirmière était plutôt, à l'époque, une vocation charitable. Le soignant faisait preuve d'un dévouement vis-à-vis du malade. La profession infirmière découle d'un besoin social, politique et économique en ce qui concerne la première moitié du XIX^{ème} siècle et l'infirmière est considérée comme une " sainte laïque ". Cette vocation était si forte qu'elle transparaît encore aujourd'hui sur certains emblèmes de promotion d'écoles d'infirmières.

A partir de la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, la conception de la profession d'infirmière a changé. En s'engageant dans des missions dangereuses au moment des guerres, les infirmières sont apparues comme des personnes courageuses et héroïques. Cependant, elles restent des auxiliaires. Ensuite des personnages comme Florence Nightingale et Virginia Henderson ainsi que les réformes sociales et les progrès scientifiques ont profondément changé l'opinion sur la profession d'infirmière. Après les années 1960, les infirmières prennent conscience de leur rôle et tentent de se dégager de cette image de " sainte laïque ". Leur statut social commence à évoluer. Les modèles conceptuels de référence se développent. La démarche en soins et la pratique des diagnostics infirmiers font leur apparition en se centrant sur la personne humaine et pas seulement sur la maladie. La recherche en soins infirmiers s'intensifie et les soins infirmiers sont reconnus comme une discipline à part entière. Depuis la fin des années 1980, des textes légaux prévoient la structuration de l'activité infirmière. Le mouvement social des infirmières en France est tardif (1989). Alors qu'elles ne se sont pas mobilisées en mai 1968, elles se sont affirmées dans le recul des idéologies avec le slogan : " ni nonnes, ni bonnes, ni connes ". L'autonomie s'est alors davantage répandue avec un souci de reconnaissance individuelle plus fort et une généralisation plus importante de la réflexivité des acteurs et de leurs compétences.

Pourtant, alors qu'elles sont plus autonomes et qu'elles demandent plus de reconnaissance sociale de leur travail, le sens de leur activité est remis en cause. Leur mission a subi un grand écart. Il y a défaut entre l'implication collective d'une part et l'implication individuelle d'autre part, entre ceux qui s'impliquent et ceux qui s'impliquent moins.

Nous sommes en accord avec le souhait des infirmier(e)s de devenir plus autonomes, de pouvoir décider de plus de choses mais pas au dépend de la hiérarchie. Même si cette dernière s'affirme différemment au fil du temps, sans hiérarchie, on court à l'anarchie. Nous n'avancions pas que les professionnels sont contre la hiérarchie mais nous souhaitons insister sur l'importance de son existence et des efforts qu'elle fournit actuellement en vue d'une collaboration élargie avec le personnel de terrain.

Peut-on affirmer que l'infirmière exerce une profession? La notion de profession date du XII^{ème} siècle. Elle est d'origine religieuse car elle fait référence à la profession de foi. La hiérarchie ecclésiastique exigeait déjà un engagement solennel de la part des médecins et des magistrats afin qu'ils exercent leur art au service des autres avec foi et vocation. Actuellement, La profession est une activité au service de la collectivité. Elle détermine et contrôle elle-même son fonctionnement, c'est un droit qui lui est reconnu. Elle comprend trois critères : la spécificité d'un savoir, la détermination de règles pour un service idéal basé sur un code de déontologie et une formation initiale supérieure. Une profession regroupe des individus titulaires d'un même titre professionnel exerçant dans un même créneau d'activité. Elle a souvent son propre cadre juridique et un savoir faire propre à la profession. Nous pouvons déjà faire le rapprochement avec la notion du rôle propre infirmier. Pendant longtemps, les praticiens de l'art infirmier ont espéré une clarification de leur statut et de leur fonction par rapport aux autres professionnels de la santé.

L'arrêté royal n°78 du 10 novembre 1967, modifié à plusieurs reprises, régit l'art infirmier. Cependant, il est insuffisant pour faire reconnaître la spécificité de la prise en charge infirmière. Il faudra attendre sept ans pour que des modifications soient apportées à l'AR n°78. Le 20 décembre 1974, la loi reconnaît enfin l'art infirmier à côté de l'art de guérir et précise les titres requis pour exercer les soins infirmiers ainsi que les activités qui relèvent de la compétence des praticiens de l'art infirmier. Enfin, ce n'est qu'en 1990, que les actes infirmiers et leurs conditions d'exécution sont clairement définis et que la liste des prestations techniques de soins infirmiers (prescrites et confiées) a été déterminée. En France, on trouve les décrets de 1993 relatifs aux règles et aux actes professionnels des infirmier(e)s. L'exercice illégal de l'art infirmier est d'ailleurs sanctionné. La notion de vocation est encore fort présente car la finalité de l'art infirmier est bien l'homme et son bien être avec le projet d'un service à fournir.

L'infirmier doit suivre une formation supérieure certifiée par un diplôme qui donne accès à la profession. Cette dernière possède également un code de déontologie (1973). Il doit être en conformité avec le cadre juridique. Il définit les devoirs de la profession dans son champ de compétence ainsi que les comportements attendus par la société. Il sert de référence pour délimiter les responsabilités. Un projet belge s'en inspire, il fut établi par l'UGIB (Union Générale des Infirmier(e)s de Belgique) en 2003 et est aujourd'hui soutenu par les associations professionnelles auprès du gouvernement. Nous sommes donc représentés par des associations et supervisés par des commissions médicales.

Le professionnel infirmier est un acteur social, autonome, capable de s'affirmer dans sa manière d'être, de penser et d'agir. Il se préserve un espace d'activité dans lequel il peut prospecter, innover et assumer des responsabilités. Son domaine consiste à repérer et analyser les besoins des personnes malades, les considérer dans une vision globale et proposer un projet de soins. La complexification de l'activité de soin moderne agit dans le sens de besoins nouveaux.

2. L'identité professionnelle et la professionnalisation de l'infirmier(e)

L'identité est la construction dialectique de l'individu dans son rapport à autrui (Hegel). La diversification des identités personnelles conduit la sociologie à diluer de plus en plus les identités collectives. Or, nous pensons que c'est en rassemblant les acteurs d'une même profession, en l'occurrence les infirmier(e)s, et en œuvrant ensemble qu'il est possible de construire une véritable identité professionnelle. Bien que notre diplôme et notre rôle spécifique soient reconnus, cela paraît insuffisant pour parler d'identité. L'infirmier est souvent peu bavard sur la description de sa tâche, de son rôle propre. Il éprouve des difficultés à formaliser son expérience et ses compétences. Ceci induit le peu de reconnaissance de la fonction et la difficulté d'évaluer ce que l'on a du mal à décrire. Il y a matière à travailler mais le but ici n'est pas d'épiloguer sur tout ce qui pourrait être mis en œuvre pour développer cette identité mais plutôt de faire un rapprochement avec le sujet des compétences.

Nous pensons que le référentiel de compétences est un moyen parmi d'autres de se construire une identité professionnelle. Il passe par une réflexion commune et par l'écriture, étape importante de la reconnaissance. L'identité dépend complètement de la capacité des acteurs à se faire reconnaître comme membre d'une même profession, de s'organiser et de se situer dans leur spécificité. Il est essentiel que les professionnels puissent s'identifier aux normes, aux valeurs et aux règles qui représentent les références de base de leur profession.

Des textes légaux comme celui de l'art infirmier et des associations assurent la reconnaissance de la profession d'infirmière. La possibilité de créer "l'ordre des infirmiers"

dans le futur semble aussi être un moyen efficace de développer cette identité professionnelle. Pour passer d'une reconnaissance culturelle à une identité professionnelle, nous devons structurer le savoir infirmier.

L'acquisition de compétences grâce à la formation continue qui permet d'exploiter le savoir en passant par l'écriture et la lecture, nous permet de formaliser nos compétences. Les transformations subies par l'hôpital induisent la professionnalisation des acteurs. Ils doivent faire face à la quête de la qualité de soins, en somme à la qualité du travail fourni. L'adaptabilité au contexte des progrès techniques, de la réorganisation des soins, des réformes de la profession, des restructurations, de l'augmentation des réglementations, de l'évolution de la mentalité des patients correspond au résultat de la professionnalisation. Ce qui se joue, c'est la reconnaissance sur le lieu de travail.

Nous avons eu l'occasion d'écouter R. Wittorski lors d'un séminaire sur les voies de la professionnalisation. Selon lui, il existe trois mots à articuler ensemble : la compétence ; qualité attribuée par l'environnement, qualité perçue à partir des activités mises en œuvre (comment je me montre ? comment on me reconnaît ?), l'identité et la professionnalisation. Il avance également que des enjeux sociaux entourent la professionnalisation. Tout d'abord, il y a l'intention sociale qui fait l'objet d'une charge idéologique forte qu'il convient donc d'analyser pour ne pas être un utilisateur "aveugle et /instrumentalisé" de ce mot. Ensuite, vers le 19^{ème} siècle, le passage du métier à la profession (anglo-saxon), renvoie à la capacité de s'organiser pour faire reconnaître son activité afin d'obtenir ou d'accroître une place sur le marché concurrentiel. Toujours selon R. Wittorski, la professionnalisation arrive à l'initiative des organisations, en lien avec le mot compétence (1970-1980). Elle s'accompagne d'une recherche plus grande de "flexibilisation" des personnes ("essayer de faire bouger"). Elle revêt plusieurs significations à la fois. La professionnalisation-formation est le sens qui est utilisé par les formateurs pour le développement des savoirs et des compétences. A ce propos, le système éducatif se demande quelles compétences développer pour qu'au-delà de l'obtention d'un diplôme, l'individu puisse développer ce qui le rendra opérationnel. La professionnalisation-profession est le sens utilisé par les acteurs sociaux voulant se constituer comme groupe social, par exemple, le mouvement social infirmier a essayé de mieux positionner ses actions par rapport au médecin afin de rendre leur activité plus lisible et de la définir de façon plus formelle. Il reste encore la professionnalisation envisagée dans le sens : "efficacité du travail".

Mais pourquoi se constituer en profession ? C'est une manière d'obtenir une meilleure place, une autonomie plus grande et de constituer un contre-pouvoir dans les organisations contre la tendance à l'institutionnalisation de l'activité. C'est aussi une demande de

reconnaissance du professionnalisme (implicite) développé dans l'activité (tout ce qui n'est pas repris dans les attentes). Enfin, c'est un enjeu de dépassement de la crise des identités. Sainsaulieu décrit trois dimensions d'une crise des identités dans les hôpitaux. Premièrement, suite au productivisme de soins, l'infirmier est tiraillé dans son identité professionnelle entre l'aspect technique et l'aspect relationnel. De plus, les équilibres affectifs de relations interpersonnelles qui garantissaient la transmission du savoir, de la culture, ont été affectés par le manque de temps lié au productivisme, altérant ainsi la reconnaissance du service auquel les agents s'identifient. Deuxièmement, le soignant est frustré de la marge qui existe entre la profession, la formation et la réalité de l'activité. Dernièrement, la crise d'identité a pu être provoquée par des divergences d'opinion entre les jeunes diplômés qui sont plus enclins à la mobilité, mais aussi plus individualistes et les infirmier(e)s expérimentés qui sont plus attachés à la communauté. La différence de culture entre les nouveaux et les anciens peut s'expliquer par les formations exigées suite à l'évolution de la société et la tendance actuelle à l'individualisme. Le danger est la création de clans opposant les anciens, considérés comme ceux qui agissent mal individuellement et les jeunes, considérés comme ceux qui agissent mal collectivement. Le manque de coordination et de communication ainsi que l'ignorance du travail de nos collègues induisent également un manque d'identité professionnelle.

La recherche de professionnalisation accrue des salariés s'inscrit dans un contexte d'évolution forte du travail : passage d'une logique de production poussée par l'offre à une logique de production tirée par la demande. L'offre de professionnalisation est liée à l'appel aux compétences et répond à des enjeux déterminants de la mobilisation des ressources humaines.

3. Qu'en est-il de la compétence infirmière ?

En Australie, une équipe chargée d'établir des références pour un nouveau profil infirmier envisage la compétence comme : *“ la capacité attendue d'une personne d'exercer le rôle infirmier ”*²¹. Cette définition peu explicite suppose que pour répondre au comportement attendu, l'infirmière doit respecter les normes établies par la profession. La commission éducative des infirmières et sages-femmes au Royaume-Uni, quant à elle, insiste sur l'autonomie professionnelle dans sa définition de la compétence. L'auteur qui en parle précise même que : *“ chaque compétence infirmière est un ensemble d'habiletés et de capacités pour exercer la profession de façon sécuritaire et effective, sans la nécessité d'une supervision directe ”*²². L'absence de supervision directe renvoie à la notion d'autonomie. Bien que ce soit valorisant

²¹ GOBERT M.-HOUBEN A.-DARRAS E., op. cit., p. 40.

²² Ibidem, p. 41.

pour l'infirmière de pouvoir exercer sa profession de façon autonome, n'oublions pas qu'elle fait partie d'une équipe et que le but est de déployer ses compétences au profit de la collectivité. Pourtant, dans le monde actuel du travail, la tendance est à l'individualisme. En effet, nous constatons que les entreprises dirigent les employés vers une plus grande responsabilisation individuelle en les incitant à développer leurs propres compétences mais le secteur hospitalier nécessite une réelle collaboration des personnes entre elles pour atteindre ses objectifs et devra donc penser en termes de "compétence collective". De plus, le contexte actuel de restructuration et de fusions des hôpitaux, au même titre que le renouvellement des salariés, de la mobilité des agents, de l'évolution de la pyramide des âges, de l'évolution de la profession, etc., interpelle quant à la transmission des compétences.

Au-delà de sa formation de base, l'acquisition des compétences passe par un travail de personnalisation de l'individu, qui, par la mise en place de certains processus de signification tend à construire son identité professionnelle en s'impliquant dans la transformation du milieu professionnel. Le sens au travail provient de délibérations du collaborateur sur ses activités en différents milieux et temps de vie avec ses collègues et autres personnes significatives. De nombreux registres de variables interviennent dans l'acquisition et la transmission des compétences. Pour n'en citer que quelques-uns : les modes de décisions, les stratégies relationnelles, de communication, de recherche d'information, de transfert des savoir-faire professionnels acquis, des conduites d'investissement dans des projets de développement personnel ou collectif,... Les processus d'appropriation des connaissances passent aussi par l'incorporation des modes d'action et des valeurs afférentes. Le questionnement sur l'acquisition et la transmission des compétences revient à s'interroger sur la manière dont l'individu a appris. La meilleure façon d'y répondre est d'observer comment il transmet. Savoir transmettre, c'est mieux maîtriser soi-même ce que l'on sait. D'ailleurs, quelqu'un de compétent dans son domaine, attachera de l'importance à transmettre son savoir, au fait d'aider ses collègues et éventuellement de participer comme intervenant dans des formations.

4. Comment générer la compétence collective ?

Avant de parler de l'élaboration de la compétence collective, tentons d'abord de cerner en quoi elle consiste. Au départ, il s'agit d'un processus de socialisation au sein du groupe de travail. C'est-à-dire que le groupe d'individus va s'intéresser aux représentations individuelles de chacun et il y aura une notion de partage entre eux. Une fois les compétences individuelles partagées, il faut qu'une logique de co-élaboration se crée pour que la compétence collective puisse exister, qu'il y ait production de quelque chose de nouveau pour les acteurs par

l'interaction interpersonnelle. Il n'existe pas de compétences sans individus. Pour agir avec compétence, l'infirmier devra mobiliser ses propres ressources mais aussi celles de ses collègues. Cela suppose donc de savoir interagir avec autrui. C'est essentiel de pouvoir se référer à ce que feraient nos collègues, à ce que pensent les plus expérimentés, à l'expérience de l'équipe dans laquelle on travaille.

Il nous apparaît que la compétence individuelle enrichit la compétence collective et vice-versa. Selon S. Bellier, *“ la compétence collective est une combinatoire de savoirs différenciés mis en situation en vue d'atteindre un objectif commun. C'est encore un processus évolutif, un construit social, une source de performance qui relève d'intelligences en action ”*²³. Nous constatons que la compétence collective représente plus que la somme des compétences individuelles et qu'il est nécessaire qu'il y ait une articulation entre les savoirs différenciés. La compétence est transmise par autrui et se développe dans un contexte physique et social régenté par la présence et les comportements des autres. La compétence individuelle ne se conçoit que par la prise en compte de la compétence des autres et participe à la construction de la compétence ou de l'incompétence collective. Seulement les rapports entre les personnes n'échappent pas aux modifications des structures hospitalières. L'évolution des modes d'organisation demande aux travailleurs de pouvoir travailler en “ pluri ”, “ inter ”, voire en “ trans ” disciplinarité. Cette condition impose de clarifier les représentations de chacun et d'explicitier les attentes et les craintes de chaque partenaire.

Guy Le Boterf est une personne de référence en matière de compétences. Darras E. le cite dans son article en annonçant que la compétence est une affaire individuelle mais également collective pour quatre raisons. Premièrement, le professionnel doit pouvoir interagir avec autrui car il doit être capable de combiner ses propres ressources avec celles de son environnement. Deuxièmement, la compétence doit être combinée à ses conditions sociales de production car malgré qu'il s'agisse de compétences professionnelles, elles sont basées sur des corps de savoirs élaborés socialement et souvent hors du contexte de travail, comme par exemple l'école, les centres de recherche,... Troisièmement, une action compétente résulte d'une responsabilité partagée entre l'individu, le management, le contexte de travail et le dispositif de formation. Quatrièmement, le professionnel construit sa propre façon d'agir sur base des normes et des règles de son milieu professionnel. Pour pouvoir agir avec compétence, il faut cultiver une culture professionnelle, tirer des leçons de l'expérience et éviter que le collectif ne soit fragilisé. L'efficacité collective est directement liée aux possibilités et aux modalités de combinaison des compétences individuelles. Le transfert de compétences au sein de la dynamique du collectif de

²³ BELLIER S., citée par DECKER O., op.cit, p. 18.

travail renvoie à une logique de transmission et de co-construction de nouveaux savoirs et savoir-faire au sein de l'organisation. Dans son ouvrage : “ *De la compétence : essai d'un attracteur étrange* ”, Guy Leboterf signale que pour atteindre la performance dans les activités quotidiennes, il faut nécessairement qu'il y ait de la coopération entre les membres de l'équipe. Il donne l'exemple des équipes médicales pluridisciplinaires qui travaillent au sein de la fédération des centres de lutte contre le cancer. Il va de soi que le traitement des cancers ne peut résulter du travail d'une personne seule, c'est l'œuvre d'une équipe. En se basant sur un texte paru aux Etats-Unis en 1927, il démontre que la compétence d'équipe commence à faire débat à l'époque : lorsque le patient consulte plusieurs praticiens séparément, chacun d'entre eux, va lui conseiller sa propre méthode qu'il a tendance à surestimer, souvent parce qu'il a une connaissance imparfaite de celles des autres. Cependant, l'idée de rassembler ces hommes autour de cas particulier pourrait les amener à se positionner sur la valeur relative de chaque spécialité individuelle. Le partage de ces connaissances leur permettrait d'envisager le meilleur résultat possible, quel que soit le moyen. Ce message était déjà annonciateur d'un intérêt pour la compétence collective. Pourtant l'attention des chercheurs s'est beaucoup portée sur les compétences individuelles à la fin du XXème siècle et nous avons l'impression que le questionnement au sujet des compétences collectives n'émerge qu'actuellement.

Plusieurs éléments permettent de repérer la compétence collective. Premièrement, en distinguant une image opérative commune. Face à un problème opérationnel ou à un objectif à atteindre, l'équipe doit s'enrichir d'une représentation commune quitte à ce que chaque personne change parfois son point de vue. Deuxièmement, l'équipe doit avoir un code, un langage commun. Elle utilise un dialecte qui lui est propre et qui ne peut se transférer à une autre pratique, ce qui renforce la cohésion de l'équipe et l'intégration. Elle doit se doter d'un savoir social commun, indispensable pour communiquer et coopérer. Il existe de la complicité et de la connivence dans la compétence collective, tout le monde se connaît et chacun sait ce qu'il peut attendre de l'autre. Le facteur affectif a son importance car si les personnes se sentent à l'aise, elles seront satisfaites de travailler ensemble, auront le goût de s'investir dans le groupe et d'en développer une image positive. Troisièmement, l'équipe doit être pourvue d'un savoir-coopérer. Les compétences individuelles doivent être envisagées comme une complémentarité utile à la coordination des activités. Il est important que chacun puisse repérer sa contribution personnelle dans la performance collective. Une coopération et une entraide quotidiennes se sont installées entre les membres de cette équipe. Cela ne veut pas dire qu'il n'existe aucun conflit, mais s'il arrive qu'il y en ait un qui surgisse, le groupe saura comment le traiter. Quatrièmement, l'équipe

dispose d'un savoir apprendre de l'expérience. Tous ensemble, ils sont capables de tirer des leçons de l'expérience et de réorienter leur pratique professionnelle individuelle et collective.

Pour ce qui est de l'élaboration de la compétence collective, nous utiliserons la description de De Tersac (1991)²⁴ : “ *Un collectif de travail se constitue par la production d'une règle non écrite de fonctionnement et de coopération. L'acteur collectif n'est pas défini à l'avance. Cette règle résulte de négociations effectuées entre les opérateurs eux-mêmes et entre les opérateurs de l'encadrement* ”. Les règles établies à la suite de la confrontation des points de vue de chacun devront être communément et raisonnablement acceptables. Ce sont ces échanges qui permettent aux groupes de se constituer sur base des expériences et des compétences individuelles. Ce n'est pas tant la présence de règles qui est fondamentale mais plus l'exercice de cette contrainte au sein du groupe et l'activité de régulation qu'il y a autour.

Nous constatons que la compétence collective se développe dans des groupes d'individus qui ont au moins une chose en commun. A notre niveau, nous pouvons dire que ce qui nous rassemble c'est l'exercice de notre fonction, la discipline infirmière. Nous avons suivi des études similaires, nous avons un langage propre aux soins infirmiers mais plus encore notre but est identique. Pourtant les équipes sont pluridisciplinaires et nécessitent donc la combinaison des compétences de professionnels qui ont des statuts différents. C'est pourquoi, nous pensons qu'au-delà des ressemblances, ce qui nous rassemble c'est l'objectif poursuivi par l'équipe, la création d'un projet collectif et l'existence d'une culture commune. Le secteur de la santé est directement concerné par la compétence collective puisque le résultat du travail provient de l'effort des équipes. Comme toute entreprise, l'hôpital doit donc tenir compte des compétences individuelles mais également des compétences collectives pour augmenter sa performance et sa compétitivité. L'évaluation ne constituerait-elle pas un bon moyen pour gérer ces compétences ?

²⁴ DE TERSAC, cité par Guy LEBOTERF, *De la compétence : essai d'un attracteur étrange*, Paris, les éditions d'organisation, 1994, 2^{ème} tirage 1995, p.136.

CHAPITRE V : L'ÉVALUATION DU PERSONNEL SOIGNANT.

L'évaluation du travail ne date pas d'hier. Elle existait déjà du temps des compagnons et a été mise en œuvre de manière systématique sous la forme de notation ou d'entretien annuel d'évaluation à l'âge industriel. Le passage de la notation à l'évaluation des compétences est lié à l'évolution de la société et au contexte mouvant des organisations de travail et des styles de management s'y rapportant. La gestion des ressources humaines à partir de l'évaluation des compétences semble désormais indispensable mais pas pour autant évidente. Le développement des compétences des infirmiers fait partie des défis à relever par les cadres de santé. L'évaluation des compétences serait-elle un moyen d'assumer cette responsabilité ?

1. Les prémices de l'évaluation.

Avant la révolution industrielle, l'entretien d'évaluation n'existait pas en tant que tel. C'était le compagnonnage et les corporations qui géraient la vie professionnelle. L'individu travaillait chez un maître dans la même " maison " en tant qu'apprenti toute sa vie. Cependant, depuis le moyen-âge, pour passer du titre d'apprenti à celui de maître, le compagnonnage avait recours à une procédure d'évaluation basée sur la réalisation d'un chef-d'œuvre. Cette méthode était plus un jugement des pairs qui conduisait à une forme de reconnaissance et d'identité.

L'évaluation du travail existe depuis très longtemps, elle a d'ailleurs été source de nombreux débats. Elle a suivi les fondements de l'économie. Déjà au XVIIIème siècle, les économistes se demandaient comment évaluer la valeur relative des marchandises ? Vu le marché concurrentiel, quels principes faut-il développer pour déterminer les prix des marchandises ?

Le système de notation se développe à la fin du XIXème siècle en France. La note est basée sur des critères objectifs de connaissance qui permettent de respecter le principe égalitaire. Ce processus de notation s'étend plus tard aux administrations et aux écoles dont la science qui est nommée, docimologie, étudie les méthodes d'évaluation en éducation et les facteurs déterminant la notation aux examens. Plusieurs choses sont prises en compte pour la note. On s'intéresse aux connaissances, aux qualités morales et aux traits de personnalité.

Taylor, lui, n'accordera d'importance qu'aux résultats, ne laissant que peu de place à l'être humain avec sa méthode de travail qui considère l'homme comme une machine à produire.

Dans les années 1930, lors d'une étude sur l'influence de l'intensité lumineuse sur le rendement à l'usine Hawthorne de la Bell company, Elton Mayo se rend compte que le facteur humain est fondamental et obtient des résultats en modifiant certains paramètres de confort. Il

constate que la productivité augmente même quand les conditions de travail se détériorent. Il en conclut que les conditions de travail importent moins que la valorisation et l'intérêt que l'on porte aux travailleurs. Ce constat est devenu célèbre sous l'appellation de " l'effet Hawthorne ". Ces travaux sont à l'origine de nombreuses transformations des conditions matérielles de travail, elles permettent d'assurer à la fois le rendement et le confort du travailleur. Le responsable commence doucement à s'intéresser au travailleur et à son côté humain. Cette enquête est à la base de la création de l'école des relations humaines où l'appréciation devient un dialogue. Une harmonisation des relations avec la hiérarchie se crée et l'apprécié a droit à la parole, mais tout cela reste stérile. C'est le début de la psycho(socio)logie des organisations. On ne parle pas vraiment d'évaluation mais on commence à s'intéresser à la personne qui travaille.

En 1969, les travaux de Mac Gregor s'orientent sur l'individu et portent le nom de théorie X et théorie Y. D'après lui, la hiérarchie émet des hypothèses optimistes ou pessimistes sur le fonctionnement de la nature humaine et sur les attitudes qu'elle doit adopter vis-à-vis d'eux. Selon la théorie X, l'individu n'aime pas travailler et le fait par obligation. Il doit être contraint, contrôlé et sanctionné si la direction désire obtenir un travail de qualité. Il a peu d'ambition, préfère être dirigé, évitant ainsi toute responsabilité. Il recherche la sécurité avant tout. Cette conception suppose une gestion autocratique. Selon la théorie Y, les capacités de créativité, d'ingéniosité, d'imagination de l'individu sont sous-estimées et insuffisamment employées. Il est capable de se diriger lui-même pour autant qu'il se sente responsable des objectifs de son travail. Cette conception suppose une gestion humaniste et bienveillante du personnel. Le style d'appréciation du moment est influencé par ces théories. Les adeptes de la théorie X sont plus directifs et contrôlent davantage. Tandis que les adeptes de la théorie Y adoptent une attitude participative en dialoguant et en échangeant avec les salariés. Ils encouragent l'initiative en créant un climat de confiance. Ils responsabilisent au lieu de punir et impliquent le personnel dans le processus d'appréciation des performances et du rendement.

Suite à cette vision de psychologie industrielle et plus récemment rebaptisée psychologie du travail, la Direction Par Objectifs (DPO) fait surface. On prend en compte les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés et on s'intéresse moins à l'individu. Le jugement est basé uniquement sur des faits, ce qui semble plus simple pour tout le monde. Cependant, cela altère le dialogue. L'entretien d'évaluation est utilisé à sens unique, en faveur de la hiérarchie.

Les années 80 ouvrent à nouveau le dialogue, le personnel est mobilisé dans les projets. On pense davantage au développement du collaborateur mais le concept de compétences est surtout pensé pour les mobilités internes et le recrutement. La fonction des ressources humaines évolue sous l'influence de l'environnement, du développement du droit du travail et du mouvement des

idées. Dans les années 1990, l'entretien d'évaluation devient un outil utile, autant pour la direction que pour la personne évaluée. Sa conception demande une certaine réflexion et une participation des collaborateurs directement concernés. De nouvelles perspectives comme l'élaboration de référentiels de compétences, l'évaluation annuelle et le paiement des compétences apparaissent.

L'introduction des compétences dans la gestion des ressources humaines est source de changement pour l'évaluation. Elle offre la possibilité de passer de systèmes automatiques à des systèmes fondés davantage sur l'équité. L'évaluation joue un rôle pour faire exister la compétence, elle est actuellement un moyen de reconnaissance professionnelle et permet de s'attribuer une identité. Les finalités de l'appréciation du personnel ont été modifiées de part l'évolution de l'organisation. La moitié des entreprises françaises de plus de cinq cents personnes l'utilisaient déjà en 1960. A cette époque, elle était directement liée à la rémunération, la formation et la promotion. Plus tard, quand les cadres se penchent sur le but de l'appréciation du personnel, le lien avec la rémunération semble secondaire et le fait de faire le point entre le salarié et son chef direct apparaît plus comme une priorité. La détermination des modalités d'évaluation du personnel fait partie des domaines d'activités et du rôle de la fonction des ressources humaines. Cependant, elle est encore souvent mal maîtrisée et déconnectée du management quotidien. Mais certaines entreprises comme Danone pour qui les compétences apparaissent comme un outil stratégique de développement des ressources humaines montrent la voie aux autres.

2. Evolution du cadre légal de l'évaluation pour les professionnels infirmiers.

La loi sur les hôpitaux du 29-12-1990 (MB 9/01/1991) a complété l'arrêté royal du 7 août 1987 portant sur la coordination de la loi sur les hôpitaux par certaines normes à suivre concernant la structuration et l'évaluation qualitative de l'activité infirmière (voir l'article 8, 9 quinquies, 17 bis à 17 octies). Elle souligne que l'activité infirmière doit faire l'objet d'une évaluation qualitative. *“ Des structures d'organisation sont créées pour les services ou fonctions désignés afin de procéder systématiquement à l'évaluation de l'activité infirmière à l'hôpital. Cette évaluation peut porter sur des critères en matière d'infrastructure, de personnel, de pratique infirmière pour l'ensemble du service ou de la fonction, ainsi que sur leurs résultats. Le chef du département infirmier prend les initiatives nécessaires afin d'associer, entre autres par une activité effective du cadre intermédiaire, du cadre infirmier et du staff infirmier, le personnel hospitalier infirmier au fonctionnement intégré de l'hôpital, à l'évaluation qualitative et à toutes les initiatives qui en découlent pour maintenir ou améliorer la qualité de l'activité infirmière. Le*

minimum des missions à confier à chacun est déterminé. Ces tâches concernent la planification, l'organisation, la coordination, l'exécution, l'évaluation, le maintien et l'amélioration de la qualité des soins en rapport avec l'art infirmier et la pratique du personnel soignant à l'hôpital.” (Ceuterick et Duvillier, 2005)²⁵.

Des précisions ont été apportées par trois arrêtés royaux en 2006 en ce qui concerne la politique en matière de personnel pour l'infirmier en chef, l'infirmier-chef de service et le chef du département infirmier. Chacune des fonctions est censée réaliser le suivi, le soutien, la supervision et l'évaluation du personnel et cela en rapport avec le niveau hiérarchique. Cependant, ces arrêtés royaux ne précisent pas comment effectuer l'évaluation et n'en donnent pas les conditions.

L'évaluation du personnel soignant (infirmier et aide-soignant) a fait l'objet de plusieurs prescrits légaux dont l'arrêté royal du 13 juillet 2006 (MB du 28 août 2006) portant sur l'exécution de l'article 17bis de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987 en ce qui concerne la fonction d'infirmier en chef. Il stipule que : “ *l'infirmier en chef peut être responsable pour le contrôle et l'évaluation de son équipe. Il est également responsable de l'organisation, de la coordination, du contrôle et de l'évaluation de l'activité infirmière au sein de son équipe. Il est chargé en particulier du suivi, du soutien, de la supervision et de l'évaluation des membres de son équipe*”.

Il est à noter que le rôle d'évaluation du personnel soignant fait également partie des attributions des autres cadres infirmiers, c'est-à-dire, le personnel composant le cadre intermédiaire et le chef du département infirmier. L'arrêté royal du 14 décembre 2006, paru au moniteur le 24 janvier 2007, portant exécution de l'article 17bis de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987, en ce qui concerne la fonction de chef du département infirmier lui demande : “ *de superviser l'organisation, la coordination, le contrôle et l'évaluation de l'activité infirmière dans l'hôpital. Il est chargé en particulier du soutien, de la supervision et de l'évaluation des infirmiers-chef de service et des infirmiers en chef*”.

L'arrêté royal du 13 juillet 2006 (MB du 28 août 2006), modifiant l'arrêté royal du 23 octobre 1964 portant fixation des normes auxquelles les hôpitaux et leurs services doivent répondre, dispose en son article 1^{er}, alinéa 6, que le personnel composant le cadre intermédiaire pourra se voir confier des tâches spécifiques comme par exemple l'évaluation de la qualité des soins infirmiers.

Des précisions ont été apportées par l'arrêté royal du 27 avril 2007 (MB du 4 juin 2007) en vue d'améliorer la qualité de l'activité infirmière. Pour ce faire, il y a lieu de procéder à

²⁵ CEUTERICK G. et DUVILLIER G., *la loi sur les hôpitaux*, Belgique, UGA, 2005, 8^{ème} édition, pp 77-78.

l'évaluation de la qualité de l'activité infirmière dans le cadre d'une démarche interne et externe à la structure hospitalière. Dans son rapport annuel, le chef du département infirmier de l'hôpital devra aborder divers éléments relatifs aux thèmes de soins infirmiers évalués dont le système de gestion de la qualité mis en place en ce qui concerne la structure organisationnelle, les responsabilités et les compétences, les procédures et les processus. Pour ce qui est de l'évaluation externe, nous avons retenu que le conseil fédéral doit contribuer à catalyser, systématiser et harmoniser les démarches d'amélioration de la qualité de l'activité infirmière afin de favoriser les bonnes pratiques basées sur des données probantes. Il devra être soucieux de développer l'aspect scientifique de la profession d'infirmière notamment en dressant un inventaire des références de bonne pratique infirmière en ce qui concerne des thèmes de soins infirmiers spécifiques ou encore en concevant et en diffusant des recommandations basées sur ces références. Cet aspect de la loi pourrait nous servir de base à la création de la description de fonction ainsi qu'au référentiel de compétences et à l'adaptation perpétuelle de l'outil d'évaluation.

Enfin l'arrêté royal du 12 janvier 2006 (MB du 3 février 2006), fixant les activités infirmières qui peuvent être effectuées par des aides soignantes et les conditions dans lesquelles celles-ci peuvent poser ces actes, traite précisément de l'évaluation du personnel aide-soignant.

Nous constatons qu'au départ, il est davantage question d'évaluation de la qualité du travail que d'évaluation des compétences du personnel. Ceci nous rappelle l'intérêt que toute entreprise a pour la performance, fait mis en exergue par la société pour faire respecter le droit à des soins de qualité pour tous. Bien que l'objectif visait déjà une amélioration de la qualité de l'activité infirmière, il faudra attendre les AR de 2006 pour qu'il soit clairement indiqué que l'infirmier en chef se doit d'évaluer les membres de son équipe. Cependant, comme nous y avons déjà fait allusion, rien ne guide le cadre sur la façon d'exercer cette évaluation et la notion de compétence n'est pas abordée. La loi laisse donc la liberté aux hôpitaux de conduire l'évaluation des compétences de chaque professionnel comme ils l'entendent. Par contre, l'évaluation de la qualité de l'activité infirmière qui revêt un jugement plus global nécessite le suivi d'une procédure, notamment par l'obligation de réaliser un rapport. Les lois se sont développées suite à la montée de l'individualisme dans la société qui l'a rendue plus procédurière. Une loi change en fonction des comportements sociaux, elle entérine un fait social, ce qui nous promet probablement un avenir comblé de transformations.

En ce qui concerne la législation française, nous avons retrouvé la trace d'un texte de loi concernant la notation. L'article 38 de 1946 relatif au statut général des fonctionnaires et ensuite l'article 24 de l'ordonnance du 4 février 1959 qui reprend dans les mêmes termes, l'attribution

pour chaque fonctionnaire en activité ou en service détaché, d'une appréciation générale qui exprime la valeur professionnelle du fonctionnaire par le chef de service chargé de la notation. On lui attribue une note qui estime sa valeur professionnelle sur base de cinq critères (connaissances professionnelles, efficacité, sens de l'organisation, méthode de travail, qualités dans l'exécution du service). Nous remarquons que le terme de compétences n'est pas encore utilisé à l'époque. Le passage de la notation à l'entretien annuel d'évaluation se met en place suite au décret n°2002-682 du 29 avril 2002 qui prévoit que les fonctionnaires doivent faire l'objet d'une évaluation contenant un entretien qui donnera lieu par la suite à un compte-rendu. Une fiche de notation comprenant une appréciation générale et une note en cohérence avec l'appréciation générale est toujours prévue. Mais la notion de compétences fait son apparition dans les entretiens d'évaluation du personnel qui ont pour objectif de maintenir ou d'élever le niveau de compétence des professionnels et visent une meilleure qualité de soin ou de service. Toujours en France, les partenaires sociaux ont négocié la mise en place du bilan de compétences. Dès 1986, des centres expérimentaux de bilans de compétences voient le jour. Le bilan de compétences devient un droit du salarié suite à l'application de la loi 91-1405 du 31 décembre 1991. Ce dispositif fait partie de l'innovation française en matière de formation professionnelle et de validation des acquis inaugurée en 1971 par la loi sur la formation continue. La loi de modernisation sociale n°2002-73 du 17 janvier 2002 a développé le dispositif de la validation des acquis de l'expérience et a étendu le principe de cette validation à tous les diplômes et titres à finalité professionnelle. Cependant, le bilan de compétences et la validation des acquis de l'expérience ne correspondent pas à l'évaluation des compétences réalisée en entreprise par le chef d'équipe. Nous nous y attarderons quelque peu dans le point suivant.

3. Vous avez dit évaluation ?

Tout comme la compétence, le terme évaluation est largement utilisé. Le sujet est tellement vaste que nous souhaitons à nouveau apporter un éclairage théorique à propos de quelques notions.

3.1. L'appréciation.

L'appréciation est synonyme d'évaluation. Action qui consiste à mesurer l'activité et l'efficacité d'une fonction, et à proposer des améliorations. Il existe différents systèmes d'appréciation :

➤ **L'appréciation libre** : *“ le supérieur hiérarchique est invité périodiquement à exprimer “ librement ” ce qu'il pense de chacun de ses subordonnés. Il rédige à cet effet une formule*

généralement très brève et souvent même sténotypée ”²⁶. Celle-ci est souvent pauvre en information, s’attarde aux qualités et défauts personnels du subordonné et conduit à des jugements empreints de subjectivité.

➤ **La notation** : souvent utilisée en parallèle avec la formule d’appréciation libre. Le chef attribue à chacun des subordonnés, une note qui détermine sa position sur une échelle de valeur. Cette note n’est pas explicite, enferme dans un constat, renforce la dépendance du subordonné à l’égard du chef et suscite en cas de contestation des réactions d’apathie ou d’agressivité. Elle ressemble plutôt à une procédure d’explication de sanction qu’à une démarche de gestion des compétences et ne laisse que peu de place à l’autonomie de l’agent.

➤ **L’appréciation analytique** : afin de dépasser les jugements globaux qu’induisent les deux précédents procédés d’appréciation, ce système oblige les supérieurs à évaluer leur personnel en fonction de différents critères, tels que : l’esprit d’initiative, le sens des responsabilités, l’équilibre émotionnel, la capacité d’organisateur, la créativité. Pour chacun des critères, il est proposé une échelle de degrés. Ce moyen n’est guère plus explicite que le système de notation et la signification de chaque critère peut être différente, compte tenu de l’environnement de chaque poste. Il ne permet pas une évaluation qualitative.

➤ **L’appréciation fonctionnelle par entretien** : l’appréciation ne porte plus sur les qualités personnelles intrinsèques des individus mais s’oriente vers une évaluation de leur mode d’adaptation aux fonctions qu’ils doivent assumer personnellement. Plutôt que de se référer à une grille commune à tous les cadres, on s’intéresse pour chaque poste aux exigences de la fonction.

3.2. La critique :

“ Une critique se fait sur du constatable ou de l’observable et oriente les interlocuteurs vers une entente. Par contre un jugement se fait sur des valeurs et provoque une réaction de défense extériorisée (objections, conflits) ou intériorisée (rancœur, démotivation, perte de confiance). La critique négative écrase la fierté de l’homme et le démotive. Une critique constructive porte sur des faits et non sur une personne ”²⁷. En effet, l’appréciateur rassemble des faits pour appuyer son analyse et présenter le bilan à l’apprécié. Son analyse est non crédible et donc contestable en cas d’absence de faits.

²⁶ TEBOUL J., L’entretien d’évaluation, comment s’y comporter, comment le mener, Paris, édition d’ORGANISATION, 2005, p. 86-87.

²⁷ MALASSIGNE P., conduire avec succès un entretien d’évaluation, Paris, édition d’ORGANISATION, 2005, p. 86-87.

3.3. Evaluer :

“ Porter des jugements de valeur sur des objets, des personnes, des événements, des réalisations. L'évaluation fait partie des moyens par lesquels des individus ou des groupes régulent leurs actions et interactions ”²⁸. Cette notion de jugement de valeur nous semble revêtir une connotation négative, bien que nous reconnaissons qu'il y a une part de subjectivité en jeu puisque l'évaluateur reste une personne avant tout. Il faut bien admettre que quand on agit, on juge et on est jugé. L'acteur doit apprécier l'initiative qu'il doit prendre et s'attendre à ce que ses collègues et les clients évaluent si l'initiative a été bonne et si il a donc fait preuve de compétence.

Cependant, Zarifian distingue le jugement des autres qui jugent parce qu'ils sont concernés par les effets de l'initiative ou parce qu'ils participent à la même activité, des évaluations de résultats qui relèvent du contrôle hiérarchique. Les résultats économiques ne précisent pas si l'individu a pris la bonne initiative mais ils disent si le résultat a été atteint. Donc le jugement est professionnel et le résultat est économique. “ Juger, c'est apprécier, positivement ou négativement sur des critères de professionnalisme, d'éthique ou d'esthétique (ou les trois à la fois) ”²⁹. Cette définition du jugement nous semble plus réaliste et moins catégorique que celle donnée plus haut par Malassigne P. Nous pouvons dès lors avancer que lorsque le cadre effectue des évaluations, il y a une part de jugement. Mais avant d'émettre des jugements personnalisés sur la compétence de la personne, il faut s'interroger sur la validité de l'organisation. C'est un des points phares du management du modèle de la compétence. L'individu peut réagir par le stress ou par engrenage de l'agressivité s'il est débordé par manque d'effectifs ou s'il ne dispose pas des moyens pour évaluer ou juger des bonnes initiatives à prendre.

Pour Dejours C., la reconnaissance dans le travail passe par des jugements précis. Notamment le jugement d'utilité qui porte sur l'utilité technique, sociale ou économique. Celui-ci est émis par les supérieurs hiérarchiques et parfois les collaborateurs. Il n'a rien à voir avec la performance ou la rentabilité. Ou encore, le jugement de beauté qui porte sur l'adaptation aux règles de la profession. Celui-ci est posé par les collègues directs qui se basent sur la référence au réel du travail, aux difficultés de la tâche et aux efforts fournis par le travailleur. Mais cette reconnaissance suppose une certaine confiance et une certaine loyauté entre celui qui travaille et ceux qui le jugent. Cependant, les conditions favorables au jugement de reconnaissance ont été ébranlées suite aux mutations qualitatives subies par le travail. Les nouvelles formes d'organisation du travail ont altéré la confiance, la convivialité et la solidarité essentielles pour la

²⁸ AUBRET J. et GILBERT P., op. cit., p. 207.

²⁹ ZARIFIAN P., op.cit, p56.

reconnaissance. Actuellement, le nombre de nouvelles professions est surprenant, elles évoluent rapidement, ce qui les conduit à un manque de stabilisation que l'on pouvait trouver avant dans le travail industriel ou agricole. Selon l'auteur, il faut trouver d'autres moyens de porter un jugement sur le travail. On doit être capable de décrire le travail et ses tâches qui ne sont pas directement observables car pour reconnaître, il faut d'abord la connaissance du travail en cause. Des études proposeraient de coupler l'évaluation avec des recherches de terrain sur le travail concret et effectif. La nouveauté serait d'intégrer des praticiens formés à la recherche de terrain dans les équipes d'évaluation de l'entreprise.

Charles Haidji précise que “ *contrairement à la notation, le concept d'évaluation concerne le processus d'appréciation. Et, si la note n'exprime qu'un jugement porté sur une valeur, l'évaluation constitue les moyens mis à disposition pour appréhender cette valeur* ”³⁰. Nous percevons donc une amélioration qualitative du système d'évaluation par rapport à la notation pure.

Nous avons une préférence pour la définition de Jean-Jacques Bonniol et Michel Vial qui précise qu'évaluer : “ *c'est réguler et c'est se poser la question du sens. Ce sens n'est jamais donné ; il est toujours à construire et à reconstruire. C'est pourquoi l'évaluation fait appel à une pluralité de référentiels* ”³¹. Effectivement, ils considèrent l'évaluation comme une articulation suscitant un aller-retour entre les produits, les procédures et les processus plutôt que l'élaboration d'un jugement de valeurs. Ce va-et-vient favorise l'ouverture du champ de l'évaluation et permet de conceptualiser un ensemble d'éléments contradictoires et complémentaires en tenant compte des oppositions qui les fondent.

3.4. L'évaluation :

Didier Toche, cadre supérieur de santé, la définit comme : “ *un processus continu basé sur des entretiens individuels mettant en présence deux interlocuteurs : l'évaluateur et l'évalué, l'objectif étant d'apprécier la façon dont l'agent assume sa mission, les activités et les responsabilités que lui confère son emploi* ”³². Selon lui, l'évaluation se prépare et nécessite une démarche qui comprend cinq phases. La première phase correspond à la conception de toutes les composantes du système et à la définition du cadre de référence et des outils nécessaires. La seconde phase consiste à former les cadres à l'évaluation. La troisième phase nécessite l'élaboration de grilles d'évaluation des compétences adaptées à chaque emploi par les cadres de santé en collaboration avec les différents acteurs de soins. L'employeur détermine avec l'agent ce qu'il attend de lui et celui-ci peut donc cerner les attentes de son employeur et la conception

³⁰ HAIDJI C., cité par TOCHE D., “ L'entretien annuel d'évaluation ”, in *Soins Cadres*, n°47, août 2003, p. 38.

³¹ BONNIOL J.-J. et VIAL M., cités par TOCHE D., op.cit., p. 38.

qu'il a de sa fonction. La quatrième phase correspond à la formalisation du guide méthodologique destiné aux évaluateurs et aux évalués. La cinquième et dernière phase est la transmission de l'information à l'ensemble du personnel.

Nous ajouterons que l'évaluation consiste en une appréciation qualitative, un processus d'ajustement, un outil solide de management. Elle est un élément essentiel dans la gestion des ressources humaines. Toutefois, les avis restent mitigés à son sujet : quand pour certains, elle va de pair avec une émancipation des salariés et favorise leur autonomie, pour d'autres, il peut s'agir d'une forme sophistiquée de domination par les cadres supérieurs d'entreprises.

3.5. L'entretien d'appréciation :

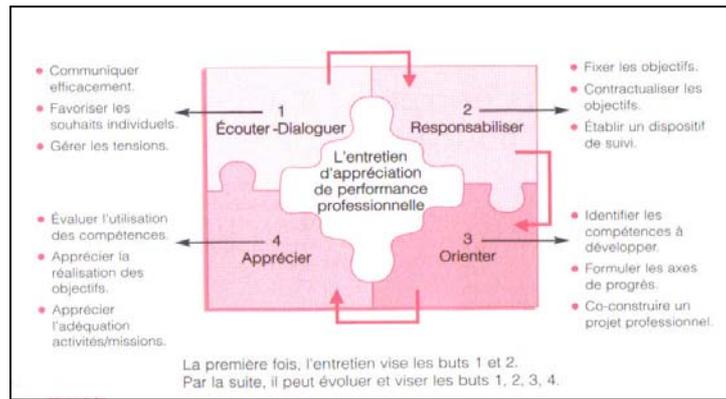
*“ L'entretien est avant tout une rencontre – extrêmement complexe – entre deux ou plusieurs personnes. Une telle rencontre est marquée par le sceau de la subjectivité. L'entretien se déroule généralement entre deux personnes pour des considérations très souvent organisationnelles et financières. Cette situation de face à face ne ressemble d'ailleurs à aucune autre forme d'entretien car cette relation se déroule au sein d'une entreprise ou d'un cabinet. Les enjeux d'une telle rencontre sont donc tout à fait spécifiques ”*³³. Le terme de rencontre induit la notion de communication. Effectivement, il peut être l'occasion de créer un moment privilégié entre un collaborateur et son responsable hiérarchique direct. L'entretien est un acte de management spécifique qui nécessite :

- Une rencontre avec son collaborateur
- Un dialogue formalisé
- Une analyse des faits
- Une recherche commune de solutions
- Des objectifs de progrès
- Un engagement par contrat
- La mise en place d'un suivi

³² TOCHE D., ibidem., p. 39.

³³ BALICCO C., Les méthodes d'évaluation en ressources humaines, la fin des marchands de certitude, Paris, édition d'ORGANISATION, 1999, “ (1^{ère} éd., 1997) ”, p. 71.

L'entretien d'appréciation est un outil de management complet³⁴ :



0

“ *L'entretien d'évaluation a pour objectif de négocier un progrès ou une performance avec le salarié ; ce développement fera l'objet d'un contrat d'objectifs* ”³⁵. Il ne faut toutefois pas oublier que les objectifs personnels d'un infirmier seront fixés à partir des objectifs du service, de l'hôpital et de ses propres objectifs. Cet entretien recense également les besoins en formation nécessaires à la réalisation des objectifs individuels de progrès ou à la conduite de nouvelles activités. En résumé, il permet de dresser un bilan qualitatif et quantitatif des résultats obtenus dans le cadre professionnel, un ajustement des objectifs, de mettre en évidence les aspirations et aide à détecter les compétences chez les évalués. Didier Toche propose aussi un guide d'entretien qui se décompose en trois parties. Une partie de réflexion préparatoire, remplie par l'agent avant l'entretien d'évaluation qui sert de support de départ à l'entretien pour l'évaluateur. Une autre partie, remplie par le cadre du service ou l'évaluation proprement dite. Et une dernière partie annexe qui comprend la fiche de poste et les critères d'évaluation. La première partie nous fait penser à ce qui est appelé plus communément l'auto-évaluation. Il est indispensable que l'évalué devienne acteur de son évaluation car cette démarche ne prend tout son sens que si l'évalué s'en approprie les résultats. C'est grâce à cela qu'il pourra identifier les compétences qui lui font encore défaut. Une raison de plus de favoriser son implication dans la création du système.

Quand l'auteur émet l'idée de placer la fiche de poste, qui est en principe la description de fonction, et les critères d'évaluation en annexe, il nous semble que le référentiel de compétences manque cruellement à la démarche. Plus loin dans la réflexion, vous pourrez vous rendre compte de la distinction entre la description de fonction et le référentiel de compétences en question.

³⁴ SIVAN B., op. cit., p. 12.

³⁵ MALASSIGNE P., op. cit., p. 34.

3.6. Bilan de compétences professionnelles et personnelles :

“ *Les actions permettant de réaliser un bilan de compétences ont pour objet de permettre à des travailleurs d’analyser leurs compétences professionnelles et personnelles, ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations, afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation* ”³⁶. Cette définition insiste sur les aspects positifs de l’évaluation pour l’évalué et est complétée par un nouvel élément qui est la motivation. D’après sa définition légale en France, le bilan de compétences consiste en une démarche personnelle qui permet l’analyse des compétences et des motivations en vue d’élaborer des projets personnels de formation et de parcours professionnel. La demande peut aussi émaner de l’entreprise. Le bilan est obligatoirement réalisé à l’extérieur de l’entreprise, soit au sein d’un organisme paritaire agréé par un prestataire recensé ou auprès d’un centre de bilans avec lequel l’organisme passe une convention. Il ne s’adresse pas uniquement aux travailleurs mais à un public plus large qui comprend notamment des demandeurs d’emploi, des commerçants, des jeunes adultes désirant conclure un contrat d’apprentissage, etc. Son contenu ne s’apparente pas aux activités d’évaluation professionnelle auxquelles, on est parfois tenté de le comparer. Dans le même ordre d’idées, il existe aussi en France ce qu’on appelle la reconnaissance et la validation des acquis professionnels que nous avons citées dans le point précédent. Il s’agit à nouveau d’un processus personnel sur base de la présentation d’une candidature. Il consiste en une sorte d’ajustement entre une qualification reconnue et un titre en validant ce que l’expérience a rendu possible en termes d’acquisitions. Le travail d’identification des acquis passe par la formalisation de l’expérience. Dans le cadre de cette démarche, la personne réalise un dossier personnel documenté pour reconnaître et/ou faire reconnaître ses acquis. Ce dossier est appelé portefeuille de compétences en France ou encore “portfolio” par ses créateurs nord-Américains. En comparaison, nous pouvons donner l’exemple de la procédure concernant l’article 54 bis pour la Belgique.

3.7. La motivation :

“ *Les raisons qui orientent le choix de nos actions, déterminent nos décisions, soutiennent nos réalisations jusqu’à leur terme. Elles régulent les conduites adaptatives de l’homme. Selon les cadres théoriques, elles sont exprimées en termes de besoins, de buts, de valeurs, etc.* ”³⁷. Pour Malsow, l’individu tente de répondre à ses différents besoins pour se réaliser. Tant que ceux-ci ne sont pas satisfaits, ils occupent un champ de motivation. La théorie de la motivation s’explique par le fait qu’un besoin de rang supérieur émerge dès qu’un besoin de rang inférieur

³⁶ AUBRET J. et GILBERT P., op. cit., p. 206.

³⁷ AUBRET J. et GILBERT P., op.cit., p. 208.

ne mobilise plus. En résumé : créez des besoins et vous créez de la motivation. Selon Maslow, l'être humain a besoin d'autonomie, d'estime et recherche la reconnaissance.

Levier de motivation.

Le travailleur a besoin de reconnaissance, que l'on soit attentif à l'effort réalisé et que l'on apprécie sa compétence. Il a simplement besoin de se sentir utile. L'existence d'un but à atteindre pousse la personne à agir. Ce but est en partie construit par celle-ci et en partie amené intentionnellement par l'organisation. L'entretien d'appréciation se doit de s'intéresser au côté humain. Au cours de celui-ci, l'évaluateur traduit un besoin, une aspiration en action au service de l'objectif de l'unité. Il reconnaît l'effort et le transforme en réussite. Les motivations financières ne peuvent être intégrées dans la pyramide de Maslow car ce n'est pas l'argent qui motive mais ce qu'il permet d'obtenir. En effet, l'augmentation du salaire augmente la production pendant un certain temps mais ensuite le niveau de motivation baisse jusqu'à la prochaine augmentation. Par contre, donner de nouvelles responsabilités au personnel lui permet de s'accomplir et d'obtenir une motivation durable. Nous pensons que le plaisir d'accomplir un travail bien fait peut être motivant. Toutefois, nous voulons souligner que l'évaluation peut avoir un effet néfaste sur la motivation car une accumulation de renforcements positifs peut conduire à une perte de motivation, le sujet pouvant être blasé. Une accumulation de renforcements négatifs peut avoir pour conséquence un découragement. Toute la difficulté repose sur le fait de trouver le juste milieu. Il faut aussi être conscient du danger de surestimer la motivation des individus à développer des compétences en continu dans une démarche compétence car il peut y avoir un risque d'essoufflement.

La distinction entre évaluation des compétences et évaluation des performances mérite aussi d'être faite. Comme nous l'avons évoqué dans les corrélats de la compétence, la performance découle de la compétence de l'individu qui la réalise mais pas uniquement, elle dépend également d'autres facteurs tels que la motivation, l'importance des objectifs fixés etc. Ce qui veut dire qu'à compétences égales, ces facteurs supplémentaires peuvent encore faire varier la performance. Le défi pour les cadres est donc de s'équiper de l'outillage méthodologique utile pour choisir les leviers d'action pertinents le moment venu. Les approches compétences en font partie. Nous sommes conscients qu'il existe d'autres méthodes que l'évaluation pour gérer les compétences mais celle-ci nous paraît être la plus adaptée pour que l'infirmier en chef puisse utiliser les compétences de son personnel comme vecteur de qualité dans le travail. Il existe aussi différents types d'évaluation mais nous parlons bien de celle qui nécessite tout un processus de réflexion, d'adaptation, d'instrumentation indispensable à la gestion des compétences.

4. Les trois logiques de l'évaluation.

4.1. La logique du contrôle :

Elle s'intéresse aux résultats. Son fonctionnement s'attarde à évaluer le respect aux différentes règles et procédures mises en place.

4.2. La logique de l'évaluation-régulation :

La régulation a trois fonctions :

- **Une fonction de valorisation** : elle amène à une reconnaissance de l'autre dans les réussites, dans sa capacité à exercer sa fonction.
- **Une fonction de repérage des erreurs** : pour tout ce qui n'est pas conforme aux bonnes pratiques professionnelles, à l'organisation infirmière, concernant ses rapports aux autres et à l'équipe, ainsi que pour le respect des droits et obligations du patient.
- **Une fonction de réajustement** : elle consiste à analyser l'erreur et à la référer au moins à un critère. Cela induit la recherche des solutions afin de l'éviter en l'anticipant.

“ L'évaluation à mieux à faire qu'à mesurer l'écart de l'erreur ; elle doit permettre de l'éviter, de l'analyser si elle a lieu, puis de la rectifier. Et, la fois suivante, d'opérer ”³⁸. La régulation a pour but d'améliorer le fonctionnement et le résultat d'un système. Elle s'intéresse à l'action et pas seulement au résultat de l'action. Grâce à cette logique d'évaluation, le cadre de santé obtient l'avis de l'évalué sur la situation abordée pendant l'entretien tant dans le repérage des erreurs qu'au niveau du ou des réajustements mis en place, ce qui favorise une conscientisation des savoirs d'action. Il est toutefois préférable que le cadre infirmier aborde et évalue avec l'infirmier une erreur et le réajustement à effectuer dans ses pratiques professionnelles, dans un premier temps, au moment des faits observés de manière à ce que la personne puisse réinterroger sa pratique tout de suite et que l'information ne lui arrive pas hors contexte. Cependant, elle peut être à nouveau soulevée au moment de l'entretien d'évaluation, de sorte à ce que le cadre puisse évaluer s'il y a une progression à ce sujet.

4.3. La logique de l'auto-évaluation ou de l'auto-questionnement :

Elle favorise la remise en question de chacun. L'auto-questionnement c'est : “ *la faculté qu'a le sujet à se poser des questions essentielles sur l'intérêt de ce qu'il fait.* ”³⁹. Elle permet de se recentrer sur le sens de nos actions, de s'interroger sur ses capacités à s'adapter, à réfléchir et quelques fois à agir autrement, de se connaître et reconnaître ses savoir-faire, ses savoir-être. C'est un processus qui n'est jamais fini. Cette approche permet au cadre de cerner si le collaborateur est réaliste dans son auto-évaluation en ce qui concerne ses propres compétences.

³⁸ BONNIOL J.-J., cité par PARRA B. et PARRA B., “ L'entretien d'évaluation, l'utilisation de différents modèles d'évaluation ”, in *Objectif Soins*, n°116, mai 2003, p. 20.

Les informations qu'elle fournit peuvent avoir une influence sur l'évolution et le développement futurs des compétences. Les collaborateurs qui se surestiment n'ont pas le réflexe de percevoir la nécessité d'investir dans le développement de leurs compétences. A l'inverse, ceux qui se sous-estiment s'inquiètent peut-être trop et souhaitent travailler des compétences qui ne nécessitent pas de développement. C'est pourquoi la connaissance de soi est indiscutablement essentielle pour une évolution efficace. L'évalué devient auteur de sa pratique et l'auto-évaluation favorise l'auto-régulation.

S'inspirer de la dynamique des trois logiques de l'évaluation, c'est permettre à l'évalué d'être agent, acteur et auteur de son évaluation :

Agent car dans l'évaluation-contrôle, il se conforme à exécuter et à obéir à un modèle mécaniste.

Acteur dans l'évaluation-régulation car il est l'interprète de sa pratique avec un degré plus élevé d'intentionnalité.

Auteur dans l'auto-évaluation et l'auto-questionnement car il est responsable de sa pratique et à l'origine de ses actes.

Le sujet évalué est source et producteur de sens. Il est donc indispensable d'inclure le sujet dans sa propre évaluation en articulant les trois logiques afin de promouvoir les potentiels et la créativité.

5. La complexité de la mise en œuvre de l'évaluation.

L'appréciation du personnel est une pratique complexe qui présente de nombreuses difficultés et engendre beaucoup d'insatisfactions. En effet, la conception de l'outil est peu évidente, les objectifs difficiles à fixer car il est déjà extrêmement compliqué d'obtenir une description valide et fiable d'un emploi. La mise à jour des profils de compétences n'est pas toujours évidente, d'autant plus qu'ils sont rapidement obsolètes. Le personnel ne comprend pas toujours clairement ce que sont les compétences et la gestion des compétences.

La cible visée est une personne avec tout ce qu'engendre l'être humain dans sa complexité. Nous pensons que l'évalué a encore souvent le sentiment d'être contrôlé, la peur d'être incompris, " mal noté " par le chef lors de l'évaluation de ses compétences professionnelles. Il n'est pas suffisamment informé sur ce que l'on attend de lui, sur les résultats escomptés et cela peut engendrer beaucoup de stress. A ce sujet, C. Dejours fait le lien avec la nouvelle problématique du suicide des travailleurs, l'augmentation des pathologies mentales liées à la surcharge de travail (burn-out, dépression,...). Cependant, il défend l'évaluation pourvu qu'elle soit équitable et prenne en compte des critères objectifs, des critères de justice et des critères

³⁹ VIAL M., cité par PARRA B. et PARRA B., op.cit., p. 21.

relatifs à la santé de chaque travailleur. Ce type d'évaluation permet la réappropriation du travail par les salariés.

Il existe aussi une résistance au changement face à de nouvelles approches, celle-ci est d'autant plus présente quand les compétences figurent dans le processus d'évaluation et est directement liée à la rémunération. Les syndicats montrent également une certaine résistance à l'évaluation des compétences car d'après eux, les compétences par fonction offre une distinction sur la manière dont les gens travaillent. Or, ils estiment que cela s'oppose au principe de solidarité qui voudrait que tous les responsables d'un même service soient traités sur le même pied d'égalité. Nous estimons qu'à partir du moment où les compétences sont reprises dans des référentiels communs par fonction, il est justement intéressant de voir de quelle façon le collaborateur va déployer ses efforts pour atteindre un certain niveau de compétences et la manière dont il va coopérer avec les professionnels du même service qui n'ont pas forcément le même diplôme que lui puisque l'on travaille en équipe pluridisciplinaire. Même si cela induit une certaine forme de concurrence entre les travailleurs, après tout pourquoi pas ? De toute façon, l'être humain se réfère toujours aux autres pour se situer lui-même. Cela peut lui donner l'envie de se surpasser pour " être le meilleur ", il peut alors en tirer un bénéfice de valorisation et l'entreprise y trouve aussi son avantage. Toutefois, il faut tenir compte des forces individuelles de chaque personne du groupe pour qu'une fois réunies elles offrent un travail de qualité fournit par le groupe. La crainte d'une application mécanique et rigide du système est aussi possible. Il est indispensable que la gestion des compétences soit intégrée dans les autres processus de l'entreprise si elle veut avoir une chance de perdurer.

La mise en relation entre ce que l'évaluateur veut apprécier et la façon de le faire n'est pas simple. Les managers ont des difficultés à se positionner, à différencier les mérites de chaque personne car elles sont toutes différentes, n'assument pas leur fonction de la même façon et n'ont pas non plus les mêmes qualités et défauts. L'appréciateur étant lui aussi un individu qui fonctionne avec des sentiments, il devra être vigilant face à son jugement car celui-ci peut être altéré par trois facteurs majeurs. D'une part, certains sont plus indulgents que d'autres et peuvent éprouver un sentiment de culpabilité ou de pitié face à leur apprécié. D'autre part, si tout se passe bien, leur observation a tendance à se relâcher. Par contre, si quelque chose va mal, l'observation devient plus intense et le manager a parfois tendance à sélectionner ses informations. Ou encore, si les résultats ne sont pas à la hauteur, l'évaluateur a tendance à rechercher le coupable, ce qui n'est pas objectif car la personne visée n'est pas forcément la bonne cible et cela peut entraîner chez elle de la démotivation. Le cadre infirmier devra donc tout mettre en œuvre pour réduire au maximum la subjectivité de l'entretien. Il sera aussi confronté au fait d'évaluer des salariés ayant

des postes et objectifs différents (infirmiers / éducateurs) avec un seul et même outil. C'est pourquoi, nous sommes persuadés qu'il est nécessaire de décrire toutes les fonctions rencontrées dans l'organisation, et de créer, au moins en partie, des outils spécifiques à chacune d'entre elles.

La constatation que le travail comprend une partie invisible complexifie également la tâche des évaluateurs car cette partie est difficilement évaluable. Par exemple, la nuit les infirmiers sont censés ne pas dormir et être prêts à intervenir à tout moment. Alors, il arrive qu'ils jouent au scrabble pour rester éveillés. Et, oui, le scrabble peut être considéré comme une authentique ficelle de la profession. Cette adaptation permet au salarié de réaliser ce que l'on attend de lui. C'est quelque part en transgressant les règles que l'agent peut satisfaire les objectifs qui lui sont assignés. Cependant, il est compréhensible que ces ficelles restent dissimulées aux yeux de la hiérarchie. Le salarié préfère les garder pour lui afin de préserver sa position au sein de l'organisation. Il se peut aussi qu'il ne soit pas conscient que ces astuces contribuent à son efficacité productive parce qu'il ne parvient pas à mettre en mots ses pratiques. C. Dejours s'est alors posé la question suivante : “ *comment apprécier la contribution productive d'un salarié si le réel de son travail se dérobe à la visibilité, tant pour ses supérieurs hiérarchiques que pour lui-même ?* ”⁴⁰. Pour lui, fonder l'évaluation sur la partie uniquement visible du travail n'est pas valide car cela correspond à une démarche quantitative. Il faut plutôt accéder à ce qui fait le réel du travail pour pouvoir estimer l'intensité de l'effort que le salarié fournit et ainsi mettre en évidence sa contribution véritable à la production. Selon l'auteur, il est urgent de proposer de nouvelles méthodes d'évaluation du travail qui reposent non plus sur des variables quantitatives mais sur des critères qualitatifs. L'évaluation des compétences semble répondre à cette attente car elle s'appuie sur une véritable description de l'activité et ne se résume pas à une méthode quantitative.

Il s'avère indispensable d'aller sur le terrain pour analyser le travail, l'ausculter, l'observer, l'étudier. Seulement, il faut réfléchir aux modalités de l'investigation. En effet, plus on cherche à comprendre la spécificité de l'effort engagé dans le travail pour pouvoir l'évaluer, plus il est indispensable de percevoir l'expérience vécue du travailleur. Comme nous venons de le décrire, l'essentiel de l'évaluation se soustrait à l'observation directe. Vu que les dimensions psychiques et intellectuelles du travail résident dans l'expérience nommée “ *expérience subjective* ”⁴¹ par C. Dejours, il faut recourir à des méthodes cliniques pour réaliser une investigation. L'évaluation du travail est différente de l'évaluation des compétences. Si la première analyse le travail effectif et

⁴⁰ DEJOURS C., cité par De La Vega X., “ L'évaluation du travail en question ”, in Sciences Humaines, n°154, novembre 2004, p. 21.

⁴¹DEJOURS C., l'évaluation du travail à l'épreuve du réel, critique des fondements de l'évaluation, Paris, INRA, 2003, 82p.

ce qu'il doit à la subjectivité, la seconde permet de maintenir au meilleur niveau possible la mobilisation subjective. L'évaluation des compétences tend vers l'évaluation de la personne et s'éloigne de l'évaluation du travail proprement dit. C'est pourquoi, il est primordial d'obtenir d'abord une description fine du travail dans lequel une compétence s'actualise afin de mieux pouvoir la définir, la caractériser, voire l'évaluer.

Cette complexité à évaluer les compétences ne doit pas conduire les acteurs et les hôpitaux à y renoncer car les enjeux sont actuellement devenus essentiels. Nous sommes conscients de la lourdeur des procédures mais elles représentent de réelles perspectives d'amélioration de la qualité sachant que la non-qualité fait perdre du temps. L'évaluation peut être vécue par l'infirmier en chef comme une lourde charge de travail mais "le jeu n'en vaut-il pas la chandelle ?".

6. L'entretien d'appréciation, quel intérêt ?

Au-delà de toutes les difficultés, il nous paraît essentiel de mettre l'accent sur l'aspect positif de l'évaluation. En rappelant d'une part, les intérêts de l'entretien d'appréciation pour tout le monde et d'autre part, l'importance de l'évaluation des compétences dans sa globalité. La gestion des compétences est en vogue dans les entreprises pour plusieurs raisons. La recherche d'efficacité, la tendance à adopter de nouvelles formes de travail et de collaboration, ainsi que le contexte économique général en font partie. Il est primordial que les acteurs connaissent dès le départ l'objectif poursuivi par cette méthode et surtout quels en sont les avantages. C'est pourquoi nous avons décidé de nous y attarder mais il est évident que cette liste n'est pas exhaustive.

➤ Intérêt pour le cadre :

D'un point de vue collectif, le cadre peut intégrer l'action de chaque collaborateur dans la poursuite des objectifs de l'entreprise. L'aménagement d'entretiens d'appréciations peut être un moyen de définir et répartir les rôles dans l'équipe. Mais il peut aussi lui permettre d'initier le dialogue avec son personnel au sein de l'organisation, voire d'éliminer les malentendus qui pourraient survenir. Cette façon de faire lui apporte également la possibilité d'obtenir un bilan sur sa gestion d'équipe, les résultats escomptés et ainsi mieux préparer l'avenir. L'infirmier en chef obtient un cadre clair facilitant la gestion du personnel et cela lui permet d'accéder à un partenariat avec le service des ressources humaines. L'évaluation peut également être assimilée à un outil de valorisation qui conduit à des progrès collectifs.

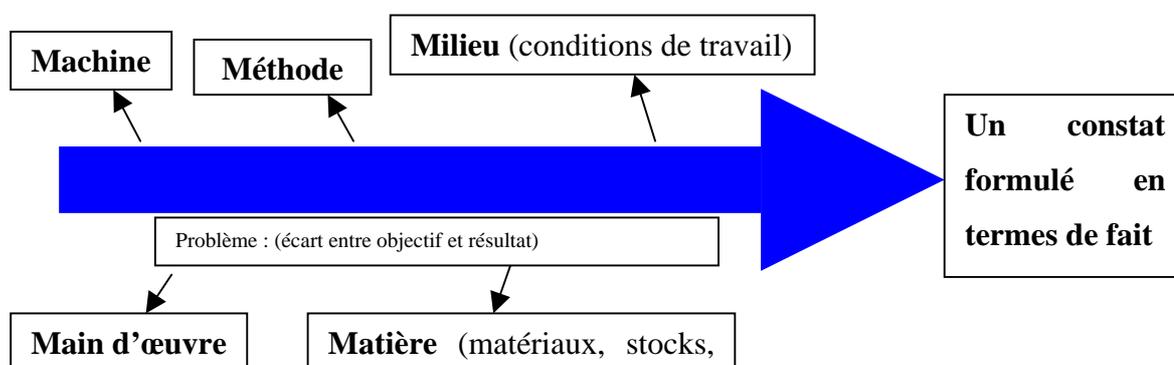
D'un point de vue individuel, cette entrevue permet de mieux connaître le professionnel pour mieux équilibrer le rapport satisfaction/production. Ce système donne accès au

développement et à la reconnaissance du professionnalisme qui engendre l'amélioration des performances chez le personnel. De plus, le collaborateur se voit impliqué pour le développement de ses compétences et ses progrès individuels peuvent ainsi être soulignés et provoquer un sentiment de valorisation chez lui. Cet échange favorise aussi la reconnaissance des évolutions, des possibilités et des contraintes.

D'un point de vue plus général, cette méthode garantit une meilleure qualité de soins et de services et apporte un feed-back sur l'année écoulée.

L'analyse de la période écoulée est clarifiée par :

- Le diagramme des cinq M (ISHIKAWA) : il permet de visualiser et d'analyser la relation cause-effet afin de proposer des axes de progrès en cas de dysfonctionnement.



- Le tableau de comparaison entre objectifs fixés et résultats obtenus

➤ Intérêt pour le collaborateur :

Cet échange lui permet de mieux connaître l'entreprise, le service, son responsable et les buts qui lui sont fixés. Le cadre peut alors le missionner, lui donner de nouveaux objectifs et clarifier son rôle. De cette façon, il pourra mieux se préparer à l'avenir. C'est aussi le moment d'établir l'état des lieux des compétences professionnelles acquises et d'identifier celles qu'il faudra acquérir ou développer. Le salarié peut ainsi obtenir un bilan de son travail et de ce qu'il a mis en œuvre. Il s'agit d'un moment d'échange qui lui donne la possibilité de s'exprimer, de comprendre les tenants et les aboutissants des décisions prises et pendant lequel il peut dialoguer avec la hiérarchie sur ses résultats et son travail. Celui-ci améliore également les relations de travail et les enrichit. Dans ces conditions, une attention particulière est accordée au membre du personnel, ce qui est en soi motivant. Cela lui permet d'être reconnu et valorisé dans son travail. Les attentes professionnelles de chacun sont prises en compte, des possibilités de progrès et

d'épanouissement en ressortent. Le personnel de terrain se voit alors offrir des opportunités de carrière plus visibles. La gestion par les compétences montre clairement le lien entre le comportement personnel, les performances et les objectifs de l'entreprise. Cette méthode contribue à une objectivité supérieure des évaluations et permet d'établir clairement le lien entre le comportement personnel, les performances et les objectifs de l'entreprise.

➤ **Intérêt pour la direction et le secteur des ressources humaines :**

Jusque là, nous avons abordé les avantages que cela pouvait apporter au niveau d'une unité de soins mais ceux-ci améliorent aussi considérablement la vie de l'hôpital en général. En effet, l'évaluation renvoie, à l'établissement, l'impact de ses politiques. Elle aligne les ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise. Cela lui permet de contrôler et développer sa performance mais aussi d'assurer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En favorisant la prise en compte de critères d'évaluation homogènes dans l'entreprise, celle-ci va obtenir une unité dans le travail et la productivité. Cette façon de faire soutient aussi la culture d'entreprise souhaitée. De plus, en définissant clairement les performances attendues, cela facilite leur appréciation. En matière de gestion des personnes, l'évaluation permet d'améliorer la qualité des décisions prises qui serviront de support aux évolutions individuelles (formation, promotion, carrière, rémunération, mutation,...). Ce système assure au maximum l'objectivité, l'équité des décisions en matière de gestion des ressources humaines et permet de connaître l'appréciation qui est portée sur l'activité professionnelle de chacun par les responsables directs. De plus, le dialogue est favorisé et les salariés sont responsabilisés par la fixation d'objectifs. En conclusion, cette pratique induit un management de proximité.

➤ **Intérêt pour les syndicats :**

Cette démarche d'appréciation est juste car les qualifications et les compétences objectivables forment la base de la sélection et de la mobilité. Elle crée également une ouverture et une transparence par rapport aux compétences souhaitées dans l'entreprise. Les avantages du collaborateur sont aussi identiques pour les syndicats.

L'investissement pour mettre en œuvre une méthode d'évaluation spécifique au sein d'une organisation est conséquente. Toutefois, nous sommes forcés de constater que l'évaluation revêt une importance capitale pour toute entreprise qui se veut dynamique et empreinte d'un management participatif. En effet, cette possibilité de dialogue hiérarchie/salarié humanise le processus et les décisions prises. Les effets positifs se ressentent au niveau des résultats obtenus et pourtant l'évaluation n'est pas systématique dans toutes les entreprises et engendre encore de nombreuses insatisfactions. Comment cela pourrait-il évoluer ?

Le développement des compétences est un enjeu essentiel de l'éducation et du travail. Et leur évaluation représente un immense potentiel pour l'évolution de la discipline infirmière. En effet, les savoirs et les techniques progressent tellement vite qu'ils sont rapidement dépassés. Or, le patient a le droit de recevoir les soins les plus appropriés à ses besoins, dispensés de manière efficiente par des professionnels compétents. L'évaluation prend en compte les éléments de cette compétence en régulant cet aspect du professionnalisme qui doit s'exprimer chez tout acteur de santé. Elle favorise également la prise de conscience de la nécessité d'enrichir son capital de compétences et cerne les compétences à développer ou bien à perfectionner. Par contre l'évaluation des compétences rend compte de la capacité de quelqu'un à réussir une activité dans un contexte donné mais pas forcément de la possibilité de transposer une compétence que l'on possède dans un autre contexte. Dès lors, il sera utile d'analyser les éléments constitutifs de l'évaluation, à savoir, les ressources et les acquis pour déterminer si l'incompétence est liée à un manque de savoir, de savoir-faire ou de savoir-être, ou bien à une incapacité à les combiner correctement en situation. En favorisant l'évaluation, une réflexion permanente peut être engagée sur la mission et l'analyse de la valeur du soin et de la prestation. A partir de là, les acteurs peuvent s'interroger sur leur utilité, leur pertinence et mesurer leur efficacité. Mais la performance en milieu hospitalier est d'abord collective, c'est pourquoi, il est aussi intéressant de procéder à l'évaluation globale des compétences d'une équipe de travail.

L'évaluation constitue un outil moderne de valorisation des ressources humaines qui permet des progrès tant collectifs qu'individuels. A ce sujet, le cadre occupe une place stratégique car d'une part, il est responsable de la qualité des soins auprès de l'équipe qu'il guide et d'autre part, il représente la direction et est chargé de mettre en œuvre la politique de l'établissement. Il est donc indispensable qu'il développe une culture de l'évaluation et de la qualité des soins.

Nous en profitons pour dire quelques mots à propos de l'évaluation à 360° qui est une méthode qui permet sur base d'un questionnaire de cibler les compétences du cadre en matière de leadership. L'infirmier en chef répond d'abord au questionnaire et l'objectif est de comparer la manière dont il se voit et la manière dont les autres (le supérieur hiérarchique, les collègues infirmiers en chef et les subordonnés) le perçoivent. Mis à part le supérieur, chaque groupe d'évaluateurs doit compter au minimum trois personnes afin de garantir l'anonymat. L'infirmier en chef s'auto-évalue également. Ces informations permettent de faire progresser les comportements de leadership. Ceci appuie le fait qu'il nous semble primordial d'être évalué à tous les niveaux car les compétences de l'appréciateur peuvent aussi être remises en cause. Aujourd'hui, l'évaluation ne se résume plus à un bilan annuel mais elle constitue un instrument de navigation professionnelle qui tient compte des besoins des services, aide à repérer les profils

de compétences infirmiers et permet d'optimiser les capacités de chacun. Enrichie des compétences, elle concourt à l'objectif de qualité assigné à tous les organismes. Bref, en utilisant l'évaluation, les hôpitaux se tournent vers un management de qualité et d'avenir.

7. La tendance à l'individualisation de l'évaluation

Le travail revêt une dimension individuelle mais il s'inscrit avant tout dans une dimension collective à laquelle il doit beaucoup. Le produit final de l'activité du travail provient d'un produit collectif, celui de l'ensemble de l'équipe soignante avec ses solidarités, ses échanges, les soutiens entre collègues en cas de difficultés. L'évaluation individuelle conduit à annihiler les solidarités locales, à produire de la concurrence entre les collaborateurs pour la promotion ou pour le licenciement. Il nous semble que cette compétition sera d'autant plus accrue si les collaborateurs perçoivent uniquement l'évaluation comme un contrôle utilisé pour la sélection ou les mutations.

Au fil du temps, la valeur de l'individu s'est progressivement substituée à celle du groupe. L'intérêt croissant pour les compétitions intra et inter-services des institutions, l'utilisation de rémunérations variables, la prise en compte importante pour les compétences individuelles n'ont fait que renforcer le modèle de l'individualisation en ne laissant que peu de place à la valeur du groupe. D'une part, l'attente d'une forte collaboration entre individus et d'autre part, le manque de reconnaissance des multiples fonctions de médiation du groupe constituent clairement une antinomie. Il est fondamental que le collectif soit reconnu comme instance d'invention dans laquelle peut se débattre le sens. Même si le but du modèle de la compétence n'est pas de vouloir détruire les liens sociaux, briser les solidarités ou encore isoler chacun, ce sont les conséquences éventuelles qui peuvent surgir si l'on délaisse le collectif. Or, la performance économique est principalement liée à l'action collective soutenue par des échanges intersubjectifs et par de véritables relations d'entraide et de soutien mutuels. En ce qui concerne le secteur hospitalier, les infirmiers eux-mêmes ont parfois des difficultés à concevoir l'hôpital comme une entreprise et pourtant au final, la performance économique reste une priorité comme pour tout autre établissement "vendant" un service. Mais encore une fois, il ne faut pas confondre évaluation des performances, qui à l'hôpital sera plutôt gérée par le sommet de la hiérarchie sur l'ensemble de l'activité et évaluation des compétences qui se réalise à un niveau plus individuel. En ce qui concerne l'évaluation des équipes, l'audit des pratiques de soins est un outil qui va probablement se développer. Sinon au niveau de l'unité, le cadre peut tenter de trouver des formes d'évaluation du collectif en s'intéressant, par exemple, à l'atteinte des objectifs, des projets que le groupe se fixe.

Nous ne pouvons que constater un affaiblissement fort du collectif et un penchant pour les différenciations individuelles et collectives poussées à leur paroxysme. L'isolement des individus au travail s'est accentué avec la disparition des collectifs anciens d'appartenance. Pourtant, comme nous l'avons expliqué auparavant, le sujet se construit dans la relation à l'autre. Nous pouvons dès lors mieux comprendre l'incertitude que les collaborateurs peuvent ressentir pour l'avenir et leur quête permanente de reconnaissance sociale. Cependant, après avoir analysé cette tendance à l'individualisme, nous voulons croire qu'il existe des moyens pour que la compétence individuelle et la compétence collective se complètent et coexistent. Pour ce faire, nous pourrions proposer des adaptations de l'outil d'entretien d'évaluation individuel en parlant de la capacité d'intégration de la personne aux projets de l'équipe, de son investissement, ou encore, de la faculté à partager les informations utiles à l'activité collective. Vous aurez compris que nos suggestions s'orientent vers l'emploi des compétences individuelles pour la construction de la compétence collective.

8. Comment faciliter l'intégration du processus d'évaluation au sein d'une organisation ?

L'inscription de la démarche d'évaluation au projet d'établissement s'avère indispensable. Pour cela, l'entreprise doit définir les fondements de sa politique, ses priorités et favoriser l'adhésion et l'engagement du personnel autour d'axes fondateurs comme les valeurs, les missions, le mode de fonctionnement. Ses objectifs doivent s'accorder avec le reste de l'organisation. La ligne hiérarchique doit se fédérer autour de certains principes fondamentaux tels que l'exemplarité, la constance, la confiance, le réalisme, la franchise, le respect et s'adapter au contexte (enjeux pour salariés, engagement de la direction et intention). Il est aussi essentiel, de rappeler aux équipes que la finalité de la démarche est le patient et de les convaincre de la nécessité de l'évaluation des pratiques pour mesurer les écarts entre le travail réel et les recommandations contenues dans les protocoles, dans un sens d'innovation et de progrès. La transparence autour du projet s'avère donc aussi indispensable pour l'efficacité de sa mise en œuvre et son acceptation.

L'évaluation doit s'inscrire dans une démarche participative afin de maintenir une certaine constance, créer des repères et un suivi dans le travail d'appréciation. Son but sera de rapprocher l'orientation humaniste et l'orientation productiviste afin de concilier les besoins et objectifs de l'entreprise avec ceux des salariés. Un climat de détente, de confiance et de sécurité doit être créé autour de l'acte d'évaluation, afin que les professionnels se sentent bien et acceptent de s'impliquer sans peur et sans méfiance dans cette aventure.

Il sera indispensable de former les opérationnels à l'entretien. Tout comme le concepteur de la méthode se doit d'être formé et d'avoir de l'expérience dans le domaine de l'évaluation, ne serait-ce que pour accentuer sa légitimité, il se doit aussi d'être qualifié sur le fond et sur la forme. Il faut également déterminer une personne responsable pour coordonner les travaux. La démarche d'évaluation doit se baser sur des écrits et des fondements qui ont fait preuve d'une solide notoriété dans le domaine et sur des connaissances qui lui servent de référence. Elle devra également faire l'objet d'un pré-test qui permettra une analyse des résultats de l'expérimentation avant d'être validée. Il faut repérer les compétences existantes et les compétences à acquérir en fonction des emplois représentés dans l'entreprise afin d'éviter un décalage entre les compétences évaluées et les objectifs poursuivis.

Le support d'appréciation quant à lui, doit être défini de façon très précise, il faut que l'outil soit crédible. Il devra arrêter les critères d'efficacité spécifiques en fonction desquels seront appréciées les performances, en s'attachant à en proposer une formulation sous forme d'objectifs. Cela implique que les subordonnés soient au courant des comportements concrets que l'on attend d'eux à partir d'une description de fonction précise et que l'on obtienne leur adhésion sur la définition de fonctions qu'ils auront à remplir. Celle-ci devra être mise à jour régulièrement au même titre que le référentiel de compétences et pour être plus précis encore, l'ensemble de la démarche d'évaluation nécessitera des ajustements en cas de dysfonctionnements mais au minimum tous les trois ans.

Au point de départ, l'entreprise devra donc prendre la peine de créer un référentiel : *“ Dans le champ de l'évaluation des compétences, un référentiel se présente comme une liste de références dont les contenus correspondent à la description d'un emploi, d'une formation, des conditions requises pour une certification, etc. C'est un élément d'un processus de référentialisation. La référentialisation consiste à repérer un contexte et à construire, en le fondant sur des données, un corps de référence relatif à un objet (ou une situation) par rapport auquel pourront être établis des diagnostics, des projets de formation et des évaluations. La référentialisation veut être une méthode de délimitation d'un ensemble de référents et se distingue en cela du référentiel qui désigne, lui, un produit fini, et, plus exactement, une formulation momentanée de la référentialisation ”*⁴². Nous y consacrerons le chapitre suivant.

Le sens du terme évaluation est évolutif en fonction de l'époque et du contexte. L'évaluation a évolué en fonction des compétences attendues chez l'infirmier(e) et parallèlement, nous sommes persuadés que nous pouvons améliorer la gestion des compétences du personnel infirmier à partir de son évaluation. La meilleure façon d'engager la mise en place

⁴² FIGARI, cité par AUBRET J. et GILBERT P., op.cit., p. 209-210.

d'une méthode d'évaluation au sein d'un hôpital serait pour nous de partir d'une négociation avec les collaborateurs afin qu'ils se sentent impliqués dans ce processus et que leur motivation s'en voit améliorée. En effet, un agent motivé prend l'initiative et un agent qui prend l'initiative se motive. Il se crée donc une spirale de motivation. Celle-ci sera en partie due au résultat des actions des responsables qui doivent promouvoir un acte de management au service de l'efficacité de nos organisations. Est-il nécessaire de rappeler que l'individu a besoin de cohérence, de sens pour comprendre et avancer ?

CHAPITRE VI : CONSTRUIRE UN REFERENTIEL, POURQUOI ?

L'organisme adopte un management total quand il instaure un référentiel de compétences. Il met en évidence l'ensemble des compétences utiles à l'organisme, au plan technique comme au plan relationnel par l'intermédiaire du dialogue. Il donne l'opportunité de juger les niveaux de compétences d'un salarié ainsi que ceux nécessaires dans la réalisation d'une fonction. A partir de là, on peut définir des paliers d'apprentissage concrets et en déduire les programmes de formations nécessaires. Ce référentiel devient alors un instrument de mesure, utilisé pour la gestion des ressources humaines. Il sera d'autant mieux accepté par le corps social tout entier si ce dernier a été convié à participer à tous les stades de sa mise en œuvre. Il est le lieu d'un accord sur le travail, c'est un outil référent. Toutefois, il ne faut pas le confondre avec le support à l'entretien d'évaluation qui est un outil de gestion des compétences, tandis que le référentiel se situe à la source d'instruments de gestion. Le référentiel découle d'une volonté de la direction générale de prendre en compte la totalité de la personne au travail et la totalité de ses aspirations fondamentales de progrès. Il représente l'ensemble des connaissances nécessaires à l'organisation, indispensables à chaque fonction et pour chaque salarié, ainsi que leur évolution prévisible, rapportée dans un référentiel auquel chacun a pu participer et coopère en permanence. Le référentiel est le support privilégié d'une gestion des ressources humaines par les compétences. Il exprime la norme des comportements attendus par l'entreprise. En nommant les compétences, cette dernière s'assure que les salariés conforment leurs comportements à ses exigences.

1. Genèse du référentiel de compétences.

Le fait de le nommer : " référentiel de compétences " fait naître l'idée que l'on a besoin d'une démarche compétences structurée qui renvoie à la production d'une norme, d'une forme prescrite des compétences qui permet de se référer pour faire des comparaisons et mesurer des écarts. Il semble naturel de créer un référentiel dans le cadre d'une démarche compétences. Seulement, cela renvoie à des questions telles que : comment se fait-il qu'actuellement la demande est de cette nature, comment expliquer cette tendance sociale de placer au centre de la représentation l'idée d'un référentiel ? Dans le perpétuel changement que subissent la société et les situations de travail, la référence est indispensable pour donner des repères de ce qui est attendu. Dit comme cela, la démarche compétences représente d'un point de vue symbolique une violence sociale qui renvoie à la nécessité de revisiter le rapport au travail et à l'entreprise.

Patrick Franchet, explique que la première génération des référentiels était paradoxale. Malgré que les référentiels fussent supposés être des vecteurs de déTaylorisation, ils étaient tayloriens de part leur propre conception. Premièrement, ils séparaient les activités d'organisation, d'exécution et de contrôle. Deuxièmement, ils fournissaient une base analytique de données de compétences sans engager de débats entre management et collaborateurs sur le sens de la profession, le rôle attendu. Troisièmement, ils proposaient des évolutions professionnelles sans relief qualitatif. Dernièrement, ils multipliaient la liste des compétences sans dire comment les évaluer. D'où la contradiction entre la forme descriptive et normative du référentiel et sa mission d'accompagnement de la déTaylorisation. Nous allons énoncer quelques pistes pour éviter ces dérives.

Déjà, est-ce possible d'objectiver le travail ? Selon Laurent Pascaïl, enseignant chercheur, l'objectivation du travail passe par un accord entre les acteurs. Pour ce faire, il est essentiel, que l'analyse du travail n'en soit pas qu'une description et que les outils évoluent en même temps que les enjeux productifs de l'entreprise. Il faut aussi être vigilant de ne pas confondre tâches : *“ ce qui est à faire ”*⁴³, activités : *“ ce que le sujet fait ”* et compétences : *“ écart entre le travail prescrit et le travail effectif dans lequel le développement de la compétence va prendre du sens ”*. Car, nous pensons qu'un inventaire des tâches à réaliser relève plus du profil de fonctions que du référentiel. Encore faut-il que ces descriptions ne soient pas réduites à leurs composantes essentielles sous la forme de liste de mots-clés sans rendre compte du contexte et des conditions du déroulement. Ce seront les compétences mises en place pour effectuer ces tâches qui relèveront du référentiel de compétences.

Que ce soit la description de fonctions ou le référentiel de compétences, les deux devront s'adapter aux évolutions rapides et au changement d'organisation, car ceux-ci les rendent rapidement obsolètes. Les contraintes d'évolution de l'entreprise ont engendré un développement de la mobilité tant fonctionnelle que géographique des emplois. Cela pose alors la question de l'expérience professionnelle de chaque personne et de la possibilité de transférabilité des savoirs et compétences acquis à de nouveaux postes de travail.

Par la suite, les ressources humaines ont été confrontées aux problématiques de gestion des compétences, à la nécessité de définitions plus précises des conditions de recrutement. C'est alors qu'est né un besoin de créer de nouveaux outils qui prennent en compte les compétences en lien avec les tâches et les formalisent au plus près du réel. Mais la démarche compétence qui répond aux enjeux de qualité et de réduction de coûts découle du travail qui est placé au centre des outils compétences. Il faut donc tenir compte des nouvelles formes d'organisation si l'on

⁴³ HOC et LEPLAT (1980), cités par JOUVENOT C. et PARLIER M., *op.cit.*, p366.

souhaite construire un outil utile à la gestion du travail. On ne peut pas s'arrêter à identifier uniquement les compétences individuelles. Selon, Marie-Christine Combes, il faut aussi construire des référentiels de compétences collectifs qui renvoient plus à un accord sur ce qui est important pour la mission de l'équipe sans s'égarer dans le détail.

2. L'élaboration d'un référentiel de compétences.

“ Les référentiels de compétences sont des nomenclatures qui constituent le fondement de la logique de la compétence. Elles décomposent le travail associé à chaque poste en une série d'éléments simples, censés décrire les différents versants de l'activité du salarié ”⁴⁴. Autrement dit, le référentiel de compétences est une sorte d'inventaire de plusieurs domaines. Il identifie les différents éléments utiles à l'organisation dans chaque domaine et permet de déterminer précisément une carte individuelle des compétences pour une fonction ainsi que pour une personne. Cependant, des recherches ont prouvé qu'il est préférable que les profils de compétences soient réduits aux compétences les plus judicieuses pour plusieurs raisons. Par exemple, il est difficile de gérer et d'évaluer un nombre élevé de compétences par profil. De plus, les compétences les plus importantes risquent d'être amoindries par les moins importantes. Réduire leur nombre contraint de mesurer l'importance relative de chaque compétence reprise dans le profil. Aussi, décrire une compétence de façon trop générale ou trop précise peut engendrer des effets néfastes. Cela peut se manifester par une plus-value injustifiée et une opérabilité trop limitée.

Pour la constitution du référentiel, des groupes de travail composés de personnes formées et volontaires définissent et rédigent les compétences du domaine étudié. Cette multitude d'acteurs améliore le référentiel car elle représente l'ensemble des points de vue sur la profession. Ils peuvent faire appel à des experts pour valider les formulations, les différents niveaux et les degrés de difficultés recensés. Le référentiel inventorie un ensemble de domaines qui identifient le savoir, le savoir-faire et le savoir faire-faire et traduit tout prétendu savoir-être (autonomie, confiance en soi, initiative, créativité, qualité relationnelle,...) en termes opératoires. Les niveaux requis diffèrent selon les secteurs, les services et les situations, de manière à ce que chaque domaine et chaque item puissent servir de norme pour évaluer précisément un niveau de compétences.

L'évolution du travail n'est pas passée inaperçue, la création des référentiels tend à lier les compétences aux situations de travail. C'est pourquoi un retour sur l'activité par l'identification des compétences en relation avec le travail est la première étape à réaliser. La comparaison entre

⁴⁴ De La Vega X., op.cit., p. 19.

le profil de compétences souhaité pour une fonction spécifique et les compétences observées et évaluées chez un individu servent de base pour entreprendre les actions. La constatation d'écarts permet l'établissement d'objectifs de développement individuel. Ensuite, le but est d'essayer d'atteindre ces objectifs et d'évaluer le développement pour en connaître l'évolution. Vu la rapidité de l'essor des domaines de compétences, le référentiel devra être adapté en continu.

Au même titre que la réalisation du référentiel, la description de fonction est une étape indispensable de la gestion des ressources humaines. La description de fonction se nourrit du référentiel de compétences mais la formalisation des fonctions peut aussi être un moyen pour réaliser le référentiel de compétences. Grâce à cela, l'infirmier en chef sait précisément ce qu'il attend de ses collaborateurs et ceux-ci sont au courant de ce que l'on attend d'eux. Sans guide ni référence, chacun peut interpréter sa fonction comme il l'entend, outrepasser ses responsabilités ou se dispenser d'exécuter certaines tâches primordiales.

Une des difficultés dans l'élaboration des référentiels est l'activité implicite et la compétence cachée auxquelles nous avons fait allusion tout à l'heure. En effet, les référentiels parlent des compétences requises et non des compétences réelles. Ils décrivent des points de repère par rapport auxquels les personnes vont constituer leurs propres compétences mais pas les compétences élaborées par chacun. Comme précisé plus tôt, la compétence réelle est invisible et donc difficile à cerner car elle représente une disposition à agir dans une famille de situations qui est propre à chaque profession. Cependant, nous pensons qu'il est important d'en tenir compte lors de l'évaluation et pourquoi pas, tenter de créer des référentiels encore plus qualitatifs ?

Pour élaborer un référentiel, on peut cerner tout ce qui se fait et ne prendre que le meilleur, ce qui correspond à un guide de bonnes pratiques. Mais cela ne sera le reflet que d'une vision idéalisée éloignée des pratiques individuelles. Une autre façon de faire, serait de repérer tout ce qui se fait et prendre ce qui est commun mais il en résulterait un appauvrissement et une réduction à une simple moyenne. Il faudra plutôt articuler les pratiques, les sujets et les situations en repérant les invariants de structure. Les référentiels sont des compromis entre les attentes des individus et les objectifs de l'entreprise. Si l'individu est d'abord intéressé par la finalité de son travail, au travers de celle-ci, il peut s'intéresser à la stratégie de l'entreprise.

Aussi, l'ergonomie et la psychologie du travail estiment que les référentiels ne disent pas ce que les salariés font mais ce qu'ils doivent faire et que des interprétations restent possibles car les référentiels de compétences ne décrivent pas un travail mais des performances. L'enjeu ne sera donc pas de produire un référentiel objectif pour autant mais plutôt de doter les acteurs (salariés, responsables hiérarchiques, organisations syndicales, directions des ressources humaines,...) d'une méthode qui leur permet de rééquilibrer les forces en présence et de

construire des compromis sociaux efficaces. Effectivement, la reconnaissance de la pénibilité d'une activité n'a jamais été automatique et scientifique mais dépend de la capacité des professionnels d'un métier qu'ils considèrent comme pénible à le faire reconnaître. Il s'agit donc de compromis sociaux.

Nous pensons également qu'un référentiel étendu à l'ensemble de l'hôpital est indispensable, toutefois des adaptations selon les secteurs nous paraissent indispensables car les compétences spécifiques attendues dans une unité ne correspondent pas forcément à tous les services. D'après nous, la même description de fonction pourrait être utilisée dans plusieurs hôpitaux pourvu qu'elle s'adresse à la même fonction et que les collaborateurs soient tout de même conviés à participer à sa création ou tout au moins informés du projet général. Par contre, le référentiel de compétences dépend plus de la stratégie de l'entreprise concernée et des objectifs compétences qu'elle se fixe pour son personnel. Et pour ce qui est du référentiel de compétences collectives, selon nous, il serait préférable qu'il soit envisagé et élaboré par chaque équipe de l'établissement puisque les projets de l'une ou de l'autre peuvent être différents en fonction des spécificités.

3. Le référentiel, un outil de progression et de reconnaissance.

Un des objectifs du management relationnel est de permettre à chacun de progresser et stimuler ce besoin de progression en approfondissant les savoirs et savoir-faire indispensables. Cette responsabilité encourage la faculté de l'homme à rechercher une progression permanente et exigeante, à repousser ses limites et à être en quête incessante de perfectionnement. La mise en œuvre d'un référentiel de compétences permet d'atteindre cet objectif. Le découpage en éléments simples, structurés et progressifs de savoirs et savoir-faire permet l'évaluation personnelle, favorise l'apprentissage et donc la progression de chacun. Reconnaître l'autre dans sa complémentarité et son unicité est primordial pour mobiliser l'énergie d'autrui. La hiérarchie doit stimuler cette reconnaissance dans la pratique quotidienne en respectant l'identité de chacun. Cette identité doit être notoire et appréciée dans ses diverses facettes, notamment en termes de compétences, de manière à ce que chacun puisse donner le meilleur de lui-même et atteindre des objectifs de progression. L'appréciation de ces objectifs et résultats pourra se faire à partir du référentiel de compétences et, ainsi, faire l'objet d'une reconnaissance. Le référentiel instaure une référence identitaire pour le salarié car il indique ce que signifie être compétent au sein de l'organisation. Les référentiels de compétences servent de leviers pour modifier les représentations sociales. Leur création est en quelque sorte un construit social. Ils représentent aussi un enjeu de reconnaissance professionnelle de l'individu. Les référentiels constituent une

nouvelle façon de concevoir le travail, de ce qu'on peut en attendre et de ce qu'on peut espérer des individus au travail. Avant de parler de reconnaissance sociale, les référentiels sont avant tout des outils qui transforment la représentation que les acteurs se font du travail. Ils permettent à l'employé de savoir ce que l'on attend de lui, de valoriser certaines dimensions qui l'étaient insuffisamment, ou encore d'accentuer de nouvelles dimensions qui font ou feront suite aux transformations du contexte.

4. Le référentiel rassemble le collectif.

Les outils prennent du sens à partir du moment où leur finalité a été clarifiée et où ils deviennent des outils pour l'action. Il est essentiel d'en connaître l'utilité et le mode d'utilisation. Les acteurs doivent être conscients que l'avenir des démarches compétences dépend de leur capacité à relier les dimensions individuelles et collectives de ces processus. Pour obtenir des garanties collectives solides, il faut qu'elles soient soutenues par des appartenances. Or, les deux grandes modalités d'appartenance des modèles précédant celui de la compétence sont aujourd'hui en crise. Dans le modèle de la qualification de l'emploi, l'appartenance de classe, notamment ouvrière, a pu fournir un certain cadre d'action collective. Plus tôt, l'appartenance à un métier a aussi permis de donner du sens et de favoriser la reconnaissance. Actuellement, on pourrait imaginer l'appartenance à l'entreprise. Mais vu les restructurations, les recompositions de la propriété et des frontières des institutions, il est difficile de croire en la possibilité de créer de fortes appartenances à son entreprise. D'après des études effectuées, les appartenances auraient d'ailleurs tendance à s'affaiblir à long terme plutôt que de se renforcer, surtout dans le cas des nouvelles générations qui arrivent sur le marché du travail. Cela peut aussi se comprendre si nous faisons le lien avec la mobilité quasi assurée des agents au cours de leur carrière. En revanche, l'appartenance à un groupe professionnel peut se redéfinir à partir des savoirs et des compétences génériques qu'il représente. Le référentiel de compétences nous paraît donc être un bon moyen de reconstruire des appartenances professionnelles dans la conjoncture actuelle.

L'axe des collectifs est en train de se modifier en profondeur (Zarifian). Anciennement, l'appartenance dans la tradition du métier était définie par la référence à un même cercle et à un même produit. Aujourd'hui, les deux grands axes qui se développent autour de l'appartenance sont le devenir commun et les convictions partagées qui animent l'engagement dans ce devenir ainsi que les effets sur lesquels s'engage un collectif. L'auteur nomme cela : " la communauté d'action ". Elle représente la face professionnelle du modèle de la compétence. Ce modèle ne se substitue pas réellement au métier, il lui donne plutôt une nouvelle signification autour de

laquelle des appartenances et identités pourront se redéfinir. Bien que la profession ne représente pas le lieu par excellence de (re)constitution des communautés pour Sainsaulieu I. (sociologue et politiste), elle contient des éléments de socialisation constamment renouvelés à partir d'arguments historico-politiques ou sociologiques en fonction du besoin de lien social. Cependant la forme des communautés a aussi évolué.

Selon Dubar et Tripier, la signification du terme de communauté a changé. “ *La profession n'est plus la corporation, même si une régulation efficace suppose une conscience morale de la part des personnes concernées* ”⁴⁵. Cette morale se situe au cœur du lien social et de l'intégration sociale. L'individu est lié aux groupes sociaux auxquels il appartient avec, en plus, sa conscience individuelle. L'hypothèse que le fonctionnement communautaire des communautés professionnelles est actuellement plus contractuel et individuel que fusionnel et affectif a été émise et provoque des avis partagés entre sociologues. Toutefois, deux formes temporelles de la communauté ont été retenues. Dans la communauté traditionnelle, on repérait un partage des mêmes valeurs héritées qui étaient représentées par le chef. Le fonctionnement était plus fusionnel et peu individualisé. Il y avait de nombreuses interactions, égalitaires, dans un espace clos. La communauté moderne repose sur un héritage culturel moins dense. Elle s'ouvre plus vers l'extérieur grâce à une augmentation des relations avec des personnes externes. Elle laisse plus de place à l'individu, se caractérise par un degré d'interaction plus intense et le principe hiérarchique y est moins fort. Les éléments cohésifs de la communauté sont de trois types. Premièrement, le lien social et la recherche d'une bonne ambiance de travail sont importants pour la confiance en soi. Deuxièmement, la présence des autres est indispensable pour la construction de chaque individu. Dernièrement, le partage des valeurs et des mêmes éléments de signification est essentiel. En sociologie, le fonctionnement de la communauté est mis en perspective avec la notion de société pour qualifier la relation de l'individu au collectif. Toutefois, malgré l'emprise de la société sur la communauté, il existe encore des structures communautaires. L'idéal serait de pouvoir combiner les avantages de la société avec ceux de la communauté.

A son niveau, le référentiel constitue une référence identique pour toute l'équipe. Chacun peut y trouver des points de repère sur le fonctionnement de l'équipe puisqu'il est issu d'une réflexion commune. Il peut aussi être à l'origine d'échanges entre collègues à propos de son contenu et ouvrir la communication qui semble cruciale pour transformer la compétence individuelle en compétence collective.

⁴⁵ DUBAR et TRIPIER cités par SAINSAULIEU., la communauté de soins en question, le travail hospitalier face aux enjeux de la société, Rueil-Malmaison, éditions Lamarre, 2006, p.43.

Afin de répondre au mieux aux situations mouvantes, il est impératif de rétablir la base de l'édifice organisationnel en identifiant ce que chacun doit faire, en repérant le territoire de chaque collaborateur et en rédigeant selon une méthodologie commune toutes les descriptions de fonctions et les référentiels de compétences utiles à l'organisation, en concertation avec tous les titulaires de ces fonctions. Ceci permet d'instaurer, de fortifier le dialogue et la compréhension de l'implication de chacun pour atteindre des objectifs clairs et acceptés de tous. La gestion des ressources humaines assurée par tous les cadres de santé a pour objectif général de satisfaire le patient grâce au développement d'une démarche de qualité. Pour répondre efficacement à cet objectif et à l'évolution, la politique d'une gestion des ressources humaines doit comprendre deux piliers essentiels : la description des fonctions (qui fait quoi et comment ?) et l'évaluation des compétences (qui doit savoir quoi ?) basée sur le référentiel en question.

REFLEXION PERSONNELLE.

Comme tout débutant cherchant à s'exercer dans une nouvelle méthode, en l'occurrence, la méthode socio-historique, nous avons rencontré certaines difficultés. La principale étant de trouver la documentation adaptée et de sélectionner la " bonne " information. L'envie irrésistible de lire les ouvrages dans leur intégralité nous a souvent guetté. Cette façon de faire n'était probablement pas idéale. Nous avons dû en faire l'expérience pour nous rendre compte une fois de plus de la distinction entre le quantitatif et le qualitatif.

Cette méthode réclame aussi de lire beaucoup pour parfois trouver peu d'éléments qui correspondent à ce type de recherche. Cependant, le temps passé à découvrir de nouvelles idées n'est sûrement pas perdu et pourra probablement nous permettre d'encore mieux cerner le sujet.

Avoir la capacité de lire les ressources utilisées avec la lorgnette socio-historique pour pouvoir en sélectionner les informations utiles à notre recherche n'était pas évident. A force de travail et de persévérance vis-à-vis du défi que nous avons décidé de relever, nous nous sommes donnés les moyens d'y parvenir en tentant de nous mettre dans la peau de ce type de chercheur. Nous avons donc ciblé notre attention sur les éléments intéressants au développement de notre travail, ce qui pour nous, semblait témoigner de notre adaptabilité au contexte de la recherche. Ne pouvant bénéficier d'une information totale, nous avons été amenés à la filtrer en fonction de notre hypothèse et de la représentation que nous nous faisons du phénomène étudié. Nous avons pris conscience des dangers de réduction que provoque cette sélection afin de ne pas prendre le risque de dénaturer l'objet d'étude.

Si nous devons soulever un biais important rencontré dans ce travail, ce serait le manque de maîtrise de langues étrangères. En effet, l'anglais et l'espagnol sont des langues qui ont été très utilisées pour la création d'ouvrages dans le courant du dix-neuvième et du vingtième siècle. Toutefois, l'allemand est considéré comme la langue à apprendre par le futur historien étant donné le rôle essentiel qu'on joua les historiens allemands. Un autre biais est que l'historien sait ce qu'il advient de la situation par rapport aux contemporains des événements et sa lecture peut être biaisée s'il prend le risque de lire l'histoire d'une manière orientée.

Dire autrement ce que nombres d'auteurs disent si clairement fut aussi une difficulté car la priorité dans la méthode socio-historique est de garder le caractère authentique des sources sans les trahir. Afin d'être historiquement fidèle, il faut aussi être conscient des dangers d'interroger le passé à partir des concepts actuels car le sens de certaines notions peut changer en fonction de la période observée. Les systèmes de représentation des gens de l'époque étaient différents car ceux-ci ne vivaient pas dans le même environnement culturel et social que nous et ne pensaient

pas comme nous. Nous avons donc été attentifs à situer l'ensemble des éléments dans le contexte de chaque époque afin d'éviter l'anachronisme. De même, nous avons été vigilants à ne pas commettre l'erreur du volontarisme. De façon à l'éviter, nous nous sommes basés uniquement sur ce que nous transmettaient les sources en ne nous laissant pas influencer par nos certitudes qui pouvaient être démontées dans le résultat de notre recherche. Le but n'étant pas de donner raison à notre propre conviction. Par contre, ces investigations nous ont permis de nous situer par rapport au concept étudié et d'avoir un avis plus mitigé sur le sujet qu'au départ. En effet, bien que nous restions persuadés de l'importance d'instaurer le système d'évaluation des compétences dans le secteur de la santé, nous en connaissons maintenant les dérives et pouvons dès lors mieux les appréhender dans le contexte professionnel.

Ce travail, réalisé sur une période d'un peu plus de deux ans, a parfois pris des tournants différents en fonction des enseignements reçus durant la formation de cadre et de nombreuses remises en question. Le penchant pour la méthode socio-historique s'est confirmé au fur et à mesure que nous nous sommes rendus compte que notre désir était de comprendre comment on en était arrivé actuellement à évaluer les compétences du personnel. Nous avons fait le choix de ne pas développer le type de compétences requises pour la profession d'infirmière car nous estimons que ce travail relève d'un projet qui doit se faire en concertation avec les membres concernés et pas en solitaire. Cet ouvrage est loin d'être exhaustif mais nous espérons que le lecteur puisse y trouver l'information qu'il recherche. Afin qu'il puisse obtenir une vue synthétique sur l'émergence du modèle de la compétence et de l'évaluation des compétences, nous lui proposons une ligne du temps en annexe.

CONCLUSIONS & PERSPECTIVES.

Le jugement que la hiérarchie et les travailleurs posent sur les autres collaborateurs existe depuis toujours. C'est au point de vue de sa formalisation qu'il est plus récent. La fin du XIX^{ème} siècle est à l'origine de sa structuration. Depuis, la procédure s'est développée pour devenir un outil de travail pointu qui s'appuie sur des critères plus explicites. Cette tendance à tout formaliser s'explique par le fait que la société soit devenue plus individualiste, et par là même, plus procédurière. Chaque chose s'adapte à son temps. Notre but n'était de toute façon pas de juger les phénomènes et les personnages historiques mais plutôt d'essayer de les comprendre, de cerner l'évolution de l'homme et de la société qui ont changés le regard qu'ils portaient sur le travail et sur son organisation en elle-même.

L'évaluation des compétences semble être une étape logique et inévitable qui s'inscrit dans une démarche qualité pour toute entreprise. Le nouveau type d'évaluation de l'homme au travail implique une analyse des compétences. Cette mutation doit marquer le début d'une ère post-taylorienne où l'autorité enrichie du concept de leadership conduit la fonction d'encadrement à exercer sur les collaborateurs une action qui les fait évoluer. Les organisations non-marchandes, notamment les institutions de santé, vont devoir affronter toutes ces transformations pour s'inscrire dans la dynamique du management de la qualité totale. Toutes ces modifications nécessitent l'élaboration d'un référentiel de compétences adapté à l'hôpital. Cela représente un enjeu majeur pour identifier l'ensemble des compétences nécessaires de façon à ce que chaque entité organisationnelle soit performante dans les meilleures conditions. Comme nous l'avons déjà rappelé à plusieurs reprises, les établissements de soins restent avant tout des entreprises et depuis l'expansion des marchés, celles-ci recherchent des méthodes pour renforcer leur avantage concurrentiel. Le constat est que leurs principales ressources sont les êtres humains. Le personnel est donc de plus en plus considéré comme la " clé du succès ", ce qui explique l'intérêt accru pour les compétences des individus et des groupes de travailleurs.

La démarche compétence est avant tout un outil pour faire changer les représentations, les organisations et rendre possible l'implication qui est attendue. Cependant l'entreprise doit mettre en œuvre tous les moyens dont elle dispose pour s'assurer de la pérennité de sa gestion par les compétences. Elle doit donner du sens à ce projet en associant tout le monde à sa vision stratégique, assurer la légitimité qui se joue dans la co-construction de la démarche et de l'outil. Il est nécessaire que cet outil soit ajusté en fonction des compétences à développer ou à approfondir et soit orienté vers une amélioration individuelle et collective. Même si la mise en

place d'un outil d'évaluation amène diverses difficultés dues à toutes les exigences qu'elle comporte, il est indispensable de s'y accrocher vu les bénéfices qu'il apporte. Un autre lien qui peut être établi avec la pérennisation est celui de l'organisation qualifiante. Il ne suffit pas de repérer la compétence, de la décrire mais il est indispensable de développer un type de fonctionnement organisationnel qui donne de la responsabilité, qui met en rapport avec d'autres métiers, avec le client afin de produire cette compétence. Le système doit être simple et veiller à la priorité de ses éléments. Les acteurs de terrain doivent s'approprier, intérioriser cette démarche. Il faut également construire un lien avec la performance car c'est ce que l'on demande actuellement aux entreprises sinon elles perdent de leur crédibilité. Anciennement, les responsables d'entreprise s'efforçaient d'évaluer uniquement les performances. Désormais, l'évaluation des collaborateurs s'étend à celle de leurs compétences. Pourtant, depuis longtemps, les employeurs désirent engager des personnes compétentes. Ce qui a changé, c'est l'intérêt porté à la notion de compétences qui a évolué. Être compétent aujourd'hui ne signifie plus la même chose qu'il y a cinquante ans. Nous pouvons donc confirmer notre hypothèse de départ en affirmant que les évolutions de la société, des professions et de la considération du travailleur ont conduit les entreprises à utiliser la gestion des compétences et à pratiquer l'évaluation de leurs collaborateurs. Pour que les évolutions et les adaptations puissent se faire harmonieusement, il sera indispensable d'évaluer l'ensemble de ces compétences pour toutes les fonctions et pour chaque membre du personnel. Il est essentiel que les cadres de santé soient convaincus que c'est en s'exerçant dans la compétence, à l'occasion de l'élaboration des référentiels de compétences en particulier, qu'ils parviendront à atteindre leur objectif qui est de produire et de rendre un service de qualité.

De plus, la performance collective d'une équipe nursing peut être améliorée à partir des appréciations individuelles. Toutefois, celle-ci ne s'avère efficace que si elle laisse un rôle effectif au collaborateur, le responsabilise par son implication. Actuellement, le personnel se montre de plus en plus soucieux de participer à la culture professionnelle. Cependant, bien que chaque professionnel aspire à être reconnu, distingué, la peur d'être jugé, voire rejeté est encore souvent présente. L'évaluation sera mieux perçue si elle est empreinte de clarté, de cohérence et de transparence. Elle sera alors facteur de progrès et de motivation pour le personnel. De même, il est essentiel de transmettre l'information concernant le dispositif mis en place a priori et a posteriori de l'évaluation (intérêts, buts, résultats) afin de favoriser une représentation positive de l'évaluation et d'encourager l'adhésion et la participation volontaire au projet. Le cadre est la personne qui peut apporter ces informations. Il occupe une place stratégique car d'un côté, il est responsable de la qualité de soins auprès de l'équipe qu'il doit conduire et d'un autre côté, il

représente la direction en mettant en œuvre la politique de l'établissement. Il est aussi le mieux placé pour juger des compétences de ses collaborateurs car il se trouve au plus d'eux et ce, quotidiennement. Il doit développer une véritable culture d'évaluation et de qualité de soins en s'impliquant de manière affirmée dans la démarche d'évaluation. La gestion des compétences à partir de l'évaluation du personnel fait partie intégrante du rôle du cadre. Nous pensons que les infirmiers et infirmières sont capables d'œuvrer davantage pour leur professionnalisation et pour se faire reconnaître comme des praticiens réflexifs. Il ne faut pas attendre que toutes les solutions viennent de l'institution. Chacun peut apporter sa contribution au développement d'une construction négociée du système de soins.

L'instauration d'un projet d'évaluation des compétences à visée prospective répond à un souci commun de prévention, d'anticipation, de préoccupation vis-à-vis d'une recherche de qualité de soins. Il protège aussi d'un avenir incertain que tant les employés que les institutions souhaitent meilleur. Nous pouvons remarquer que les finalités poursuivies par les uns et les autres sont similaires en certains points et nous estimons qu'il est essentiel que les entreprises mettent à profit cette approche managériale participative en tentant de faire coïncider les projets de chacun. La gestion par les compétences est devenue indispensable pour la vie de l'entreprise. Cette démarche de management lie l'entreprise et les salariés autour d'avantages communs tels que la réussite et la reconnaissance. La direction des ressources humaines se doit donc de maîtriser les divers aspects de cette démarche.

Parler de référentiels de compétences au lieu des capacités requises par les descriptifs d'emploi n'a de sens que si la source centrale de la "puissance productive" vient de la compétence de chaque individu et de l'assemblage de ces compétences dans les communautés d'action. Le modèle de la compétence a toujours été un compromis entre le point de vue des salariés et celui des directions. La nouveauté c'est que le client devient souvent involontairement un arbitre puisque les évolutions sont actuellement soumises à la pression des usagers. Ce qui nous renvoie par ailleurs à une signification pleinement sociétale de ce modèle. Nous pouvons dès lors comprendre la volonté actuelle de s'adapter aux nouvelles exigences économiques et aux évolutions de la société. Il est impératif de favoriser la prise en compte de l'avenir dans les décisions du présent. Nous n'avons pas la prétention de savoir quel sera l'avenir du modèle de la compétence mais sa pérennité dépend principalement de ce que les sujets et acteurs en feront. Toutefois les chercheurs de la fin du siècle dernier se sont centrés principalement sur les compétences individuelles, il y aura donc probablement beaucoup d'innovations en matière de compétence collective dans les années à venir.

A lire tous ces livres, à comprendre ces différents auteurs, nous sommes tentés de dire que la procédure d'évaluation est totalement indispensable malgré les failles qu'elle comporte. Ces diverses lectures nous ont toutefois mis en garde contre l'individualisation excessive, l'affaiblissement du collectif, la lourdeur de la démarche, la charge importante de travail qu'elle suscite notamment pour actualiser toutes les données contenues dans les référentiels et dans les outils d'évaluation. Nous avons également relevé la difficulté à composer avec la logique d'action des anciens, les contestations d'ordre juridique, le pouvoir syndical, etc. Autant d'éléments qu'il ne faut pas sous-estimer. Seulement, l'expérience de la confrontation des avis des différents auteurs nous donne la possibilité de s'en prémunir. Et si la gestion des compétences est encore souvent au cœur du débat, c'est qu'elle ne cesse de prendre de l'importance aux yeux des gestionnaires des ressources humaines et des responsables d'entreprise. Nous pouvons donc affirmer que les stratégies de management vers une gestion centrée sur les compétences du personnel s'implantent dans la société actuelle et ne révèlent pas un caractère éphémère.

Vous aurez compris que la démarche d'évaluation des compétences ne se réduit pas à une simple démarche mécanique. L'outil d'évaluation est son instrument mais plus encore, c'est le processus de réflexion, de conception, d'information, de mise en place, de suivi, etc. qui conditionne en grande partie son efficacité. L'adaptation de la démarche au contexte est également un élément incontournable de toute pratique de gestion. Auparavant, l'approche par les compétences employée principalement pour le recrutement, la rémunération, la formation, la mobilité professionnelle, devient, aujourd'hui, véritablement stratégique pour l'entreprise qui veut optimiser son management à partir de l'identification des compétences de son personnel.

Certaines perspectives peuvent être retenues en lien avec cette recherche: chercher à confronter les avis des différents acteurs de l'évaluation des compétences, comprendre leur ressenti vis-à-vis de ce système et les connaissances qu'ils en ont. Nous pensons également qu'il serait judicieux de s'intéresser aux attentes des personnes concernées par l'évaluation ainsi qu'aux besoins de l'entreprise. Ou encore, de cerner plus concrètement la mise en œuvre de la gestion des compétences d'un point de vue pratique. Quelles compétences travailler en fonction de la profession étudiée ? De quelle façon apprendre un comportement en vue de développer des compétences et cerner l'apport du coaching axé sur les compétences ? Mieux comprendre les conditions d'efficacité d'une méthode d'évaluation des compétences à partir d'une observation des pratiques en vigueur constitue aussi une perspective de recherche utile. La mise en place d'une méthode de projet concernant l'élaboration d'un référentiel de compétences serait tout aussi captivante. Une investigation sur la validation, la reconnaissance et la valorisation

organisationnelle des compétences collectives aurait également son intérêt. Mais notre souhait le plus cher, serait que cet ouvrage ne recueille pas la poussière d'une bibliothèque, mais qu'il serve de référence aux futurs étudiants et chercheurs dont la problématique et/ou la méthode de recherche s'apparentent à la nôtre.

BIBLIOGRAPHIE GENERALE

Les livres

- AUBRET J. et GILBERT P., *L'évaluation des compétences*, Sprimont, éditions MARDAGA,
- 2003, 217 p.
- AUBRET J. et GILBERT P., *Psychologie de la Ressource Humaine*, Paris, Presses universitaires de France, 1997, 127p.
- BALICCO C., *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines, la fin des marchands de certitude*, Paris, éditions d'ORGANISATION, 1999, “ (1^{ère} éd., 1997) ”, 342 p.
- Ceuterick G. et Duvillier G., *La loi sur les hôpitaux*, Belgique, UGA, 2005, 8^{ème} édition, 625p.
- DEJOURS C., *l'évaluation du travail à l'épreuve du réel, critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA, 2003, 82p.
- GOBERT M., HOUBEN A., DARRAS E. et al. , *Différenciation des fonctions dans l'art infirmier : recherche sur les compétences infirmières*, menée par l'U.C.L. et l'université de GAND, 2004, 273 p.
- HAJJAR V. et BAUBION-BROYE A., *Modèles et méthodologies d'analyse des compétences, le double éclairage des pratiques et des recherches*, Toulouse, OCTARES éditions, 2004, 119p.
- JOUVENOT C. et PARLIER M., *Elaborer des référentiels de compétences : principes et méthodes*, Lyon, ANACT, 2005, 462p.
- LE BOTERF G., *De la compétence : essai d'un attracteur étrange*, Paris, éditions d'ORGANISATION, 1994, 2^{ème} tirage 1995, 175p.
- LABRUFFE A., *Management des compétences : construire votre référentiel*, Paris, AFNOR, 2005, 200 p.
- MALASSIGNE P., *Conduire avec succès un entretien d'évaluation*, Paris, éditions d'ORGANISATION, 2005, 123 p.
- Sainsaulieu I., *La communauté des soins en question, le travail hospitalier face aux enjeux de la société*, Rueil-Malmaison, éditions LAMARRE, 2006, 267p.
- SIVAN B., *Conduire vos entretiens d'appréciation*, Paris, INSEP CONSULTING éditions, 2002, 47 p.
- TEBOUL J., *L'entretien d'évaluation, comment s'y comporter, comment le mener*, Paris, éditions DUNOD, 2005, “ (1^{ère} éd., 1986) ”, 151 p.

- TREPO G. et col., *L'appréciation du personnel : mirage ou oasis ?*, Paris, éditions d'ORGANISATION, 2002, 291 p.
- VAN BEIRENDONCK L., *tous compétents !, le management des compétences dans l'entreprise*, Bruxelles, éditions De Boeck Université, 2006, 170p.
- ZARIFIAN P., *Le modèle de la compétence*, Paris, éditions LIAISONS, 2001, 114p.

Les revues

- Batal C., “ L'évaluation des compétences et ses enjeux ” in Soins Cadres, n°41, février 2002, pp. 46-48.
- Bellefroid V., “ Evaluer l'évaluation ”, in Confluences, n°10, juin 2005, pp. 4-5.
- Bouchaut M. et Rolnin E., “ Construction d'une démarche structurée d'évaluation du personnel soignant : un enjeu pour le directeur des soins ”, in gestions hospitalières, n°435, 2004, pp. 275-283.
- Chaboissier M., “ Compétence, communauté soignante et travail en équipe : vous avez dit compétence ... ”, in Objectif Soins, n°59, décembre 1997, pp. 2-7.
- Chaboissier M. et Letourneau D., “ De la notion de compétence à celle de validation des acquis ”, in Soins Cadres, n°41, février 2002, pp. 27-31.
- Darras E., “ la compétence infirmière, un défi pour le cadre ”, in soins cadres, n°47, août 2003, pp.22-26.
- Debout C., “ L'évaluation des pratiques professionnelles, un potentiel pour la discipline infirmière ”, in Soins Cadres, n°58, mai 2006, pp. 49-51.
- Decker O., “ Les compétences de l'individuel au collectif, glossaire ”, in Soins Cadres, n°41, février 2002, p. 18.
- De La Vega X., “ L'évaluation du travail en question ”, in Sciences Humaines, n°154, novembre 2004, pp. 18-23.
- Denize C., “ Auto-évaluation des pratiques de soins ”, in Soins, Formation, Pédagogie, Encadrement, n°28, 4è trimestre 1998, pp. 27-28.
- Durbecq J., “ Identifier les compétences managériales des infirmières chefs par l'évaluation à 360° ”, in Déclic, n°2, mars 2005, pp. 1-5.
- Feigueux C., “ Référentiels métiers et compétences, approche interprofessionnelle pour les médico-techniques et rééducateurs ”, in Soins Cadres, n°58, mai 2006, pp. 11-12.
- Gastal C., “ l'identité professionnelle ”, in revue de l'infirmière, n°19, décembre 1992, pp.21-23.

- Lacoste D., Zylberberg D. et al., “ Evaluer pour évoluer ”, in Soins Psychiatrie, n°235, novembre/décembre 2004, pp. 32-34.
- Leboterf G., “ De quel concept de compétence avons-nous besoin ? ”, in Soins Cadres, n°41, février 2002, pp. 20-22.
- Malhomme M.-L., “ Notation, évaluation, quels enjeux ? ”, in Soins Cadres, n°35, 3è trimestre 2000, pp.38-40.
- Oiry E., “ L’évaluation des compétences : un référentiel peut-il être objectif ? ”, in Sciences Humaines, n°154, novembre 2004, pp. 24-25.
- Parra B. et Parra B., “ L’entretien d’évaluation : l’utilisation de différents modèles d’évaluations ”, in Objectif Soins, n°116, mai 2003, pp. 18-22.
- Peres M., “ Quelle représentation les infirmiers ont-ils de l’évaluation des pratiques professionnelles ? ”, in objectif soins, n°112, janvier 2003, pp.10-14.
- Sliwka C., “ Du transfert des compétences individuelles, partagées et collectives ”, in Objectif Soins, n°110, novembre 2002, pp. 12-15.
- Teulier R., “ Construire ensemble des connaissances pour nourrir les compétences ”, in Soins Psychiatrie, n°41, février 2002, pp. 23-26.
- Toche D., “ L’entretien annuel d’évaluation ”, in Soins Cadres, n°47, août 2003, pp.38-40.
- Wittorski R., “ Le développement des compétences individuelles, partagées et collectives ”, in Soins Cadres, n°41, février 2002, pp. 38-42.

Séminaire

- Wittorski R., séminaire sur “ *les voies de la professionnalisation* ”, le CREAS, Faculté de Psychologie et des Sciences de l’Education de Mons, participation le 4 octobre 2007.
<http://creas.umh.ac.be>

Mémoire

- Devresse G., *l’entretien d’évaluation comme outil de communication interne*, Université Libre de Bruxelles, faculté de philosophie et lettres, pour l’obtention du titre de licenciée en communication, information et journalisme, 1996-1997, 84p.

Recherches internet

- Bouteiller D. et Gilbert P., *Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord*, revue Relations Industrielles, volume 60, n°1, 2005, p.3-28. (consulté le 6/04/2008).

<http://www.erudit.org/revue/ri/2005/v60/n1/011537ar.html>

- Corbeil P., *Bref aperçu de la méthode historique à l'usage des étudiants du cours : initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines.* , CEGEP de Drummondville, 4p. (consulté le 3/06/2008).
<http://www.cdrummond.qc.ca/cegep/schumaines/Professeurs/Corbeil/metier/Methohist.htm>
- Gilbert P., *La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines*, EduSCOL, Publications formation continue des enseignants, Paris, 7p. (consulté le 11/04/2008).
http://eduscol.education.fr/D0217/grh_gilbert.htm
- Hiba H. et Nassar J., *L'image de l'infirmière aujourd'hui*, journal Association FSI-USJ, 2007, pp 33-35. (consulté le 25/07/2008).
<http://www.fsi.usj.edu.lb/anciens/journal2007/arti7.pdf>
- Site du moniteur belge (consulté le 1/08/2008).
 - AR 13/07/2006 / MB 28/08/2006 (n°1 et n° 2 sur 10 éléments trouvés).
 - AR 14/12/2006 / MB 24/01/2007 (n°12 sur 15 éléments trouvés).
 - AR 27/14/2007 / MB 04/06/2007 (n°5 sur 5 éléments trouvés).
 - AR 12/01/2006 / MB 03/02/2006 (n°5 sur 15 éléments trouvés).<http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/welcome.pl>
- Wikipédia, l'encyclopédie libre, *Méthodologie historique*, 6p. (consulté le 3/06/2008).
http://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thodologie_historique
- Wikipédia, l'encyclopédie libre, *Fordisme*, 2p. (consulté le 12/04/2008).
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme>
- Wikipédia, l'encyclopédie libre, *Taylorisme*, 3p. (consulté le 12/04/2008).
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Taylorisme>
- Wikipédia, l'encyclopédie libre, *Toyotisme*, 2p. (consulté le 12/04/2008).
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Toyotisme>

Les cours

- Florin C., *Ethique-Déontologie*, Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale de la Communauté Française, section cadres en soins de santé, Tournai, 2006-2007, 194p.
- Florin C., *Management*, Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale de la Communauté Française, section cadres en soins de santé, Tournai, 2005-2006.
- Florin C., *modèle de gestion des soins*, Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale de la Communauté Française, section cadres en soins de santé, Tournai, 2005-2006, 271p.
- Vantomme P., *méthodologies de recherche*, Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale de la Communauté Française, section cadres en soins de santé, Tournai, 2005-2008 (compilation de cours).
- Vantomme P., *sociologie de la santé*, Institut d'Enseignement et de Promotion Sociale de la Communauté Française, section cadres en soins de santé, Tournai, 2005-2006, 20p.

Divers

- LAROUSSE, *le petit Larousse illustré 2004*, Paris, VUEF, 2003, 1818 p.

TABLE DES MATIERES

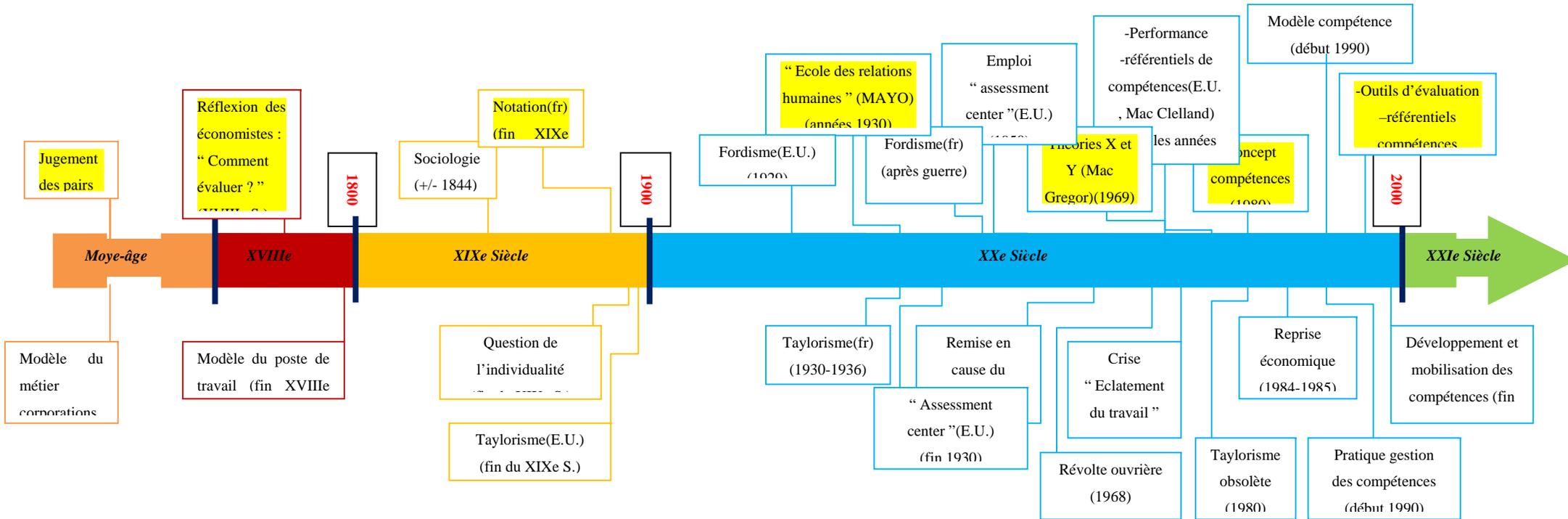
INTRODUCTION.	2
CHOIX DE LA METHODE.	5
CHAPITRE I : HISTORICITE DE LA GESTION PAR LES COMPETENCES.	7
1. Les fondements de la “ pensée compétence ”.	7
2. L'évolution des différents modèles.	9
3. Les quatre grands moments de l'histoire du modèle de la compétence.	10
3.1. Le début des années 70 :	10
3.2. Le milieu des années 80 :	12
3.3. Le début des années 90 :	13
3.4. La fin des années 90 :	13
4. Retour sur diverses méthodes d'organisation du travail centrées sur la productivité.	13
5. Le changement organisationnel des entreprises vers une gestion plus humaniste.	16
CHAPITRE II : L'ANCRAGE DU MODELE DE LA COMPETENCE DANS LES SOCIETES ACTUELLES.	21
1. Le modèle de la compétence ici et ailleurs.	21
2. Réflexion sur la logique de la gestion de compétences actuelle.	23
3. Résultats de l'application de la gestion de compétences sur le terrain.	24
CHAPITRE III : APPROCHE DU CONCEPT DE COMPETENCE.	27
1. La compétence ou être une personne compétente.	27
2. Les corrélats de la compétence.	29
3. Quatre aspects essentiels de la compétence.	31
3.1. La traduction dans l'action.	31
	91

3.2.	La production d'une performance.	31
3.3.	La mobilisation de savoirs et d'aptitudes.	32
3.4.	La mobilisation dans un contexte donné.	32
4.	Les composantes de la compétence.	32
	La composante cognitive :	32
	La composante affective :	33
	La composante sociale :	33
	La composante culturelle :	33
	La composante praxéologique :	33
5.	Les voies de développement des compétences et leur dynamique.	34
5.1.	Les cinq voies du développement.	34
5.2.	La dynamique du développement.	34
 CHAPITRE IV : LES COMPETENCES AU CŒUR DE LA PROFESSION D'INFIRMIERE.		37
1.	L'évolution de la profession d'infirmier(e).	37
2.	L'identité professionnelle et la professionnalisation de l'infirmier(e)	39
3.	Qu'en est-il de la compétence infirmière ?	41
4.	Comment générer la compétence collective ?	42
 CHAPITRE V : L'EVALUATION DU PERSONNEL SOIGNANT.		46
1.	Les prémices de l'évaluation.	46
2.	Evolution du cadre légal de l'évaluation pour les professionnels infirmiers.	48
3.	Vous avez dit évaluation ?	51
3.1.	L'appréciation.	51
3.2.	La critique :	52
3.3.	Evaluer :	53
3.4.	L'évaluation :	54
3.5.	L'entretien d'appréciation :	55
3.6.	Bilan de compétences professionnelles et personnelles :	57
		92

3.7.	La motivation :	57
4.	Les trois logiques de l'évaluation.	59
4.1.	La logique du contrôle :	59
4.2.	La logique de l'évaluation-régulation :	59
4.3.	La logique de l'auto-évaluation ou de l'auto-questionnement :	59
5.	La complexité de la mise en œuvre de l'évaluation.	60
6.	L'entretien d'appréciation, quel intérêt ?	63
7.	La tendance à l'individualisation de l'évaluation	67
8.	Comment faciliter l'intégration du processus d'évaluation au sein d'une organisation ?	68
CHAPITRE VI : CONSTRUIRE UN REFERENTIEL, POURQUOI ?		71
1.	Genèse du référentiel de compétences.	71
2.	L'élaboration d'un référentiel de compétences.	73
3.	Le référentiel, un outil de progression et de reconnaissance.	75
4.	Le référentiel rassemble le collectif.	76
REFLEXION PERSONNELLE.		79
CONCLUSIONS & PERSPECTIVES.		81
BIBLIOGRAPHIE GENERALE		86

Annexe

Ligne du temps : émergence du modèle de la compétence et de l'évaluation des compétences



N.B. : les espaces utilisés entre les périodes ne correspondent pas à l'espace-temps