

**« Le paradigme de la gestion par les compétences :
application au cas tunisien »**

Résumé

La centralité de la notion de compétence en management témoigne d'un changement paradigmatique en matière de gestion des ressources humaines. Cette notion de compétence est l'expression d'une évolution au sein de l'entreprise ainsi que de son environnement. La vulgarisation théorique de la notion de compétence en rapport avec la gestion a révélé son caractère multidimensionnel ainsi que son ambiguïté.

L'investigation empirique nous a permis de conclure que le référentiel de la compétence dans sa mise en œuvre, au sein d'entreprises tunisiennes, est en gestation et que son application semble s'inscrire dans une logique mécaniste et instrumentaliste.

Mots clés : qualification, compétence et gestion des compétences

Introduction

En Europe, en Amérique du Nord et en Tunisie, les années 1990 ont été marquées par une utilisation massive de la notion de compétence. Pour certains (P. Zafirian, 1994; G. Bellemare, 2000; D. Bouteiller, 2000;), cette utilisation marque plus qu'un simple glissement sémantique, de la notion d'emploi ou de poste vers celle de compétence.

Pour d'autres, la centralité de la notion de compétence (Y-F.Livian et al., 1991 ; L.Tanguay et al., 1994 ; L.Toupin, 1997 ;) témoigne d'un changement à la fois dans le système éducatif et dans le système productif (nouvelles formes d'organisation, nouvelles pratiques de formation).

Nous soutenons que la notion de compétence est porteuse d'un nouveau référentiel en gestion des ressources humaines et qu'au-delà des considérations linguistiques et managériales (Levy Leboyer, 1996 ; N. Jolis, 2000), celle-ci constitue un construit, marqué par des stratégies et des rapports de force (E. Dugué, 1994 ; G. Le Boterf, 1994).

Certes cette emphase sur les compétences marque une évolution dans les modes de gestion de la main-d'œuvre. Elle témoigne d'une reconnaissance de l'importance du savoir-faire et du savoir être, et ce au même titre que les qualifications.

Elle réactualise le débat sur la qualité de la main-d'œuvre comme étant source d'avantage comparatif et compétitif et elle pose avec la même acuité la nécessité d'un management stratégique de l'humain.

Afin d'appréhender les pratiques de la gestion par les compétences, nous avons procédé par une étude de cas (R.Yin, 1989). En effet, nous avons utilisé différentes méthodes d'enquêtes à savoir une analyse documentaire (ouvrages, articles, rapports), des questionnaires et des entrevues semi-structurées.

La multiplicité des méthodes d'investigation se justifie par la diversité de la nature des données ainsi que par les niveaux d'analyse. Nous avons essayé à travers la collecte des données théoriques et empiriques de comprendre le sens, les enjeux ainsi que la réalité de la gestion par les compétences dans les entreprises tunisiennes ; plus précisément, nous nous sommes intéressés à reconstruire les pratiques de gestion des ressources humaines autour d'un référentiel de compétence.

Ce travail se subdivise en trois sections :

La première est consacrée à la vulgarisation du concept de compétence et à sa restitution dans une logique de gestion.

La deuxième consiste à cerner le contexte d'émergence de ce concept et à élucider les enjeux qui lui sont sous-jacents.

La troisième traite de la mise en œuvre d'une gestion par les compétences au sein d'entreprises tunisiennes.

A-Le référentiel de la compétence

1- La Compétence et les notions voisines

Aptitudes, qualités et compétences sont des notions utilisées souvent comme des synonymes. Ces notions ne sont pas nécessairement interchangeables, elles sont plutôt connexes. Elles se rejoignent sur plus qu'un point. C'est dans ce sens que Leboyer (1996) a distingué compétence d'aptitudes, de personnalité et de qualification.

Ce qui ressort de cette comparaison c'est que la notion d'aptitudes renvoie en premier lieu à l'individu. Elle suppose également des capacités et des dispositions pour mener à bien une activité ou une fonction. Alors que la notion de personnalité renvoie plutôt aux dimensions psychosociologiques. Par contre, la notion de qualification est préfigurée dans la notion de compétence.

Plusieurs facteurs expliquent cette évolution que nous connaissons et qui place la compétence au centre de la détermination de la valeur de la main-d'œuvre. La nouvelle économie axée sur le savoir, la nature de la concurrence (basée sur la capacité de différenciation, de minimisation des coûts et d'optimisation des ressources), la transformation et la réorganisation du travail et le souci de flexibilité, pour ne citer que ces facteurs, commandent l'émergence d'un référentiel de la compétence.

2- Quelques définitions de la compétence

Une lecture des écrits a permis d'identifier plusieurs définitions de la compétence. Celles-ci sont à première vue très différentes mais en fait se rejoignent sur plusieurs points de vues. Elles se complètent plus qu'elles s'y opposent. Comme en témoignent les définitions ci-dessous, la notion de compétence véhicule plusieurs niveaux.

La compétence est « *surtout pas les diplômes* » (Sérieyx, 1998). La compétence est « *un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être* » (Rome, 1997).

La compétence est « *un ensemble stabilisé de savoir et savoir-faire, des conduites-types, de procédures standards, de types de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau* » (De Montmollin, 1984).

La compétence est « *un savoir à mobiliser des connaissances, des qualités pour faire face à un problème* » (Mondon, 1996).

La compétence est « *une disposition à agir* » (Minvielle et Vacquin, 1999).

La compétence est « *un savoir agir reconnu* » (Le Boterf, 1994). Cette définition renvoie à deux dimensions de la compétence : le savoir opérationnel et le savoir attesté et validé.

Cette série de définitions nous conduit à dégager un ensemble de remarques. Presque toutes ces définitions insistent sur le fait que la notion de compétence dépasse le champ des qualifications, c'est-à-dire la simple détention d'un titre. Elle couvre également le savoir-faire accumulé ainsi que le domaine des attitudes.

Il ressort également que la notion de compétence recouvre différentes sphères¹ : le pôle du savoir avec ces différentes facettes; les dispositions (les attitudes et des

¹ voir schéma No 1

comportements); l'action (leur opérationnalisation et leur mise en œuvre); la mobilisation (la résolution de problèmes) et le pôle de la reconnaissance (identification, validation et appréciation).

La compétence est associée à l'application. Elle implique une observation à posteriori. Cela signifie qu'il n'existe de compétence qu'en acte ; la compétence, mise en situation, n'a de sens que par une organisation lui permettant de s'exercer.

Par ailleurs, le milieu organisationnel est le lieu par excellence de validation et d'attestation des compétences. On peut citer à titre indicatif que le jugement des pairs ainsi que les résultats constituent des moyens importants de validation des compétences.

La compétence n'existe pas en tant que telle, elle n'est pas reconnue par l'intéressé mais plutôt par autrui, par un tiers témoin. Ce qui laisse présager beaucoup de place à la négociation quant à la reconnaissance des compétences par les intéressés, c'est-à-dire les utilisateurs finals (employeurs,).

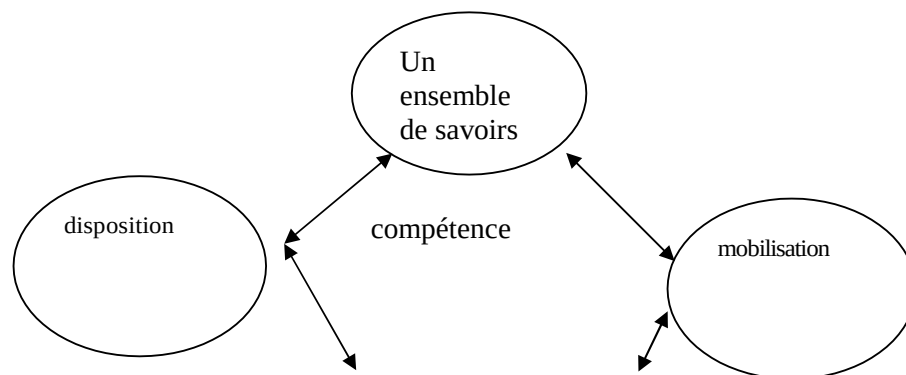
Ces définitions apportent un éclairage quant qu'aux dimensions de la compétence. Néanmoins, elles passent sous silence sa nature et son contenu. Les compétences ne sont guère techniques, elles sont sociales. Selon B. Perret (1995) par compétences *«on entend les compétences mobilisées dans les relations humaines, telles que le langage, la flexibilité comportementale, l'intuition stratégique, tout ce qui permet de se situer dans un ensemble social complexe, et plus généralement tout ce qui permet de s'intégrer dans un groupe et de participer à des actions collectives »*.

En effet, et à la lumière de cette définition, nous concluons que les compétences ne sont pas nécessairement acquises en institution scolaire ou par la voie formelle. Elles sont le produit d'un processus de socialisation.

L'ensemble de ces observations nous permet de mieux cerner la notion de compétence. Cette dernière a à la fois un caractère individuel et collectif. Elle dépasse le simple champ technique. Elle regroupe en effet une aspect social, organisationnel et culturel. A ce titre, la compétence s'exprime en termes de sphères à travers:

- les connaissances, les aptitudes et les capacités;
- les attitudes et les comportements souhaités;
- les règles et les procédures servant de repères à l'intérieur de systèmes techniques ;
- les voies par lesquelles s'organisent les dimensions précédentes;
- les valeurs et les normes qui commandent et encouragent à l'action telles que l'innovation, la responsabilisation, l'initiative, le partage, etc.

La notion de compétence est en effet multidimensionnelle². Elle implique une prise en compte de l'individu dans sa globalité (différents savoirs), du contexte organisationnel (la division du travail, la hiérarchie, les relations et les réseaux de communication.) ainsi que socioculturel (la socialisation, les valeurs, etc.).



² voir schéma No 2

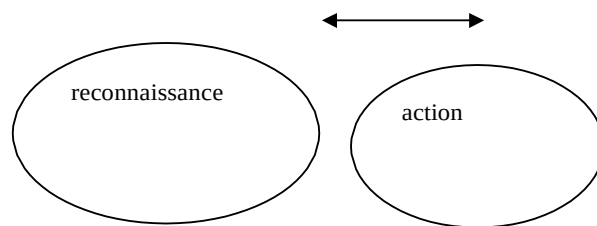


Schéma No 1 : Les composantes de la compétence

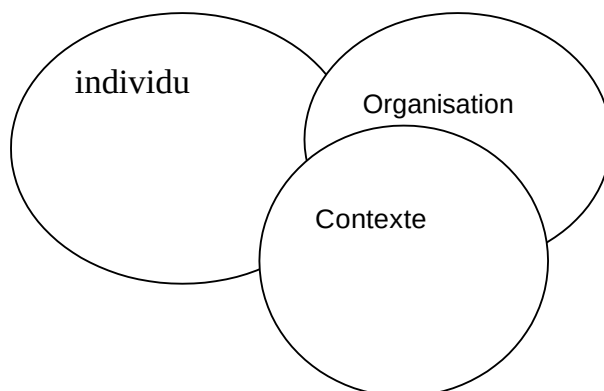


Schéma No 2 : La gestion par les compétences

B- Les enjeux de la gestion par les compétences

L'émergence de la notion de compétence est intimement liée à un contexte caractérisé par une double dynamique managériale et sociologique.

Sur le plan managérial, plusieurs faits sont à noter. En premier lieu, la crise des modèles de management fonctionnalistes (Moss Kanter et al., 1992); le taylorisme, la théorie de la contingence, les approches systémiques, pour ne citer que celles-ci, sont des approches de plus en plus discutées voir même critiquées de tous bords.

Toutefois, sur le plan pratique ces modèles demeurent objet d'inspiration ou de référence des managers de tous les coins du monde.

En deuxième lieu, l'interdépendance des économies et des entreprises se traduit par la multiplication des liens ainsi que des flux des ressources et des informations. La complexité de la réalité fait en sorte que le profil du manager ainsi de l'employé se modifient.

En troisième lieu, l'incertitude frappe toutes les économies et tous les agents (employeurs, employés). Elle est souvent utilisée à tort ou à raison comme argument pour justifier la flexibilité et la déréglementation tant défendue par les gouvernements ainsi que par les milieux des affaires.

Et enfin, la prédominance de la logique 'recettes' en management; cette logique bien qu'elle est, jusqu'à un certain point, justifiée, elle demeure réductrice du réel.

Sur le plan sociologique, nous faisons état d'un ensemble de phénomènes dont le plus marquant est celui de la mondialisation. Ce dernier implique une nouvelle division internationale du travail et par voie de conséquence une accentuation du clivage entre des économies basées sur les ressources premières et celles fondées sur la maîtrise de la

technologie, du savoir et de l'information ainsi qu'un clivage entre les riches et les pauvres, entre les producteurs et les consommateurs.

Les écarts entre ces protagonistes se creusent de plus en plus en faveur des dominants. Il est à noter de surcroît que l'ampleur des changements notamment technologiques pose le problème de l'adaptation. Ordre et désordre, ouverture, repli et insécurité sont structurants de la réalité sociale. En effet, l'exigence de l'adaptation s'impose à l'ensemble des intervenants économiques et sociaux.

Le débat sur les valeurs semble occuper une grande place. Experts et managers insistent sur un mode d'adhésion par conviction plutôt que par obligation. Ils mettent en évidence les limites des règles et des structures. Le contexte actuel est marqué par une tendance à la déréglementation et à la flexibilité (moins de règles plus de valeurs).

Les cadres de références, assurés par les normes et les valeurs, semblent plus appropriés au contexte très changeant. Enfin, plusieurs approches ou théories sociologiques (Touraine, 1992; Crozier, 1977; Chanlat, 1998) mettent l'accent depuis quelques années sur le rôle crucial de l'acteur et du sujet. Cette dimension demeure occultée et ce pour différentes raisons telles que la difficulté de la cerner, l'obsession de la mesure, le fait de privilégier le comment, etc.

Le croisement des tendances managériales et sociologiques permet de cerner les enjeux inhérents au référentiel de la compétence. Ces enjeux sont à la fois économiques, organisationnels, éducatifs et sociopolitiques.

1- Les enjeux économiques

Les enjeux économiques de la gestion par les compétences se cristallisent autour de la rationalisation des ressources, entre autres des ressources humaines. Dans la littérature en management, plusieurs auteurs avancent l'idée que la logique de compétence réponde aux impératifs du contexte actuel marqué par une incertitude grandissante.

Trois notions sont corollaires à la notion de compétence à savoir la polyvalence, la mobilité et la transférabilité. Polyvalence et mobilité sont deux formes de flexibilité. Dans les deux cas, il s'agit d'une flexibilité qualitative ou fonctionnelle (J.C. Barbier et al., 2000).

En pratique, la gestion des ressources humaines est souvent accompagnée par une rationalisation des effectifs, par le biais de la réorganisation du travail, l'élargissement des champs de compétence des employés et par le contrôle des temps morts. Ces pratiques peuvent susciter chez les travailleurs le sentiment que leur travail est plus enrichi.

Transfert et transférabilité remettent en question la territorialité des compétences, nous supposons que celles-ci sont mobiles et mobilisables et qu'elles n'ont pas une simple valeur locale (logique maison).

Ces termes ont été développés pour aussi répondre aux soucis des employeurs de rentabiliser leur investissement en formation. Ils attendent des organismes de formation de jouer le rôle de charnière afin d'assurer une opérationnalisation de l'apprentissage.

Par ailleurs dans les deux cas, cette panoplie de termes constitue des outils de maîtrise de l'incertitude. La flexibilité exercée à travers la polyvalence, la mobilité et la transférabilité, assure des gains à travers la réduction des effectifs, la meilleure maîtrise du temps mort, et le développement du degré de satisfaction des employés, par le biais d'une mobilisation de leur potentiel; et accessoirement elle entretient l'illusion que le travail est plus pertinent et plus motivant.

Très peu d'études ont essayé d'analyser les effets pervers de ce mode de gestion des hommes. L'adoption de ces pratiques est sources de différentes formes d'insécurité. Celles-ci confirment une autre fois le triomphe des impératifs financiers.

2-Les enjeux organisationnels

Les enjeux organisationnels se résument pour ne pas dire se réduisent à un changement de logique. Il s'agit d'une évolution d'une logique poste à une logique fonction. Conformément à cette logique, les emplois sont découpés en domaines et fonctions, en liste de compétences plutôt qu'en un ensemble de tâches et d'exigences à combler par des individus.

Selon Lawler (1993) et Slivinski et Miles (1996), au lieu de mettre l'emphasis sur les tâches à effectuer, la notion de compétence focalise sur la personne dans sa totalité. Lawler ajoute que les organisations structurées sur la base des compétences sont contraintes à modifier les structures, fondées sur la base des postes.

La logique compétence permet aux organisations de fonctionner en combinant un plus haut degré d'expertise et en mettant l'accent sur des relations multifonctionnelles latérales. Certains auteurs ont essayé de dégager les traits caractérisant la logique par poste par opposition à la gestion par les compétences.

Gestion par postes	Gestion par compétences
-accent sur les tâches	-accent sur la personne dans sa globalité
-qualifications : qualités requises pour un poste	-qualités transférables d'un emploi à l'autre
-description détaillée des tâches	-description d'individu et des compétences à développer
-connaissances, savoir-faire	-savoir-être, savoir-faire et connaissances
-poste : pivot de tous les aspects de la GRH, de l'organisation taylorienne et bureaucratique	-compétence : pivot de tous les aspects de la GRH, de l'organisation post-taylorienne et post-bureaucratique
-affectation permanente des tâches à un individu par la hiérarchie	-affectation temporaire des tâches au sein d'une équipe
-sélection d'individus en fonction d'un poste	-sélection des individus capables d'acquérir des compétences
-rémunération sur la base de l'évaluation du poste avec des postes repères	-rémunération sur la base de l'évaluation des compétences des individus
-évaluation du salarié sur la base de l'atteinte des standards de production	-évaluation du salarié sur la base d'une amélioration continue du rendement et des compétences

Schéma No 3 : Comparaison de la gestion par postes et de la gestion par les compétences³

Sources: Dubois, D, (1993), Competency-based improvement, Amjert, HDR Press

Un ensemble d'observations se dégage de l'analyse de ce tableau. La logique de poste est une logique d'atomisation des individus et du travail, c'est-à-dire un individu est cantonné à un poste, à une ou plusieurs tâches ou à un ensemble d'opérations.

L'emploi se limitait à son contenu professionnel; ses frontières excluant les dimensions relationnelles et organisationnelles qui sont, entre autres, le travail en équipe. Par contre, la logique compétence semble une logique de mobilité (inter-postes, inter-services) et de décloisonnement.

³

La logique poste est en opposition avec une logique de compétence. Un niveau est réduit à un poste, ce dernier implique un savoir et un savoir-faire. Il y a exclusion de toute référence aux attitudes, au potentiel des individus ainsi qu'au contexte de l'exercice des tâches ou des fonctions.

La logique de compétence ne fait pas l'unanimité. Elle suscite plusieurs résistances notamment de la part des employés et des syndicats. Ces derniers peuvent y voir une manœuvre patronale pour revoir le cadre légal régissant leurs rapports dans différents domaines tels que l'organisation du travail et la rémunération.

L'implantation d'une gestion par les compétences ne va pas de soi. Elle nécessite une sensibilisation de toutes les parties concernées afin de contrer les résistances et une mobilisation pour garantir les conditions de succès de cette démarche. Les entraves inhérentes au processus de passage d'une logique de poste à une logique de fonction pourraient être de natures organisationnelle, psychosociologique ou culturelle.

3- Les enjeux inhérents à la formation

La gestion par les compétences constitue une remise en cause des cloisonnements entre les formations, entre les disciplines, entre les sections ou entre les filières. Elle est également une voie de solution aux différentes lacunes du marché de travail, telles que la coexistence de la pénurie et du surplus, le gaspillage des ressources humaines et la dévalorisation de la formation professionnelle.

La gestion par les compétences vise « à mettre en œuvre des outils de gestion différents autour du concept de compétence pour atteindre un objectif identique : favoriser l'adéquation entre les besoins et les ressources humaines au regard de la stratégie de l'entreprise et des motivations individuelles des salariés » (D. Thierry, 1990).

Elle en effet une réponse à la transformation de la nature même du travail. A la lumière de ces mutations, les exigences de travail renvoient non seulement aux connaissances, sanctionnées par des diplômes, mais aussi aux expériences et aux attitudes, c'est-à-dire elles concernent le champ du savoir, du savoir-faire et du savoir-être (L. Tanguay et al., 1994). Elle permet d'appréhender les individus non comme des occupants de postes mais plutôt comme des détenteurs de compétences (ou de potentiel) à mobiliser et à mettre en évidence.

L'opposition entre le travail manuel et le travail de réflexion, sinon s'estompe, du moins s'atténue, dans le cadre de la réorganisation du travail ; les nouvelles exigences du travail sont reliées à la formation académique, aux connaissances, au poste (capacité de planifier, habilité à communiquer), à l'individu (motivé, dynamique, autonome) et au contexte (capable de travailler avec des employés d'origines différentes,).

Néanmoins, la gestion par les compétences ne modifie pas l'articulation entre la stratégie de l'entreprise et la formation; le souci demeure l'adéquation de la main-d'œuvre aux besoins. En revanche, l'analyse des ressources humaines en termes de compétences et non plus d'emploi va améliorer la définition, la mise en œuvre, l'évaluation des programmes de formation ainsi que leurs débouchés.

Par ailleurs, la gestion par les compétences rompt avec la logique poste/titre (P. Bourdieu⁴). Celle-ci affecte non seulement l'activité et le mode de formation mais également le mode et les critères de recrutement, la gestion des carrières et le mode de rémunération.

Toutefois, la gestion par les compétences comporte des zones d'ombres. Certes, elle constitue une remise en cause du cloisonnement entre le milieu scolaire et le milieu de travail, elle révèle les limites d'une formation de base axée sur les connaissances. Elle permet de rapprocher les acteurs de différents milieux.

⁴ P. Bourdieu et al., (1975), Le poste et le titre, Actes de recherches en sciences sociales, No 2

Cependant, des concepts tels que la transférabilité des connaissances, la mobilité et les polyvalences reliées à la gestion par les compétences cachent une logique de rationalisation, au sens d'optimisation, des ressources humaines. Celle-ci risque d'individualiser et d'atomiser les employés et contrer toute forme de solidarité sur la base de l'appartenance professionnelle.

Enfin, la gestion par les compétences a marqué un profond changement dans les modes d'apprentissage, dans l'identification des besoins, dans la conception des actions ou de l'évaluation et de l'acquisition des compétences. Cependant, cette approche ne bouleverse en aucun cas la philosophie qui commande les politiques de formation.

4-

Les enjeux de pouvoir

Nous avons remarqué, à travers une recension des écrits, que les enjeux de pouvoir ont été peu traités pour ne pas dire occultés. On semble se pencher sur les enjeux économiques et sur les enjeux organisationnels plutôt que sur les enjeux sociopolitiques.

Autour de la notion de gestion par les compétences se greffe des rapports de forces, des rapports de pouvoirs, de confrontation et d'échange. Celle-ci constitue un objet de négociation et de luttes entre ceux qui la détiennent et ceux qui veulent s'en servir; autrement dit, entre des offreurs et des demandeurs, entre ceux qui la sous estiment et ceux qui la surestiment, la revendiquent et cherchent à la mettre en évidence.

Nous considérons que la compétence non seulement comme une donnée mesurable à travers des indicateurs quantitatifs ainsi que qualitatifs mais essentiellement comme objet social, c'est-à-dire le produit de rapports de force entre les principaux détenteurs des enjeux sur le marché de l'emploi et de la formation.

En d'autres termes, la valeur de la main-d'œuvre est à l'intersection des trois univers : la formation (mise en forme et mise en valeur de la force de travail), l'usage (l'acquisition de la force de travail) et l'échange (dynamique titres /postes, offre/ demande).

En guise de conclusion, la vulgarisation du paradigme de la gestion par les compétences sous l'angle du concept, du contexte et des enjeux nous ramène à cerner ce référentiel du point de vue de la pratique, c'est-à-dire de sa mise en œuvre dans les entreprises tunisiennes.

B- La mise en œuvre de la gestion par les compétences

La compétence constitue de plus en plus un référentiel pour les entreprises tunisiennes dont l'implantation est assez récente, remontant au deuxième moitié des années 1990. Trois entreprises ont fait l'objet de notre étude : une banque, une pétrolière et une de fabrication de composantes électroniques.

Elles sont engagées dans des changements technologiques et organisationnels. Elles sont dotées de direction de ressources humaines. Elles investissent plus 5% de leur masse salariale en formation. Quant à l'approche par les compétences, elle fait partie d'une panoplie de méthodes de management.

Elle s'inscrit en effet dans un cadre assez large, celui de l'adoption d'une gestion stratégique, de l'implantation d'une démarche qualité ou de la mise en place d'un système d'information en gestion des ressources humaines.

Les facteurs déclencheurs de cette approche sont notamment la concurrence aiguë et la compétitivité. Les objectifs visés sont principalement l'implication du personnel et de la hiérarchie ainsi que la motivation des employés.

Ces rares cas répertoriés en Tunisie montrent un état embryonnaire de la gestion par les compétences. Toutefois, cette dernière peut présenter une avenue pertinente dans le mode de gestion du capital humain.

Elle représente, jusqu'à un certain point, une rupture avec le mode traditionnel de gestion des ressources humaines et dont les principaux axes sont la construction d'une grille d'évaluation des emplois et l'élaboration d'un ensemble de principes d'évaluation des employés, dans une perspective d'accroissement de la motivation du personnel.

En guise d'illustration, nous allons procéder par une analyse des implications d'une gestion par les compétences notamment sur l'organisation du travail (les proximités d'emplois, la transition postes/ compétences), le recrutement, la formation et la rémunération.

1- L'organisation du travail

Le but de la gestion par les compétences était de réorganiser les emplois et d'adopter une politique de gestion des ressources humaines axée sur le professionnalisme, la promotion et la formation. Les emplois ont été redéfinis selon des filières en définissant les possibilités d'évolution d'une filière à une autre.

Ils ont été hiérarchisés selon leur complexité, leur importance et leur position hiérarchique. Les rythmes d'évolution définis pour chaque employé dépendent des blocs de compétences. Cette réorganisation des emplois vise à garantir une certaine flexibilité.

Le découpage des emplois selon une logique de compétence s'est amorcé. Mais on est encore loin d'un système rodé. Les changements observés sont timides. Les entreprises tunisiennes continuent de fonctionner en distinguant entre des emplois de conception (des cadres qui réfléchissent) et des emplois d'exécution (une base qui exécute).

Le nombre de niveaux hiérarchiques, comme étant un indice de la nature de la structure organisationnelle, demeure élevé (supérieur ou égal à six). La structure des qualifications confirme le profil pyramidal des entreprises. Le taux d'encadrement demeure assez faible (15%). La nouvelle culture managériale axée sur la qualité et la participation, demeure encore difficile à implanter dans les entreprises tunisiennes.

2- Le recrutement

Sur le plan des méthodes et des techniques de recrutement, nous avons remarqué une reconfiguration des exigences autour des sphères du savoir, du savoir-faire et du savoir-être. Les changements remarquables concernent le profil de l'employé dans sa globalité.

Les critères de recrutement se focalisent de plus en plus sur le champ des attitudes et des comportements. Les entreprises semblent établir de plus en plus un lien entre l'individu, l'organisation et le contexte. Les méthodes de recrutement semblent se sophistiquer.

L'adoption d'une approche par les compétences implique un intérêt pour le recrutement à l'interne. Les entreprises puisent, en priorité, dans leurs ressources internes; une façon de mobiliser le potentiel de leurs ressources humaines et de développer leur sentiment d'appartenance et leur motivation.

3- La formation

La formation est marquée par une approche de compétences. De plus en plus d'entreprises tunisiennes développent des partenariats avec le milieu scolaire (le cas de L'INIS et l'industrie des moules).

L'implication des entreprises dans l'élaboration, l'exécution et l'évaluation des contenus de formation est de plus en plus ressentie, et recherchée par l'école ainsi que par l'Etat. Le partenariat pourrait représenter une voie porteuse pour instituer une culture de la formation axée sur les compétences.

En effet, les modes, les types, les supports pédagogiques et les besoins de formation sont révisés.

La gestion par les compétences s'est concrétisée par la mise en place de certaines méthodes de formation telles que la formation alternée et le parrainage. Dans le cas des entreprises tunisiennes, la reconversion, le recyclage et l'actualisation en sont les types de formation les plus dominants.

4- La rémunération

La détermination des salaires s'effectue selon la combinaison qualification, ancienneté, compétence et performance. La prédominance d'une variable sur une autre dépend de plusieurs considérations liées à l'emploi, à la conjoncture ou à l'entreprise.

Depuis, les années 1990, la variable performance semble servir de credo pour revoir les salaires de l'ensemble des catégories socioprofessionnelles.

Devant la rapidité des changements (technologiques, organisationnels, contenu du travail, etc.), les gestionnaires des ressources humaines sont confrontés aux difficultés d'analyser et d'évaluer les postes et de traduire cela en termes de différences salariales.

Certaines entreprises⁵ ont procédé par une évaluation de la contribution de chaque employé. A titre d'exemple, les cadres ont été classés en fonction de six types de contribution à l'entreprise : responsabilisation, travail en équipe et en réseau, gestion de la valeur-ajoutée, optimisation de l'organisation, innovation et orientation client.

D'autres ont procédé par la mise en place d'un système de primes de performance. La partie variable du salaire du manager dépendra de sa capacité à créer la valeur économique supplémentaire pour son entreprise.

Les entreprises enquêtées ont pris ce même virage. Certes la rémunération demeure déterminée par le statut et l'ancienneté. Les systèmes de rémunération basés sur la performance, c'est-à-dire qu'une partie du salaire sera déterminée en fonction de la performance, des résultats individuels et collectifs (réalisations des objectifs, notamment pour les cadres) sont de plus en plus une réalité pour les entreprises tunisiennes.

La notion de salaire de base semble se rétrécir au profit d'autres composantes. C'est le cas de l'entreprise CX dont la partie variable de la rémunération de ces employés cadres compte pour 30% de la rémunération globale.

La tendance en gestion est à la rémunération selon la performance, la partie variable du salaire augmente au dépend de celle qui est fixe. Cette tendance confirme la primauté de la logique financière, dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Cette logique, véhiculant l'idéologie du mérite, entraîne des effets pervers, tels que la réduction des salaires et des emplois, la discrimination, l'insécurité et le burn out.

En résumé, la gestion par les compétences est en gestation dans les entreprises tunisiennes. La mise de l'avant de cette approche comporte des pièges. Ces derniers se cristallisent notamment autour du risque de l'ingénierie des ressources humaines.

Nous distinguons entre la gestion des hommes qui supposent de considérer l'homme comme une ressource au même titre que les ressources financières, matérielles et autres. Il s'agit là d'une chosification de l'homme.

⁵ G. Verna (mai, 1998), Pratiques comparées de GRH dans le monde, Congrès des relations industrielles, Québec, Canada

Par contre, la gestion de l'humain sous-tend une autre lecture. Il s'agit de considérer l'homme selon ses spécificités en tant sujet et acteur doté d'une force physique, d'une liberté, et surtout d'une intelligence.

Conclusion

La gestion par les compétences est à ses débuts dans les entreprises tunisiennes. L'intérêt et la volonté des instances dirigeantes sont palpables. Toutefois, plusieurs lacunes sont à noter résidant notamment dans le mode et les modalités d'implantation de cette démarche. La gestion par les compétences semble être mise en œuvre de façon mécaniste (perspective d'ingénierie, logique d'instrumentation) .

Par ailleurs, la gestion par les compétences, en matière de gestion des ressources humaines laisse un certain nombre de zones d'ombres sur les quelles nous pouvons conclure. La notion de compétence reconnaît l'importance du savoir informel au même titre que le savoir formel et structuré. Ce savoir est important. Cependant, il demeure qu'il est difficile à reconnaître et à mettre à profit. Le défi est de taille pour développer des outils et des méthodes afin de cerner et surtout de reconnaître le savoir informel.

La reconnaissance des compétences réactualise le débat sur les tests et la testologie. La gamme des tests se révisé et s'allonge. Ces tests servent à identifier les compétences nécessaires pour s'acquitter des fonctions en termes de d'aptitudes, de qualifications et d'attitudes.

La décomposition des emplois en un ensemble de compétences mesurables à travers des tests soulève un ensemble de questionnements au sujet des biais. Et enfin, cette approche entretient le paradoxe entre savoir utile (utilité immédiate) et savoir désintéressé demeure.

Notes bibliographiques

- L'Association Internationale Pédagogique Universitaire, (1999), « Apprendre et enseigner autrement », *Actes du 16 ième Colloque international, AIPU, Montréal, EHEC*
- Amberdt. C. H, (2000), « Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement », *Québec, Les Presses de l'Université de Laval*
- Bellemare. G, et al., (2000), « La gestion par les compétences dans la fonction publique fédérale : une gestion post-taylorienne », *Hull-Qc , Université de Québec à Hull, Département Relations Industrielles*
- Bortoux. S, (1999), « le développement des compétences en gestion : L'expérience Desjardins-HEC », *Montréal, CETAI*
- Bourdieu. P, et al., (1975), « Le titre et le poste », *Actes de recherches en sciences sociales, No 2*
- Bouteiller. D, et al., (2000), « Former pour performer : les enjeux du développement des compétences en entreprise », *Montréal , Revue internationale de gestion, V22, No3*
- Chanlat. F, (1998) , « Sciences sociales et management », *Les Presses de l'Université Laval, Editions, Eska*
- Crozier. M, et Friedberg. F, (1977) , « L'acteur et le système », *Paris, Seuil*
- Dejours. C, (1993), « Travail et usure mentale », *Paris, Bayard*
- Dubois. D, (1993), « Competency-based improvement », *Amjert, HDR Press*
- Dugué. E, (1994), « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail, No 3, 1*
- Gilbert. P, et al., (1999), « Evaluation des compétences et situations de gestion » *Paris , Economica*
- Gilbert. P, et al., (1990), « Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois », *Paris , ESF*
- Halley. A, et al., (2000), « Gestion des compétences à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement : le concept de learning logistics organization », *Montréal , EHEC*
- Moss. Kanter, et al., (1992), « L'entreprise en éveil : maîtriser les stratégies du management post-industriel », *Inter-éditions*
- Laflamme. R, (1998), « Mobilisation et efficience au travail », *Québec , Presses Inter-universitaires*

- Le Boterf . G, (1994), « *De la compétence ; essai sur un attracteur étrange* », Paris, Editions d'Organisation
- Lawler. E, (1993), « *From Job-based to competency-based organizations* », *Journal of organizational Behavior*, vol. 15, 13-15
- Levy Leboyer. C, (1996), « *La gestion des compétences* », Paris, Editions d'Organisation
- Levy Leboyer. C, (1993), « *Le bilan des compétences* », Paris, Editions d'Organisation
- Jolis. N, (2000), « *La compétence au cœur du succès de votre entreprise* », Paris, Editions d'Organisation
- Jolis. N, (1998), « *Compétences et compétitivité la juste alliance* », Paris, Editions d'Organisation
- Mac Dowell. M. F, et al., (1993), « *Achieving Workforce competence* », *Personnel Journal*, september
- Reibold. M. F, et al., (1993), « *Gérer la compétence dans l'entreprise* », Paris, l'Harmattan
- Slivinski. L, et al., (1996), « *Profil de compétences : un modèle* », document présenté au 104^e Congrès annuel de l'American Psychological Association, Toronto
- Sutter. C, et al., (1991), « *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences* », Montrouge , ANACT
- Tanguay. L, et al., (1994), « *Savoirs et compétences* », Paris, l'Harmattan
- Thierry. D, (1990), « *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* », Paris, L'Harmattan
- Thierry. D, (1990), « *Le modèle de ressources humaines et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique* », in *gestion stratégique et politiques générales*
- Trépo. G, et al., (1997), « *La gestion par les compétences : vers la concordance entre stratégie et GRH* », *Les cahiers de recherche, Groupe HEC*
- Toupin. L, (1997), « *Un transfert nommé désir* », Montréal, in *Revue Internationale de gestion*, vol.22, no 3
- Touraine. A, (1992), « *Critique de la modernité* », Paris, Fayard
- Yin. R. K, (1989), « *Case study research , design and methods* », London, Saga Publications
- Zafarian. P, (1994), « *De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation* », *Revue française de gestion*, 97